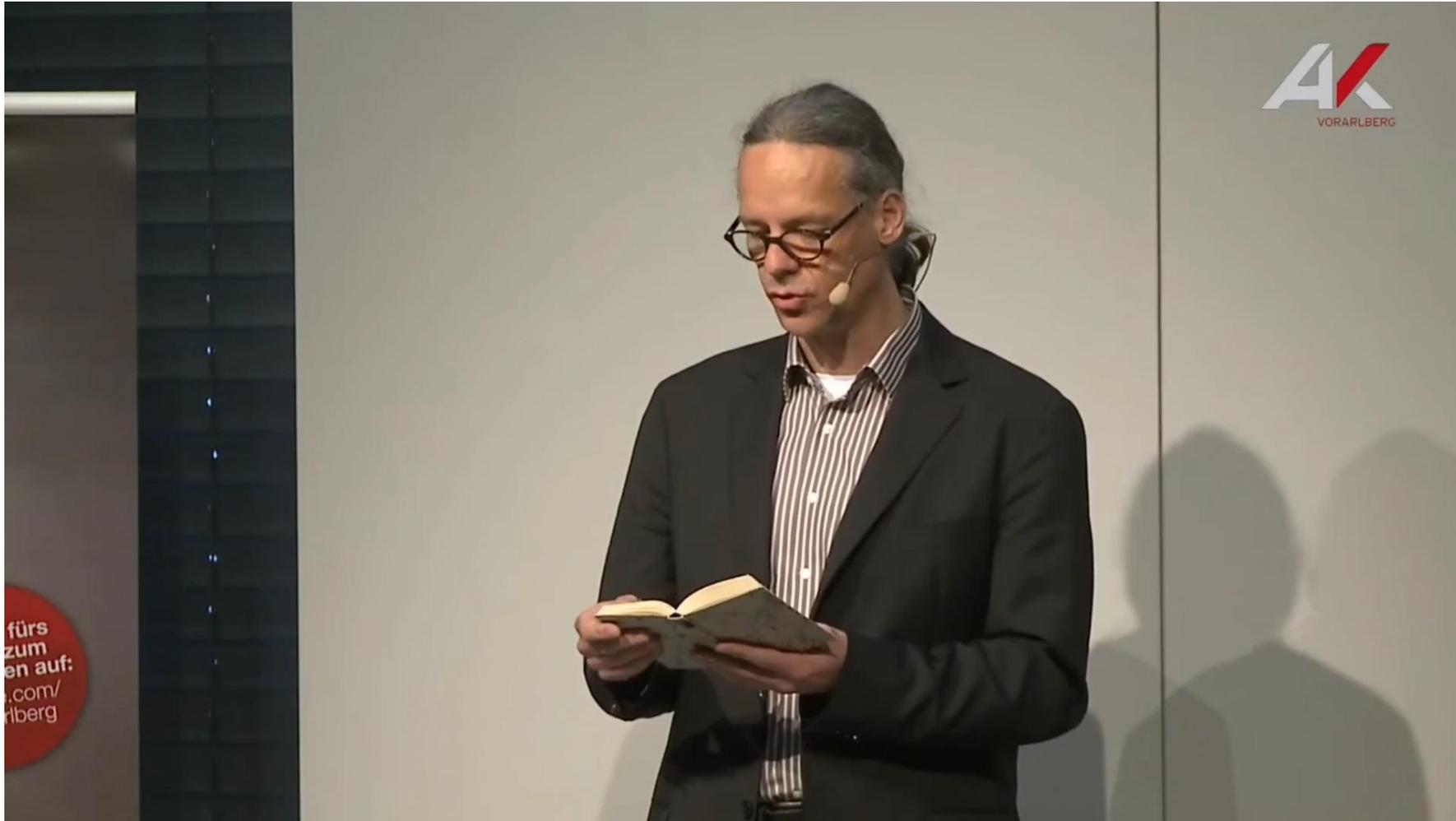


# Leben wir in einer immer komplexer werdenden Welt?

Priv.-Doz. Dr. Dr. Dipl.-Psych. Guido Strunk  
guido.strunk@complexity-research.com  
www.complexity-research.com

## Über mich ...



## Organisatorisches, Zeitplan

- 16:30 – 17:30 Arbeit (1 h).
- 17:30 – 17:40 Pause (10 Min.).
- 17:40 – 18:40 Arbeit (1 h).
- 18:40 – 18:50 Pause (10 Min.).
- 18:50 – 19:50 Arbeit (1 h).
- 19:50 – 20:00 Pause (10 Min.).
- 20:00 – 20:30 Arbeit (30 Min.).



**Leben wir in einer immer komplexer werdenden Welt?**

# Increasingly Complex



"increasingly complex"

Ungefähr	3 520 000	Ergebnisse (2016)
Ungefähr	4 280 000	Ergebnisse (2018)
Ungefähr	5 680 000	Ergebnisse (2019)
Ungefähr	5 980 000	Ergebnisse (2020)
Ungefähr	6 640 000	Ergebnisse (2021)
Ungefähr	6 420 000	Ergebnisse (2022)
Ungefähr	16 800 000	Ergebnisse (2023)
Ungefähr	19 300 000	Ergebnisse (2024)
Ungefähr	21 400 000	Ergebnisse (Jänner 2025)



"increasingly complex"



Alle Bilder News Maps **Videos** Mehr Einstellungen Tools

Ungefähr 69 900 Ergebnisse (0,20 Sekunden)

### How to Handle an Increasingly Complex Business



<https://www.inc.com/.../handle-an-increasingly-complex-business.ht...>

As the complexity of your business grows, you have to rely less on improvisation and more on systems and ...

### Trust and future in an increasingly complex world | Andreas Ch. Braun ...



<https://www.youtube.com/watch?v=iW4fCwfw1vg> ▼

22.07.2016 - Hochgeladen von TEDx Talks

The world is getting more and more complex each day. Along this process, automated decision making tools are ...

### We live in an increasingly Complex and Unpredictable World!! End ...



<https://www.youtube.com/watch?v=5KGVlKUpBo> ▼

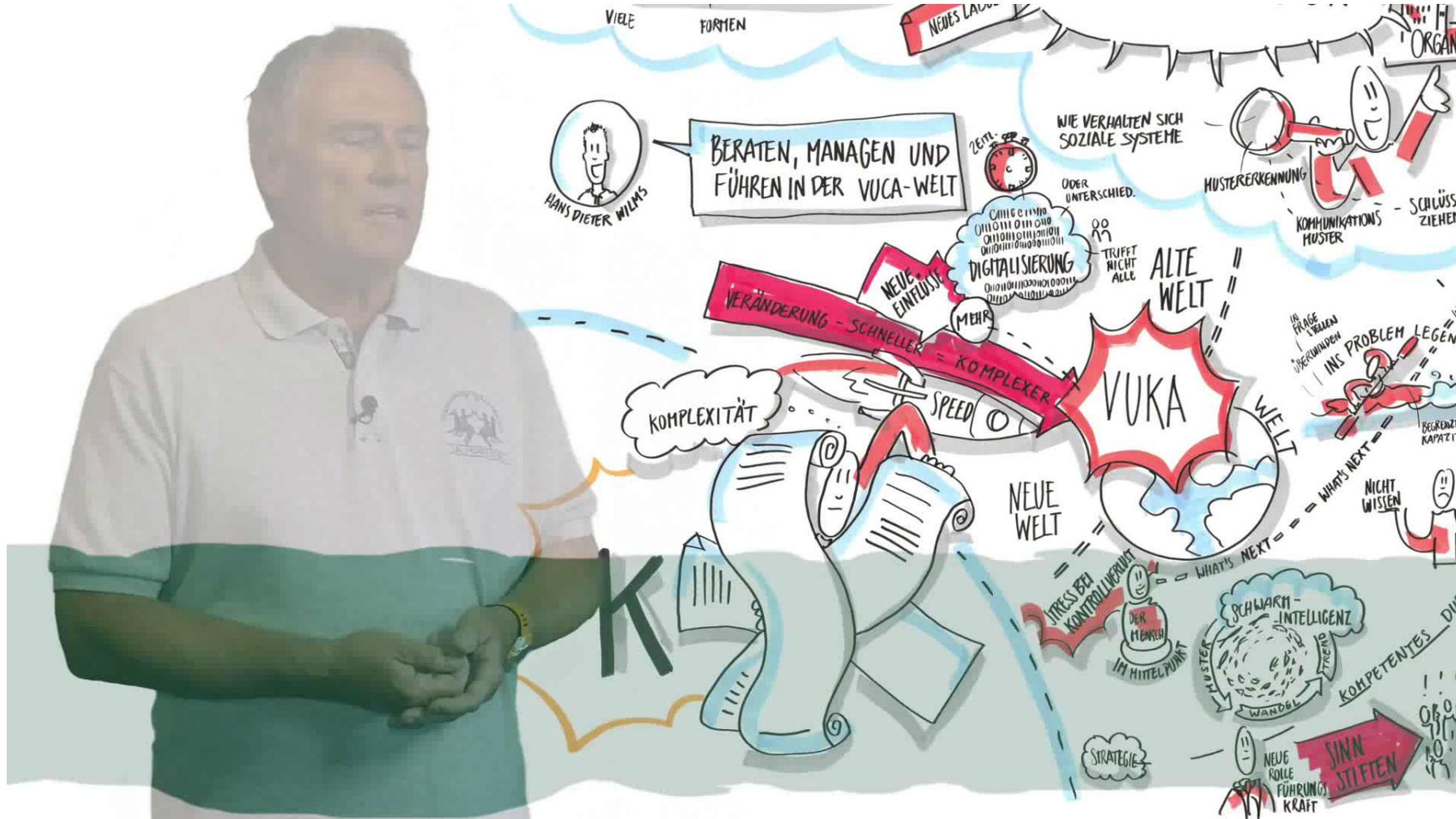
03.02.2017 - Hochgeladen von Mr Doorn

## Militärische Herausforderungen ...



<https://www.youtube.com/watch?v=45hKUEvHDcI> US Army: The Operational Environment--Fighting to Win in an increasingly Complex World

# Umgehen mit der VUKA-Welt



<https://www.youtube.com/watch?v=-4-T4ZbIKUs>

Hans Dieter Wilms: Beratung, Management und Führung in der VUKA-Welt

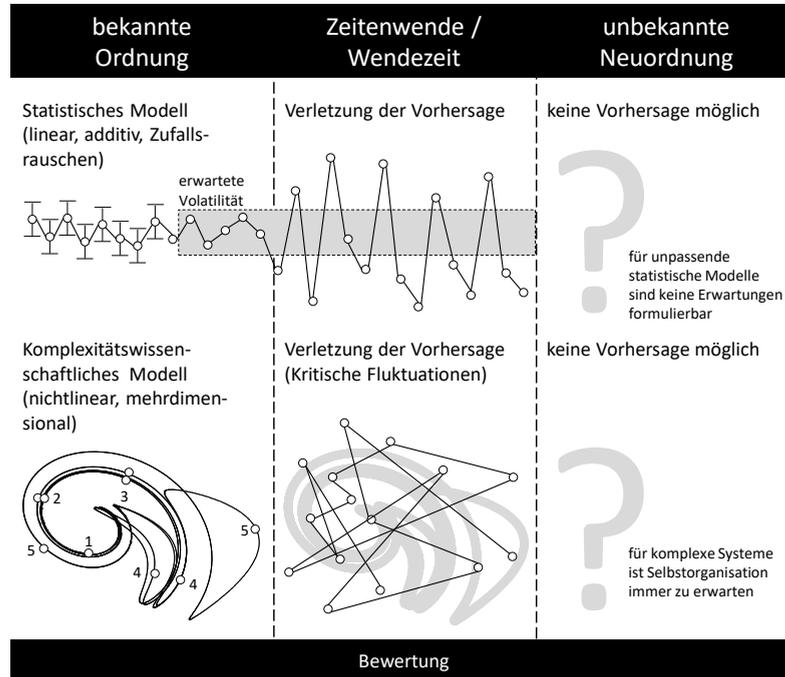
Komplexitätsmanagement

## Strong leaders are able to handle complexity



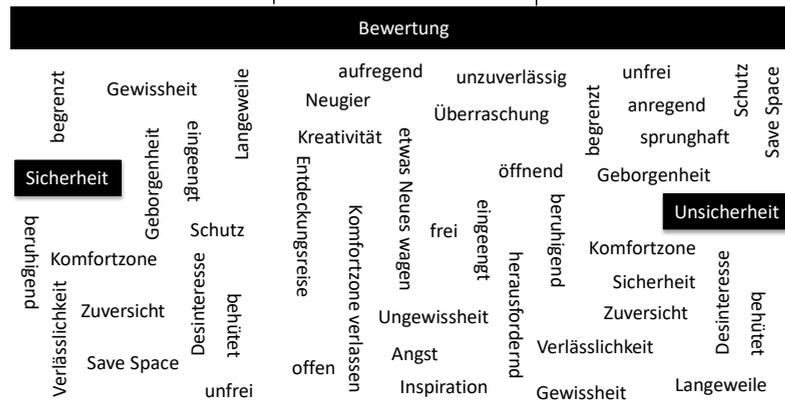
[https://www.youtube.com/watch?v=Z\\_FHRsQfDV4](https://www.youtube.com/watch?v=Z_FHRsQfDV4)  
World Economic Forum

# Ambiguität der VUKA-Welt



Volatilität (Statistik)

