



Für komplexe Probleme gibt es keine einfachen Lösungen.

Falsch!

Versuch einer Richtigstellung

„Für komplexe Probleme gibt es keine einfachen Lösungen.“ Dieser Standard-Satz, oft genug wiederholt, um als wahr zu gelten, reizt zum Widerspruch. Ein Widerspruch, den ich den Satz kleiden möchte:

„Es gibt für jedes Problem mindestens drei Lösungen.“

Um die Argumentation nicht an Verständnisproblemen scheitern zu lassen oder überflüssige Diskussionen auszulösen, gebe ich zunächst zwei Definitionen:

Definition „komplexes Problem“

Das komplexe Problem zeichnet sich dadurch aus, dass eine große, zumeist sogar zunächst unbekannte Zahl von Einflussgrößen mit nicht vollständig bekannten oder verstandenen Wirkungen und auf eine noch nicht verstandene Art und Weise eine Störung erzeugen oder absehbar erzeugen werden, für deren Beseitigung noch kein generell gültiger Lösungsansatz gefunden wurde.

Mit dieser Definition grenze ich den Begriff „Problem“ auf grundsätzlich reale Szenarien ein. Rein fiktive Probleme dienen lediglich der Beschäftigung, vielleicht der Unterhaltung, bestenfalls der Grundlagenforschung, bedürfen jedoch nicht zwingend einer Lösung.

Definition „einfache Lösung“

Eine einfache Lösung führt mit einem der Schwere des Problems angemessenem Aufwand zur Überführung des vom Problem hervorgerufenen, unerwünschten Zustands in den erwünschten oder einen gleichwertigen Zustand.



Wer zu einem real auftretenden oder mit gewisser Wahrscheinlichkeit bevorstehenden Problem nicht mindestens drei Möglichkeiten zur Problemlösung findet, dem mangelt es im einfachsten Fall an der Fähigkeit zu kreativem Denken. In schwereren Fällen fehlt es an der Bereitschaft, den erforderlichen Aufwand zu betreiben. In hoffnungslosen Fällen fehlt es an der Bereitschaft, über eine Lösung überhaupt nachzudenken.

Es ist selbstverständlich problematisch, hier an selbst geschaffenen Beispielen aufzeigen zu wollen, dass es auch für komplexe Probleme immer mindestens drei Lösungen gibt.

Deshalb versuche ich zunächst einmal, an einfachen, gar nicht komplexen Problemen herauszuarbeiten, wie sich Problemlösungen geradezu aufdrängen, wenn man das Problem aus der Form der reinen Zustandsbeschreibung herauslöst und es durch die richtige Fragestellung operationalisiert, also einer Be-Handlung zugänglich macht.

Henne Berta, ein Vogel mit geringer Flugfähigkeit, einem etwa 2 cm langen Schnabel und einem Kopf von etwa 4 cm Durchmesser hat ein Problem. Henne Berta hat Durst. Heftigen Durst, aber dummerweise befindet Berta sich auf der Flucht und ist in eine Art Wüste geraten, in der es außer Sand und Steinen nichts gibt. Keine Pflanze, keinen Schatten, kein anderes Getier, noch nicht einmal einen fetten Regenwurm – aber ein Glas Wasser.

Das Glas ist so eine Art Kölsch-Stange, rund, hoch und eng – und das Wasser, es ist nicht viel, würde Berta aber vollauf genügen, befindet sich ganz unten in diesem Gefäß. Bertas Schnabel ist zu kurz, ihr Kopf ist zu dick.

Wie würden Sie nun Bertas Problem beschreiben?

Wenn Sie Lust verspüren, denken Sie kurz nach. Ansonsten folgt auf der nächsten Seite die Auflösung.



Raum für unbeschwertes Denken



Sobald Berta aufhört, ihr Problem als „Ich verdurste! Ich verdurste!“, zu formulieren, sondern stattdessen eine Frage stellt, befindet sie sich auf dem Weg zur Lösung.

Fangen wir mal so an:

Wie kann ich meinen Durst mit diesem Wasser löschen?

So, wie's aussieht, gar nicht.

Warum nicht?

Weil ich so nicht an das Wasser herankomme.

Was müsste sich ändern, damit ich an das Wasser herankomme?

Das Glas müsste voll sein.

Womit kann ich das Glas füllen?

Mit Steinen! Liegen ja genug herum. Das Wasser kommt mir entgegen.
Kluge Berta!

Das war Lösung 1.

Lösung 2 ist etwas schwieriger und etwas riskanter, kann aber immer noch mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen.

Ändern müsste sich dazu die Lage des Glases, also einen Sandhaufen vor dem Glas zusammenscharren, so dass sich in einer Mulde eine flache schiefe Ebene bildet, das Glas dorthin umstoßen, und mit etwas Glück geht nur wenig Wasser verloren, während immer noch relativ viel getrunken werden kann. Vielleicht muss Berta dann immer wieder ein bisschen Sand wegscharren, damit sich der Neigungswinkel verändert – aber es wäre eine zweite Lösung.

Lösung 3 würde vom Zeichner und Cartoonisten Peter Gaymann vorgeschlagen werden, der tausende von Hühnern in den unmöglichsten Situationen gezeichnet hat. Berta legt sich hin, erst auf die Seite, nimmt dann mit beiden Füßen das Glas auf, wälzt sich mit dem Glas auf den Rücken und führt das Glas zum Schnabel. Da geht viel daneben, aber vieles davon lässt sich dann auch von



den gut eingefetteten Federn noch mit dem Schnabel abstreifen, so dass Lösung 3 auch noch in die engere Wahl kommen kann.

