

IMAGO · ATELIER

Whitepaper 08

Complexity Organizer

Ein neues Paradigma für Organisationsführung

Warum Komplexität keine Eigenschaft von Situationen ist — und was Führung stattdessen navigieren muss

Silvia Mann-Kundt

Systems Thinker · Imago Atelier

complexity-organizer.com · 2026

Abstract

Das Wort „Komplexität“ ist in der Managementliteratur allgegenwärtig und präzise undefiniert. Cynefin, die Stacey-Matrix und VUCA-Rahmenkonzepte haben Komplexität in den Führungsdiskurs eingeführt — und sie dabei gleichzeitig als eindimensionales Spektrum von „einfach“ bis „chaotisch“ konzeptualisiert. Diese Konzeptualisierung ist wissenschaftlich inkohärent. Dieses Whitepaper entwickelt eine alternative, präzisere Grundlage für den Komplexitätsbegriff, die auf der Formwelt-Terminologie von Gitta Peyn und Ralf Peyn sowie auf Luhmanns Systemtheorie aufbaut. Komplexität ist keine Eigenschaft von Situationen — sie ist eine Relation: zwischen der Strukturkomplexität eines Systems und seiner selektiven Relationierungskapazität. Daraus wird ein zweidimensionales Navigationsmodell entwickelt — der Complexity Organizer —, der Relationiertheit (die Komplexitätsdimension) und Direktheit (die Kompliziertheitsdimension) als unabhängige Achsen beschreibt. Diese Trennung ermöglicht präzisere Führungsentscheidungen als jedes bisher verfügbare Modell. Das Paper schließt mit einer neuroleadership-gestützten Erklärung, warum KO- und KI-Komplexitätswahrnehmung unter Druck dominant werden — und was das für KI-gestützte Entscheidungssysteme bedeutet.

Schlüsselwörter: Complexity Organizer · Formwelt · Komplexitätsmanagement · Systemtheorie · Cynefin-Kritik · Dimensionierung · Differenzierung · Selektive Relationierung · Navigationskompetenz

01 · EINLEITUNG

Das Problem mit dem Wort „Komplexität“

Seit Dave Snowden und Mary Boone 2007 das Cynefin-Framework im Harvard Business Review veröffentlichten, hat das Wort „Komplexität“ in Managementkontexten eine erstaunliche Karriere gemacht. Jede größere Beratungsgesellschaft, jedes Strategiepapier, jede Führungskräfteentwicklung benutzt den Begriff. Was er bedeutet, ist selten präzise definiert.

Cynefin unterscheidet fünf Domänen: einfach (simple), kompliziert (complicated), komplex (complex), chaotisch (chaotic) und verwirrt (confused/disorder). Diese Taxonomie hat einen hohen didaktischen Wert — sie macht deutlich, dass nicht alle Probleme gleich sind und nicht alle Entscheidungsstrategien übertragbar sind. Ihre wissenschaftliche Grundlage ist schwach, ihr konzeptioneller Aufbau eindimensional: Ein Problem wird irgendwo auf einem Spektrum zwischen „einfach“ und „chaotisch“ verortet.

Das ist nicht falsch. Es ist unvollständig. Und in seiner Unvollständigkeit erzeugt es Orientierungsdefizite, die in der Praxis genauso folgenreich sind wie konzeptionelle Fehler.

Die zentrale Kritik: Komplexität ist keine Eigenschaft von Situationen. Sie ist eine Relation. Sie entsteht im Wechselspiel zwischen dem beobachtenden System und dem beobachteten Phänomen. Eine Situation, die für eine Organisation mit K0-Komplexitätsmanagementfähigkeit chaotisch ist, kann für eine Organisation mit K4-Komplexitätsmanagementfähigkeit lediglich herausfordernd sein. Dieselbe Situation — zwei völlig unterschiedliche Wirklichkeiten.

Dieses Paper entwickelt eine alternative konzeptionelle Architektur: den Complexity Organizer. Er basiert auf der präzisen Begrifflichkeit des FORMWELTen-Instituts (Peyn & Peyn) und auf Luhmanns Systemtheorie, ergänzt durch neuroleadership-Befunde. Er beschreibt nicht, wie komplex eine Situation ist — er beschreibt, welche Navigationskompetenz für verschiedene Situationstypen erforderlich ist.

