

art €co: Komplexität – ein Missverständnis

03.07.2015 | 12:05 | (DiePresse.com)



Teil 1. Was Sie immer schon über Komplexität wissen wollten: Die neue „DiePresse.com“-Serie über Kybernetik als Denk- und Strategieschule.

„Die Presse“: Seit Jahren handelt man Komplexität als größtes Problem im Management. In der Kybernetik hingegen betrachtet man sie als größte Chance. Wo liegt der Unterschied?

Maria Pruckner: Ein Grundproblem liegt immer vor und ist immer zu lösen. Das der Medizin ist zum Beispiel Krankheit, das des Lebens Lebendigkeit und das im Management ist Komplexität, weil Unternehmen komplexe Systeme sind, die viele weitere komplexe Systeme enthalten.

Das größte Problem im Management ist ...?

Josef Fritz: ... jeweils das, was sich am schwierigsten lösen lässt. Zum Beispiel Geldmangel, fehlendes Wissen, fehlende Zeit oder fehlende Kooperation.

Die Kybernetik wird oft definiert als die Wissenschaft von der effektiven Organisation komplexer Systeme mit Zwecken und Zielen. Was ist das wichtigste Merkmal komplexer Systeme?

Pruckner: Der Begriff komplex sagt, dass Systeme mehr unterschiedliche Zustände und Ereignisse hervorbringen können, als beschreib-, mess- und berechenbar ist. Sie haben also eine nicht fassbare Verhaltensvielfalt.

Fritz: Deshalb kommt man mit der Betriebswirtschaftslehre alleine nicht mehr weiter. Heute geht es um die Anpassungsfähigkeit an die rasanten Veränderungen unserer Zeit. Sie erfordert möglichst viele verschiedene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensformen. So gesehen ist Komplexität daher die wertvollste Ressource.

Was können Manager von der Kybernetik lernen?

Pruckner: In dieser Systemwissenschaft wurden die generellen Eigenschaften komplexer, zweck- und zielorientierter Systeme erforscht, was sie höchst effektiv, ineffektiv, stör- und krisenanfällig macht. Wir wissen zum Beispiel, dass die besten Lösungen für komplexe Systeme in der Regel auch die einfachsten und billigsten sind. Wir kennen dank Heinz von Foerster das Muster höchster Effektivität und Wirtschaftlichkeit: das von ihm beschriebene Phänomen der Selbstorganisation, bei dem das Nötige, Sinnvolle und Innovative emergent, d.h. durch das Zusammenwirken aller Systemelemente eigendynamisch wie von selbst entsteht. In diesen Fällen werden die von der Natur eingerichteten kybernetischen Soll-Werte erzielt.

Wie kommt man auf diese Soll-Werte und was sagen sie aus?

Pruckner: Jeder kennt die Naturgesetze der Physik für das Verhalten von Energie und Materie. In diesem Sinne hat man in der Kybernetik generell zu beobachtende und eindeutig feststellbare Gesetzmäßigkeiten höchster Effektivität komplexer Systeme erforscht. Diese Sollwerte oder kybernetischen Gesetze beschreiben die naturgegebene Wirkweise von Information, wobei ein bestimmtes Verständnis von Information gemeint ist. Sie beziehen sich auf die beste Art der Steuerung und Regulierung, auf die Fähigkeiten und Möglichkeiten, die vorhanden sein müssen, um rasch zu lernen, darauf, wie die Anpassung an die jeweilige Umgebung aussehen soll und wie komplexe Systeme organisiert sein müssen, um sich stetig und problemlos weiterentwickeln zu können. Mit diesen Sollwerten kann man diagnostizieren und prognostizieren, welche Leistung Systeme aufgrund ihrer Beschaffenheit bringen können, werden, was sie ineffektiv, unwirtschaftlich, zu instabil, fehler- und krisenanfällig macht und was man umgestalten kann, um sie höchst effektiv und ökonomisch zu machen.

Welche Konsequenzen hat all das im Management?

