

## art €co: Komplexität, Zwecke und Ziele

08.08.2015 | 11:26 | (DiePresse.com)



**Teil 6. Was Sie immer schon über Komplexität wissen wollten: Die neue „DiePresse.com“-Serie über Kybernetik als Denk- und Strategieschule.**

**"Die Presse":** Mit einem zeitgemäßen Weltbild wird kaum jemand bezweifeln, dass alles, was nach Management verlangt, komplex und damit eigendynamisch und extrem vieldeutig ist. Die große Frage ist aber: Sind unter diesem Vorzeichen eindeutige Erkenntnisse und Ergebnisse überhaupt möglich?

**Maria Pruckner:** Das kommt darauf an, wonach man fragt. Fragt man bei komplexen Verhältnissen, wie etwas, jemand oder eine Situation wirklich ist, kommt man nie auf einen grünen Zweig.

**Josef Fritz:** Lebendige Beispiele dafür, dass sich komplexe Situationen so nicht klären lassen, sind die vielen Meetings und Diskussionen, die täglich mit schwachen Ergebnissen enden.

**Pruckner:** Komplexes verstehen zu lernen, gelingt nicht durch Auseinandersetzungen. Man muss das Gegenteil machen, nämlich Zusammensetzungen untersuchen und danach fragen, wie effektiv und ökonomisch etwas zwischen Teilen eines Systems läuft. Daraus gewinnt man eindeutige Erkenntnisse und Ergebnisse. Genau hier setzt man in der Kybernetik an.

**Fritz:** Das Faszinierende an der Kybernetik ist, dass man immer und überall dieselben Relevanzfilter einsetzen kann, um Probleme oder Aufgaben zu verstehen und zu lösen.

**Im erfolgreichen Umgang mit komplexen Systemen kommt es letztlich darauf an, auftretende Unterschiede, die zu Veränderungen führen bzw. führen können, eindeutig zu beurteilen. Wie funktioniert das?**

**Pruckner:** Man orientiert sich an Konstanten, die immer und überall vorhanden sind. Bei einer Uhr ist das zum Beispiel das Ziffernblatt, es ist immer gleich. Was sich verändert, ist die Position der Uhrzeiger, das sind die Variablen. Erst durch die Orientierung an den Konstanten des Ziffernblattes erkennt man, wie die Zeit vergeht und wie spät es ist.

**Sagen wir, es ist strahlender Sonnenschein, es hat 35°C. Wie kann man nun eindeutig beurteilen, ob dieses Wetter günstig oder ungünstig ist?**

**Fritz:** Die erste kybernetische Konstante ist die Frage nach den Beziehungen von etwas bzw. jemanden, in unserem Beispiel, zu diesem Wetter. Für Landwirte und ihre Äcker, die schon zu trocken sind, wird dieses Wetter ungünstig sein. Für Betreiber von Freibädern wird es hingegen günstig sein.

**Ein- und dasselbe bedeutet also in unterschiedlichen Beziehungen unterschiedliches. Welche Konstante ist die nächste?**

**Pruckner:** Die Zwecke und Ziele einer Austauschbeziehung oder eines größeren Systems.

**Wie unterscheiden sich Zwecke und Ziele voneinander?**

**Pruckner:** Ein Synonym für „Zweck“ wäre „Nutzen“. Am Beispiel Wetter fragt man dann, was das Wetter der Landwirtschaft oder Freibädern helfen soll. Ein anderes Wort für „Ziel“ wäre „Rückgewinn“. Hier fragt man, was beim Erfüllen eines Nutzens für die andere Seite einer Austauschbeziehung zurückgewonnen werden muss, um den Nutzen erfüllen zu können.

**Die Frage nach Zielen ist also: Wie hilfst du mir, dir zu helfen und wie helfe ich dir, mir zu helfen?**

**Fritz:** Genau. Mit den Konstanten „Zwecke und Ziele“ kann man den Austausch in Beziehungen eindeutig klären: Das, was in Kooperationen passieren soll. Das, was man voneinander braucht, damit Zwecke und Ziele realisiert werden können.

**Pruckner:** Sie sehen, das ist die Frage, wie man sich organisieren muss, damit man nicht nur zusammen arbeitet, sondern tatsächlich effektiv zusammenhilft. Das muss man in hochdynamischen Umgebungen ununterbrochen neu erfinden. Was an Prozessen fix ist und bleibt, klärt sich durch solche Konstanten.

**Fritz:** Damit sind wir wieder beim Voneinander-Lernen in möglichst vielfältigen Teams. Bloß dass die konstante Orientierung an Zwecken und Zielen konkret klar macht, was man voneinander lernen muss.