THESE I *Cynefin hat den Komplexitätsdiskurs in die Managementliteratur eingeführt. Es hat ihn dabei zugleich popularisiert und simplifiziert. Das meistgenutzte Komplexitätsframework ist eindimensional — und das ist kein Zufall, sondern sein größtes Verkaufsargument.*

02 · BEGRIFFLICHE GRUNDLAGE

Formwelt: Präzise Begriffe für eine präzise Wissenschaft

2.1 Warum Begriffspräzision kein akademischer Luxus ist

Das FORMWELTen-Institut — gegründet von Gitta Peyn und Ralf Peyn — hat eine Aufgabe, die so einfach klingt wie sie schwierig ist: Begriffe so definieren, dass sie operational sind. Jeder Begriff hat einen Geltungsbereich, einen nächsthöheren Oberbegriff, Abgrenzungsschärfe gegen Nachbarbegriffe — und keine versteckten Zirkel. Dieses Programm, das an Spencer-Brown's „Laws of Form“ anknüpft, ist nicht Sprachspielerei. Es ist die Voraussetzung dafür, dass Begriffe als Führungsinstrumente taugen.

Die Formwelt-Grundbegriffe für den Systemkontext beginnen mit wenigen, streng definierten Primitiva und bauen daraus ein konsistentes Begriffsgebäude auf. Im Folgenden werden die für den Complexity Organizer relevanten Kernbegriffe in ihrer Formwelt-Definition präsentiert:

System → Menge von Relationen zwischen Elementen

Komplexität → relationiere die Elemente der Struktur nicht alle gleichzeitig — selektive Relationierung der Elemente

Kontingenz → weder Notwendigkeit noch Unmöglichkeit

Differenz → operatives Produkt aus Unterscheiden [...//...]

Dimensionierung → Ordne Ordnungen (Ordnung = Verbinde Vorheriges mit Nachfolgendem)

Differenzierung → Forme die Differenz

Emergenz → aktive Reproduktion einer anderen Komplexität

Information → Ereignis, das Systemzustände selegiert

Autopoiesis → Reproduktion anschlussfähiger Elemente

Diese Definitionen sind keine Synonyme für umgangssprachliche Verwendungen. Sie sind operative Spezifikationen: Jeder Begriff gibt eine Handlungsanweisung („formiere“, „relationiere“, „ordne“) und nicht nur eine Beschreibung. Das macht sie für Navigationszwecke tauglich auf eine Weise, die deskriptive Definitionen nicht sind.

2.2 Die drei Sortierkriterien von Komplexitätsmanagement

Gitta und Ralf Peyn beschreiben in ihrem Workshop Komplexitätsmanagement drei unabhängige Sortierkriterien, nach denen jedes Komplexitätsmanagementverhalten beschrieben werden kann (Peyn & Peyn 2020: 2):

Kriterium	Definition und Bedeutung
Dimensionierung	Ordne Ordnungen. Wie viele unabhängige Perspektiv-Dimensionen werden gleichzeitig aufgespannt? Eindimensionales Denken behandelt alle Phänomene nach einer Logik. Mehrdimensionales Denken kann mehrere, nichtreduktive Ordnungsrahmen simultan halten.
Differenzierung	Forme die Differenz. Wie fein wird innerhalb einer Dimension unterschieden? Niedrige Differenzierung: Schwarz/Weiß. Hohe Differenzierung: Viele Zwischenstufen, Nuancen, Kontextabhängigkeiten.
Tempo	Die Geschwindigkeit des Wechsels zwischen Dimensionen und Differenzierungen. Hohes Tempo ohne Verankerung erzeugt erratisches Verhalten. Niedriges Tempo mit hoher Dimensionierung erzeugt Tiefe. Hohe Dimension plus hohe Differenzierung plus hohes Tempo: K4.

Entscheidend ist: Diese drei Kriterien sind unabhängig voneinander. Man kann eindimensional und hoch differenziert denken (K1). Man kann mehrdimensional und niedrig differenziert denken (K2). Man kann mehrdimensional, hoch differenziert und langsam denken (K3). Diese Kombinatorik erzeugt ein Modell, das die Schnittmenge von Tiefe und Breite und Beweglichkeit abbildet — etwas, das kein eindimensionales Komplexitätsspektrum leisten kann.