Fritz: Die allerwichtigste ist: Komplexe Verhältnisse sind für das menschliche Gehirn nicht adäquat zu verarbeiten. Wir managen Black Boxes. Sie bieten unendlich viele Deutungsmöglichkeiten und können unendlich viele Bedeutungen haben. Man braucht daher

verlässliche Grundlagen, Modelle, Werkzeuge und Strategien, um die tatsächlichen Probleme zu erkennen und die besten Lösungen zu finden. Das ist, was die Kybernetik für das Management leisten kann.

Sie plädieren für multidisziplinär besetzte Aufsichtsräte. Auch aus diesem Grund?

Fritz: Niemand kann allein alles verstehen und beurteilen. Wir brauchen die unterschiedlichsten Expertisen für unterschiedlichste Entwicklungen in unterschiedlichen Kombinationen.

Die am meisten propagierte Strategie ist aber die Reduktion von Komplexität...

Fritz: Das einzige, was reduziert werden kann und muss, ist Unordnung, undiszipliniertes und inkompetentes Verhalten. Dazu war und ist Management da.

Was erfordert Management heute?

Pruckner: Der Erfolg jedes Unternehmens und jedes Einzelnen hängt davon ab, wie rasch das Relevante gelernt, wie gut kooperiert, wie viel Nutzen für die Umgebung dadurch geschaffen und was dafür zurückgewonnen wird.

Heißt das, das Meistern von Komplexität muss bei jedem Einzelnen ansetzen, Führungskräfte allein können das unmöglich?

Pruckner: Exakt.

Kommende Woche in art €co: Warum wertvolle systemwissenschaftliche Erkenntnisse oft missverstanden werden.

Die Konferenz „**Die Komplexitätsfalle - Wie Nervensysteme Unternehmen ruinieren**“ findet am 6. Oktober im Forum.21 im BLAHA BIZ in Korneuburg bei Wien statt.

Die Serie im Überblick:

Art €co 1: Komplexität – ein Missverständnis

Art €co 2: Komplexität – Fachsprache ist nicht Alltagssprache

Art €co 3: Komplexität ist nicht gleich Komplexität

Art €co 4: Komplexität – Keine Ahnung und trotzdem erfolgreich

Art €co 5: Komplexität – Lösen Sie die falschen Probleme?

Art €co 6: Komplexität, Zwecke und Ziele

Maria Pruckner ist selbstständige Organisationskybernetikerin und widmet sich seit 1976 dem effektivsten und wirtschaftlichsten Umgang mit Komplexität und ihrer hohen Dynamik in Unternehmen, Institutionen und anderen Organisationen. Sie arbeitet für interne und externe Berater, Führungskräfte und Manager. Viele Jahre war sie strategische Beraterin von Fredmund Malik beim Aufbau seines Malik Management Systems. Auch einige seiner wichtigsten Bücher wurden von ihr überarbeitet bzw. getextet. Ihr fachlicher Werdegang entstand durch ihre langjährige Erfahrung in der Medizin und Pflege, die Entwicklung patientenzentrierter Krankenhausorganisation und kybernetischer Patientendokumentationssysteme. Die Schülerin und enge Vertraute von Heinz von Foerster, einem der wichtigsten Mitbegründer der Kybernetik, zählt aufgrund ihrer Publikationen und Aktivitäten seit Anfang der 1990er zu den internationalen Vorreitern für ein wirksames Arbeiten, Problemlösen und Führen in der Digitalen Ära.

Josef Fritz war 20 Jahre im Top-Management als CEO und CFO im Bankwesen, Bauindustrie, Tourismus, M&A-Branche, Systemgastronomie und Franchise, Immobilienwesen – und das sowohl in Konzernen als auch in Familienunternehmen tätig. Seit längerem widmet sich der Wirtschaftsavantgardist mit Boardsearch der Suche von Aufsichtsräten, wofür er jahrzehntelange, auch internationale, Erfahrung mitbringt.