Lösung 3 hätte zudem den Vorteil, dass sie auch funktioniert, wenn keine Steine in der Nähe sind, mit denen das Wasser bewegt werden könnte, zur Henne zu kommen.

Es gibt sicherlich noch weitere Möglichkeiten, wahrscheinlich sogar mindestens eine noch bessere, doch die Uhr tickt. Berta hat wirklich großen Durst und entscheidet sich erfolgreich für Lösung 1.

Die wichtigen Fragestellungen lauteten:

Wie kann ich?

Warum nicht?

Was müsste sich ändern?

Womit kann ich die erforderliche Änderung herbeiführen.

Wobei das zuerst riesige Problem „Ich muss verdursten“ mit jeder weiteren Präzisierung des eigentlichen Problems, immer kleiner wird und seiner Lösung immer näher kommt.

Dieses Grundprinzip, das Einengen des Problems auf einen Lösungsansatz und dann weiter auf die Möglichkeiten, die Lösung mit vorhandenen, bzw. erreichbaren Mitteln zu realisieren, kann auf jedes Problem angewandt werden, auch wenn es noch so komplex ist.

Und für jedes Problem finden sich auf diesem Weg mindestens drei Lösungen, aus denen die geeignetste, oder die preiswerteste oder die eleganteste (oder usw., usw.) ausgewählt werden kann.

Es muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass Problemlösungen nicht vom Himmel fallen, da ist keine gute Fee, die Wünsche erfüllt. Ein Problem zu lösen erfordert auch bei einfachen Lösungen ein gewisses, dem Problem angemessenes Maß an Aufwand. Das ist es aber nicht alleine. Eine Problemlösung ist für den, der das Problem hat, in der Regel befriedigend. Das heißt aber nicht, dass damit nicht andere ein Problem bekommen dürften, sondern, ganz im Gegenteil: Die Lösung von Problemen, in denen



Interessenkonflikte eine Rolle spielen, wird immer mindestens die Vertreter einer beteiligten Interessengruppe frustrieren.

(Es geht hier um Problemlösungen! Kompromisse sind keine Problemlösungen, sondern Versuche, Probleme erträglicher zu machen, indem ihre Folgen auf mehrere Beteiligte verteilt werden.)

Real existierende, komplexe Probleme sind in mindestens 99,9 Prozent aller Fälle mit einem oder mehreren Interessenkonflikten verbunden.

Diese Interessenkonflikte führen jedoch dazu, dass es sich beim komplexen Problem nicht mehr um ein (1) Problem handelt, sondern um eine größere Zahl von Problemen (mindestens ein Problem pro beteiligter Partei), wobei diese Menge an Partikularproblemen in der Regel einzig dafür ausschlaggebend ist, dass Außenstehende aus der Distanz nur **ein** (1) Problem wahrnehmen, das als „komplex“ bezeichnet wird, obwohl es sich tatsächlich nur um eine Ansammlung mehrerer Probleme handelt, von denen in der Regel kein einziges tatsächlich komplex ist.

Wenn also die Vereinten Nationen (UN) auf eine Region voller Interessenkonflikte schauen und diese Interessenkonflikte als **ein** komplexes Problem wahrnehmen, dann ist das ein Fehler in der Betrachtungsweise, denn das von der UN wahrgenommene Problem existiert in der Realität nicht. Es ist ein fiktives Problem. Nach kurzem Nachdenken werden Sie mir zustimmen:

Es gibt gar kein „Nah-Ost-Problem“!

Niemand im Nahen Osten hat ein „Nah-Ost-Problem“!

Und:

Ein nicht existentes Problem entzieht sich jedem Lösungsversuch.

Der Anspruch der UN, irgendeinen Konfliktherd auf dieser Welt befrieden zu wollen, entsteht aus dem Problem der UN, ihre Existenzberechtigung immer wieder nachweisen zu müssen. Ein Lösungsansatz wird dabei darin gesehen, durch Konferenzen, die als „Friedensgespräche“ bezeichnet werden, auf sich aufmerksam zu machen.

Die Wasserversorgung Jordaniens ist ebenso wenig ein Problem der UN wie die Arbeitsbedingungen der Näherinnen in Bangladesch.

Alle Versuche der UN, diese Probleme lösen zu wollen, müssen scheitern, weil das Interesse der UN mit keinem Interesse irgendeiner Konfliktpartei übereinstimmt, was letztlich heißt, dass die UN gar nicht in der Lage ist, die real



existierenden Probleme zu erkennen, und folglich auch nicht in der Lage, auch nur eines davon zu lösen. (*Das stimmt zwar so nicht, weist aber tendenziell in die richtige Richtung.*)

Würde irgendjemand dem UN-Gebäude am East River die Wasserversorgung abklemmen, dann hätte die UN ein Problem! Würde irgendjemand die Gehälter aller UN-Mitarbeiter auf 1,50 \$ pro Tag senken, dann hätte die UN ein Problem!

Verstehen Sie den Ansatz? Ein Problem existiert real nur für den, der davon betroffen ist. Ein Problem „irgendwo“ zu sehen, ist etwas anderes, als ein Problem zu haben.

Ein weniger politisches, einfaches Beispiel für ein *fast* schon komplexes Problem:

Das Unternehmen A produziert Tapeten. Umsatz und Gewinn sind in den letzten beiden Jahren jeweils um ein Zehntel geschrumpft. Im laufenden Jahr zeichnet sich sogar ein Verlust ab.

Der Chef hat ein Problem, das sich darin ausdrückt, dass seine Einkommensquelle zu versiegen droht.