03 · DAS K-MODELL

Die sechs Stufen des Komplexitätsmanagements

Das Komplexitätsmanagement-Stufenmodell von Peyn & Peyn beschreibt keine Hierarchie von Intelligenz oder Wert — es beschreibt Navigationsmodi. Jede Stufe hat kontextspezifische Vorteile und charakteristische Risiken. Jede ist in bestimmten Situationen angemessen (Peyn & Peyn 2020: 6–21):

K0 Schwarz-Weiß-Denken · Dim: eine · Diff: niedrig · Tempo: —
Schnelles Entscheiden, emotionale Beruhigung. Risiko: Ideologisierung, Überforderung bei Nuancen. Angemessen: Notfall, klare Regeln, einfache Routine.

K1 Eindimensional, hoch differenziert · Dim: eine · Diff: hoch · Tempo: vari.

Fachexzellenz, Diskussionssicherheit im Vertrauten. Risiko: Selbstüberschätzung, mangelnde geistige Beweglichkeit. Angemessen: Spezialisierungsaufgaben, Fachberatung.

K2 Mehrdimensional, niedrig differenziert, schnell · Dim: mehrere · Diff: niedrig ·

Tempo: schnell

Kreativität, Ideenreichtum, Krisenflexibilität. Risiko: Erratisches Verhalten, fehlende Projektbindung, psychische Belastung. Angemessen: Brainstorming, Krisenersterkundung.

K3 Mehrdimensional, hoch differenziert, langsam · Dim: mehrere · Diff: hoch · Tempo:

langsam

Tiefe Perspektivbildung, stabile Leadership-Qualitäten, ruhige Dialogfähigkeit. Risiko: Zu langsam in dringenden Situationen. Angemessen: Strategieprozesse, Mediation.

K4 Mehrdimensional, hoch differenziert, schnell · Dim: mehrere · Diff: hoch · Tempo:

schnell

Hohe Lösungs- und Krisenkompetenz, kreative Interessen, gute Teamarbeit unter Gleichen. Risiko: Ungeduld, soziale Inkompatibilität. Angemessen: Komplexe Innovation, Systementwicklung.

K5 Metaperspektive, alle Stufen integrierend · Dim: alle · Diff: hoch · Tempo: adaptiv

Große Empathiebereitschaft, steigende Frustrationstoleranz, Anpassungsfähigkeit. Risiko: Psychische Belastung durch Empathie, Einsamkeit, Rückfall unter Druck. Angemessen: Führung in systemischen Veränderungsprozessen.

Zwei Einsichten aus diesem Modell sind für Organisationsführung fundamental. Erstens: Das Komplexitätsmanagement-Niveau einer Entscheidungssituation und das Komplexitätsmanagement-Niveau der entscheidenden Person müssen matchen — nicht hierarchisch, sondern funktional. Wer eine K4-Situation mit K1-Navigation angeht, vereinfacht nicht die Situation. Er verschärft sie.

Zweitens: Unter Stress fallen Menschen systematisch auf niedrigere K-Stufen zurück. K4-Fähigkeiten können bei anhaltendem SCARF-Bedrohungsstress auf K2-Verhalten kollabieren. Dieses Phänomen — Komplexitätsstufen-Rückfall — erklärt, warum hochkompetente Führungskräfte unter Druck Entscheidungen treffen, die ihrem sonst gezeigten Niveau nicht entsprechen.

THESE II *Komplexitätsmanagement ist keine stabile Eigenschaft von Personen. Es ist ein dynamischer Zustand, der mit SCARF-Bedrohungsniveau, psychischer Energie und sozialer Resonanz kovariiert. K4 unter Normalbedingungen bedeutet nicht K4 in der Krise.*

04 · DAS MODELL

Der Complexity Organizer: Zwei unabhängige Dimensionen

4.1 Die Kernkritik an Cynefin

David Snowden und Mary Boone's Cynefin-Framework (2007) ordnet Situationen auf einem eindimensionalen Spektrum von „einfach“ über „kompliziert“ und „komplex“ bis „chaotisch“. Diese Ordnung hat eine implizite Annahme: Dass alle vier Qualitäten auf derselben Dimension liegen – dem Grad der Vorhersehbarkeit von Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Diese Annahme ist falsch. Sie verwechselt zwei fundamental unterschiedliche Eigenschaften: die Komplexität eines Systems (wie viele Elemente wie viele Relationen bilden) und die Kompliziertheit eines Weges zu einer Lösung (wie direkt oder umständlich der Pfad von Problem zu Antwort ist). Diese beiden Eigenschaften sind unabhängig voneinander.

Ein hochkomplexes System – mit vielen unstrukturierten Wechselwirkungen – kann einen sehr direkten Lösungsweg haben, wenn die richtigen Strukturierungsprinzipien bekannt sind. Ein einfaches System kann einen sehr umständlichen Weg erfordern, wenn relevante Informationen fehlen oder politische Hindernisse bestehen. Cynefin kann diese Unterscheidung nicht treffen.