**Pruckner:** Verlässliche Urteile kommen aber erst dann zustande, wenn man sich nicht nur den erforderlichen Austausch und dessen unmittelbare Wirkungen in einzelnen Beziehungen ansieht, sondern auch alle fassbaren weiteren Aus-, Wechsel-, Neben-, Fern- und Rückwirkungen die durch die Beziehungen entstehen, die mit dieser einen Beziehung in einem ganzen System zusammenhängen. Das würde aber jetzt zu weit führen.

**Lassen Sie uns noch einmal auf das Klären von Zielen zurückkommen. Reicht es, finanzielle Gewinnziele zu definieren?**

**Pruckner:** Nein, sie sind erst der Lohn für andere Ziele, die zuvor erreicht werden müssen. Das erste Ziel muss immer das Vertrauen und Verständnis für vorliegende Situationen und Bedürfnisse auf allen Seiten sein. Nur wo solches Vertrauen herrscht, fließen die erforderlichen Informationen über erzielte Ergebnisse und das Gestalten effektiver und ökonomischer Beiträge.

**Fritz:** Fehlt nun ein nötiger Beitrag einer Seite oder geht er daneben, geht es darum, dass das rasch erkannt, sofort eine Korrektur einleitet und diese Korrektur möglichst schnell durchgeführt wird. Gelingen wird das nur dort, wo man Wirkungen ständig im Auge hat und mit Mängeln oder Fehlern entspannt, zügig und konstruktiv umgeht. Dafür zu sorgen, gehört zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.

**Pruckner:** Damit sind wir beim Steuern und Regulieren, als nächste Konstanten. Unter „Steuern“ versteht man in der Kybernetik, bestimmte Inputs zu setzen, um Zwecke zu erfüllen oder Ziele zu erreichen. Mit „Regulieren“ meint man hingegen, darauf zu achten, ob die Outputs zweckmäßig und zielführend sind, und bei unpassenden Outputs umgehend dafür zu sorgen, dass passende Outputs entstehen.

**Regulieren oder regeln bedeutet also, etwas zu korrigieren oder anzupassen. Wo reguliert wird, wird also etwas anderes als bisher gemacht. Aber sobald Stress entsteht, treten doch die letzte Woche besprochenen irrationalen Hirnreaktionen ein. Unter zu hohem Stress wird man unbelehrbar, unbeirrbar. Dann gelingt es wohl nicht mehr, etwas anderes als bisher zu machen?**

**Pruckner:** So ist es leider. Unter Stress neigt man dazu, mehr vom Selben anstatt etwas Anderes als bisher zu machen. Man verliert die Zwecke und Ziele rasch aus dem Bewusstsein, es kommt mit den besten Absichten zu orientierungsloser Aktionitis mit schlechten Ergebnissen.

**Fritz:** Die Aufgabe von Führungskräften ist es daher, laufend für die Klarheit bzw. Klärung von Zwecken und Zielen zu sorgen und dafür, dass sie verfolgt werden. Das wird nur gelingen, wenn sich Führungskräfte dafür verantwortlich sehen, Stress in ihrem Unternehmen erst gar nicht aufkommen zu lassen. Das hat nichts mit einem Wellness-Betriebsklima zu tun, sondern mit ernsthaften ökonomischen Interessen.

**Wir haben heute nur die ersten der wichtigen Konstanten besprochen, um komplexe Verhältnisse sinnvoll zu klären. Was kommt heraus, wenn man alle entscheidenden Konstanten einsetzt?**

**Fritz:** Wie schon besprochen, so gut wie immer die einfachsten, besten und wirtschaftlichsten Lösungen. Wo immer man hinsieht und etwas großartig funktioniert, wird man feststellen, dass dort die Soll-Werte der Kybernetik erfüllt sind, und zwar egal ob man die Kybernetik dort kennt oder nicht: Hier geht es ja um Phänomene der Natur.

**Aufsichtsräte, Beiräte, Stiftungsräte und dergleichen spielen eine entscheidende Rolle in der Wahl der Paradigmen, mit denen ein Unternehmen geführt wird. Was empfehlen Sie zur grundlegenden Orientierung?**

**Fritz:** Besonders in der obersten Führungsebene halte ich die Orientierung an Theorien, die Entwicklungen zumindest von der Richtung her, also günstig oder ungünstig, frühzeitig vorhersagbar machen, für entscheidend. Böse Überraschungen kommen ja nicht selten daher, dass man sich falsche Vorstellungen von etwas gemacht hat. Deshalb bin ich ein großer Freund der Kybernetik

**Sie betonen immer wieder, dass man die Kybernetik nur durch Anwenden begreift. Wie könnten wir das in einer weiteren Art Eco-Serie deutlich machen?**

**Pruckner:** Wir müssten einfach nur die Paradigmen der Kybernetik auf die typischen Aufgaben und Probleme von Management anwenden.

***Dazu laden wir ab nächster Woche ein.***

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.