Der Vertriebsleiter hat ein Problem, das sich darin ausdrückt, dass die Tapeten des Unternehmens A gegenüber der Konkurrenz deutlich zu teuer sind. Der Fertigungsleiter erklärt jedoch, dass mit dem veralteten Maschinenpark die Kosten nicht gesenkt werden können.

Der Chefdesigner hat ein Problem, das sich darin ausdrückt, dass seine besten Entwürfe nie realisiert werden. Der Vertrieb meint: Das kauft doch niemand. Er hat sich daher schon bei der Konkurrenz umgehört und einen guten Job in Aussicht.

Der Chefbuchhalter hat ein Problem, das sich darin ausdrückt, dass er fürchten muss, dass seine Falschbuchungen zu seinen eigenen Gunsten aufliegen, wenn das Unternehmen aufgelöst oder verkauft wird.

Der freigestellte Betriebsratsvorsitzende hat ein Problem, das sich darin ausdrückt, dass er wiedergewählt werden will, was aber nur gelingt, wenn er eine neue Arbeitszeitregelung durchdrückt, die einer Lohnerhöhung gleichkommt.



Der Landrat hat ein Problem, das sich darin ausdrückt, dass er die Ansiedlung des Unternehmens forciert hat, sich immer wieder selbst für die Ansiedlung des Unternehmens und die Schaffung von Arbeitsplätzen gelobt hat, und sogar erhebliche Fördermittel beschaffen konnte, die nun verloren gehen könnten. Für den Wunsch des Unternehmens, noch einmal Gelder locker zu machen, fehlt ihm jedoch die kriminelle Energie.

Der Banker hat ein Problem, denn er kennt den Landrat und den Betriebsratsvorsitzenden, weshalb ihn auch die letzte, pünktlich und vollständig eingegangene Tilgungsrate nicht mehr beruhigen kann. Außerdem kennt er den Chef der Bank des Buchhalters, und was er da auf dem Golfplatz gehört hat, macht ihn noch unruhiger.

Alle haben irgendein Interesse am erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens. Die Motivationen für diese Interessen sind jedoch höchst unterschiedlich – und allesamt egoistisch.

An diesem *fast* schon komplexen Problem lässt sich eine Erkenntnis für wirklich komplexe Probleme ablesen:

Zwischen den einzelnen Teil-Problemen bestehen Abhängigkeiten. Das Problem, von dessen Lösung Einflüsse auf die meisten anderen Teilprobleme ausgehen, ist **das dominierende Problem**.

Das dominierende Problem kann niemals ein komplexes Problem sein. Sieht es dennoch danach aus, muss es nochmals analysiert und in Teilprobleme aufgelöst werden, von welchen sich erneut eines als das dominierende Problem herausstellen wird.

Ein dominierendes Problem kann niemals ein komplexes Problem sein.

Im Beispiel ist das dominierende Problem das Problem des Chefs, der seine Einkommensquelle versiegen sieht.

Er steht also im Prinzip genauso da wie Henne Berta auch. Da gibt es einen Markt, es gibt Nachfrage, es gibt Geld, aber er kommt nicht dran, obwohl er es dringender bräuchte als viele andere.

Viele, aber nicht alle Probleme, sind „Henne-Berta-Probleme“!



Versuchen wir also, mit der Henne-Berta-Strategie eine Lösung zu finden:

Sobald der Chef aufgehört hat, sein Problem als „Ich geh pleite! Ich geh pleite!“, zu formulieren, sondern stattdessen eine Frage gestellt hat, befindet er sich auf dem Weg zur Lösung.

Fangen wir mal so an:

Wie kann ich meinen Geldbedarf mit der Kaufkraft am Tapetenmarkt decken?

So, wie's aussieht, gar nicht.

Warum nicht?

Weil ich so nicht an das Geld herankomme.

Was müsste sich ändern, damit ich an das Geld herankomme?

Attraktivere Tapetenmuster bei gleichen und höheren Preisen

1) Mit Chef-Designer und Vertrieb besprechen

1.1) Mit Bank evtl. Finanzierungsbedarf besprechen

Unveränderte Tapetenmuster bei gleichen oder niedrigeren Preisen

2) Mit Betriebsrat Lohnverzicht besprechen

3) Mit Fertigungsleitung Rationalisierungsmaßnahmen besprechen

3.1) Mit Bank Investitionskredit besprechen

Verlustquellen konsequent ausmerzen

4) Mit Controlling und Buchhaltung besprechen

Es sind ihm also spontan insgesamt vier Lösungsansätze eingefallen.

Sehen wir sie genauer an:

Am einfachsten sieht die Lösung 4) aus, nämlich endlich einmal herausfinden, wo das Geld so hinfließt, wer welche Kosten verursacht – und wie man Verlustquellen konsequent ausmerzen könnte.

Diese Lösung hat den Vorteil, dass sie vollkommen unabhängig von allen anderen Überlegungen und grundsätzlich sinnvoll ist, ja sogar dann sinnvoll wäre, wenn es gar kein Problem gäbe.



Allerdings behaupten sowohl der Controller als auch der Chefbuchhalter, dass dies vollkommen überflüssiger Aufwand wäre, das Unternehmen sei sowieso schon an allen Ecken und Enden auf Kante genäht.

Daher fragt sich unser Chef nun: „Wie kann ich die Zahlen durchleuchten lassen, wenn Buchhaltung und Controlling nicht wollen?“

Es wird ihm ein externer Prüfer einfallen, der die Aufgabe gegen ein angemessenes Honorar übernimmt. Schlimmstenfalls kommt nichts dabei raus – aber darauf lassen wir es ankommen.

