

Erich R. Unkrig

Klarheit als Führungsaufgabe in einer komplexen Welt

Inspirations by ILOS

September 2026



Unternehmen reagieren auf zunehmende Komplexität häufig mit mehr Regeln, mehr Abstimmung, mehr Gremien, mehr Kontrolle und mehr Reporting. Jede einzelne Maßnahme erscheint auf den ersten Blick plausibel. In ihrer Summe kann jedoch genau das Gegenteil dessen entstehen, was beabsichtigt war: Entscheidungen dauern länger, Verantwortung wird diffuser, Schnittstellen vervielfachen sich und immer mehr Fragen wandern in der Hierarchie nach oben. Zur ohnehin vorhandenen Umfeld- und Aufgabenkomplexität kommt so eine von der Organisation selbst erzeugte Komplexität hinzu. Damit stellt sich eine Frage: **Was muss in einer komplexen Organisation klar sein, damit nicht alles geregelt werden muss?**

Organisationen waren nie einfache Gebilde. Sie bestehen aus einem vielschichtigen Zusammenspiel formaler Strukturen, informeller Netzwerke und menschlichen Verhaltens. Neu ist jedoch das Ausmaß, in dem unterschiedliche Anforderungen, Technologien, Akteure und Zeithorizonte gleichzeitig bewältigt werden müssen. Unternehmen sollen effizient und innovativ, global und kundennah, standardisiert und flexibel, resilient und kostengünstig sein. Entscheidungen müssen schneller getroffen werden, obwohl ihre Auswirkungen schwerer vorhersehbar sind. Gleichzeitig wächst die Zahl der Stakeholder, deren Interessen berücksichtigt werden müssen.

Damit verändert sich die Führungsaufgabe grundlegend. Lange Zeit bestand ein wesentlicher Teil organisationaler Gestaltung darin, Arbeit zu zerlegen, Zuständigkeiten zu definieren und Abläufe zu standardisieren. Diese Mechanismen bleiben wichtig. Unter Bedingungen hoher Komplexität reichen sie jedoch nicht mehr aus. Denn je stärker Ar-

beit verteilt wird, desto wichtiger wird die Frage, wie die verteilten Aufgaben und Beiträge wieder zu einem handlungsfähigen und ergebniswirksamen Ganzen verbunden werden.

Organisationale Klarheit wird damit zu einer zentralen Führungsaufgabe. Sie bedeutet nicht, Unsicherheit zu beseitigen oder jede denkbare Situation vorab zu regeln. Sie bedeutet, diejenigen Bedingungen eindeutig und konsistent zu gestalten, die Menschen benötigen, um auch unter Unsicherheit verantwortlich entscheiden und wirksam zusammenarbeiten zu können.

Komplexität ist kein Ausnahmezustand mehr

Spezialisierung schafft Effizienz – und Fragmentierung

Organisationen verdanken einen erheblichen Teil ihrer Leistungsfähigkeit der Spezialisierung. Funktionen wie Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Einkauf, IT, Finance oder Human Resources bündeln Wissen, schaffen Standards und ermöglichen Skaleneffekte. Spezialisierung reduziert Komplexität innerhalb einzelner Einheiten: Wer sich auf einen abgegrenzten Aufgabenbereich konzentriert, kann Expertise entwickeln und Leistungen effizienter erbringen.

Doch derselbe Mechanismus erzeugt Fragmentierung. Mit jeder Spezialisierung entstehen neue Grenzen. Funktionen entwickeln eigene Ziele, Kennzahlen, Fachsprachen, Systeme und Prioritäten. Was innerhalb einer Funktion effizient organisiert ist, muss deshalb für das Unternehmen als Ganzes noch lange nicht effizient sein.

Die eigentliche Leistung entsteht zudem immer seltener innerhalb einer einzelnen Funktion. Ein Kundenauftrag, eine Produktentwicklung, die Einführung einer neuen Technologie oder die Lösung eines Qualitätsproblems durchläuft in der Regel mehrere Bereiche. Wertschöpfung erfolgt horizontal, während Organisationen überwiegend vertikal strukturiert sind.