4.2 Die zwei Dimensionen des Complexity Organizer

Der Complexity Organizer beschreibt Organisations- und Entscheidungssituationen in einem zweidimensionalen Raum. Die beiden Achsen sind:

Dimension 1: Relationiertheit (Komplexität)	Dimension 2: Direktheit (Kompliziertheit)
Wie viele Elemente des Systems sind wie stark miteinander relationiert?	Wie direkt ist der Weg von Problemformulierung zu Lösungshandlung?
Niedrig (un-relationiert): Wenige aktive Wechselwirkungen, überschaubare Abhängigkeiten, isolierbare Teilsysteme.	Hoch (direkt): Klarer Pfad, bekannte Methoden, eindeutige Verantwortlichkeiten, wenig Reibung.
Hoch (relationiert): Viele simultane Wechselwirkungen, nicht vollständig analysierbare Abhängigkeiten, emergente Dynamiken.	Niedrig (umständlich): Verwundener Pfad, unklare Methoden, politische Widerstände, viele Schnittstellen, Ressourcenknappheit.
Beispiel: Einführung einer KI-Plattform über alle Unternehmensbereiche = hoch relationiert	Beispiel: Genehmigungsprozess läuft über 6 Hierarchieebenen = umständlich (nicht komplex)

Die Kombination beider Dimensionen ergibt vier Navigationsfelder, die je unterschiedliche Führungsstrategien erfordern:

	Direkt (unkompliziert)	Umständlich (kompliziert)	
Hoch relationiert (komplex)	Direkte Komplexität: Systemintelligenz erforderlich.	Verschürfte Komplexität: Systemkompetenzen + Prozessgeduld. Weder	

	Emergenz als Ressource nutzen. K3/K4-Navigation.	wegoptimieren noch sich verlieren.	
Niedrig relationiert (nicht komplex)	Einfach: Routineentscheidung. Ko/K1 ausreichend. Effizienz hat Priorität.	Kompliziert-umständlich: Keine Komplexität, aber Reibung. Prozessoptimierung, keine Systemanalyse nötig.	

4.3 Was das Modell erklärt, was Cynefin nicht erklärt

Der praktische Vorteil der Zweidimensionalität zeigt sich an einem konkreten Typusproblem: der politisch komplizierten Einfachentscheidung. Eine Entscheidung, die inhaltlich trivial ist — zum Beispiel die Genehmigung eines kleinen Pilotprojekts — kann in einer Organisation durch Hierarchie, Kompetenzgerangel und historische Konflikte extrem umständlich werden. Cynefin würde diese Situation als „einfach“ klassifizieren. Der Complexity Organizer klassifiziert sie als niedrig relationiert, aber hochgradig umständlich — und empfiehlt eine Prozessoptimierungsstrategie, keine Systemanalyse.

Umgekehrt: Die Einführung eines agentischen KI-Systems in einer komplexen Servicelandschaft ist hoch relationiert und direkt — wenn ein Team mit K4-Navigation und systemischer Architekturroutine die Implementierung führt. Cynefin würde sie als „komplex“ klassifizieren und mit langwierigen Sensemaking-Prozessen beantworten. Der Complexity Organizer klassifiziert sie als direkte Komplexität — und empfiehlt iterative Systemexperimente mit schnellem Feedback.

THESE III *Die Dichotomie „einfach vs. komplex“ ist selbst ein Symptom von K1-Denken: eindimensional, hoch differenziert — und damit präzise falsch. Wer Komplexität auf einem Spektrum verortet, hat zwei Dimensionen auf eine reduziert und nennt das dann „framework“.*

05 · PERSPEKTIVE I

Neuroleadership: Komplexitätswahrnehmung und Gehirnkapazität

5.1 Komplexität als kognitive Belastung

Die Neuroleadership-Forschung liefert eine wichtige Ergänzung zur systemtheoretischen Komplexitätsanalyse: Komplexität ist nicht nur eine Eigenschaft von Systemen — sie ist auch eine Eigenschaft der Erfahrung des beobachtenden Gehirns. Karl Fristons Predictive-Coding-Theorie beschreibt, wie das Gehirn kontinuierlich Vorhersagemodelle über eingehende Signale konstruiert. Wenn die Vorhersageabweichung — der Prediction Error — groß ist, steigt der kognitive Verarbeitungsaufwand dramatisch.