Abgesehen davon, dass jede Problemlösung besser wird, wenn Ungewissheiten durch Gewissheiten ersetzt werden, dass es für weitere Entscheidungen also auch besser ist, zu wissen, dass das Unternehmen wirklich bereits alle möglichen kostensparenden Maßnahmen ergriffen hat, erbringt Lösung 4) in unserem Beispiel erstens eine ganze Reihe von Einsparmöglichkeiten, zweitens aber die fristlose Kündigung des Chefbuchhalters – und, aus seiner noch zu rettenden Beute, eine runde halbe Million Bares in die Firmenkasse.

Eine einfache Lösung mit gutem Erfolg.

Doch die weiteren, aufgefundenen Lösungsmöglichkeiten versprechen ja noch deutlich bessere Ergebnisse.

Ebenfalls einfach sieht die Lösung 1) aus – nämlich einfach wirklich einmal mit mutigen Mustern in der Kollektion den Markt aufzumischen.

In der Besprechung mit dem Chef-Designer und dem Vertriebschef zeigt sich, dass die beiden sich hassen wie Hund und Katze. Der Designer hält den Vertriebsmann für einen ideenlosen Schwätzer, der nichts mehr fürchtet als Experimente und die Gefahr, von Großkunden mit seinen Mustern vom Hof gejagt zu werden, während der Vertriebsmann den Designer für einen Spinner hält, der doch, wenn er sich nur ein wenig am Markt umsehen würde, wissen könnte, dass alle diese Experimente nur Eintagsfliegen sind, die ganz schnell wieder aus den Angeboten verschwinden.

Beide haben irgendwie Recht, beide haben aber auch in gleichem Maße nicht Recht. Ein echtes Problem, aber eben wieder nur ein einfaches.



Der Chef nähert sich der Lösung mit der Frage, ob man denn mit Eintagsfliegen auch Geld verdienen könne. Theoretisch ja, sagen beide. Aber wir nicht. Warum ausgerechnet wir nicht?

„Weil unser Vertrieb nicht darauf eingestellt ist, alle drei Monate eine neue Kollektion von Highlights anzubieten“, sagt der Designer.

„Weil unsere Fertigung viel zu unflexibel ist, um die Aufträge, die wir holen, dann auch beliefern zu können“, sagt der Vertriebschef.

„Wie flexibel müsste die Fertigung denn sein?“

„Kommt drauf an, was uns die Designabteilung liefert.“

„Wie viele Muster könnten Sie denn pro Saison präsentationsreif entwickeln?“

„Wir sollten vier Jahreszeiten-Kollektionen mit fünf Grundmustern in jeweils drei Farbvarianten herausbringen. Und wenn wir damit nur die Farbtupfer in den Ausstellungsräumen des Handels setzen, das reicht, um unsere unverkennbare Handschrift bekannt zu machen – und wir können für das damit angesprochene Publikum praktisch jeden Preis festlegen.“

„Halten Sie das auch für realistisch?“

„In diesem Umfang – durchaus. Über die Vorlaufzeiten, die wir brauchen, um auch jeweils zum richtigen Zeitpunkt vorstellen und anbieten zu können, müssen wir noch reden. Da sehe ich aber kein Problem. Es könnte sogar sein, dass man uns nach einer gewissen Einführungszeit die Design-Kollektionen ungesehen aus den Händen reißen wird. Und ich spreche da von einem echten Zusatzgeschäft. Die Umsätze mit unseren bewährten Standard-Mustern werden deswegen nicht zurückgehen. Im Gegenteil. Wenn es gelingt, unseren Markennamen bekannter zu machen, könnte da sogar noch ein Wachstum drin sein, weil auch unsere immer noch zu hohen Preise eher akzeptiert werden.“

„Aber Sie erwähnten vorhin die Flexibilität der Fertigung. Was muss da möglich sein?“

„Die Kapazitäten sind wohl da. Seit zwei Jahren sind wir ja nicht mehr so gut ausgelastet. Wir müssten eben öfter umrüsten. Darauf haben wir aus Kostengründen schon vor geraumer Zeit verzichtet und im Prinzip von jedem



Muster in einem Rutsch einen ganzen Jahresbedarf produziert. Aber Sie sollten den Fertigungsleiter dazu fragen. Fünf Grundmuster, mit zunächst einmal 10.000 Rollen pro Muster und Saison – mit schnellen Farbwechseln je nach vorliegenden Bestellungen. Das wäre meine Forderung.“

Der Fertigungsleiter erklärt dazu, das sei möglich. Wenn die zusätzlichen Rüstzeiten über den Verkaufspreis wieder eingespielt werden könnten, was ja bisher immer bestritten wurde, würde er sich freuen und für die Fertigung sei das gar kein Problem.

Lösung eins bietet eine großartige Chance für das gesamte Unternehmen, wobei das Risiko, dabei Geld zu verlieren, gering ist.

Mit einer Design-Edition in den Tapetenmarkt vorzudringen und regelmäßig mit neuen Entwürfen aufzuwarten, das ist das, wofür der Designer sowieso bezahlt wird – und nun endlich loslegen kann. Es ist auch das, was dem Vertrieb wieder Auftrieb gibt, wobei es dem Vertriebschef im Grunde egal ist, ob die Lösung funktioniert. Geht alles gut – prima. Geht es schief, kann er sich wieder auf sein altes Argument zurückziehen und niedrigere Preise fordern, um mehr absetzen zu können.