Spezialisierung erhöht die Leistungsfähigkeit der Teile und gleichzeitig den Koordinationsbedarf des Ganzen. Je erfolgreicher Unternehmen spezialisieren, desto wichtiger wird deshalb die Gestaltung der Verbindungen zwischen den spezialisierten Einheiten. Genau dort entstehen viele Probleme, die im Alltag als „Kommunikationsprobleme“ wahrgenommen werden, tatsächlich aber strukturelle Ursachen haben.

Abhängigkeit wird zum Normalfall

Hinzu kommt eine zunehmende wechselseitige Abhängigkeit. Entscheidungen einer Funktion beeinflussen die Handlungsmöglichkeiten anderer Funktionen. Eine Vertriebsentscheidung verändert Produktionsanforderungen, eine Einkaufsentscheidung beein-

flusst Qualität und Lieferfähigkeit, eine IT-Architekturentscheidung begrenzt zukünftige Geschäftsmodelle und eine regulatorische Anforderung verändert Prozesse über mehrere Bereiche hinweg.

Dadurch steigt nicht nur die Zahl der Abhängigkeiten und Schnittstellen. Auch ihre Dynamik nimmt zu. Technologien, Marktbedingungen, Kundenanforderungen und regulatorische Rahmenbedingungen verändern sich teilweise schneller, als Organisationen ihre formalen Strukturen anpassen können. Organisationale Ordnung kann nicht mehr ausschließlich durch Stabilität erzeugt werden. Vielmehr werden Strukturen zum Erfolgsfaktor, die Orientierung geben und zugleich Veränderung zulassen.

Kompliziert ist nicht komplex

Für die Gestaltung von Organisationen ist die Unterscheidung zwischen komplizierten und komplexen Problemen hilfreich. Komplizierte Probleme können schwierig sein, bleiben aber grundsätzlich analysierbar. Mit ausreichend Wissen und Expertise lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verstehen und geeignete Lösungen entwickeln.

Komplexe Probleme besitzen eine andere Qualität. Wechselwirkungen, Rückkopplungen und Veränderungen führen dazu, dass Konsequenzen nicht vollständig vorhersehbar sind. Entscheidungen verändern zugleich das System, auf das sie sich beziehen. Für Organisationen hat dies eine unmittelbare Konsequenz: Nicht jede Situation kann durch eine bessere Prozessbeschreibung, eine detailliertere Regel oder zusätzliche Analyse abschließend gelöst werden.

Je komplexer die Situation, desto weniger kann Führung die jeweils richtige Handlung vorab definieren. Umso wichtiger wird Klarheit darüber, wer unter welchen Bedingungen entscheiden und handeln soll. Die Führungsfrage verschiebt sich von „Wie können wir alles regeln?“ zu „Was muss klar sein, damit auch das Nichtgeregelte verantwortbar entschieden werden kann?“

Das Klarheitsparadox

Wenn Organisation zusätzliche Komplexität erzeugt

Organisationen können einen erheblichen Teil der Komplexität ihrer Umwelt nicht beeinflussen. Märkte, Technologien, Kundenanforderungen, Regulierung und gesellschaftliche Entwicklungen erzeugen Bedingungen, mit denen sie umgehen müssen. Davon zu unterscheiden ist eine zweite Form von Komplexität: die organisationale Zusatzkomplexität. Sie entsteht durch die Art, wie ein Unternehmen auf seine Umwelt- und Aufgabenkomplexität reagiert.

Wenn Organisationen mit Unsicherheit, Fehlern oder Koordinationsproblemen konfrontiert werden, reagieren sie häufig nachvollziehbar:

- Ein Fehler führt zu einer zusätzlichen Freigabe.
- Eine unklare Entscheidung führt zu einem neuen Gremium.
- Ein Schnittstellenproblem führt zu einem zusätzlichen Meeting.
- Ein Informationsdefizit führt zu einem weiteren Report.

