



Vorbild Bienenvolk: Die Natur lehrt uns, wie Ökosysteme nur durch ihr komplexes Wirkungsgefüge funktionieren. Dieses Wissen kann helfen, komplexe Aufgaben zu bearbeiten.

Foto: Radecke/Fotolia

Umgang mit Komplexität

Mit Mut und Verstand

Die Aufgaben der Kommunen werden immer komplexer. Um auch künftig entscheidungsfähig zu sein, ist es sinnvoll, sich mit „Komplexität“ grundsätzlich auseinanderzusetzen und die Chancen zur Gestaltung zu erkennen.

Das kommunale Umfeld verändert sich rasant. Dies betrifft Rahmenbedingungen wie die Effekte der Digitalisierung ebenso wie die Auswirkungen des Klimawandels oder neuer Mobilitätskonzepte. Die Zahl komplexer Projekte im kommunalen Alltag ist dementsprechend groß. Soll etwa der Einzelhandel in der Innenstadt gefördert werden, sind unter anderem die Handlungsfelder Parkraummanagement und öffentlicher Nahverkehr, Faktoren wie Lagegüte und Mietspiegel, Kaufkraft und Konsumentenverhalten zu berücksichtigen.

Komplex wird es, wenn eine Fragestellung von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst ist, die zudem starke Abhän-

gigkeiten untereinander aufweisen. Besitzt das System außerdem eine gewisse Dynamik, ist nicht anzunehmen, dass sich die Einflussgrößen und ihre Abhängigkeiten zukünftig genauso verhalten wie heute.

Um offen zu sein für einen zielführenden Umgang mit Komplexität gilt es zunächst, diese als gegeben zu akzeptieren. Dies kann durch einen Blick auf komplexe Systeme außerhalb des Arbeitsalltags gelingen. Die Natur etwa zeigt uns, wie verschiedenste Ökosysteme nur durch ihr komplexes Wirkungsgefüge funktionieren.

Statt Komplexität als Problem zu verstehen, ist der erste und wichtigste Schritt, sich auf sie einzulassen und sie als Chance zu verstehen, mit der wir gestalten kön-

nen. Die folgenden Herangehensweisen können helfen, auch komplexe Vorhaben zum Erfolg zu führen.

FOKUS

Die Wahl des geeigneten Betrachtungsumfangs ist elementar. Wer die konkrete Frage mit Scheuklappen betrachtet, lässt mitunter bedeutende Zusammenhänge außer Acht. Daher ist das oberste Gebot, zunächst das Gesamtsystem mit allen relevanten Einflussgrößen zu analysieren.

PERSPEKTIVE

Es ist hilfreich, sich nicht allein auf die eigene Einschätzung zu verlassen, sondern die Erfahrung und die Intuition verschiedener Beteiligten in Entscheidungen einzubeziehen. Der Mehrwert einer Vernetzung von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen zeigt sich nicht nur im Falle der freien Enzyklopädie Wikipedia. Auch verschiedene Bürgerbeteiligungsverfahren machen die Vorteile der Intuition der Vielen deutlich, nämlich eine ganzheitliche Systembetrachtung durch unterschiedliche Blickwinkel.

INNOVATION

Vorsicht ist geboten bei Aussagen wie „Das haben wir schon immer so gemacht“. Komplexen Fragestellungen muss man in der Regel auch mit Komplexität begegnen. Aufgrund unvorhersehbarer Veränderungen ist es notwendig, flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Dies zeigte sich für eine große bayerische Kommune, die wegen der steigenden Nachfrage nach Kinderbetreuungsplätzen die Notwendigkeit erkannte, eine zentrale Informations- und Bewerbungsplattform für Betreuungsplätze einzurichten. Dort können Eltern online an einer Stelle ihren individuellen Betreuungswunsch äußern.

Anja Berghammer / Julia Newie

DIE AUTORINNEN

Dr. Anja Berghammer und Dr. Julia Newie sind Consultants bei Icondu, einer Strategie-, Prozess- und Transformationsberatung aus Ingolstadt mit einem starken Fokus auf dem Thema Komplexität (anja.berghammer@icondu.de)