

art €co: Komplexität – Fachsprache ist nicht Alltagssprache

11.07.2015 | 11:00 | (DiePresse.com)



Teil 2. Was Sie immer schon über Komplexität wissen wollten: Die neue „DiePresse.com“-Serie über Kybernetik als Denk- und Strategieschule.

„Die Presse“: Vergangene Woche haben wir das größte Missverständnis mit Komplexität im Management besprochen. Vergleichbar folgenschwere Missverständnisse gibt es im Management aber auch durch die Begriffe „System“, „Information“, „Steuerung“, „Regelung“, „Kontrolle“, „Feedback“ etc. Wie entstehen sie?

Maria Pruckner: In der Kybernetik bedeuten diese Begriffe etwas vollkommen anderes als in der Alltagssprache und das wird oft übersehen. Interpretiert man nun etwa „Information“ wie in der Alltagssprache, erfährt man nicht was erforscht wurde, sondern nur das, was man sich selbst vorstellt.

Gibt es ein praktisches Beispiel für ein solches Missverständnis?

Pruckner: Bleiben wir beim Begriff Information. Er ist fundamental in der Kybernetik. Für Managementfragen versteht man darunter Unterscheidungen bzw. Entscheidungen, die zu anderen Ergebnissen als bisher führen bzw. auch Veränderungen, die weitere Veränderungen bewirken. In der Kybernetik wird also die Aufmerksamkeit auf das Beobachten und Beurteilen von Unterschieden und Veränderungen gelegt. Wer Information nun so wie in der Alltagssprache versteht, der meint, auf alle Arten von Signalen, Daten und Nachrichten gleichermaßen achten zu müssen.

Josef Fritz: Dann kommt eine nicht mehr zu bewältigende Nachrichtenflut heraus und die Folge sind Defokussierung und „Informations-Overload“. Die Kybernetik lehrt aber das Gegenteil: Die Konzentration auf das Entscheidende – Unterschiede und Veränderungen. Das sagt gleichzeitig auch, was man alles ignorieren darf.

Pruckner: Nehmen wir nun eine zentrale Aussage der Kybernetik her: Komplexe Systeme lassen sich umso besser managen, je mehr Information sie über sich selbst haben. Wer den Begriff Information missversteht, wird möglichst viele Signale, Daten und Nachrichten sammeln ...

Fritz: ... und dann genau vor dem Problem stehen, das wir heute in allen Bereichen haben. Unendliche viele Daten, aber keine verlässliche Orientierung.

Pruckner: Wer den Begriff Information hingegen richtig versteht, wird alles so organisieren, dass relevante Veränderungen möglichst früh erkannt werden können und rechtzeitig adäquat auf sie reagiert werden kann.

Was sind die wirtschaftlichen Folgen, wenn man systemwissenschaftliche Fachbegriffe nicht sorgfältig interpretiert?

Fritz: Irrwege, die mit viel Aufwand zu Verwirrung, schlechten Ergebnissen und Stress führen. Die vorhandene Intelligenz wird erdrückt statt genutzt, die Ressourcen werden immer weniger. Die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Menschen leidet, die Probleme nehmen zu, die Produktivität sinkt, der Fortschritt bleibt aus.

Pruckner: Das Gesetz dazu ist ganz einfach: Wissens- und Informationsmangel, der ungelöst bleibt, führt eigendynamisch zu immer mehr Wissens- und Informationsmangel.

Was können Leser gegen diese Missverständnisse tun?

Pruckner: Gute Autoren nehmen enormen Aufwand auf sich, um so präzise und verständlich wie nur möglich zu formulieren und definieren. Leser können solche Missverständnisse vermeiden, indem sie die vorgegebenen Definitionen konsequent anwenden. Das bedeutet, solche Texte sorgsam zu studieren anstatt nur zu lesen. Das ist zwar ein bisschen unbequemer, aber dafür wird der Lerngewinn unendlich höher und das Leben und Arbeiten rasch und deutlich spürbar leichter.

Fritz: Das Studieren kompetenter Autoren und die sorgfältige Auseinandersetzung mit ihren Werken macht aus Führungskräften das, was sie heute sein müssen: Lehrer, von denen man gerne lernt, weil sie einem weiterhelfen und Lernende, die genau wissen, wen sie wonach sie fragen müssen.

Im Management sind aber schnelle Antworten und Lösungen gefragt.

Fritz: Schnell ist oft nicht gut. Deshalb setzt sich Humbug viel leichter und schneller durch. Da gilt der Spruch: Nur wer nichts weiß, muss alles glauben...

Was können Manager gegen solche Missverständnisse tun?

Fritz: Professionelle Führungskräfte erkennen Interpretations- und Denkfehler und korrigieren diese. Dazu brauchen sie adäquate Bildung, der gesunde Hausverstand reicht dazu nicht.

Woran erkennt man Managementlehren, die das Phänomen der Komplexität korrekt berücksichtigen?

Pruckner: In solchen Lehren wird berücksichtigt, dass jede reale Praxissituation einzigartig ist und daher eine einzigartige Lösung erfordert, die nur aus der Situation heraus entwickelt werden kann. Solche Theorien beschreiben daher keine vorgefertigten Lösungen, sondern wie man die wahren Probleme herausfindet und wie man zu den besten Lösungen kommt.

Das bedeutet, die Lösungen müssen Führungskräfte selbst herausfinden.

Fritz: Ja, als Führungskraft muss man ganze Systeme im Auge und im Griff haben. Je mehr man von Systemen versteht, umso einfacher wird das sein. Deshalb gilt die Kybernetik als wissenschaftliche Basis für Management.

Kommende Woche in art €co: Warum Komplexität nicht gleich Komplexität ist

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 0: **Was Sie immer schon über Komplexität wissen wollten**

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 BOARD SEARCH der Suche von Aufsichtsräten, wofür er jahrzehntelange, auch internationale, Erfahrung mitbringt.