Jede einzelne Maßnahme kann sinnvoll sein. In ihrer Summe entstehen jedoch zusätzliche Abhängigkeiten, Übergaben, Entscheidungsstufen und Informationsbedarfe. Die Organisation versucht, Unsicherheit durch zusätzliche organisatorische Aktivitäten zu reduzieren und erzeugt dadurch neuen Koordinationsbedarf.

Das Klarheitsparadox bezeichnet die Tendenz von Organisationen, auf Unsicherheit und Koordinationsprobleme mit zusätzlichen Regeln, Instanzen und Abstimmungsmechanismen zu reagieren und dadurch neue Abhängigkeiten zu erzeugen, die wiederum zusätzlichen Klärungsbedarf verursachen. Die Organisation reagiert damit auf Komplexität mit zusätzlicher organisatorischer Komplexität und reduziert unter Umständen gerade jene Handlungsfähigkeit, die sie eigentlich erhöhen wollte. Externe und aufgabenbezogene Komplexität kann Führung nur begrenzt reduzieren. Organisationale Zusatzkomplexität kann sie sehr wohl gestalten.

Wenn Abstimmung zum Betriebssystem wird

Besonders sichtbar wird das Klarheitsparadox in Meetings. Abstimmung ist notwendig, wenn unterschiedliche Perspektiven zusammengeführt werden müssen. Problematisch wird sie dort, wo Abstimmung dauerhaft fehlende Klarheit kompensiert.

Wenn nicht klar ist, wer entscheiden darf, werden mehr Menschen beteiligt. Ist unklar, wer für ein Ergebnis verantwortlich ist, werden Entscheidungen kollektiv abgesichert. Widersprüchliche Ziele lassen Konflikte von Meeting zu Meeting wandern. Und ungeklärte Erwartungen an Schnittstellen müssen immer wieder neu ausgehandelt werden.

Unklarheit → zusätzliche Abstimmung → Verzögerung → Eskalation → zusätzliche Regelung → zusätzliche Komplexität → neue Unklarheit. Abstimmung wird zum Betriebssystem der Organisation. Unternehmen können auf diese Weise außerordentlich beschäftigt und gleichzeitig erstaunlich langsam sein.

Aktivität ist nicht Wirksamkeit

Damit wird eine wichtige Unterscheidung sichtbar: organisationale Aktivität ist nicht dasselbe wie organisationale Wirksamkeit. Eine hohe Zahl von Meetings kann intensive

Zusammenarbeit bedeuten oder unklare Entscheidungsrechte. Viele Reports können Transparenz schaffen oder fehlende Informationsklarheit kompensieren. Zahlreiche Eskalationen können verantwortungsvolle Führung signalisieren oder darauf hindeuten, dass Entscheidungen nicht dort getroffen werden können, wo das erforderliche Wissen vorhanden ist.

Hohe Aktivität darf deshalb nicht mit hoher organisationaler Leistungsfähigkeit verwechselt werden. Die entscheidende Frage lautet nicht: Wie intensiv koordinieren wir uns? Sondern: Wie viel Koordination benötigen wir, um zuverlässig zu einem guten Ergebnis zu gelangen? Organisationale Klarheit soll Zusammenarbeit nicht reduzieren. Sie soll jene Zusammenarbeit reduzieren, die ausschließlich notwendig wird, um strukturelle Unklarheit zu kompensieren.

Neue Rahmenbedingungen organisationaler Klarheit

Das Klarheitsproblem gewinnt zusätzlich an Bedeutung, weil die klassische Vorstellung einer Organisation mit eindeutig abgegrenzten Stellen und stabilen Hierarchien immer weniger der betrieblichen Realität entspricht.