Sogar die Fertigung zeigt sich eher erfreut – und die Kapazitäten sind da.

Es fällt gar nicht schwer den Startschuss für die Realisierung dieser einfachen Lösung zu geben.

Lösung zwei sieht einfacher aus als sie ist.

Mit einem Betriebsrat über Lohnverzicht zu sprechen ist im Grunde eine allerletzte Notmaßnahme, die in der Praxis in vielen Fällen nur dazu geführt hat, dass die Insolvenz für eine Weile hinausgezögert werden konnte.

Der Chef fragt sich also:

Wie kann ich den Betriebsrat zu einem Lohnverzicht bewegen?

So, wie's aussieht, überhaupt nicht.

Warum nicht?



Weil der Betriebsrat gerade eine ganz andere Zielsetzung verfolgt – und das mit Nachdruck!

Was müsste sich ändern, um den Betriebsrat umzustimmen?

Man müsste dem Betriebsrat dafür etwas Gutes anbieten können.

Den neuen Plan nach Lösung 1 vorstellen und den Lohnverzicht auf ein Jahr begrenzen und danach eine Erfolgsbeteiligung für die Belegschaft versprechen, weil ja nun alle - Design, Vertrieb und Fertigung - an einem Strang ziehen und gemeinsam den Erfolg erarbeiten.

Der so angesprochene Betriebsratsvorsitzende kann sich ausrechnen, dass er, wenn er Zustimmung empfiehlt und der Erfolg eintritt, von der Belegschaft noch besser angesehen werden wird.

Er weiß zugleich – und das spätestens jetzt – dass er mit seinem neuen Arbeitszeitmodell auf Granit beißen wird, also nur verlieren kann.

Es kommt jetzt darauf an, wie der Chef die Situation einschätzt. Es könnte mit einem solchen Vorschlag auch zu einem total schlechten Arbeitsklima kommen, ein Risiko, das relativ hoch ist, in Anbetracht der Tatsache, dass es im Augenblick gar nicht so aussieht, als sei der Lohnverzicht wirklich erforderlich.

Bleibt Lösung 3

Lösung drei folgt im Grunde dem Argument des Vertriebs, der niedrigere Preise fordert, was zwingend Kosteneinsparungen voraussetzt.

Investitionen in neue Maschinen und Anlagen, um preiswerter – also mit weniger Arbeitskräften – produzieren zu können, belasten die Liquidität – und die Frage, inwieweit die Bank bereit sein wird, mit Krediten zu helfen, wenn als Begründung nur „fehlende Wettbewerbsfähigkeit“ angegeben wird, ist nicht so leicht zu beantworten. Auch, ob der Landrat sich noch einmal so einsetzen würde, ist fraglich.

Nur wenn es keine andere Lösung gäbe, sollte man versuchen, diesen Weg gehen. Aber selbstverständlich darf Lösung 3 nicht vergessen werden. Wenn die neue Kollektion einschlägt, ist der richtige Zeitpunkt gegeben, bei der Bank vorzusprechen und einen Kredit für Rationalisierungsmaßnahmen auszuhandeln.



Dieses Beispiel, das ich als ein „fast komplexes Problem“ bezeichnet habe, soll aber einen zweiten Schluss nahelegen, nämlich diesen:

**Lösungen für komplexe Probleme
können nur vom dominierenden Problem ausgehen.**

Das heißt in unserem Beispiel:

Niemand, außer dem Chef, hätte auch nur eine der gefundenen Lösungen als für sich gangbar einschätzen können.

Es liegt also die Vermutung nahe, dass der Satz: „Es gibt keine einfachen Lösungen für komplexe Probleme“, den zu widerlegen ich hier versuche, von Menschen geprägt wurde, welche komplexe Probleme entweder nur von außen (UN), oder nur aus der Sicht ihrer darin verwobenen Teilprobleme betrachten können. Da sie selbst, als die Hüter ihres Teilproblems, allenfalls über die Kompetenz verfügen, ihr Teilproblem zu lösen, während das dominierende Problem weit über ihren Wahrnehmungs- und Einflussbereich hinausragt, halten sie diese Aussage für wahr.

Lässt sich diese Vermutung weiter belegen?

Sie lässt sich im Umkehrschluss an einem anderen Beispiel sogar nachweisen.

So, wie es in größeren Organisationen Hierarchien gibt, folgen auch Probleme einem hierarchischen Schema. Lassen Sie sich auf ein etwas abwegiges Beispiel ein:

Ein Gefangener in seiner Zelle sieht sich bei dem Wunsch, die Freiheit zu erlangen, einem ungeheuer komplexen Problem gegenüber. Er weiß nichts über die Wege und Räume, die Türen und Schlösser, die Überwachungsanlagen, die allesamt einen Ausbruchversuch verhindern könnten. Er muss sich eine Vielzahl von Informationen besorgen und kann dennoch nie gewiss sein, über das richtige Wissen zu verfügen. Es gibt für ihn keine einfache Lösung. Es gibt, wenn überhaupt, nur eine sehr, sehr komplizierte Lösung, deren Erfolgsaussichten noch dazu gering sind.

Der Gefängniswärter hätte zwar eine einfache Lösung für den ersten Schritt des Gefangenen in der Hand, nämlich den Zellschlüssel, womit aber das



komplexe Problem des Gefangenen noch lange nicht gelöst ist, während der Wärter selbst sich ein komplexes Problem geschaffen hat.

Der Gefängnisdirektor könnte dem Gefängniswärter zwar den Auftrag erteilen, den Gefangenen frei zu lassen. Ein Auftrag, dem vielleicht sogar Folge geleistet würde, der jedoch sowohl den Direktor als auch den Wärter und den Gefangenen in ein neues komplexes Problem versetzen würde, das wiederum von keinem der drei gelöst werden könnte.