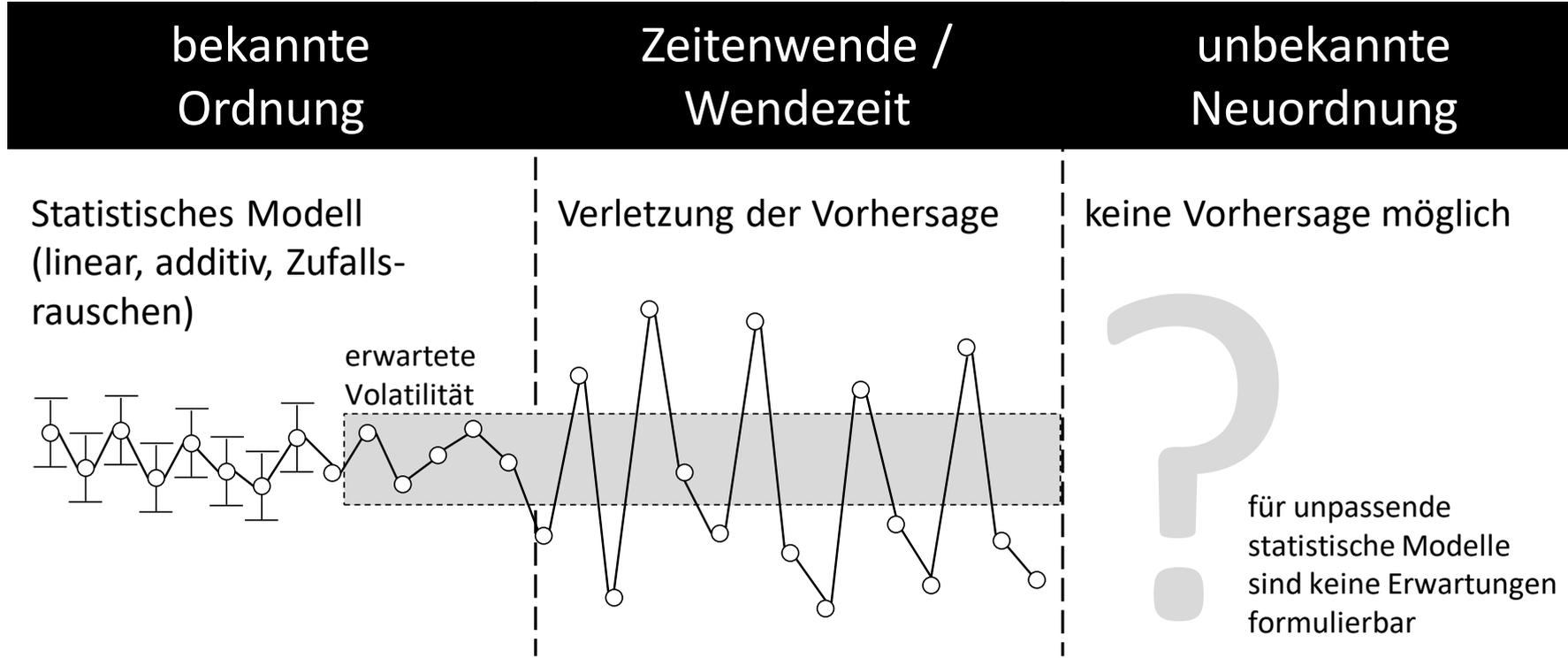
Komplexität (Komplexitätsforschung, Theorien Nichtlinearer Dynamischer Systeme)



Unsicherheit & Ambiguität

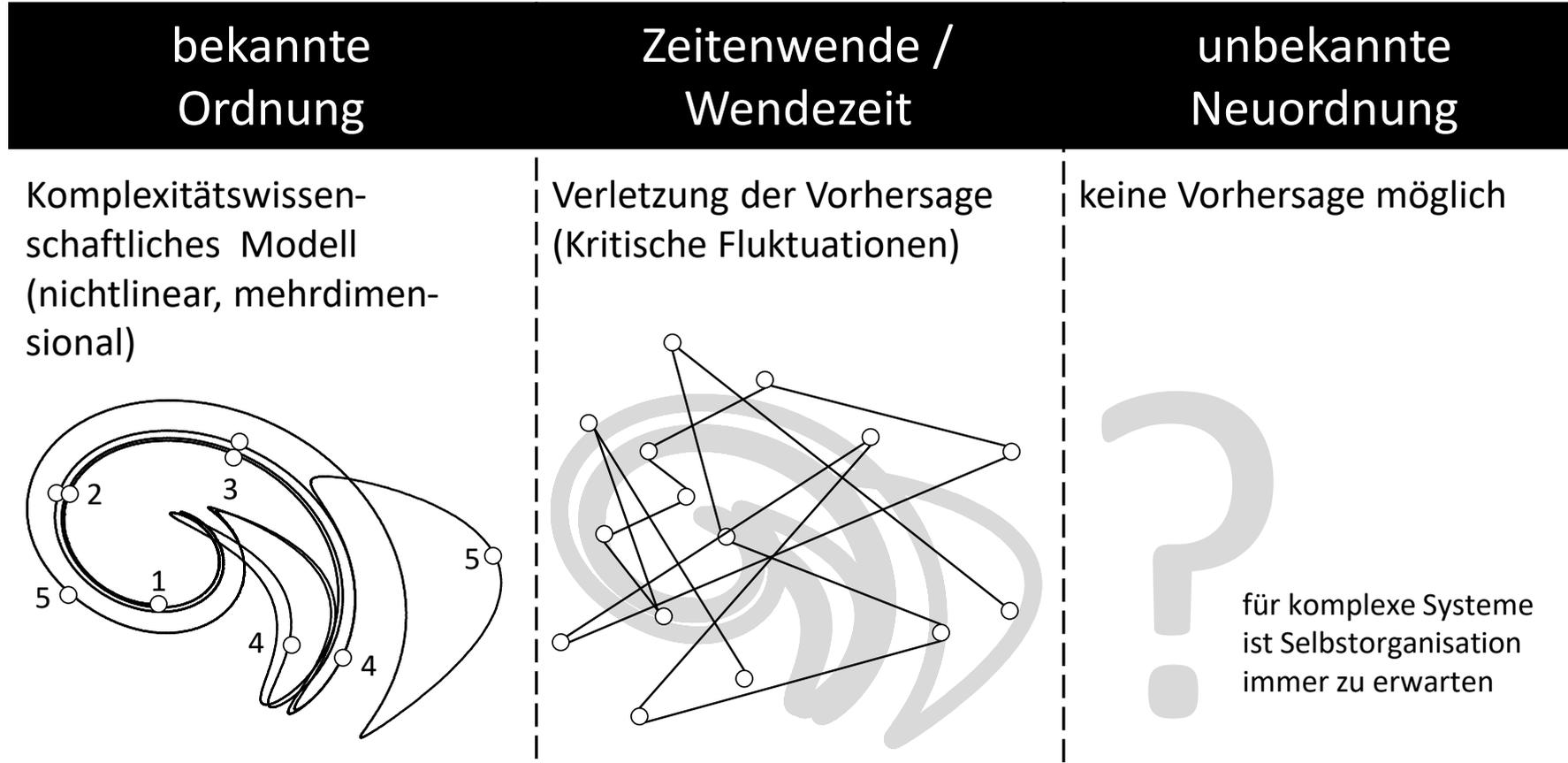
Strunk, G., Hausner, M., Poimer, A. M. & Selinger, M. (2022) Ambiguität der VUKA-Welt. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 40 (3), 91-98

# Volatilität (Statistik)



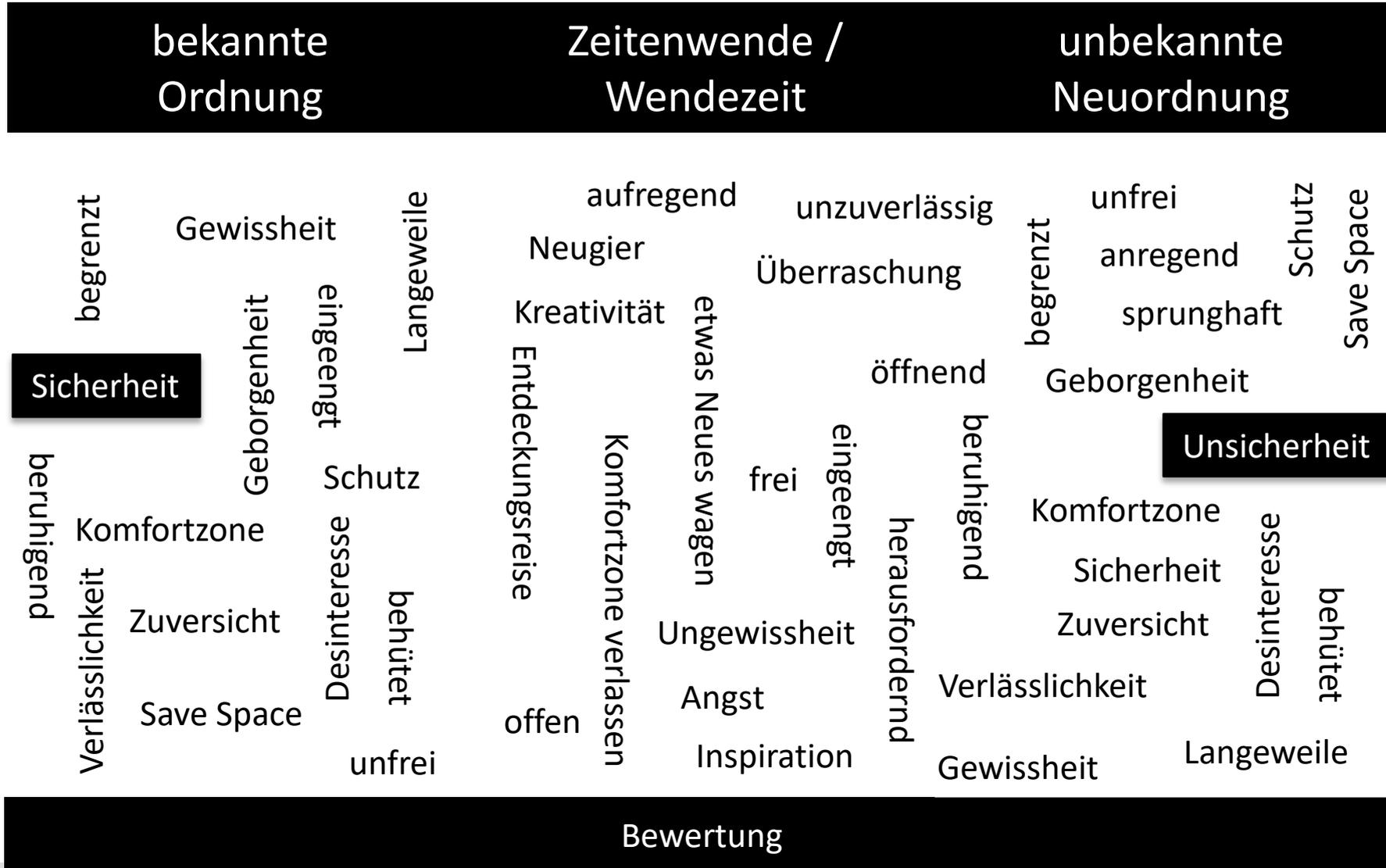
Strunk, G., Hausner, M., Poimer, A. M. & Selinger, M. (2022) Ambiguität der VUKA-Welt. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 40 (3), 91-98

# Komplexität (Chaostheorie)



Strunk, G., Hausner, M., Poimer, A. M. & Selinger, M. (2022) Ambiguität der VUKA-Welt. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 40 (3), 91-98

# Unsicherheit & Ambiguität (Psychologie)



Strunk, G., Hausner, M., Poimer, A. M. & Selinger, M. (2022) Ambiguität der VUKA-Welt. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 40 (3), 91-98

# Komplexität in der Fehleranalyse



11 "Komplexität" auf 28 Seiten.

10 "Komplexität" auf 24 Seiten.

8 "Komplexität" auf 24 Seiten.

23 "Komplexität" auf 28 Seiten.

# FMEA KONKRET

Das Magazin für erfolgreiche Entwickler und FMEA Moderatoren



## Krieg der Welten – der deutsche Weg gegen den Rest der Welt

**Interview mit Siegfried Loos**

FMEA konkret im Gespräch mit der FMEA-Legende

**Vergleich AIAG-FMEA und VDA-FMEA**

Hier finden Sie übersichtlich die Unterschiede und Übereinstimmungen

**Kolumne: Das Kind im Brunnen**

Die FMEA zwischen Prävention und Färberei

*... neue Tools erforderlich wegen der gesteigerten Komplexität ...*

*Neue Aufgabe: Risikoanalysen für immer komplexer werdende Systeme ...*

wieder in die Entwicklung Elektrik-Elektronik mit der Aufgabe: System- und Risikoanalysen für die immer komplexer werdenden mechatronischen Systeme zu erstellen.