In der Terminologie des Complexity Organizer: Hochrelationale Situationen erzeugen hohe Prediction Errors, weil das Gehirn keine einfachen Wenn-dann-Kausalketten simulieren kann. Das aktiviert das SCARF-Bedrohungssystem (Certainty-Verlust) und reduziert die verfügbare Präfrontalkortex-Kapazität — genau die, die für K3/K4-Navigation gebraucht wird.

Das erklärt ein paradoxes Organisationsphänomen: In hochkomplexen Situationen reagieren Führungskräfte mit Vereinfachung. Nicht weil sie es intellektuell für richtig halten — sondern weil ihr Gehirn unter SCARF-Bedrohungsdruck auf K0/K1-Muster zurückfällt. Die neurobiologische Reaktion auf Komplexität ist Komplexitätsreduktion — nicht Komplexitätsbewältigung.

5.2 Komplexitätsmanagementfähigkeit als trainierbare neuronale Kapazität

Rock (2009) betont die Neuroplastizität als Grundlage dafür, dass Führungskompetenz durch Erfahrung und reflektiertes Üben tatsächlich veränderbar ist. Das Komplexitätsmanagementmodell von Peyn & Peyn ist in dieser Perspektive nicht nur eine Navigationstaxonomie, sondern ein Entwicklungsrahmen: Die Übergänge $K1 \rightarrow K2 \rightarrow K3 \rightarrow K4$ beschreiben neuronale Lernpfade — den Aufbau von Assoziationsmustern, die es erlauben, mehr Dimensionen mit mehr Differenzierung bei höherem Tempo zu halten.

Dieser Aufbau ist nicht linear. Er ist diskontinuierlich: Mit jedem Stufenwechsel muss eine „leere“ Phase durchlaufen werden, in der alte Vereinfachungen losgelassen werden, bevor neue Integrationsmuster entstehen. Peyn & Peyn beschreiben K5 als „aus entspannter leerer Metaperspektive temporeich Neues schaffen“ — die „Leere“ ist kein Defizit, sondern die Voraussetzung für Integration. Das ist neurobiologisch kohärent: Neue Kondensierungen entstehen im Gehirn, wenn bisherige Aktivierungsmuster deaktiviert werden.

Peters und Ghadiri haben in ihren Neuroleadership-Konzepten gezeigt, dass Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle — im Sinne von Grawes Konsistenztheorie — die zentrale neurobiologische Voraussetzung für Lernfähigkeit ist (Peters & Ghadiri 2013: 59). Das Komplexitätsmanagement-Stufenmodell adressiert genau diese Dimension: Es schafft Orientierungsrahmen für Situationstypen, die ohne Modell überfordernd wirken.

THESE IV *Das Ziel von Führungsentwicklung ist nicht Komplexitätsreduktion. Es ist Komplexitätstoleranz-Aufbau. Wer nur Vereinfachungskompetenz entwickelt, macht sich und seine Organisation für Hochkomplexität unfähig — genau in dem Moment, in dem KI-Transformation maximale Komplexitätstoleranz erfordert.*

06 · PERSPEKTIVE II

Systemtheorie: Komplexität, Selektion und Emergenz

6.1 Luhmanns Komplexitätsbegriff

Niklas Luhmanns Systemtheorie liefert die wissenschaftlichste Grundlage für einen präzisen Komplexitätsbegriff. Bei Luhmann ist Komplexität keine Eigenschaft von Situationen, sondern das Ergebnis einer Relation zwischen Elementen und möglichen Relationen: „Ein Zusammenhang von Elementen ist komplex, wenn auf Grund immanenter Limitationen der Verknüpfungskapazität nicht jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft werden kann“ (Luhmann 1984: 45).

Diese Definition enthält drei Elemente, die alle gängigen Managementdefinitionen von Komplexität vermissen lassen: Erstens ist Komplexität relational, nicht substantial. Zweitens enthält sie das Kriterium der immanenten Limitation — Komplexität entsteht durch Strukturgrenzen, nicht durch externe Schwierigkeit. Drittens impliziert sie Selektionszwang: Da nicht alles mit allem verbunden werden kann, muss selektiert werden. Selektion ist die Grundoperation in komplexen Systemen.

Die Formwelt-Definition ergänzt und konkretisiert: „Komplexität = selektive Relationierung der Elemente“ (Peyn & Peyn 2025). Und: „komplex = relationiere die Elemente der Struktur nicht alle gleichzeitig“. Das „nicht alle gleichzeitig“ ist der operative Kern: Komplexität ist kein Zustand, sondern ein Prozess der selektiven Verbindungsbildung unter Zeitdruck.