Mehrere Organisationslogiken existieren gleichzeitig

Unternehmen organisieren sich heute häufig nicht entweder funktional, projektorientiert, agil oder produktbezogen. Mehrere Organisationslogiken bestehen gleichzeitig. Eine Person kann disziplinarisch einer Funktion angehören, fachlich in einem Produktteam arbeiten, zeitweise einem Transformationsprojekt zugeordnet sein und zusätzlich Mitglied eines internationalen Kompetenznetzwerks sein.

Damit vervielfachen sich Zugehörigkeiten – und mit ihnen potenzielle Unklarheiten: Wer setzt Prioritäten? Wer entscheidet über Ressourcen? Wer beurteilt Leistung? Wer trägt Ergebnisverantwortung? Welche Zielsetzung hat im Konfliktfall Vorrang?

Das Problem liegt deshalb nicht zwingend in Matrix-, Produkt- oder Projektorganisationen selbst. Problematisch wird ihre Überlagerung, wenn die unterschiedlichen Verantwortungs-, Ziel- und Entscheidungslogiken nicht explizit miteinander verbunden werden. Die zunehmende Vielfalt von Organisationsformen reduziert den Bedarf an Klarheit also nicht, sondern sie erhöht ihn.

Zusammenarbeit wird räumlich und zeitlich diversifizierter

Remote und hybride Zusammenarbeit verstärken diese Herausforderung. Informelle Koordination, die bis in die jüngere Vergangenheit über räumliche Nähe funktionierte, kann weniger selbstverständlich vorausgesetzt werden. Gleichzeitig ermöglichen digitale Plattformen Zusammenarbeit über Standorte, Funktionen und Zeitzonen hinweg.

Dadurch gewinnt explizite Klarheit an Bedeutung. Je weniger Organisation über persönliche Nähe und spontane Abstimmung funktioniert, desto wichtiger wird es, Erwartungen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungen und Informationsflüsse nachvollziehbar zu gestalten. Das Ziel kann dabei nicht sein, jede Interaktion formal zu regeln. Vielmehr müssen die Bedingungen so klar sein, dass Zusammenarbeit auch ohne permanente Abstimmung funktioniert.

KI verändert nicht nur Arbeit, sondern Organisationslogik

Mit Automatisierung und künstlicher Intelligenz entsteht eine weitere Qualität. Technische Systeme führen nicht mehr ausschließlich vorab definierte Prozessschritte aus. Sie priorisieren Informationen, erstellen Prognosen, generieren Handlungsvorschläge und können Entscheidungen vorbereiten oder teilweise automatisiert auslösen. Damit entstehen neue Organisationsfragen:

- Wer verantwortet eine Entscheidung, die wesentlich auf einer KI-Empfehlung beruht?
- Wer darf eine solche Empfehlung übersteuern?
- Welche Informationen über ihre Entstehung benötigt der Entscheider?
- Wann muss ein Mensch beteiligt werden?
- Wer überprüft, ob automatisierte Entscheidungslogiken weiterhin angemessen sind?

KI wird damit nicht zu einer Verantwortlichen im organisationalen Sinne. Sie wird jedoch zu einem wirksamen Bestandteil der Informations- und Entscheidungsarchitektur. Gerade deshalb erhöht Technologie den Bedarf an organisationaler Klarheit. Je mehr Informationen automatisiert aufbereitet und Entscheidungen technisch unterstützt oder ausgelöst werden, desto wichtiger wird die bewusste Gestaltung der Beziehung zwischen menschlicher Verantwortung, maschineller Unterstützung und organisationaler Rechenschaft.

Was organisationale Klarheit heute bedeutet

Vor diesem Hintergrund darf organisationale Klarheit nicht mit detaillierter Regulierung verwechselt werden. Eine Organisation ist nicht deshalb klar, weil jede Aufgabe beschrieben, jeder Prozess dokumentiert und jede Entscheidung durch eine Richtlinie geregelt ist. Unter komplexen Bedingungen wäre der Versuch vollständiger Eindeutigkeit nicht nur unrealistisch, sondern kontraproduktiv.