Da mein Chef das ABS-System mittels FMEA abgesichert hatte, empfahl er diese Methode. Leider gab es zu dieser Zeit



**Du warst der Motivator der Weiterentwicklung der Formblatt-FMEA zu den 5 Schritten des VDA. Was hat Dich damals angetrieben?**

Das ist eine längere Geschichte. Nach 12 Jahre Entwicklung Elektrik/Elektronik habe ich in den Kundendienst gewechselt. Dort wurde ich mit den Themen einer Werkstatt konfrontiert. Das war die Zeit der Umstellung von Blinkcode auf Serielle Schnittstelle, bei der es

chen zur 5 S wickelt wurd

**Wie hast Du**

Das war nicht tionsbereich FMEA schon meist mit ne gehofft, dass haftigkeit wa die Bereitsch Grenzen. Akz haftigkeit un erreicht wurd Wir haben ir große Akzep

- Die Mitar Prozessop ellen Dok
- Anforderu rung an d konnten
- Verständ bekomm für die M Schnittste wicklung

## FMEA UND INDUSTRIE 4.0

# Industrie 4.0 und der Einfluss auf die FMEA

*... erforderlich ist ein dynamisches Management komplexer Systeme ...*

ge, intelligente, horizontale und vertikale Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten (...) zum dynamischen Management von komplexen Systemen". [1] Die steigende Anzahl von vernetzten Objekten, wie die cyber-physikalischen Systeme sowie die damit verbundene Generierung einer Vielzahl von Daten (Big Data), lässt die reale mit der virtuellen Welt verschmelzen und eröffnet der Industrie neue technische und organisatorische Möglichkeiten. [2] Diese oben beschrie-



[4] Der kontinuierliche Informationsaustausch in Echtzeit schafft eine einheitliche Wissensbasis, wodurch die Produktion in



## KOMPLEXE PROZESSE BEHERRSCHEN.

COME TOGETHER – FMEA VERKNÜPFT WISSEN UND VERSCHIEDENE METHODEN – WELTWEIT  
VORTRAG AM MITTWOCH, 27. APRIL 2016, 12.40–13.20 UHR IM AUSSTELLERFORUM

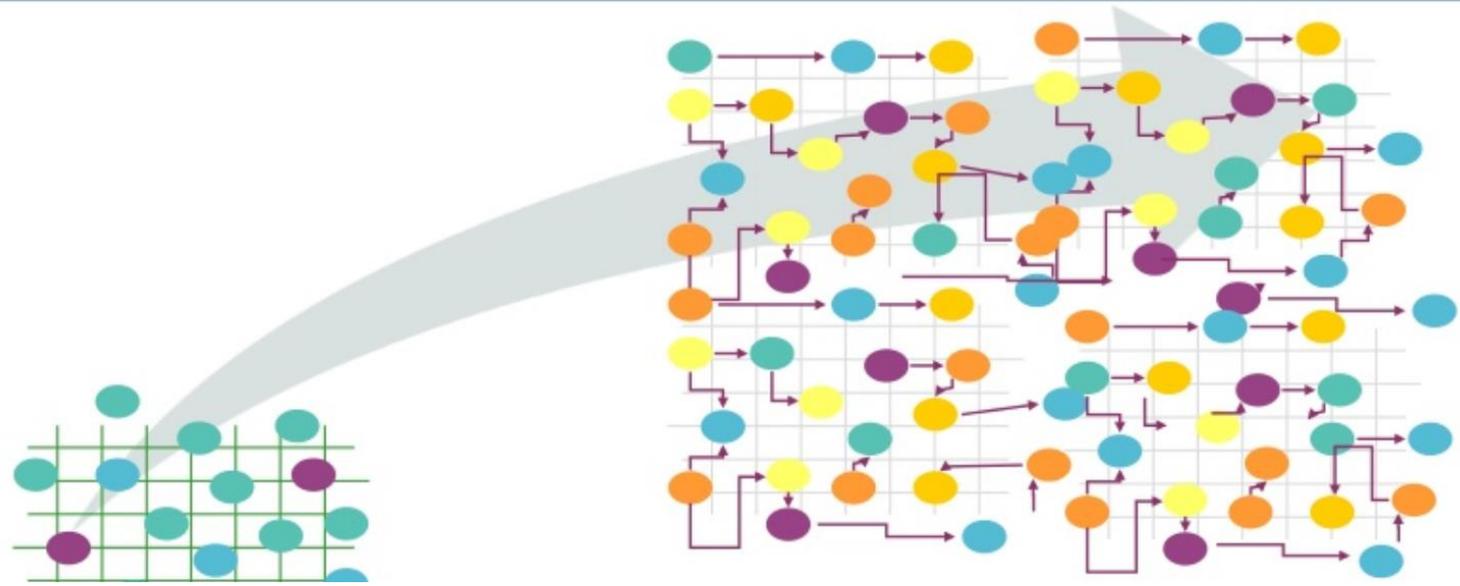


- DCA
- APIS
- DASA
- EP/G
- Temic
- Bosch
- Aircabin

# Komplexität ist normal und Big Data wird als Lösung beworben

## Key Insight: Complexity Is The New Normal

**AS BIG DATA DISRUPTS COMPUTING PARADIGMS – GET AHEAD OF THE MANAGEMENT OF INFRASTRUCTURE NOW OR FACE THE CHALLENGES OF DEALING WITH COMPLEXITY**



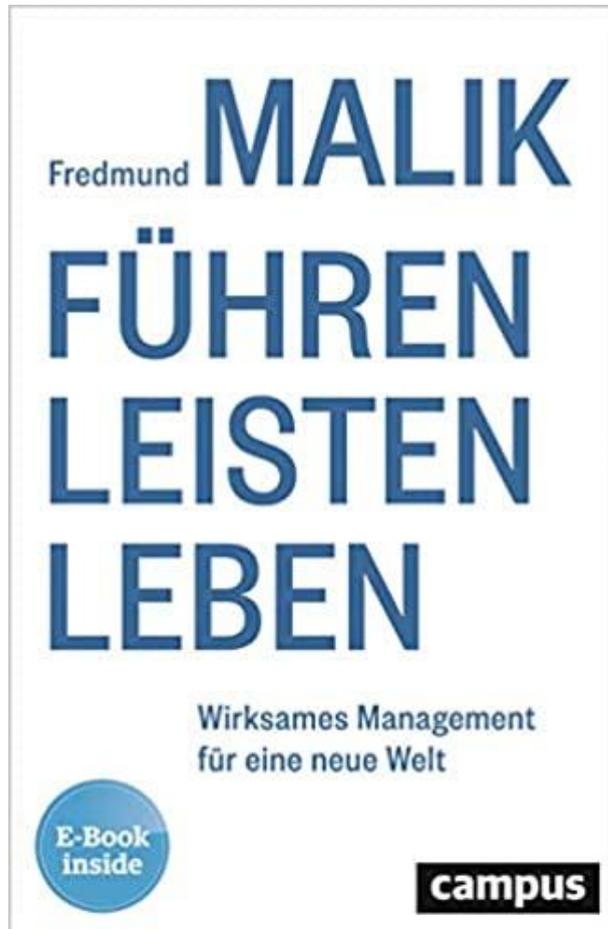
<https://www.slideshare.net/CAinc/big-data-big-picture-can-you-see-it>

# Komplexität ist normal und Big Data wird als Lösung beworben

The screenshot shows a news article on the website 'futurezone'. The article is titled 'Neues Forschungszentrum für Big-Data-Analyse eröffnet' and is dated 28.07.2015. The main image is a logo for 'COMPLEXITY SCIENCE HUB \* VIENNA'. Below the logo, there is a short paragraph in German: 'Die Komplexitätsforschung hat großes Zukunftspotenzial© Bild: CSH. Im Complexity Science Hub Vienna soll erforscht werden, wie man sinnvolles Wissen aus Big Data gewinnen kann.' There are social media sharing icons for Facebook, Twitter, Email, WhatsApp, YouTube, and a heart icon. At the bottom, there is a quote: '„Sinnvolles Wissen aus Big Data gewinnen“ - das ist laut Komplexitätsforscher Stefan Thurner das Ziel des „Complexity Science Hub Vienna“. Mit der Gründung des „Vereins zur wissenschaftlichen Erforschung komplexer Systeme“ haben die Kooperationspartner - die Technischen Unis Wien und Graz, die Medizin-Uni Wien'.

<https://futurezone.at/science/neues-forschungszentrum-fuer-big-data-analyse-eroeffnet/143.865.501>

# Komplexitätstaugliche Managementsysteme



Für das Meistern der ‚Großen Transformation21‘ benötigen so gut wie alle gesellschaftlichen Organisationen neue, komplexitätstaugliche Managementsysteme und innovative Instrumente [...]

Komplexität ist aber auch der Rohstoff für organisationale Intelligenz. Diese freizusetzen und wirksam zu machen ist einer der wichtigsten Schlüssel für das Management von großen Veränderungen und für das adaptive und evolutionsfähige Funktionieren aller Organisationsarten.

(Malik, 2014, S. 13)

# Mythen über Komplexität

Ungenügende Definition:  
Komplexität sei zu komplex, um definiert werden zu können.

Wer nicht sortiert verliert

Naive Gründe:  
Die Größe bzw. die Zahl der  
Elemente/Personen/Interessenslagen.

Studie: Manager fürchten Kompl

Unverstandene Funktion:  
Komplexität stört eigentlich nur.  
Dient als Entschuldigung dafür, dass etwas scheitert.

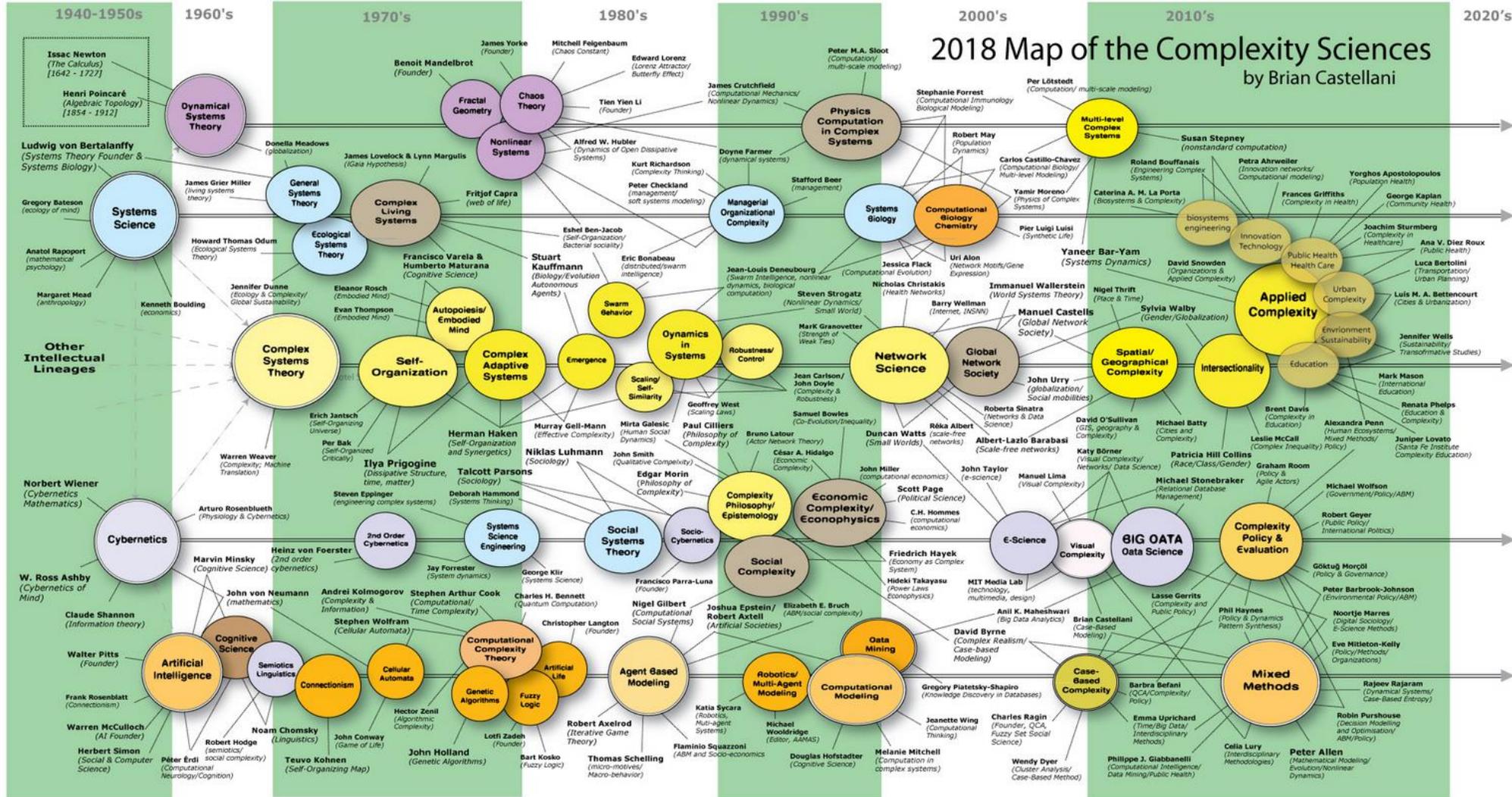
Gefährliche Folgerungen:  
Trivial oder unwissenschaftlich. Mehr desselben wird empfohlen  
mehr Kontrolle, mehr Planung (Z.B. Big-Data löst das Problem).

Obwohl Komplexität als die zentrale Herausforderung in der Literatur und den Medien immer wieder benannt wird, sind die Definitionen und Annahmen über das, was Komplexität ist und wie man mit ihr umgeht, häufig irreführend und beruhen selten auf gesicherten Erkenntnissen der Komplexitätsforschung.

## Zusammenfassung

- Alle reden von „Komplexität“.
- Es gibt Komplexitätstheorien, aber kaum jemand versteht diese Theorien und kaum jemand benutzt diese, um mit Komplexität besser umgehen zu können.
- Ohne Definition, Erklärung für das Entstehen, eine Einschätzung der Funktion, kann man Komplexität nicht managen.

# Stand der Forschung ...



[https://www.art-sciencefactory.com/complexity-map\\_feb09.html](https://www.art-sciencefactory.com/complexity-map_feb09.html)

# Stand der Forschung ...



**Pflichtliteratur:**  
Strunk, G. (2021) Free Hugs. Komplexität verstehen und nutzen. Wien: Complexity-Research (Ganzes Buch)  
  
Strunk, G. (2024) Systemische Psychologie. Grundlagen einer allgemeinen Systemtheorie der Psychologie. Wien: Complexity-Research (vertiefte Darstellung aller behandelten Themen)

## Literatur ...

- Es wird davon ausgegangen, dass Sie den ersten Teil der Literatur (Free Hugs!) bereits bis zur Lehrveranstaltung gründlich durchgearbeitet haben.
- Bitte bringen Sie offene Fragen mit in die Lehrveranstaltung.
- Anders als in früheren Semestern möchte ich mehr Übungen in der Lehrveranstaltung machen. Diese setzen in der Regel das Wissen aus der Grundlagenliteratur bereits voraus.
- Der zweite Teil der Literatur vertieft die Inhalte. Das Buch geht sehr viel tiefer. Wenn Sie Inhalte der LV nachbereiten und dabei merken, dass Sie z. B. die Theorie der dissipativen Systeme nicht verstanden haben, finden Sie hier tiefergehende Darstellungen, als in der Einführungsliteratur. Das Kapitel 5.5 fasst beispielsweise zusammen, was Komplexität eigentlich ist. Das Kapitel zu kennen ist Pflicht. Aber es baut auf anderen Kapiteln des Buches auf. Bitte schauen Sie selbst, was Sie lesen müssen, um den Stoff der LV zu beherrschen.

## Abschlussprüfung

- Schriftliche Abschlussprüfung:
  - A) Wissenstest mit Fragen zur Literatur
  - B) Anwendungsfall: Aufgaben zur Analyse eines Systems (Fallbeispiel), mit den Methoden, die in der Veranstaltung sowie der Literatur besprochen werden.

## Stand der Forschung ...

### Definition:

Komplexität ist eine beweisbare Lücke der Erkenntnis.  
Komplexität ist wie Nebel.