6.2 Komplexitätsgefälle als Führungsgröße

Die Formwelt führt den Begriff des Komplexitätsgefälles ein: „Relation zweier Strukturen, für die gilt: forme die Komplexität der einen Struktur höher“ (Peyn & Peyn 2025). Dieser Begriff ist für Organisationsführung von hoher praktischer Relevanz.

Ein Komplexitätsgefälle entsteht, wenn die Komplexität der Umwelt (Markt, Technologie, Regulierung) größer ist als die Komplexität des organisationalen Systems, das sie verarbeiten soll. Ashby's Law of Requisite Variety (1956) — ein System kann seine Umwelt nur dann regulieren, wenn seine Varietät mindestens so groß ist wie die der Umwelt — ist die klassische Formulierung dieses Zusammenhangs. Die Formwelt macht ihn operationaler: Das Gefälle ist nicht nur groß/klein, sondern beschreibt eine Richtung und ein Ausmaß.

Führung, verstanden als Komplexitätsmanagement, hat damit eine präzise Aufgabe: das Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Organisation navigierbar zu halten. Das gelingt nicht durch Vereinfachung der Umwelt (die sich der Kontrolle entzieht), sondern durch Steigerung der Komplexitätsmanagementfähigkeit der Organisation. Genau das ist die Funktion des K-Stufenmodells als Entwicklungsrahmen.

6.3 Emergenz und das Paradox des Nicht-Steuerbaren

Emergenz — in der Formwelt definiert als „aktive Reproduktion einer anderen Komplexität“ — ist das Phänomen, das Komplexitätsmodelle am häufigsten falsch verstehen. Emergenz wird oft als „Unvorhergesehenes“ beschrieben. Das ist zu schwach. Emergenz ist strukturell erzeugte Neuheit: Sie entsteht nicht trotz der Systemstruktur, sondern durch sie.

Das Paradox: Um Emergenz zu fördern, muss Führung Strukturen schaffen, die Emergenz ermöglichen — und gleichzeitig darauf verzichten, die emergierenden Prozesse zu steuern. Wer die Raupe auseinandernimmt, um den Schmetterling zu beschleunigen, zerstört den Prozess. Das Imago-Prinzip (WPO7) und die Komplexitätsnavigation (WPO8) sind in diesem Punkt identisch: Die operative Folge ist Loslassen unter Bedingungen, die Loslassen ermöglichen.

THESE V *VUCA ist kein Komplexitätsmodell. Es ist eine Stressbeschreibung — die Selbstwahrnehmung eines überforderten Systems. Was Ashby's Law und die Formwelt beschreiben, ist die Strukturlogik unter VUCA — und damit das, was tatsächlich navigiert werden muss.*

07 · KONSEQUENZEN

Navigation statt Klassifikation: Führungsimplikationen

7.1 Vom Modell zur Entscheidung

Der praktische Nutzen des Complexity Organizer liegt nicht in der Klassifikation von Situationen, sondern in der Entscheidung über Navigationsstrategie. Die Frage ist nicht: „In welchem Cynefin-Quadranten befinden wir uns?“ Die Frage ist: „Wie hoch ist die Relationiertheit des Systems, das ich navigieren muss? Und wie direkt ist der Weg zur Lösung?“ Aus der Kombination dieser zwei Antworten ergibt sich die Führungsstrategie.

- Niedrig relationiert + direkt: Effizienzoptimierung. Prozess verbessern, Reibung reduzieren. Ko/K1 ausreichend.
- Niedrig relationiert + umständlich: Prozesspathologie behandeln. Strukturen vereinfachen, Genehmigungspfade verkürzen. Keine Systemanalyse nötig.
- Hoch relationiert + direkt: Direkte Komplexität navigieren. Systemkompetenz, iterative Experimente, K3/K4-Navigation. Emergenz als Information nutzen.
- Hoch relationiert + umständlich: Verschlungene Komplexität. Parallelstrategie: Relationiertheit zunächst reduzieren (Strukturierung) und Wegpathologien gleichzeitig behandeln. Höchste Führungsanforderung.

