

## art €co: Lösen Sie die falschen Probleme?

31.07.2015 | 11:22 | (DiePresse.com)



**Teil 5. Was Sie immer schon über Komplexität wissen wollten: Die neue „DiePresse.com“-Serie über Kybernetik als Denk- und Strategieschule.**

**Wir haben zuletzt darüber gesprochen, dass sich die besten Lösungen für komplexe Systeme in der Regel auch als die einfachsten und billigsten erweisen. Dafür müssen aber die tatsächlichen Probleme in komplexen Systemen gelöst werden. Wie findet man sie?**

**Maria Pruckner:** Man sucht anhand der kybernetischen Paradigmen, woraus sich ein System bildet, wo Dysfunktionen in der Steuerung und Regulierung vorliegen und wie die kybernetischen Soll-Werte erfüllt werden können. Der Fokus liegt dabei auf der Organisation und den Wirkungen in der Signal-, Daten- und/bzw. Nachrichtenverarbeitung.

**Josef Fritz:** Die Betonung liegt auf den kybernetischen Paradigmen. Erst durch dieses ganz bestimmte Denken kommt man zu tatsächlich durchgreifenden Lösungen.

**Kybernetiker betonen immer wieder, dass die Sprache ein ungeeignetes Werkzeug ist, um das Nötige ausreichend zu erklären.**

**Pruckner:** Worte und Sätze lösen leider die verschiedensten Vorstellungen aus. Wir nutzen spezielle Modelle, Instrumente und Methoden, um das Nötige eindeutig und für das Gehirn rasch fassbar zu beschreiben.

**Wenn ich unsere bisherigen Gespräche überblicke, dann scheint tatsächlich die Sprache das größte Problem im Umgang mit hoher Komplexität und Dynamik zu sein?**

**Pruckner:** Leider. In der Kybernetik arbeiten viele Sprachwissenschaftler, die sich nur auf dieses Problem konzentrieren. Ganz lösen lassen wird es sich, fürchte ich, nie.

**Manager sprechen lieber von Herausforderungen als von Problemen. Was halten Sie davon?**

**Pruckner:** In Herausforderungen steckt der Kampf. Das Wort „Problem“ bedeutet hingegen wörtlich: Das, was zur Lösung vorliegt. Ich ziehe den Begriff „Problem“ daher vor, er lädt zum Problemlösen ein, das funktioniert mit Kämpfen nicht.

**Kämpfe sind im Management aber oft Alltag. Das liegt doch nicht nur an den Worten?**

**Fritz:** Aggressionen kommen oft von der Reaktion des Menschen auf Komplexes ...

**Komplexität löst Aggression aus...?**

**Fritz:** Aus dem Militär kommt das Akronym VUCA, um die Eigenschaften komplexer Systeme kurz zusammenzufassen: volatile, uncertain, complex and ambiguous, also flüchtig, instabil, unsicher, schwer fassbar, komplex und mehrdeutig. In der Konfrontation mit Komplexem, auf das man nicht spezialisiert ist, ist die Überforderung, anders gesagt Stress, bereits programmiert. Nur durch gezieltes Wissen und Training im Umgang mit VUCA kann man Stressreaktionen wie Aggressivität vermeiden.

**Ist man mit etwas konfrontiert, was man nicht ausreichend beherrscht, reagiert das Nervensystem, mit Angst und Stress, und zwar ob man will oder nicht und ob es bewusst ist oder nicht. Es werden Stresshormone ausgestoßen, die eine der drei bekannten Stressreaktionen auslösen: Kampf, Flucht oder Totstellen. Das ist so gut wie allgemein bekannt. Der Umgang mit VUCA ist niemandem angeboren, man muss ihn lernen und trainieren. Wenn diese Voraussetzungen fehlen, verhindert dann Stress die erforderliche Aufmerksamkeit, Kooperation und Kollaboration? Entsteht da eine Eigendynamik? Es verhält sich ja in der Regel kaum jemand absichtlich kontraproduktiv.**

**Pruckner:** Genauso ist es. Kontraproduktives Verhalten entsteht oft unabsichtlich und das wird oft übersehen. Dann werden falsche Vermutungen an- und falsche Probleme festgestellt, die zu kontraproduktiven Auseinandersetzungen und Maßnahmen führen.