### Gründe:

Mathematisch, systemwissenschaftlich benennbare Ursachen: Checkliste.

### Funktion:

(Selbst-)organisation, Kreativität, Innovation, Flexibilität, Gesundheit.

### Folgerungen:

Im Nebel auf Sicht fahren. Positive Funktionen nutzen. Management durch Phasenübergänge.



Complexity-Research

Free Hugs  
Komplexität verstehen  
und nutzen

Guido Strunk

# Definitionsversuch: Was ist Komplexität?

# Landkarte des Wissens

## **Tohuwabohu**

Die Landkarte des Wissens ist zu  
Beginn ein einziger weißer Fleck.



# Landkarte des Wissens

## **Tohuwabohu**

Derzeit noch nicht verstanden.

## **Sinn**

Antike griechische Philosophen  
postulieren, dass die Welt  
prinzipiell verstanden werden  
kann.



# Landkarte des Wissens

## Tohuwabohu

Derzeit noch nicht verstanden.

Welches Wort macht diese  
Aussage besonders interessant?

## Sinn

(1) Antike (2) griechische (3) Philosophen  
(4) postulieren, dass die (5) Welt  
(6) prinzipiell (7) verstanden werden kann.



# Landkarte des Wissens

## **Tohuwabohu**

Derzeit noch nicht verstanden.

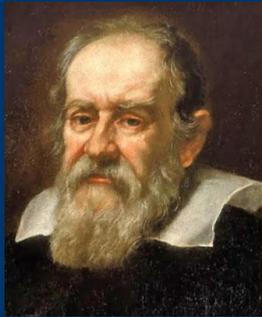
## **Ordnung**

Newton: „Die Natur erfreut sich der Einfachheit.“

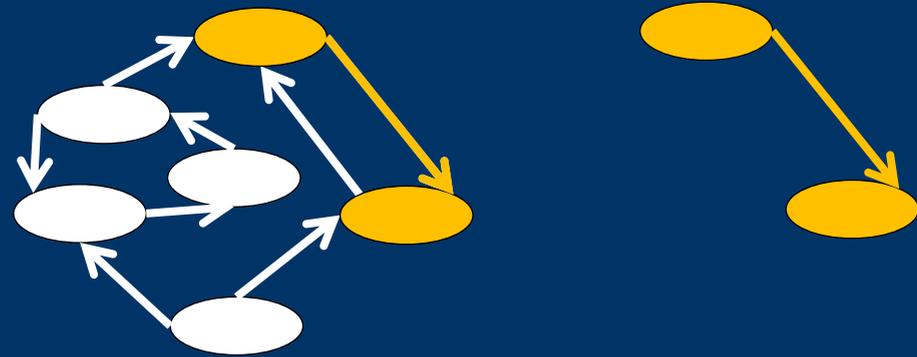


# Wie funktioniert das Land „Ordnung“?

- Experiment als goldener Weg der Erkenntnis.

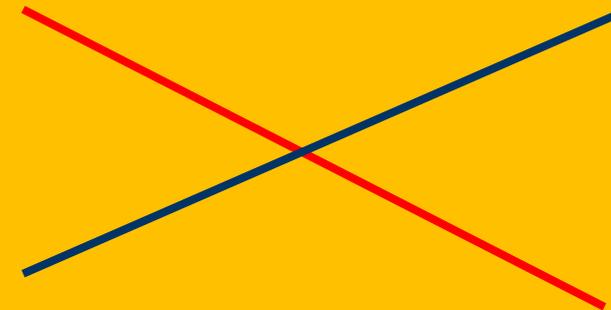


- Analyse als Grundprinzip.



- Vernachlässigung der Energie.

- Linearität weil mathematisch einfacher.



Vorhersage unmöglich

# Tohuwabohu

Derzeit noch nicht verstanden.

# Ordnung

Newton: „Die Natur erfreut sich der Einfachheit.“

Vorhersage möglich



Vorhersage unmöglich

**Zufällig**

Mit derzeit gegebenen Mitteln nicht  
vorhersagbar.

Viele Einflussgrößen

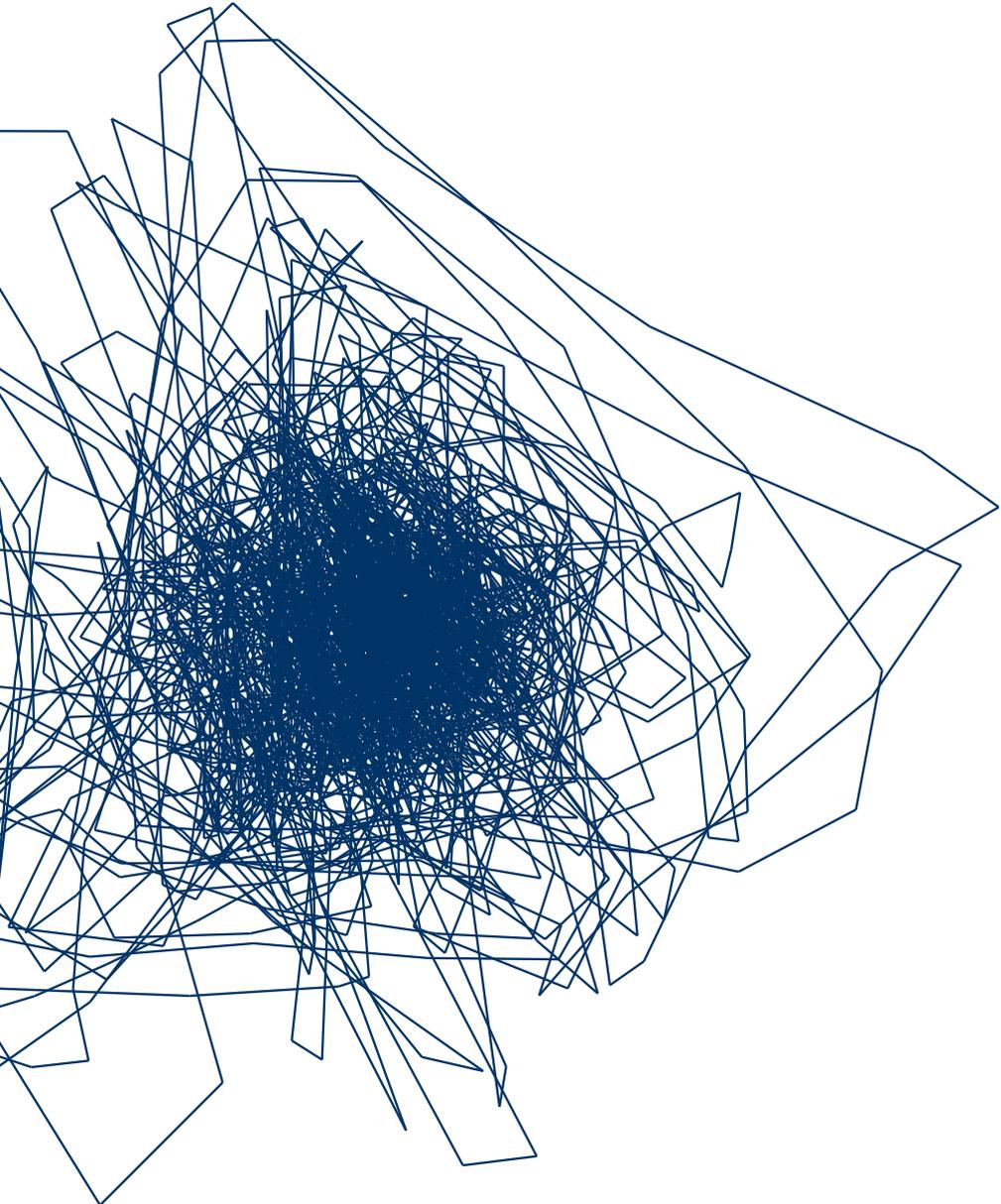
**Kompliziert**

**Einfach**

Vorhersage möglich

Wenige Einflussgrößen





# Die Entdeckung des Chaos

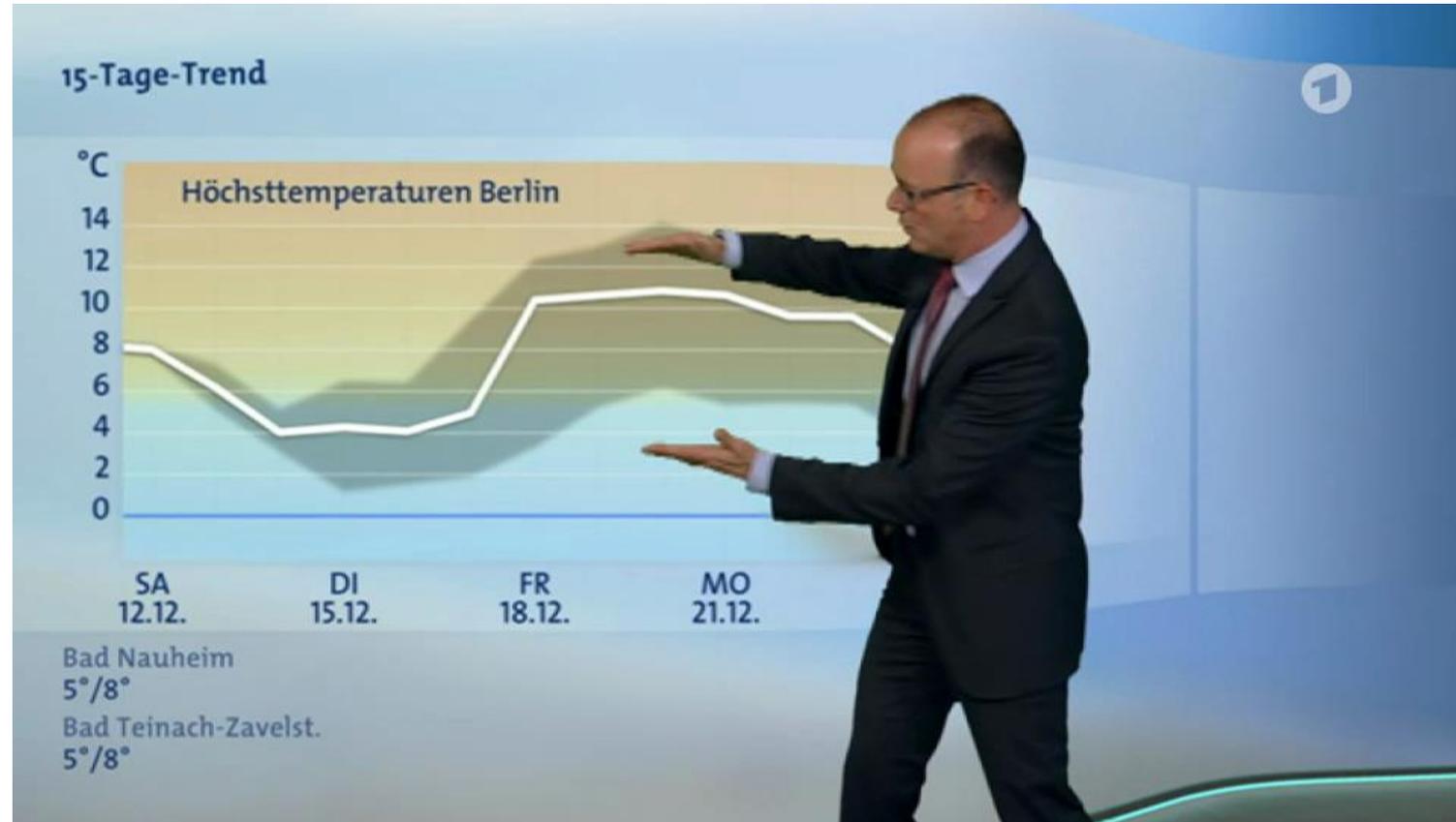
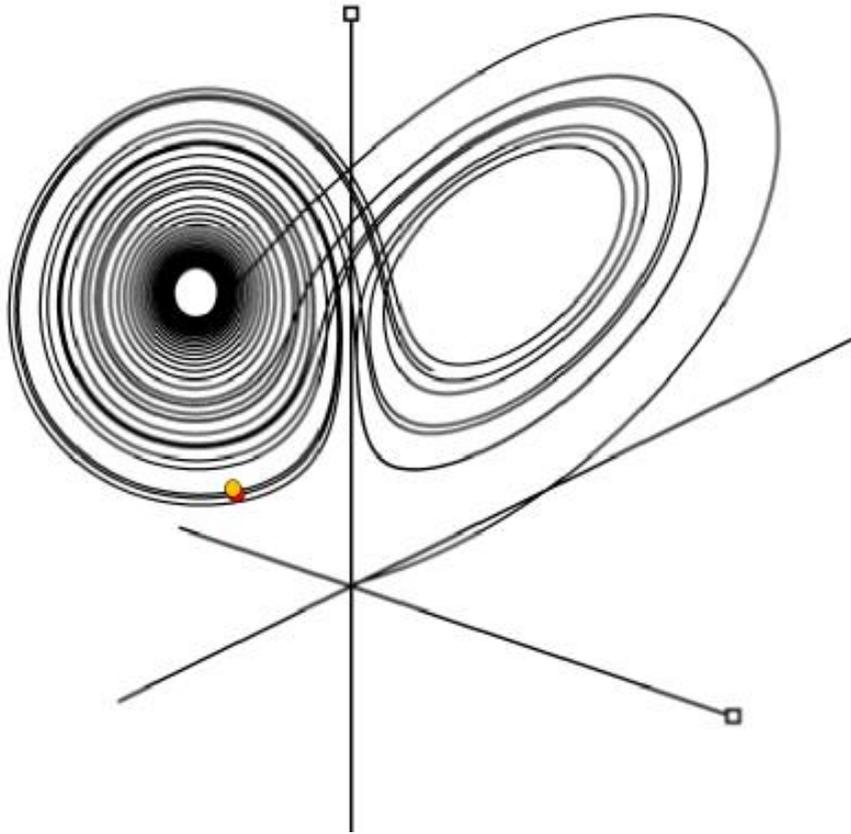
## Verstörende Entdeckungen ... Die Chaosforschung entdeckt die Komplexität

- Gravitation und Planetenbewegungen (1900).
- Wettervorhersage (1963).
- Mehrfachpendel.
- Wege ins Chaos bei einfachen mathematischen Modellen (1844 / 1978).