7.2 KI-Integration als Hochkomplexitätsfall

Die Integration agentischer KI-Systeme in Organisationsarchitekturen ist der paradigmatische Hochkomplexitätsfall der nächsten Dekade. Sie erzeugt:

- Hohe Relationiertheit: KI-Outputs koppeln sich an Entscheidungsprozesse, Rollendefinitionen, Dateninfrastruktur, Compliance-Anforderungen, Kulturmuster — simultan.
- Umständliche Implementierungspfade: Politische Widerstände, unklare Zuständigkeiten, heterogene Vorkenntnisse, fehlende Governance-Architekturen.

Das bedeutet: KI-Integration ist ein Fall von hoch relationiert plus umständlich — der anspruchsvollste Quadrant. Er erfordert parallele Arbeit auf beiden Dimensionen: Systemkompetenz für die Komplexitätsdimension und Prozessanalyse für die Kompliziertheitsdimension. Wer nur eine Dimension adressiert, scheitert.

Darüber hinaus: KI-Systeme selbst operieren als hochrelationierte Systeme mit Emergenzpotenzial. Wer agentic AI in eine Organisation einbettet, die auf Ko/K1-Niveau navigiert, automatisiert nicht Führung. Er automatisiert Vereinfachung — und skaliert damit genau die Navigationsschwäche, die er verbergen möchte.

7.3 Organisationale Komplexitätsdiagnose

Bevor eine Navigationsstrategie entwickelt wird, braucht es eine Komplexitätsdiagnose: eine systematische Einschätzung, welche Bereiche der Organisation welche Komplexitätsprofile aufweisen und welche Komplexitätsmanagementfähigkeiten die relevanten Entscheidungsträger mitbringen.

Die Diagnosefragen sind einfach, ihre ehrliche Beantwortung ist schwierig:

- Wie viele simultane Wechselwirkungen hat die Situation, über die wir entscheiden müssen? (Relationiertheit)
- Wie direkt ist der Pfad zur Umsetzung? (Direktheit)
- Auf welchem K-Niveau operieren die führungsrelevanten Personen? (Navigationskompetenz)
- Ist das Komplexitätsprofil der Entscheidungspersonen höher oder niedriger als das Komplexitätsprofil der Situation? (Gefälleanalyse)

Wenn das Komplexitätsniveau der Situation das Komplexitätsmanagementniveau der Entscheidenden übersteigt, gibt es drei Optionen: Situation vereinfachen (Komplexitätsreduktion), Entscheidende entwickeln (Komplexitätskompetenzaufbau) oder Entscheidende wechseln (Umbesetzung). Alle drei sind legitim. Keine ist kostenlos.

08 · SYNTHETISCHE THESEN

Drei irritierende Thesen

These A: Einfachheit ist keine Tugend — sie ist eine Kompetenzgrenze

Die Managementliteratur feiert „Klarheit“ und „Simplizität“ als Führungsqualitäten. Das ist unter Bedingungen niedriger Relationiertheit richtig. Unter Bedingungen hoher

Relationiertheit ist es eine Selbstschutzstrategie des Gehirns, das von der Situation überfordert ist.

Wer Komplexität „vereinfacht“, ohne die Komplexität zu verstehen, erzeugt keine Klarheit. Er erzeugt ein schöneres Bild von einer Wirklichkeit, die er nicht sieht. Die Wirklichkeit ändert sich dadurch nicht. Nur das Modell verschlechtert sich.

THESE A *Simplizität ist in hoch relationalisierten Systemen keine Führungsqualität. Sie ist ein Symptom – von Komplexitätsvermeidung, die man Entscheidungsstärke nennt.*

These B: Organisationen managen keine Komplexität. Sie vermeiden sie.

Was in Organisationen als „Komplexitätsmanagement“ bezeichnet wird, ist in den meisten Fällen Komplexitätsvermeidung: die Schaffung von Strukturen, die verhindern, dass die volle Komplexität der Umwelt in die Organisation eindringt. Das ist nicht falsch – es ist die Grundfunktion von Organisation als Systembildung. Falsch wird es, wenn die Organisation glaubt, sie hätte die Komplexität bewältigt, obwohl sie sie nur abgeschirmt hat.

Abgeschirmte Komplexität kehrt zurück. Mit Zins. Wenn das organisationale Komplexitätsgefälle durch Abschirmung groß genug geworden ist, entlädt es sich als Krise.

THESE B *Die meisten Organisationskrisen sind keine Schocks von außen. Sie sind die verspätete Verarbeitung von Komplexität, die das System jahrelang systematisch ausgeblendet hat.*

These C: Komplexitätsreduktion durch KI erzeugt Schein-Navigationsfähigkeit

KI-Systeme können Informationsvolumina verarbeiten, die menschliche Kognition übersteigen. Sie können Muster erkennen, Szenarien simulieren, Optionen generieren. Das kann Komplexitätsnavigation unterstützen. Es ersetzt sie nicht.