### **Wie kommt es dazu?**

**Pruckner:** Durch den ansteigenden Stresshormonspiegel wird die Energie vom Großhirn abgezogen und in die Muskeln umgelenkt, damit für den Kampf oder die Flucht genug Kraft zur Verfügung steht.

**Fritz:** Vernunft und logisches Denken sind in dieser Verfassung daher unmöglich. Dadurch wird mit wertvollen Ressourcen an den falschen Dingen gearbeitet, die noch mehr Probleme erzeugen.

**Pruckner:** Das Gehirn arbeitet dann nur noch im Modus der Intuition, das heißt nur noch mit dem, was aus der Vergangenheit im Gehirn abgespeichert ist. Das macht blind für die Gegenwart.

### **Man verwechselt also die Probleme der Gegenwart mit denen aus der Vergangenheit?**

**Fritz:** Ja. Nur gut geschulte und trainierte Menschen machen auch unter Stress das Richtige.

### **Aber komplexe Systeme verändern sich ständig. Können sich Probleme aus der Vergangenheit überhaupt wiederholen?**

**Pruckner:** Das kommt noch hinzu. Probleme ähneln einander vielleicht manchmal, aber es sind nie exakt dieselben. Was gestern noch richtig war, kann daher heute völlig falsch sein. Und jetzt kommt noch hinzu, dass man, je mehr man unter Stress steht, umso mehr davon überzeugt ist, das Richtige zu tun, weil die Kontrolle durch die Vernunft blockiert ist. Man wird unbeirrbar und verliert jede Lernfähigkeit.

**Fritz:** Und das wirkt sich ziemlich fatal aus. Mit den Ressourcen, die man in Stresszuständen einsetzt, produziert man nur neue Probleme, die neuen Stress, neue irrationale Maßnahmen und neue kontraproduktive Wirkungen hervorbringen.

### **So entsteht die von Ihnen beschriebene Komplexitätsfalle?**

**Pruckner:** Ja, sie ist ein Teufelskreis, in dem durch die Wechselwirkung zwischen fehlenden oder falschen Informationen und Stress sogenannte Verschlimmbesserungen entstehen, die sich bis zum totalen Zusammenbruch aufschaukeln können.

### **Wie vermeidet man es, sich zu täuschen?**

**Pruckner:** Auch ohne Stress lässt einem das Gehirn nur das erkennen, was man glaubt. Es muss also besonders gegenüber komplexen Phänomenen klar sein, dass man sich immer täuschen kann. Man kann nur laufend evaluieren, ob man richtig liegt und sein Denken so lange modifizieren, bis es der Realität entspricht. Das ist ein ständiger Lernprozess.

## **Genügt es, die Kybernetik zu beherrschen, um die tatsächlichen Probleme zu erkennen und zu lösen?**

**Pruckner:** Nein, auch das ist ein weit verbreitetes Missverständnis. Mit der Kybernetik allein erreicht man gar nichts, sie macht einen viel eher verrückt. Man braucht immer und überall drei Kategorien von Wissen: Fachwissen über die einzelnen wechselwirkenden Elemente, Insiderwissen über die Vorgänge im jeweiligen System, erst zuletzt kommen die Kybernetik und Systemwissenschaften an sich. Sie ersetzen andere Fachdisziplinen nicht. Sie dienen dazu, das multidisziplinäre Lösen von Problemen und Aufgaben strategisch und organisatorisch so effektiv anzulegen, dass die besten Lösungen mit höchstem Tempo entwickelt und umgesetzt werden können.

Kommende Woche in art €co: Komplexe Systeme sind von Natur aus extrem vieldeutig. Ist es möglich, zu eindeutigen Ergebnissen zu kommen.

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.*