## Verstörende Entdeckungen ... Die Chaosforschung entdeckt die Komplexität

- Gravitation und Planetenbewegungen (1900).
- **Wettervorhersage (1963).**
- Mehrfachpendel.
- Wege ins Chaos bei einfachen mathematischen Modellen (1844 / 1978).

# Was ist Komplexität?



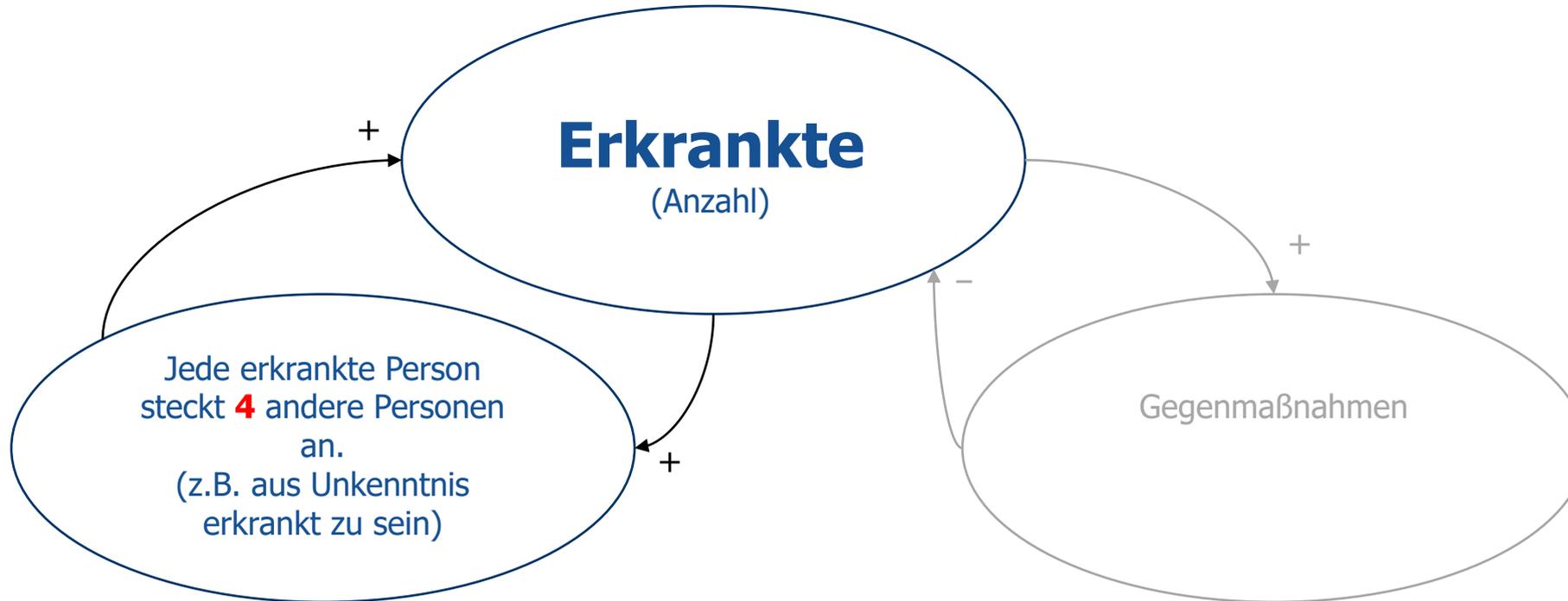
## Verstörende Entdeckungen ... Die Chaosforschung entdeckt die Komplexität

- Gravitation und Planetenbewegungen (1900).
- Wettervorhersage (1963).
- **Mehrfachpendel.**
- Wege ins Chaos bei einfachen mathematischen Modellen (1844 / 1978).

## Verstörende Entdeckungen ... Die Chaosforschung entdeckt die Komplexität

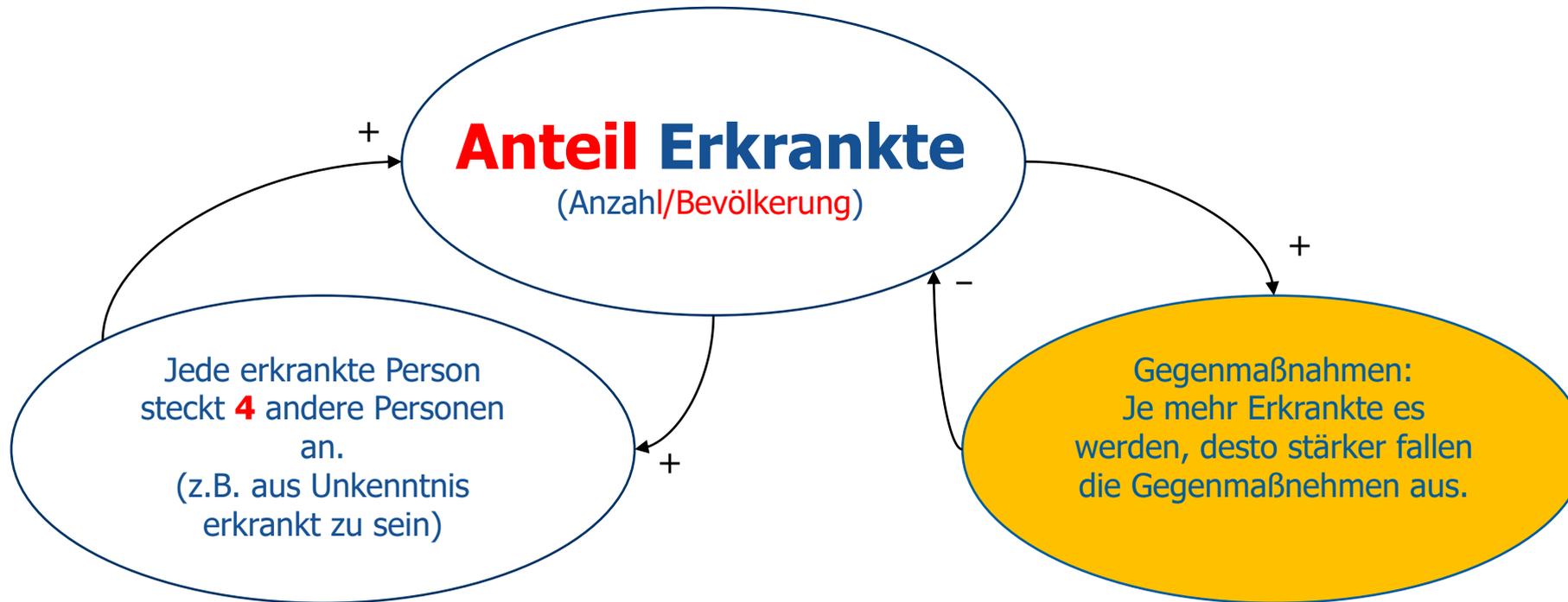
- Gravitation und Planetenbewegungen (1900).
- Wettervorhersage (1963).
- Mehrfachpendel.
- Wege ins Chaos bei einfachen mathematischen Modellen (1844 / 1978).

# Corona – Verbreitung minus Maßnahmen



$$\text{Erkrankte (morgen)} = 4 * \text{Erkrankte (heute)}$$

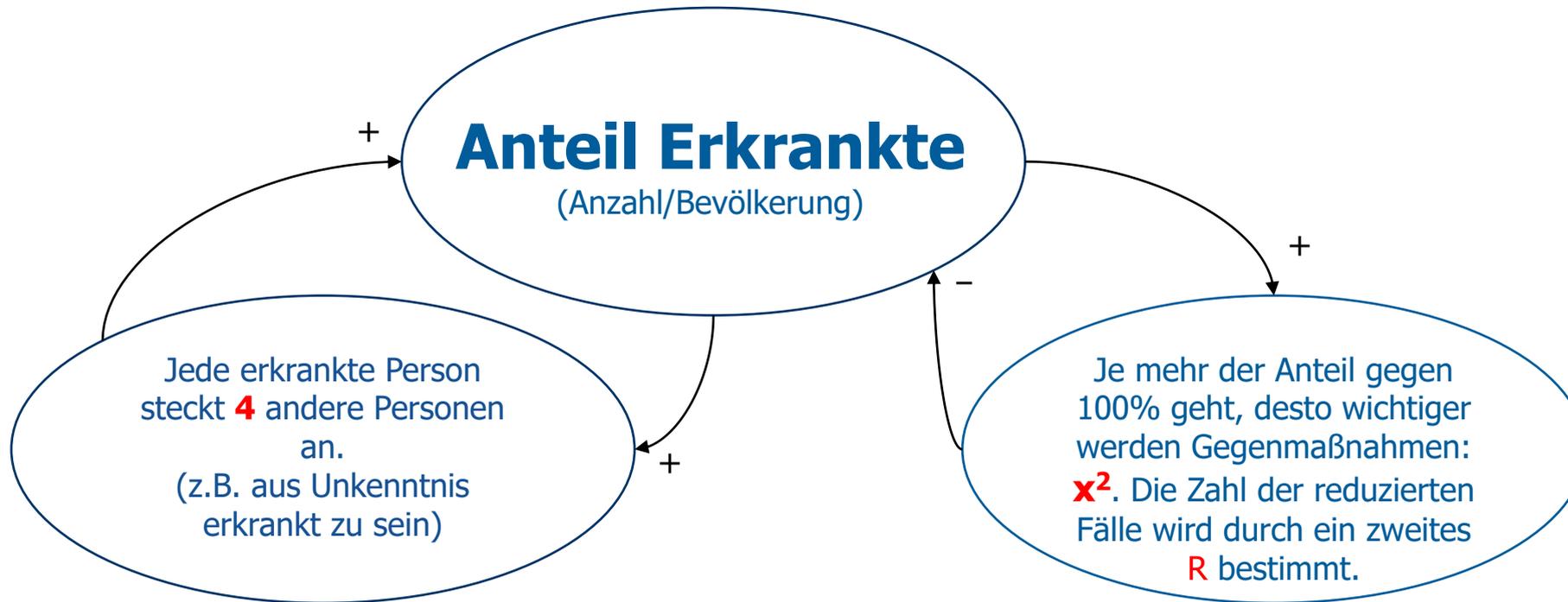
# Corona – Verbreitung minus Maßnahmen



$$\text{Anteil Erkrankte (morgen)} = 4 * \text{Anteil Erkrankte (heute)} - \text{Gegenmaßnahmen wenn Anteil hoch (heute)}$$

$$X_{(n+1)} = R * X_{(n)}$$

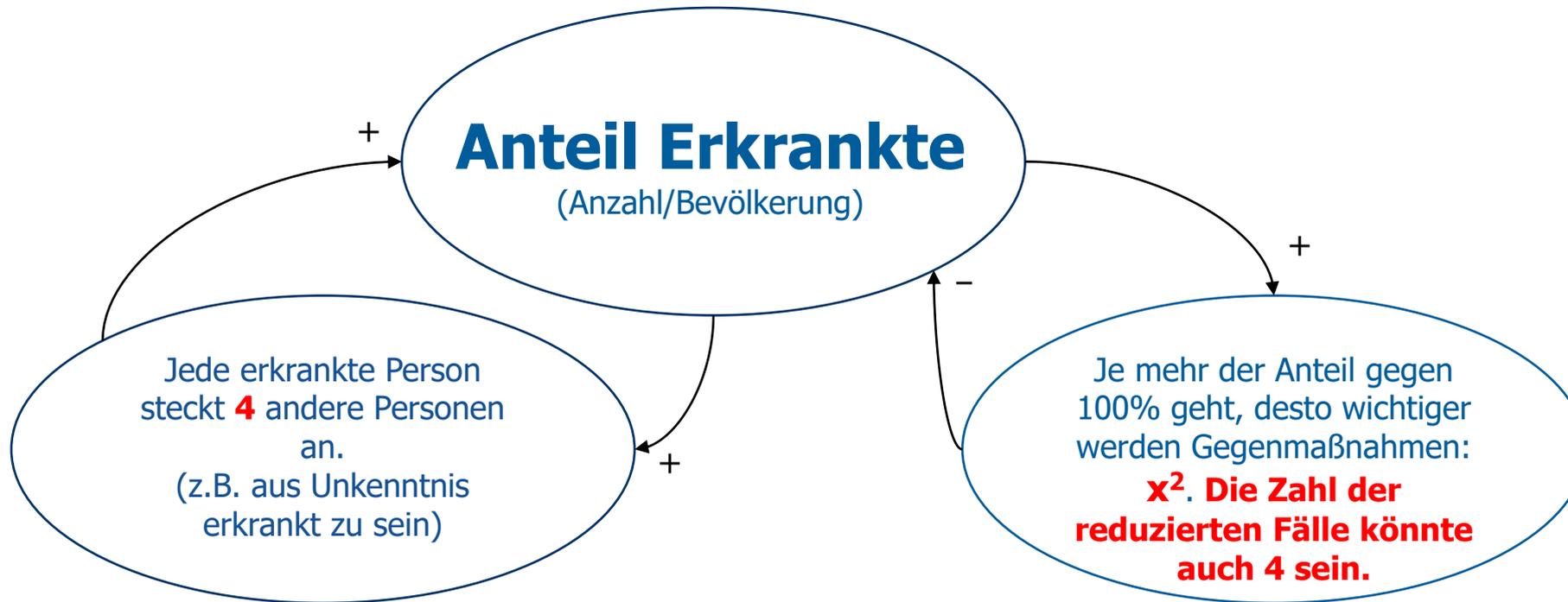
# Corona – Verbreitung minus Maßnahmen



$$\text{Anteil Erkrankte (morgen)} = 4 * \text{Anteil Erkrankte (heute)} - R * (\text{Anteil Erkrankte (heute)})^2$$

$$X_{(n+1)} = R_a * X_{(n)} - R_b * X_{(n)}^2$$

# Corona – Verbreitung minus Maßnahmen



$$\text{Anteil Erkrankte (morgen)} = 4 * \text{Anteil Erkrankte (heute)} - 4 * (\text{Anteil Erkrankte (heute)})^2$$

$$X_{(n+1)} = R * X_{(n)} - R * X_{(n)}^2$$

# Corona – Verbreitung minus Maßnahmen

$$\text{Anteil Erkrankte}_{(\text{morgen})} = 4 * \text{Anteil Erkrankte}_{(\text{heute})} - 4 * (\text{Anteil Erkrankte}_{(\text{heute})})^2$$

$$\text{Anteil Erkrankte}_{(\text{morgen})} = 4 * \text{Anteil Erkrankte}_{(\text{heute})} * (1 - \text{Anteil Erkrankte}_{(\text{heute})})$$

[Excel](#)

## Definition der *Royal Society for Mathematics*

- Chaos ist das Verhalten eines deterministischen Systems.
- Chaos sieht aus wie Zufall. Chaos ist auf lange Sicht niemals im Detail vorhersagbar.
- Die fehlende Vorhersagbarkeit liegt nicht am ungenügenden Wissen (Zufall), sondern ist eine beweisbare Tatsache (mathematisch, empirisch).
- Chaos ist zunächst nicht bemerkbar und wird dann rasend schnell problematischer (exponentielles Wachstum).
- Metaphorisch gesprochen ist Chaos mit Nebel vergleichbar.