Organisationale Klarheit bedeutet, dass Menschen über hinreichende Orientierung, eindeutige Verantwortung, angemessene Entscheidungsrechte, relevante Informationen

und verlässliche Kooperationsbeziehungen verfügen, um auch in nicht vollständig vorhersehbaren Situationen wirksam handeln zu können. Dabei kommt es nicht nur darauf an, ob diese Bedingungen jeweils für sich klar sind. Sie müssen zueinander passen. Verantwortung ohne entsprechende Entscheidungsrechte erzeugt Ohnmacht. Entscheidungsrechte ohne relevante Informationen erzeugen schlechte Entscheidungen. Dezentrale Verantwortung ohne gemeinsame Orientierung fördert lokale Optimierung. Kooperation ohne geklärte Erwartungen erzeugt Abstimmungsbedarf. Und eine heute funktionierende Ordnung kann unter veränderten Bedingungen zur morgigen Bürokratie werden.

Es geht nicht um maximale Klarheit. Es geht um hinreichende und konsistente Klarheit dort, wo sie Handlungsfähigkeit ermöglicht. Aus dieser Perspektive lassen sich sechs zentrale Fragen formulieren:

- Orientierung → Woran richten wir unser Handeln aus?
- Verantwortung → Wer steht für welches Ergebnis ein?
- Entscheidung → Wer darf und muss was entscheiden?
- Information → Was müssen die Verantwortlichen wissen, um entscheiden und handeln zu können?
- Kooperation → Wie müssen verteilte Beiträge, Wertströme und Schnittstellen zusammenspielen?
- Anpassung → Wie erkennen wir, dass unsere organisatorische Ordnung nicht mehr funktioniert – und wie verändern wir sie?

Diese sechs Dimensionen bilden das Integrierte Klarheitsmodell (IKM), das ich in den Oktober-Inspirations zum Thema machen werde. Dabei gehe ich von der Annahme aus, dass organisationale Klarheit nicht durch die isolierte Optimierung einzelner Dimensionen entsteht, sondern durch deren Konsistenz. Passt das Entscheidungsrecht zur Verantwortung? Erhält die verantwortliche Person die notwendigen Informationen? Unterstützen Ziele und Prioritäten die gewünschte Zusammenarbeit? Können Strukturen angepasst werden, wenn sie nicht mehr zur Realität passen?

Klarheit ist Führungsarbeit

Klarheit entsteht nicht von selbst. Sie ist Ergebnis bewusster Führung und Organisationsgestaltung. Führung muss dabei nicht jede Entscheidung an sich ziehen. Ihre Aufgabe besteht vielmehr darin, Orientierung zu schaffen, Verantwortung und Entscheidungsrechte zusammenzuführen, Informationszugänge zu ermöglichen, Kooperation zu gestalten und die bestehende Ordnung regelmäßig infrage zu stellen.

→ Führung schafft Klarheit nicht dadurch, dass sie mehr entscheidet, sondern indem sie die Voraussetzungen dafür schafft, dass andere verantwortlich entscheiden können.

→ Komplexität lässt sich nicht beseitigen. Führung kann jedoch Klarheit darüber schaffen, wie unter Komplexität verantwortlich entschieden und gemeinsam gehandelt wird. Klarheit ist deshalb nicht das Gegenteil von Komplexität.

→ Klarheit ist die Voraussetzung dafür, mit Komplexität handlungsfähig umzugehen.

Und genau darin liegt eine zentrale Führungsaufgabe: nicht immer mehr zu regeln, sondern zu klären, was wirklich klar sein muss.

Lesen Sie zum Themenfeld auch die aktuelle Veröffentlichung

[Unkrig, E. \(2026\). Klarheit schaffen in komplexen Organisationen. Funktionsbasierte Verantwortungsstrukturen als Instrument der Organisationsentwicklung](#)

[In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. \(Hrsg.\). PersonalEntwickeln - Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Wolters Kluwer](#)