Die Gefährlichkeit liegt im Gefühl der Komplexitätsfähigkeit, das KI-Tools erzeugen können: Führungskräfte mit K1-Komplexitätsmanagement, die KI-Tools nutzen, navigieren nicht auf K4-Niveau. Sie navigieren auf K1-Niveau mit schnelleren Informationen. Der Unterschied ist fundamental.

THESE C *KI erhöht die Komplexitätsmanagementfähigkeit von Organisationen nur dann, wenn die Menschen, die KI nutzen, selbst auf dem nötigen K-Niveau operieren. Sonst skaliert KI die Vereinfachung.*

09 · AUSBLICK

Das Paradigma der Navigationskompetenz

Die Organisationsführung der nächsten Dekade steht vor einem Paradigmenwechsel: weg von der Annahme, dass Führungskompetenz die Fähigkeit ist, Komplexität zu reduzieren, hin zur Einsicht, dass Führungskompetenz die Fähigkeit ist, mit wachsender Komplexität zu navigieren, ohne sie zu zerstören.

Der Complexity Organizer ist ein Versuch, diesen Paradigmenwechsel mit präzisen Begriffen zu unterfüttern. Er verbindet die formale Strenge der Formwelt-Terminologie (Peyn & Peyn) mit der systemtheoretischen Grundlegung Luhmanns und den neurobiologischen Befunden der Neuroleadership-Forschung zu einem Navigationsrahmen, der präziser ist als alle bisher verfügbaren Managementmodelle.

Gleichzeitig ist er unvollständig. Die dritte Dimension — das Tempo, mit dem Wechselwirkungen sich verändern — ist im zweidimensionalen Modell noch nicht vollständig integriert. Die Weiterentwicklung zu einem dreidimensionalen Navigationswerkzeug ist Gegenstand laufender Arbeit am Imago Atelier und am FORMWELTen-Institut.

„Komplexität → relationiere einige, aber nicht alle Elemente.“ — Gitta Peyn & Ralf Peyn, Workshop Komplexitätsmanagement, 2020

Diese Definition ist so einfach wie sie tief ist. Sie enthält keine Wertung, kein Versprechen und keine Beruhigung. Sie beschreibt eine strukturelle Tatsache: Dass jedes System unter dem Zwang steht, aus möglichen Verbindungen auszuwählen — und dass diese Wahl die Identität des Systems konstituiert. Komplexität zu managen heißt, diese Wahl bewusst und kompetent zu treffen. Das ist die Aufgabe von Führung. Sie war es immer. Aber wir haben jetzt präzisere Begriffe, um sie zu beschreiben.

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Referenzen

- [1] Ashby, W. R. (1956). An Introduction to Cybernetics. Chapman & Hall.
- [2] Friston, K. (2010). The free-energy principle: A unified brain theory? Nature Reviews Neuroscience, 11(2), 127–138.
- [3] Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Hogrefe.
- [4] Kauffman, S. (1993). The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution. Oxford University Press.
- [5] Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp. [Komplexitätsbegriff: S. 45–47]
- [6] Peters, T. & Ghadiri, A. (2013). Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Springer Gabler.
- [7] Peyn, G. & Peyn, R. (2020). Workshop Komplexitätsmanagement. FORMWELTen-Institut für erneuernde systemische Forschung.
- [8] Peyn, G. & Peyn, R. (2025). Formwelt Vollausbildung – Complexity Organizer – Grundbegriffe System. FORMWELTen-Institut.

- [9] Peyn, G. & Peyn, R. (2025). Formwelt Vollausbildung – Complexity Organizer – Funktionssysteme. FORMWELTen-Institut.
- [10] Peyn, G. & Peyn, R. (2025). Vollausbildung – Perspektive Komplexität. FORMWELTen-Institut.
- [11] Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- [12] Rock, D. (2009). *Your Brain at Work*. HarperBusiness.
- [13] Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- [14] Spencer-Brown, G. (1969). *Laws of Form*. George Allen and Unwin.
- [15] Stacey, R. D. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pearson Education.
-

Imago · Atelier · complexity-organizer.com · 2026

Dieses Whitepaper darf für nicht-kommerzielle Zwecke mit Quellenangabe geteilt werden.