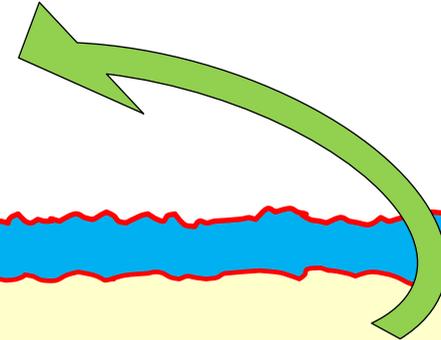
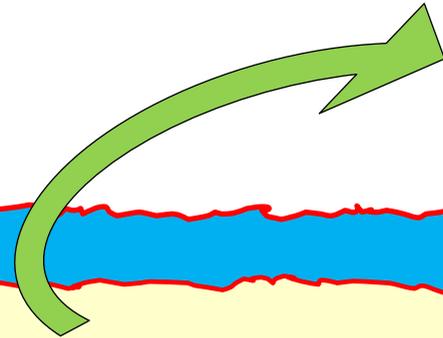
# Komplexität (Chaos) ist wie Nebel, der nie verschwindet



Vorhersage unmöglich

**Zufällig**

Mit derzeit gegebenen Mitteln nicht  
vorhersagbar.



**Kompliziert**

**Einfach**

Vorhersage möglich

Wenige Einflussgrößen

Viele Einflussgrößen



Vorhersage unmöglich

## Zufällig

Mit derzeit gegebenen Mitteln nicht vorhersagbar.

## Komplex

Es kann bewiesen werden, dass es auf alle Ewigkeit keine detaillierte Vorhersage geben kann.

**Einfach**

**Kompliziert**

Vorhersage möglich

Wenige Einflussgrößen

Viele Einflussgrößen



Vorhersage unmöglich

**Zufällig**

Mit derzeit gegebenen Mitteln  
nicht vorhersagbar.

**Komplex**

Es kann bewiesen werden, dass es auf  
alle Ewigkeit keine detaillierte  
Vorhersage geben kann.

**Kompliziert**

**Einfach**

Vorhersage möglich

Wenige Einflussgrößen

Viele Einflussgrößen

Börse zu normalen  
Zeiten?

Börsen-Crash?

Verbreitung Corona-  
Virus ohne  
Maßnahmen?

Ausfallzeiten einer  
Industrieanlage?

Schachspielen?

Autofahren während  
der ersten Fahrstunde?

Autofahren – üblicher  
Nachhauseweg nach  
vielen Jahren?

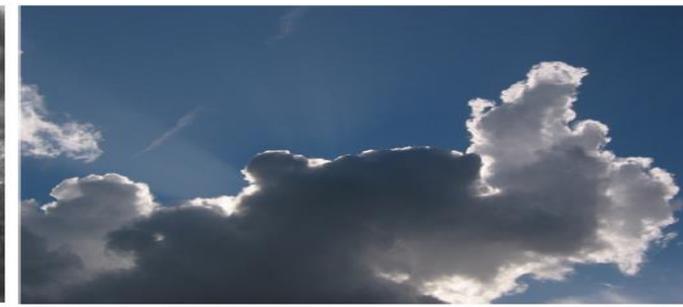


# Komplexität

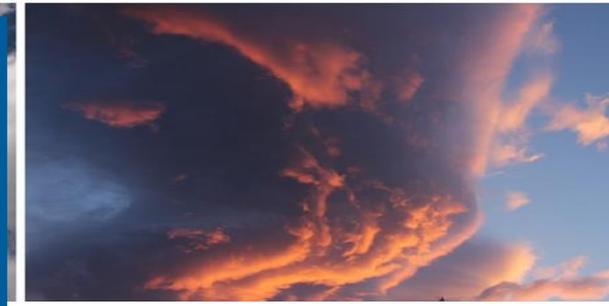
- Komplexität ist eine unüberwindbare und beweisbare Lücke in der Erkenntnis.
- Komplexität ist daher eine Tatsache und nicht „nur“ eine gefühlte Unsicherheit oder empfundene Ambiguität.
- Unter „kompliziert“ verstehen wir etwas grundlegend anderes als unter „komplex“. Egal wie kompliziert etwas ist, es ist zumindest im Prinzip lückenlos verstehbar. Komplexität bleibt hingegen eine unüberwindbare Lücke.
- Ein für das Management zentrales Beispiel für Komplexität ist das „Deterministische Chaos“, welches einen „Schmetterlingseffekt“ erzeugt. Der „Schmetterlingseffekt“ ist unüberwindbar.
- Die Voraussetzungen für „Deterministisches Chaos“ sind so gering, dass überall damit gerechnet werden muss – immer schon.



# Ordnung ist ein Kunstprodukt klassisch mechanistischen Denkens

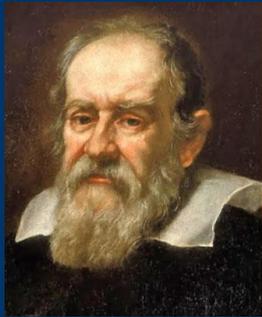


Die Welt in der wir leben war immer schon komplex.

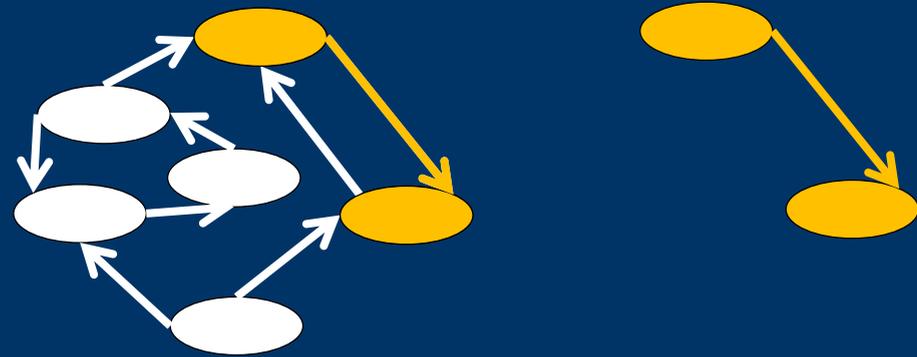


# Wie funktioniert das Land „Ordnung“?

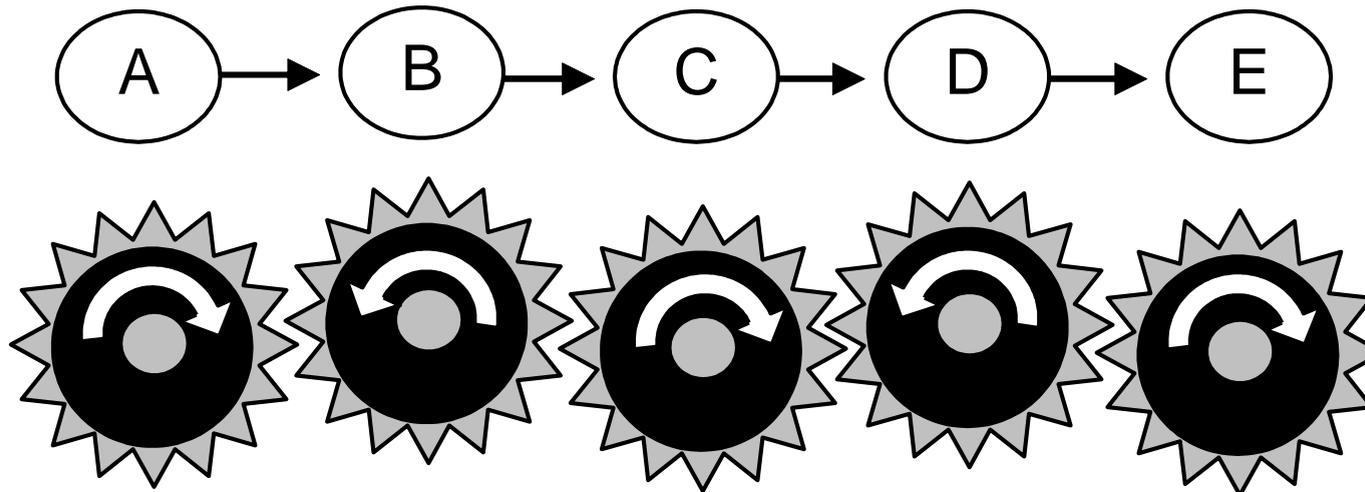
- Experiment als goldener Weg der Erkenntnis.



- Analyse als Grundprinzip.



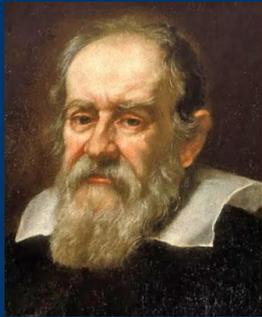
Lineale Kette



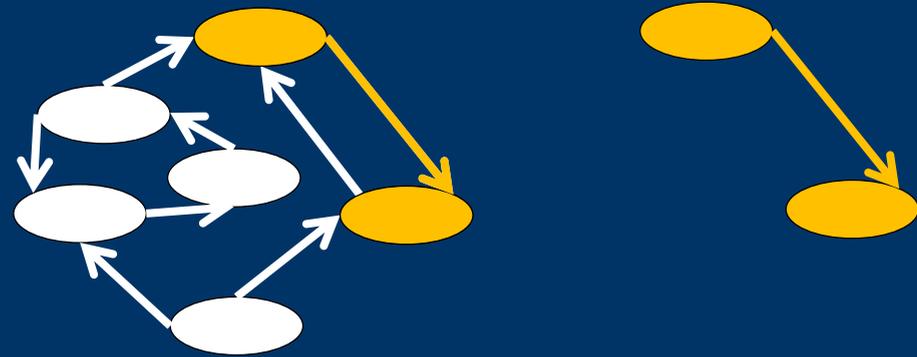
Viele größere Systeme lassen sich als Abfolge von Ereignissen „nacherzählen“.

# Wie funktioniert das Land „Ordnung“?

- Experiment als goldener Weg der Erkenntnis.

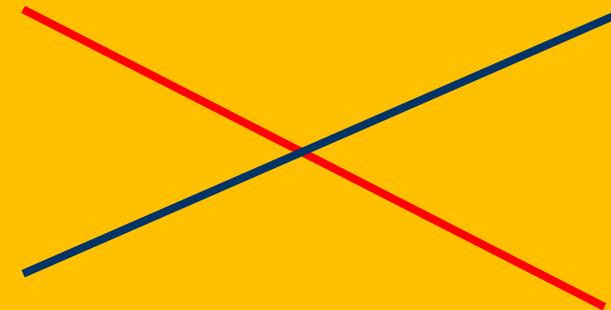


- Analyse als Grundprinzip.



- Vernachlässigung der Energie.

- Linearität weil mathematisch einfacher.

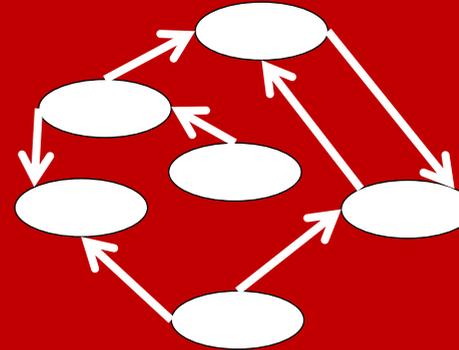


# Wie funktioniert das Land „Komplex“?

- Feedback berücksichtigen.



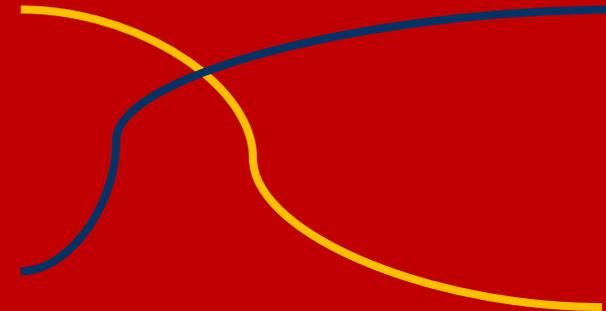
- Gesamtsystem betrachten.



- Offene Systeme mit Energiezufuhr betrachten.



- Nichtlinearität berücksichtigen.

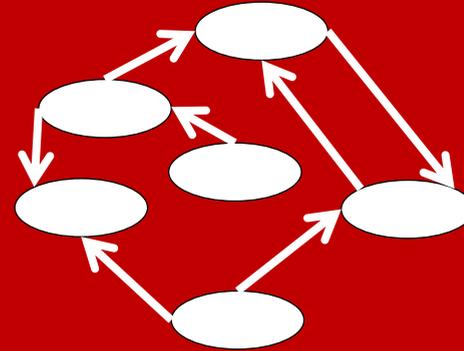


# Systemtheorie

- Feedback berücksichtigen.



- Gesamtsystem betrachten.



- Offene Systeme mit Energiezufuhr betrachten.



- Nichtlinearität berücksichtigen.



# Systemtheorie

- Feedback berücksichtigen.

- Gesamtsystem betrachten.