Erst der Präsident, in dessen Kompetenz es lag, das Gesetz schaffen, in dessen Folge der Gefangene seine Unfreiheit als komplexes Problem erlebte, hat auch die Kompetenz, das gesamte komplexe Problem durch eine einfache Lösung für alle Beteiligten aus der Welt zu schaffen. Ob er dazu das ganze Gesetz für ungültig erklärt und alle freilässt, die davon betroffen waren, ob er gar eine Generalamnestie für alle Inhaftierten ausruft, oder einfach nur bestimmt, dass dieser eine betroffene Gefangene mit sofortiger Wirkung aus der Haft entlassen werden soll, spielt dabei keine Rolle.

Das dominierende Problem ist in diesem Beispiel das Gesetz. Es ruft auf jeder Stufe der Problemhierarchie spezifische Teilprobleme hervor, für welche auf jeder Stufe auch Lösungen verfügbar wären – doch weil das dominierende Problem bestehen bleibt, treten unmittelbar nach jeder Lösung die Teilprobleme in veränderter Form wieder in Erscheinung.

**Zur Lösung komplexer Probleme
ist die Kompetenz zur Lösung des dominierenden Problems unumgänglich.**

Damit eröffnet sich nun endlich der Blick auf die wirklich komplexen Probleme.

Ein wirklich komplexes Problem liegt dann vor, wenn die Instanz, welche über die Kompetenz verfügt, das dominierende Problem zu lösen, daran kein Interesse hat.

Das ist normalerweise dann der Fall, wenn das dominierende Problem von demjenigen, der es in die Welt gesetzt hat, nicht als Problem, sondern als Teil seiner Strategie betrachtet wird und er ein Interesse am Bestehen dieses Problems hat.



Kehren wir kurz zurück zum letzten Beispiel und verwandeln es in ein wirklich komplexes Problem:

Der Präsident hat ein Gesetz erlassen, das besagt, dass jeder männliche Einwohner seines Landes mit Schuhgröße 43 und mehr, zu lebenslänglicher Haft zu verurteilen ist. Statt „Schuhgröße 43“ könnte hier auch stehen, dass er einer bestimmten, unerwünschten Religionsgemeinschaft angehört, dass er als Journalist eine eigene Meinung vertritt, dass er bestimmte Seiten im Internet öfter als zwei Mal aufgerufen hat, usw., usw., aber, weil wir „Schuhgröße 43“ in der Realität noch nicht zu verzeichnen hatten, soll dies als Beispiel genügen.

Ich will nicht ausmalen, welche Vorteile sich der Präsident von einem solchen Gesetz verspricht, darauf kommt es auch nicht an.

Selbst die vielen, vielen Teilprobleme, die dieses problematische Gesetz schafft, will ich nur kurz streifen: Es fehlen überall Mitarbeiter in der Wirtschaft, es kommt zu Versorgungsengpässen. Familien verlieren den Ernährer, es kommt zu wachsender Armut. Viele Posten in den Verwaltungen und beim Militär bleiben unbesetzt. Es müssen sehr viele neue Gefängnisse errichtet werden, was wiederum Arbeitskräfte unproduktiv bindet, der Frauenüberschuss führt zu Verwerfungen im sozialen Gefüge der Gesellschaft, usw., usw.

Die korrekte deutsche Bezeichnung für dieses komplexe Problem lautet: Willkürherrschaft.

Willkürherrschaft kommt jedoch nicht nur auf der obersten Staatsebene vor, sondern praktisch überall, wo Menschen Macht über andere Menschen haben und es ihnen möglich ist, diese zu missbrauchen, weil sich keine übergeordnete Instanz dafür interessiert.

Selbstverständlich ist Willkürherrschaft in der Demokratie verboten. Sie kann also gar nicht vorkommen, was – wenn sie, wie es immer wieder zu beobachten ist, dennoch vorkommt – das komplexe Problem noch einmal um Etliches komplexer macht.

Die einfache Lösung für dieses hochkomplexe Problem ist so wichtig, dass sie, um nie dem Vergessen anheimzufallen, im Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in Artikel 20, Abs. 4, klipp und klar verankert wurde.



Das Recht zum Widerstand, 1968 formuliert, um bei gleichzeitiger Einführung der Notstandsgesetze eine Absicherung für die Bürger zu schaffen, kann nach nicht auf das Recht, eine Online-Petition zu zeichnen, beschränkt sein. Es kann auch nicht durch Art 8 auf friedliche, unbewaffnete Versammlungen unter freiem Himmel beschränkt sein, sonst wäre Art. 20,4 nämlich überflüssig.

(Anfangs stand hier, GG 20,4 sei schon 1949 so formuliert wurden. Das ist falsch. Danke für den Hinweis, Michael Poost!)

Das Recht zum Widerstand meint nichts anderes als das Recht, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln für die Wiederherstellung der verfassungsmäßigen Ordnung zu kämpfen.

Das Recht zum Widerstand steht auch nicht exklusiv bestimmten Bevölkerungsgruppen zu, wie etwa politischen Parteien, Kirchen, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Pfadfindern, etc.

Nein. Alle Deutschen haben das Recht zum Widerstand. „Alle“ heißt hier zugleich auch „jeder“.

Die zur Verfügung stehenden Mittel beginnen beim Dienst nach Vorschrift, reichen über den nach dem Streikrecht unzulässigen Streik bis hin zum Generalstreik. Eingeschlossen ist Gewalt gegen Sachen, der bewaffnete Kampf gegen die Zerstörer der Ordnung – und selbst der Königsmord, das Attentat, ist nicht ausgeschlossen.

Natürlich ist ein solcher Widerstand kein Schulausflug. Dennoch genügt er der Definition von der einfachen Lösung:

Eine einfache Lösung führt mit einem der Schwere des Problems angemessenem Aufwand zur Überführung des vom Problem hervorgerufenen, unerwünschten Zustands in den erwünschten oder einen gleichwertigen Zustand.

Obwohl es Willkürherrschaft auch weit unterhalb der staatlichen Ebene geben kann, zum Beispiel in einem Unternehmen, dessen Chef sich gegenüber den Mitarbeitern als Sonnenkönig gebärdet, kann das Recht auf Widerstand nicht auf diese Ebene heruntergebrochen werden.

Hier stehen nämlich andere, einfache Möglichkeiten zur Verfügung, das Problem zu lösen. Die einfachste ist die Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Es kann auch die Gründung eines Betriebsrats und/oder der Eintritt in eine Gewerkschaft erwogen werden, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Die letzte, einfache Möglichkeit ist die Klage vor einem ordentlichen Gericht auf



Einhaltung der arbeitsrechtlichen Vorschriften und einzelvertraglichen Vereinbarungen. Wenn die verfassungsmäßige Ordnung noch Bestand hat, wird das Gericht ein Urteil finden, das den gültigen (und rechtmäßig erlassenen) Gesetzen zur Geltung verhilft.

Leisten die Gerichte dies nicht, sondern urteilen offenkundig parteiisch im Sinne der Arbeitgeber, kann festgestellt werden, dass ein Organ der staatlichen Ordnung, nämlich die Justiz, aus der ihr im Rahmen der Gewaltenteilung zugewiesenen Funktion ausschert.

Wird dies von der Regierung, insbesondere vom Justizministerium korrigiert, oder erfolgt eine angemessene Reaktion des Parlaments, um die Störung zu beheben, kann die verfassungsmäßige Ordnung als immer noch intakt angesehen werden.

Erst wenn keine erfolgversprechenden Maßnahmen ergriffen werden, eine aus dem Ruder laufende Justiz wieder einzuhegen, ist offenkundig die staatliche Ordnung gestört – und es ist Widerstand nach GG 20,4 gestattet und geboten.

Damit ist der theoretische Teil abgehandelt.

Praktisch wimmelt es in Deutschland von einer Vielzahl so genannter komplexer Probleme, für die es vorgeblich keine einfachen Lösungen gibt.

Allen, die als verantwortliche Politiker - wie der Ochs vor dem neuen Scheunentor - vor solchen Problemen stehen, sei angeraten, zunächst einmal das dominierende Problem zu identifizieren.

Für die Bundespolitik gebe ich gerne eine kleine Auswahl der vorherrschenden dominierenden Probleme bekannt:

1. Die Regierung selbst hat ein „Schuhgröße 43“-Gesetz erlassen und hält trotz aller erkennbaren unerwünschten und aller erkennbar nicht eintretenden erwünschten Folgen daran fest, weil das Wohl des Volkes dem ideologischen Experiment untergeordnet wird.
2. Die EU hat im Rahmen der ihr übertragenen Souveränitätsrechte eine „Schuhgröße 43“-Regelung erlassen und hält trotz ... daran fest.
3. Der Regierung fehlt der Mut, dem Druck der USA und/oder dem Druck des Kapitals und/oder dem Druck mächtiger Interessenverbände zu widerstehen.



Es gibt nach meinem Dafürhalten kein einziges „komplexes Problem“ auf Bundesebene, dessen dominierendes Problem nicht in einer dieser drei Kategorien gefunden werden könnte.

Von daher könnte das dominierende Problem für alle so genannten „komplexen Probleme“ noch einfacher beschrieben werden:

**Die Regierung missachtet
zu Gunsten anderer Interessen
die Interessen des Volkes.**

Eine kleine Aufzählung von Beispielen, ohne die Absicht, damit die so genannten „komplexen Probleme“ vollständig zu erfassen, soll das untermauern.

Problem	Vertretene Interessen
Armut - Reichtum	Exportwirtschaft, Kapital
Auslandseinsätze Bw.	USA, NATO, militärisch-industrieller Komplex
Datenschutz	USA, Wirtschaft
Endlager u. Rückbau AKW	Industrie
Euro-Rettung	EU, Großkapital
Gesundheitswesen GKV	Med. Komplex, Gutverdienende, Beamte
Griechenland Rettung	EU, Großkapital
Infrastruktur	Siehe „Schwarze Null“
Migrationsdruck	USA, Wirtschaft, Kapital
NSA Überwachung	USA
Parteienfinanzierung	Eigeninteresse Politik
Schule, Bildung, PISA	Siehe „Schwarze Null“
Steuergerechtigkeit	Großverdiener, Kapital
Rentenversicherung GRV	Wirtschaft, Versicherungen, Banken, Beamte
Schwarze Null	Exportwirtschaft, Kapital (Privatisierungszwang)
Sozialer Wohnungsbau	Wirtschaft, Anleger
Türkei	USA, NATO
Zensur (fake, hate)	Eigeninteresse Politik

Selbstverständlich werden zu allen diesen Problemen Erzählungen vorgetragen, in denen die wahren Interessen nicht vorkommen. So erzählt man letztlich dem Arbeitslosen auf verschlungenen argumentativen Pfaden, dass ihm seine



Arbeitslosigkeit letztlich zugutekäme, weil die Wirtschaft mit sinkenden Lohnkosten erfolgreicher im Wettbewerb sei und nur so sein ALG II überhaupt finanziert werden könne. Dass der Beitrag der Wirtschaft zum ALG II im Vergleich zum Beitrag der Beschäftigten und Konsumenten verschwindend gering ist, dass die Beschäftigten und Konsumenten mit jedem Arbeitslosen mehr belastet werden – und zugleich aus Angst um den eigenen Job zugänglicher für Lohnverzicht werden, während die Gewinne der Wirtschaft mit jedem Arbeitslosen wachsen, das erzählt man nicht, obwohl es die Grundüberlegung für die Agenda 2010 und die Hartz-Gesetze war und ist.

Genauso erzählt man davon, wie dringend erforderlich es sei, Deutschland am Hindukusch zu verteidigen, wie wichtig es sei, angesichts der russischen Angriffspläne die Militärausgaben noch weiter in die Höhe zu treiben, wie wichtig für ein rohstoffarmes Land die Bildung sei, weshalb die Kultusminister seit Jahrzehnten daran arbeiten, das Bildungsniveau langsamer sinken zu lassen als den Bildungsetat. Man erzählt von mehr Freiheit, durch Eigenverantwortung und deutet alle wehrhaften Schutzmauern zu Gefängnismauern um.

Man kann diesen Erzählungen andächtig lauschen und in der Wahlkabine in Verzückung geraten, wenn man wieder einmal das Kreuz an die richtige Stelle gemalt hat. Man kann diese Erzählungen aber auch ignorieren und sich einfach nur an die Fakten halten und den Mut haben, die Zusammenhänge selbst herzustellen.

Sie erinnern sich an die Henne Berta?

Nicht ihr Schnabel war zu kurz, nicht ihr Kopf ein kleines bisschen zu dick – das Glas, das man ihr hingestellt hat, um zu sehen, ob und wie sie denn damit fertig wird, war zu eng, und man hat viel zu wenig Wasser eingefüllt. Mit voller Absicht!

Wenn Sie dann im jüngsten Armutsbericht des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes gelesen haben, dass die Lebenserwartung der Armen um rund 10 Jahre kürzer ist, als die der Wohlhabenden und Reichen, dann sollten sie jetzt unmittelbar eine Parallele erkennen.

Wer immer genug zu essen hat, wer seine Zeit nie damit vergeuden muss, Steine ins Glas zu werfen, um seinen Durst zu löschen, wer nicht in der Wüste herumirren muss, sondern sich in der Wellness-Oase verwöhnen lassen kann, der ist nicht so früh verbraucht, nicht so früh am Ende, wie diejenigen, die für seinen Reichtum schufteten.



Natürlich war die Henne Berta clever, intelligent, kreativ – aber sie musste diese Fähigkeiten an einer unbedeutenden Kleinigkeit verschwenden, nur um ihr nacktes Überleben für eine kurze Zeit zu sichern.

Wie viele Menschen in Deutschland sind in der gleichen Situation?
Und warum – wo es doch so viele einfache Lösungen gäbe!

Vollbeschäftigung könnte durch Arbeitszeitverkürzungen erreicht werden.
Aber Arbeitslose sind nun einmal viel billiger.

Krankenversicherung mit guten Leistungen ließe sich für alle finanzieren, vermutlich sogar mit niedrigeren Beitragssätzen, würden alle prozentual nach ihrem Einkommen – aus jeder Einkommensart – einzahlen. Aber Wohlhabendere beteiligen sich nun einmal ungern an der Absicherung der Schwächeren.

Rentenversicherung bedürfte nicht ständiger Korrekturen der Leistungen, würden auch hier alle nach ihrem Einkommen – aus jeder Einkommensart – einzahlen. Auch hier gilt, wer es sich leisten kann, verweigert die Solidarität.

Sozialer Wohnungsbau könnte von den Kommunen finanziert werden, hätte man ihnen nicht immer mehr Lasten aufgebürdet und ihnen gleichzeitig die Schuldenbremse verordnet.

Die Bundeswehr wäre in der heutigen Aufstellung überflüssig und könnte mit der Hälfte des Etats auskommen, würde man sie tatsächlich als Verteidigungsarmee betrachten, statt als Interventionstruppe. Wobei fraglich ist, ob es derzeit unter unseren Nachbarn überhaupt einen Feind gibt, gegen den gerüstet werden muss.

Steuergerechtigkeit ist – wie jede Gerechtigkeit – nie so herzustellen, dass es jeder als gerecht empfindet. Aber dass durch die Senkung der Einkommensteuer bei Anhebung der Mehrwertsteuer die Steuerlast ganz massiv auf die schwächeren Schultern verlagert wurde, gehört zu den extremen Ungerechtigkeiten im Steuersystem, die sich auch wieder ändern ließen.

Banken- und Eurorettung wären überflüssig, hätten wir DM noch. Niemand in der EU wäre uns ernsthaft böse, würde Deutschland zur DM zurückkehren. Im Gegenteil.



Zum Schluss eine Bitte:

Sollte Ihnen in Bezug auf die Bundesrepublik Deutschland ein so genanntes „komplexes Problem“ bekannt sein, bei dem das dominierende Problem nicht einem der drei auf Seite 17 vorgestellten Grundmuster zugeordnet werden kann und/oder die Problemlösungs-Kompetenz nicht bei der Regierung liegt, dann lassen Sie mich davon wissen.

Ich werde mich damit beschäftigen und das Problem und meine Analyse dazu veröffentlichen.