Vorsicht: Es gibt verschiedene Systemtheorien. Die Folgerungen über die „Komplexität“ sind ähnlich, aber die Begriffe und Erklärungen sehr unterschiedlich. Bei Luhmann wird man die Inhalte dieser Folie nicht finden. Sie stammen aus den Theorien Nichtlinearer Dynamischer Systeme (TNDS).

- Offene Systeme r  
Energiezufuhr be

- ... berücksichtigen.

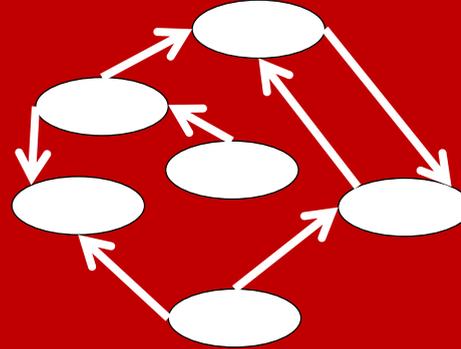


# Systemtheorie

- Feedback berücksichtigen.



- Gesamtsystem betrachten.

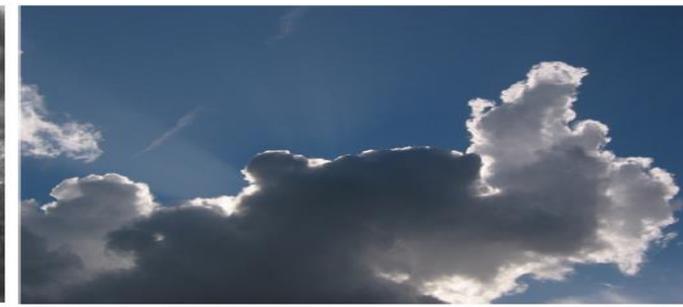


- Offene Systeme mit Energiezufuhr betrachten.

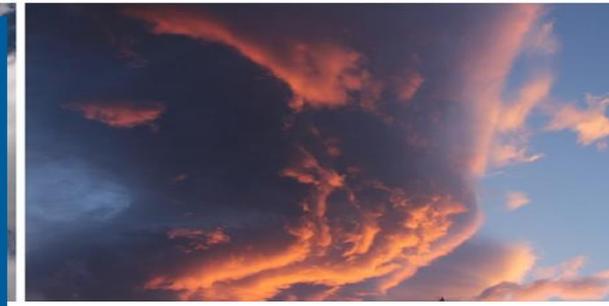


- Nichtlinearität berücksichtigen.





Die Welt in der wir leben war immer schon komplex.  
Die Ordnung der klassischen Mechanik war ein Artefakt  
der Forschungsmethode.



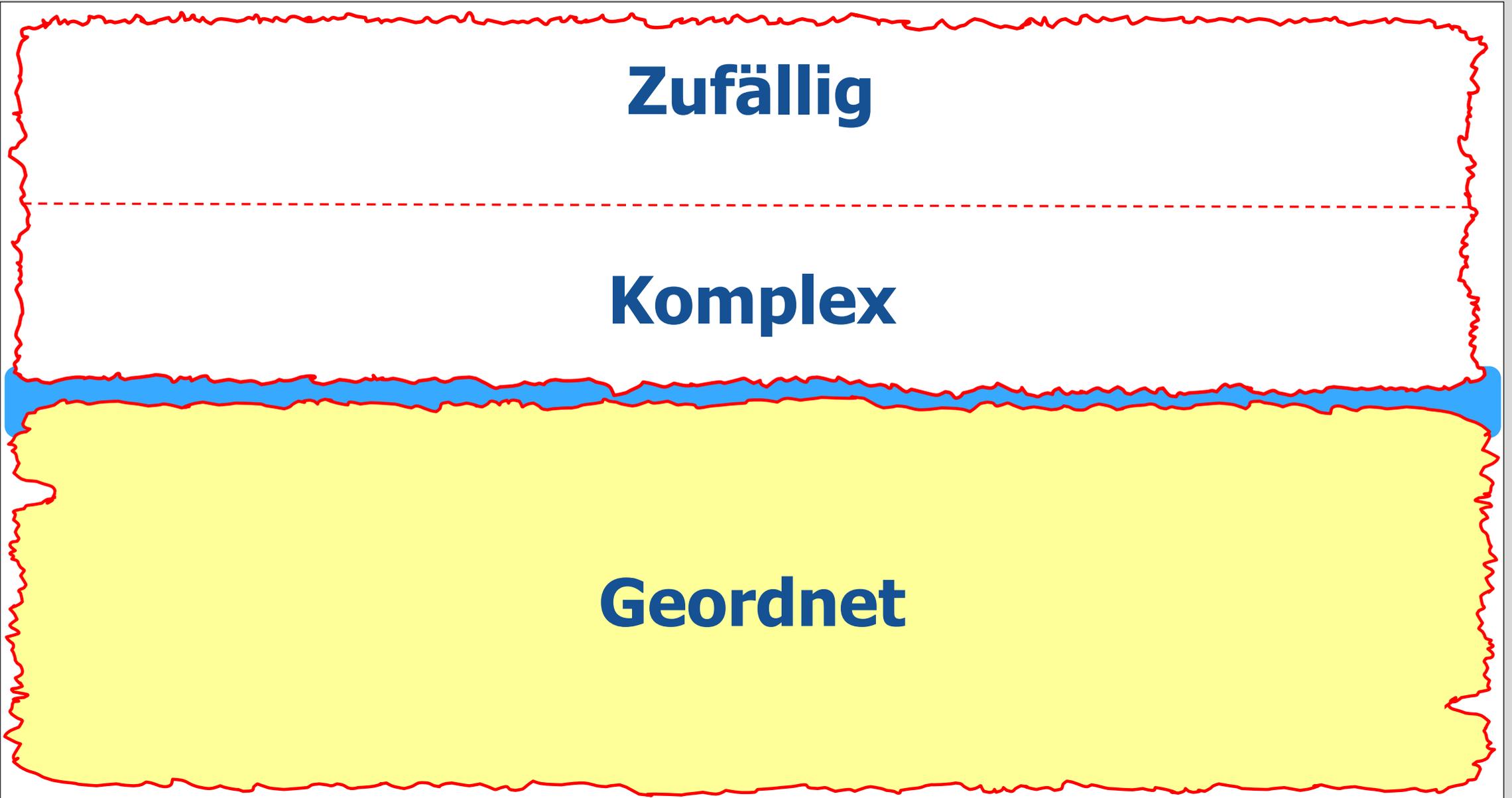
Vorhersage unmöglich

**Zufällig**

**Komplex**

**Geordnet**

Vorhersage möglich



Vorhersage unmöglich

**Zufällig**

**Komplex**



Vorhersage möglich





# Mathematisch, systemwissenschaft- liche Gründe für Komplexität

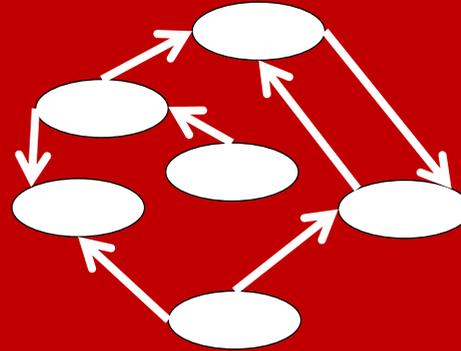
Checkliste

# Systemtheorie

- Feedback berücksichtigen.



- Gesamtsystem betrachten.



- Offene Systeme mit Energiezufuhr betrachten.



- Nichtlinearität berücksichtigen.



## Checkliste für das Chaos

- Liegen Feedbackprozesse vor?
- Gibt es verstärkendes und hemmendes Feedback?
- Sind mehr als 2 Variablen beteiligt?
- Wird das System mit Energie versorgt?
- Gibt es nichtlineare Beziehungen zwischen den Variablen?

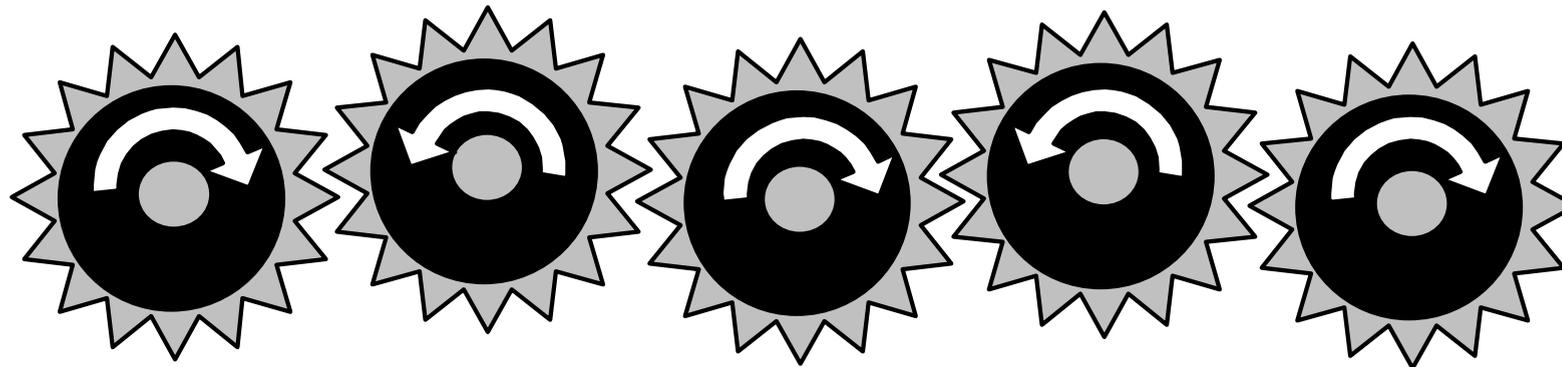
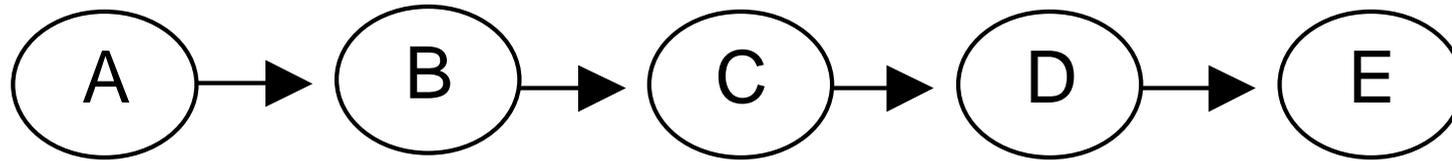




# Management als Komplexitätsreduktion

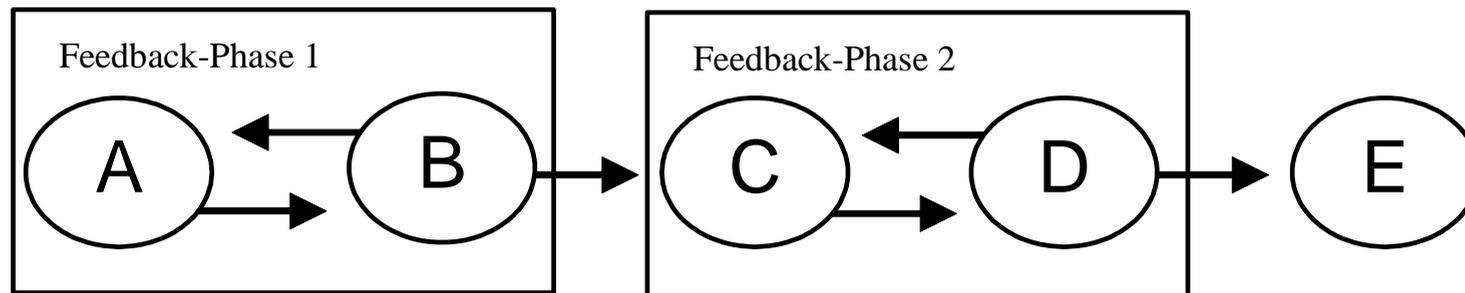
## Wie sich Komplexität vermeiden lässt

- Liegen Feedbackprozesse vor?  
Lässt sich durch serielle abzuarbeitende Arbeitsteilleistungen / Meilensteine verhindern.



## Wie sich Komplexität vermeiden lässt

- Liegen Feedbackprozesse vor?
- Gibt es verstärkendes und hemmendes Feedback?  
Niemals gleichzeitig verstärkendes oder hemmendes Feedback verwirklichen. Auch hier hilft Serialität.



## Wie sich Komplexität vermeiden lässt

- Liegen Feedbackprozesse vor?
- Gibt es verstärkendes und hemmendes Feedback?
- Sind mehr als 2 Variablen beteiligt?

Auch hier ist die Zahl der gleichzeitig beteiligten Variablen gemeint.  
Dennoch, 2 als Grenze wird schwer einzuhalten sein.

## Wie sich Komplexität vermeiden lässt

- Liegen Feedbackprozesse vor?
- Gibt es verstärkendes und hemmendes Feedback?
- Sind mehr als 2 Variablen beteiligt?
- Wird das System mit Energie versorgt?

Hoffentlich, denn sonst geht gar nichts weiter. Energien, sind Geld, Motivation, Emotion, Ideen, Kommunikationsfluss etc. Dennoch: Variationen der Energie können Komplexität anregen oder bremsen. Hier gibt es keine einfachen Regeln. Durch Energieänderungen angeregte Veränderungen heißen Phasenübergänge. Das sind dramatische Change-Prozesse.

## Wie sich Komplexität vermeiden lässt

- Liegen Feedbackprozesse vor?
- Gibt es verstärkendes und hemmendes Feedback?
- Sind mehr als 2 Variablen beteiligt?
- Wird das System mit Energie versorgt?
- Gibt es nichtlineare Beziehungen zwischen den Variablen?

Lässt sich allenfalls in technischen Prozessen vermeiden (z.B. IT, Architektur, Fließband, Robotik). Die „echte“ Welt ist nichtlinear.

## Wie sich Komplexität vermeiden lässt

- Liegen Feedbackprozesse vor?  
[Gut beeinflussbar, Organisation von Arbeitsabläufen]
- Gibt es verstärkendes und hemmendes Feedback?  
[Gut beeinflussbar, Organisation von Arbeitsabläufen]
- Sind mehr als 2 Variablen beteiligt?  
[Schwer beeinflussbar, Rahmenbedingungen]
- Wird das System mit Energie versorgt?  
[Schlüssel zum Erfolg, richtige Dosierung, schwer erlernbar]
- Gibt es nichtlineare Beziehungen zwischen den Variablen?  
[Kaum beeinflussbar]

## Klassische Managementmodelle versuchen eine Komplexitätsreduktion

- Militär: Hierarchie, Befehlskette.
- Bürokratie: Standardisierte Abläufe.
- Taylorismus: Arbeitsteilung, *one best way*.
- Fordismus: Serialität, Fließband.
- ...

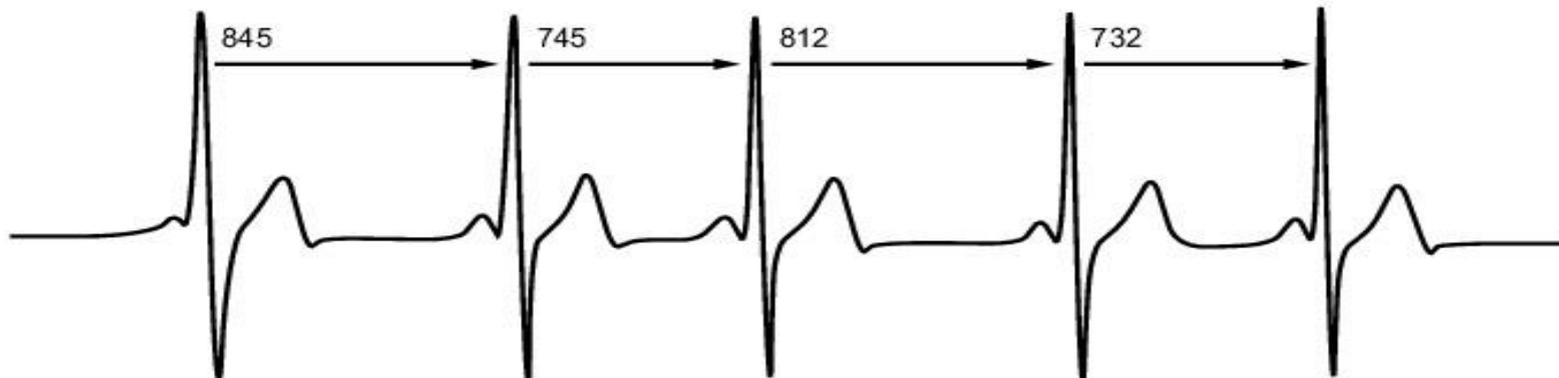


# Funktion von Komplexität

Selbstorganisierte, gesunde Kreativität

## Herzratenvariabilität

- Liegen Feedbackprozesse vor?
- Gibt es verstärkendes und hemmendes Feedback?
- Sind mehr als 2 Variablen beteiligt?
- Wird das System mit Energie versorgt?
- Gibt es nichtlineare Beziehungen zwischen den Variablen?



## Komplexität ist nicht blinder Zufall

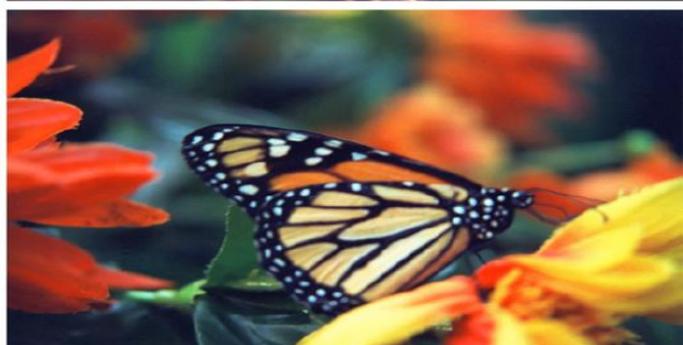
- Systeme bringen hoch komplexe Muster selbstorganisiert hervor. Die gute Nachricht: Es sind Muster. Diese entstehen von selbst. Die Muster sind kreativ, innovativ, überlebensfähig.
- Die schlechte Nachricht: Im Fall von Komplexität ist aber nicht vorher plan- und -steuerbar was nachher herauskommt.
  - Das ist erwünscht bei kreativen Prozessen.
  - Das ist unerwünscht bei klaren Ziel- und Wegvorgaben.

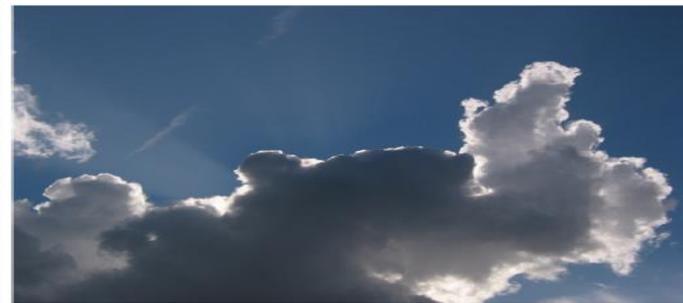
## Free Hugs – Komplexität verstehen und nutzen

- Management als Komplexitätsreduktion kann erfolgreich sein, ist aber unflexibel, wenig kreativ und wenig Anpassungsfähig.
- Komplexität ist normal, innovativ, kreativ und Anpassungsfähig! (Komplexitätsforschung).
  - Komplexität umarmen! Innovation, Kreativität, Anpassungsfähigkeit nutzen.
  - Im Nebel auf Sicht fahren: Abkehr von großen Planungssystemen.
  - Bedingungen schaffen für Selbstorganisation, wo diese gebraucht wird. Dabei Vielfalt aktiv fördern.
  - Steuerung durch Veränderungen in der Energie des Systems.
  - Balance zwischen Stabilität (Komplexitätsreduktion) und Wandel (Komplexität umarmen).

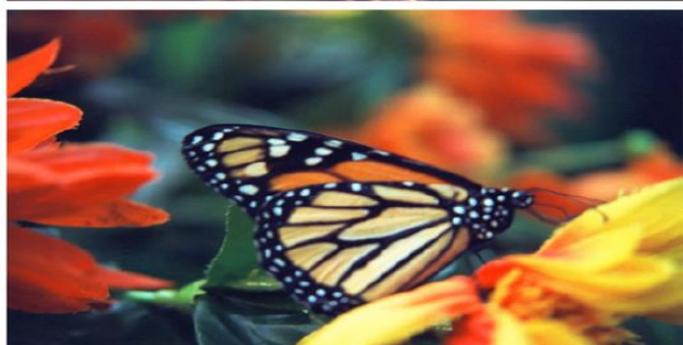
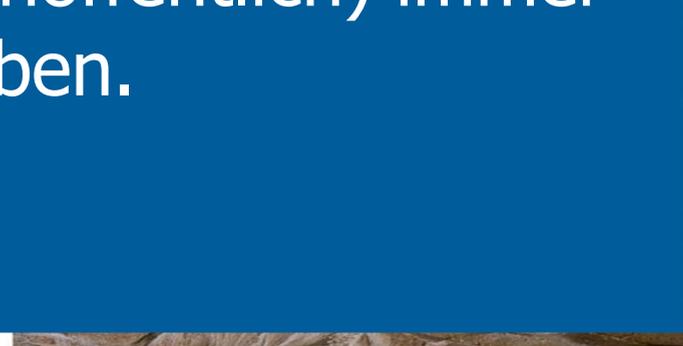
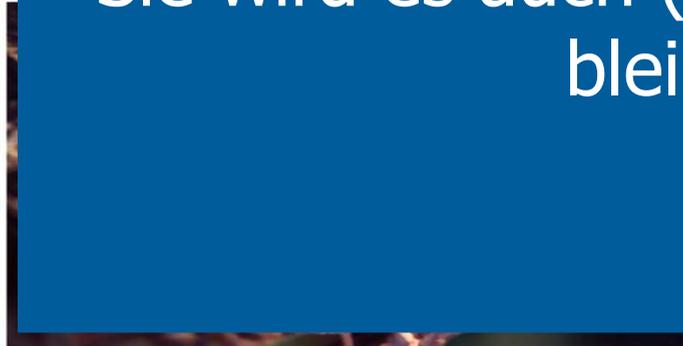


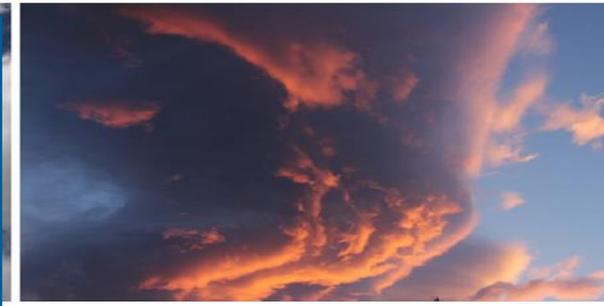
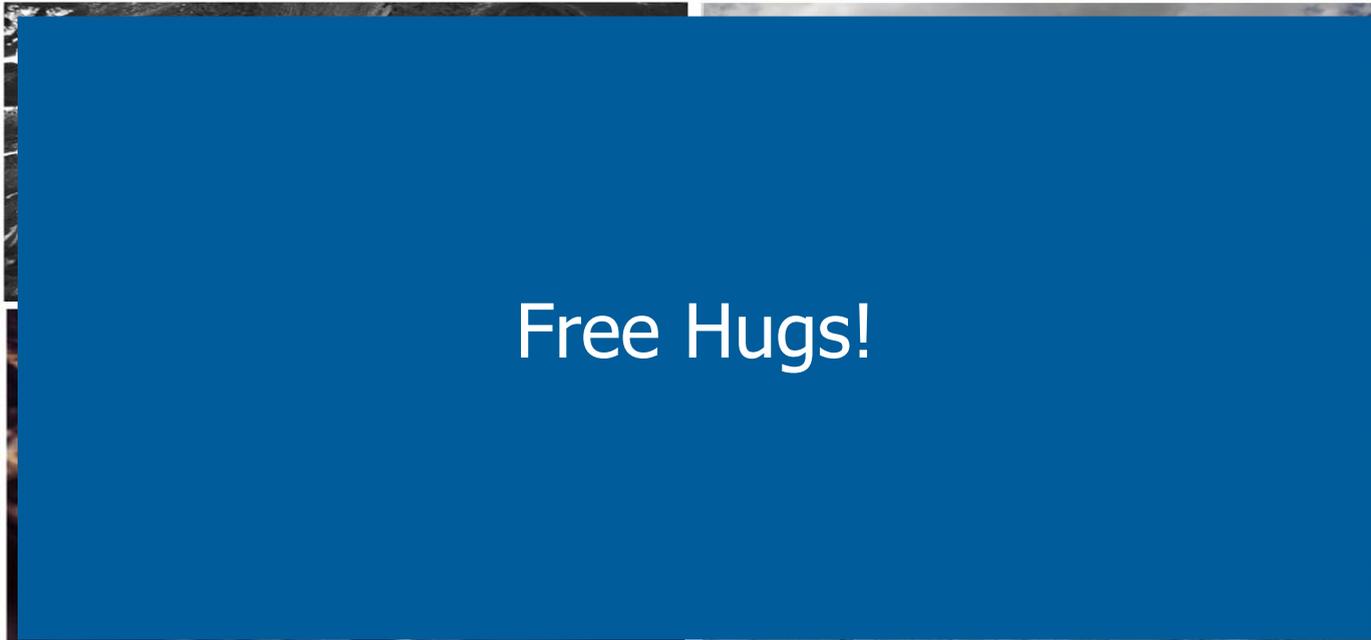
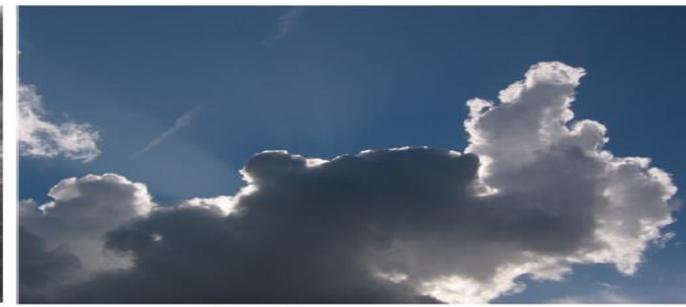
Die Welt in der wir leben war immer schon komplex.





Sie wird es auch (hoffentlich) immer bleiben.







Complexity-Research

Free Hugs  
Komplexität verstehen  
und nutzen

Guido Strunk

**Alles Gute!**

# Literatur

- Haken H. (1990) Synergetics. An Introduction. Springer, Berlin
- Lorenz E. N. (1963) Deterministic Non-Periodic Flow. Journal of Atmosphere Science, 20, 130-141
- Lorenz E. N. (1972) Predictability: Does the flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas? Vortrag, gehalten auf: AAAS Conference, Section on Environmental Sciences. New Approaches to Global Weather: GARP (The Global Atmospheric Research Program, Washington, 29.12.1972
- Prigogine I. (1995) Die Gesetze des Chaos. Insel Taschenbuch, Frankfurt am Main
- Senge P. M. (1996) Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart
- Strunk G. (2024) Systemische Psychologie. Grundlagen einer allgemeinen Systemtheorie für die Psychologie. Complexity-Research, Wien
- Strunk G. & Schiepek G. (2014) Therapeutisches Chaos. Eine Einführung in die Welt der Chaostheorie und der Komplexitätswissenschaften. Hogrefe, Göttingen
- Strunk G. (2019) Leben wir in einer immer komplexer werdenden Welt? Methoden der Komplexitätsmessung für die Wirtschaftswissenschaft. Complexity-Research, Wien
- Strunk G. (2021) Free Hugs. Komplexität verstehen und nutzen. Complexity-Research, Wien
- Strunk G., Hausner M., Poimer A. M. & Selinger M. (2022a) Ambiguität der VUKA-Welt. Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung, 40 (3), 91-98
- Strunk G., Wagner L., Dunkel-Grimus A. & Payr-Praschak S. (2022b) Wenn es nicht komplex wäre, bräuchte es kein Management: Arbeits- & Tagebuch zum Management in einer immer komplexer werdenden Welt. Complexity-Research, Wien
- Vester F. (1999) Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart