

Anton Minin Baranovskii

DURST NACH REALITÄT

Wie man Probleme klar erkennt,
tragfähige Lösungen findet und
ohne Selbsttäuschung handelt



PRAXIS
DES KLAREN
DENKENS

DURST NACH REALITÄT

Wie man Probleme klar erkennt, tragfähige Lösungen findet
und ohne Selbsttäuschung handelt

Anton Minin Baranovskii

Durst nach Realität: Wie man Probleme klar erkennt, tragfähige Lösungen findet und ohne Selbsttäuschung handeln.

Digitale Ausgabe, 2026.

Redaktion: Alexey Naumenko

Kontakt zum Autor: hi@antonmb.com

Dieses Buch ist ein Wegweiser zum Bauen von Entscheidungen ohne Selbsttäuschung. Es verbindet Werkzeuge der Systemanalyse mit kognitiver Psychologie und hilft Produktmachern und Tech-Unternehmern, verborgene Hebelpunkte dort zu finden, wo andere nur eine Sackgasse sehen. Ohne Hochglanz-Erfolgsgeschichten – nur Arbeitslogik und praktische Werkzeuge, um Ordnung in die Prozesse zu bringen, mit der eigenen Energie zu haushalten und komplexe Systeme zu entwickeln.

© Anton Minin Baranovskii, 2026

© Coverdesign, 2026

Vorwort

„Das erste Prinzip lautet: Sie dürfen sich nicht selbst täuschen – und Sie selbst sind der Mensch, der am leichtesten zu täuschen ist.“

– Richard Feynman. Aus der Rede „Cargo Cult Science“, Caltech, 1974

Fehler einzugestehen tut den meisten Menschen weh. Das Gehirn verteidigt unser Rechthaben bis zuletzt, denn für das Gehirn ist „ich habe mich geirrt“ oft gleichbedeutend mit „ich bin dumm“ oder „ich bin in Gefahr“.

Schöne Sätze wie „Irren ist menschlich“ oder „aus Fehlern lernt man“ kennt jeder. Aber seien wir ehrlich: Niemand gesteht gern seine Fehlgriffe ein – weder vor sich selbst noch erst recht vor den anderen. Denn auf einen Fehler folgen oft unangenehme, manchmal kritische Konsequenzen.

Dieses Buch ist in erster Linie als ein Gespräch mit sich selbst geschrieben. Es verlangt nicht, dass Sie vor anderen Menschen Buße tun. Ein solches Eingeständnis wertet die Gesellschaft oft als Schwäche oder Niederlage, obwohl wir im Grunde alle Sieger sein wollen. Und daran ist etwas Wahres: Jeder von uns hat in der Regel mehr Siege als Niederlagen auf dem Konto; nur nehmen wir Fehler schärfer wahr. Ein Fehler ist kein Brandmal des Versagers, sondern schlicht ein Signal, dass die Aufgabe eine andere Lösung braucht. Wenn Sie ihn mit kühlem Kopf unter dem Mikroskop betrachten

und verstehen, warum es nicht funktioniert hat, kommen Sie dem Erfolg viel näher, als wenn Sie blind davonlaufen und den Misserfolg möglichst schnell vergessen wollen.

Bekanntlich zieht eine Lüge die nächste nach sich. Ich bin kein Moralist und verstehe: Absolute Geradlinigkeit ist nicht immer angebracht. Es gibt Situationen, in denen die Wahrheit, grob und zur Unzeit gesagt, nicht hilft, sondern verletzt. Aber davon handelt dieses Buch nicht. Es handelt von einer anderen Lüge – der, die ein Mensch sich selbst erzählt. Diese Lüge ist gefährlicher: Sie schützt nicht, sondern verstellt eher den Blick darauf, was wirklich geschieht. Wer vor den eigenen Fehlern die Augen verschließt und dieses Knäuel weiter aufwickelt, wird es am Ende umso schwerer entwirren können.

In der Wirtschaftsliteratur ist die Erzählung oft um Erfolg, Geld und Seelenruhe herum gebaut, erreichbar in ein paar bestimmten Schritten. Solche Bücher sind nützlich, aber sie gehen nicht selten am unbequemsten Teil der Arbeit vorbei – der Analyse echter Fehlgriffe, falscher Hypothesen und Entscheidungen, die nur im Moment vernünftig aussahen.

Dieses Buch wählt eine andere Route. Ihm liegen die Erfahrung aus einer Arbeit, in der es immer mehr Aufgaben als Zeit gibt, die Analyse von Fehlern in echten Produkten und der Versuch zugrunde, jedes Mal den beobachtbaren Fakt von der schönen Erklärung zu trennen, die den Kopf zu schnell beruhigt.

Die Aufgabe dieses Buches ist es, Ihnen einen Satz von Arbeitsfragen zu geben, die helfen, das Problem genauer zu sehen, bevor Sie nach der Lösung suchen. Im Geschäft wie im Privatleben verwenden wir unsere Ressourcen oft nicht auf das Problem selbst,

sondern auf die erste bequeme Version des Problems: Wir kaschieren Symptome, halten provisorische Flicker für langfristige Lösungen und weichen Widersprüchen aus, mit denen wir uns besser früher auseinandergesetzt hätten.

Das Buch ist als Arbeitsroute durch Systemanalyse, TRIZ, praktische Psychologie, Kommunikation und Hypothesenprüfung aufgebaut. Diese Route dient dazu:

- Starke Emotionen und voreilige Schlüsse mit beobachtbaren Fakten abzugleichen.
- Entscheidungen mit kleinen Handlungen zu prüfen, bevor man Monate, Geld und Reputation in sie investiert.
- Konflikte als Arbeitsaufgaben zu behandeln, nicht als Kampf ums Recht haben.

Das Buch folgt dem Prinzip des Minimalismus. Jedes Kapitel ist ein abgeschlossener Schritt, der aus drei Elementen besteht: der Analyse einer Selbsttäuschung, einem Systemwerkzeug und einem Praxisteil.

Wir beginnen ganz am Ursprung, dort, wo der Fehler gewöhnlich entsteht: bei der Frage, wie ein Mensch das Problem benennt und welche eigene Version der Realität er für einen Fakt hält.

Einleitung. Sie kämpfen mit dem falschen Problem

„Die Formulierung eines Problems ist oft wesentlicher als seine Lösung.“

– Albert Einstein und Leopold Infeld. Aus dem Buch „Die Evolution der Physik“, 1938

Das Unangenehmste am falschen Problem ist, dass es selten falsch aussieht. Meistens ist es umgekehrt. Es hat Logik, Fakten und Energie. Alles scheint richtig zusammengesetzt: Der Mensch denkt, handelt und strengt sich an. Von außen sieht das wie Arbeit am Problem aus. Aber dann kommt ein merkwürdiges Gefühl auf: Der Aufwand ist größer geworden, die Klarheit kleiner.

Es wird viel getan. Immer mehr diskutiert. Und immer mehr versucht. Doch innerlich wächst allmählich der Verdacht, dass es nicht an der Geschwindigkeit liegt, nicht am Charakter und nicht an der Menge der eingesetzten Kräfte. Vielleicht war das Problem von Anfang an falsch bestimmt – und das ist kein besonders angenehmer Gedanke.

Mit Faulheit lässt sich leichter umgehen: Man kann sich zusammenreißen, eine Frist setzen, Disziplin dazugeben oder um Hilfe bitten. Mit fehlerhafter Ausführung ebenso: den Defekt finden, nacharbeiten, präzisieren, korrigieren. Aber was tun mit einer Situation, in der Sie sich ehrlich eingebracht, Entscheidungen getroffen, durchgehalten, Pläne geschmiedet haben – und sich dann herausstellte, dass Sie die ganze Zeit das falsche Problem

gelöst haben, obwohl Sie sicher waren, den Kern getroffen zu haben?

Und genau hier beginnt die eigentliche Arbeit.

Sie sieht selten inspirierend aus. Eher im Gegenteil. Es gibt in ihr einen Moment, in dem man innehalten und eingestehen muss: Das Problem liegt ganz woanders, als es offensichtlich schien.

- Das Geschäft wächst nicht, und das Erste, was einem einfällt: Es braucht Werbung.
- Das Team kommt nicht voran, also braucht es strenge Kontrolle.
- Die Kunden kaufen nicht, also muss man dringend den Text auf der Website umschreiben, den Preis senken oder Funktionen hinzufügen.
- Das Gespräch läuft nicht, also muss man es noch einmal erklären, ausführlicher und überzeugender.

In jedem dieser Gedanken kann ein Teil Wahrheit stecken. Genau deshalb sind sie gefährlich. Ein schwacher Gedanke kommt selten mit einem Schild „ich bin schwach“. Er erscheint als Erleichterung. Endlich ist klar, was zu tun ist. Endlich gibt es eine Ursache, eine Handlung, einen Plan. Man kann aufhören, sich mit der Ungewissheit zu quälen, und anfangen zu reparieren. Aber die erste Klarheit ist oft keine Analyse, sondern ein Weg, die innere Anspannung schneller loszuwerden.

Manche meinen, gutes Denken beginne mit der Antwort. Sie sehen das Problem, sammeln sich schnell, entscheiden und handeln.

Darin liegt ein verständliches Bild von Stärke: Gefasstheit, Tempo, Sicherheit, die Fähigkeit, nicht hängen zu bleiben.

Aber die Antwort ist erst dann wertvoll, wenn das Problem präzise bestimmt ist. Davor kann Geschwindigkeit gefährlich sein. Schnelles Handeln im falschen Rahmen rettet nicht – es zementiert den Fehler nur umso selbstbewusster.

Problem und Aufgabe sind nicht dasselbe.

Das Problem ist eher eine Spannung in der Realität. Etwas schmerzt, stockt, wiederholt sich, kostet mehr, als es sollte, wirft Pläne um, zehrt an den Kräften oder verhindert das nötige Ergebnis. Das Problem zeigt die Lücke zwischen dem, was ist, und dem, was sein sollte.

Die Aufgabe kommt später. Sie ist bereits Denkarbeit: was genau zu ändern ist, in welchem System, unter welchen Einschränkungen, mit welchem Ergebnis, zu welchem Preis und aus welchen Ressourcen.

Das Problem darf diffus sein. Die Aufgabe muss arbeitsfähig sein.

Und genau hier geschieht am häufigsten die Vertauschung. Der Mensch nimmt eine diffuse Spannung und behandelt sie, als läge schon eine präzise Aufgabe vor ihm. Das Symptom wird zur Ursache erklärt. Die erste Reaktion wird für Analyse gehalten. Die bequeme Erklärung beginnt wie ein Fakt auszusehen.

Von diesem Moment an wird die Anstrengung fragwürdig. Man kann Kräfte, Geld, Kontrolle, Argumente und Zeit nachlegen. Aber wenn die Ausgangsaufgabe falsch bestimmt ist, arbeitet das alles wie der Motor eines Autos, das in die falsche Richtung fährt. Es

wird Treibstoff verbrannt, es gibt Lärm, es gibt Bewegung. Das Problem ist nur: Niemand hat die Richtung ehrlich überprüft.

Die erste Version des Problems ist fast immer unvollständig. Das Gehirn spart Kraft und greift nach der nächstliegenden Erklärung, besonders wenn sie vertraut ist, emotional aufgeladen oder das Selbstwertgefühl schützt:

- *„Die Leute brauchen das nicht.“*
- *„Mir fehlt die Disziplin.“*
- *„Das Team ist schwach.“*
- *„Die Kunden verstehen gar nichts.“*
- *„Man muss sich einfach mehr anstrengen.“*

Solche Sätze sind nicht immer falsch. Es kann ein Stück Wahrheit in ihnen stecken. Aber ein Stück Wahrheit wird gefährlich, sobald es sich als die ganze Wahrheit ausgibt. Es erzeugt ein Gefühl von Klarheit dort, wo noch Nebel steht.

Das Problem sitzt oft tiefer, als es im ersten Moment scheint. Man sieht den Schmerz, aber nicht den Aufbau des Schmerzes. Man sieht den Rauch, aber nicht die Stelle des Feuers. Man sieht fallende Kennzahlen, den verärgerten Kunden, die gerissene Frist, den Konflikt, die Müdigkeit, die Angst. All das ist real, und man darf es nicht wie eine Lappalie behandeln. Aber das Symptom ist noch nicht die Aufgabe – es ist nur ein Signal, nicht die Ursache.

Das Symptom ist lauter als die Ursache. Es drückt, reizt, macht Angst und verlangt sofortiges Handeln. Deshalb richtet sich die natürliche Bewegung fast immer dorthin, wo es am stärksten

wehtut. Man will die Spannung loswerden, die Kontrolle zurückgewinnen und der Ungewissheit entkommen.

Die nützliche Arbeit beginnt dort, wo zwischen Problem und Handlung eine kurze Pause entsteht. Das ist keine Einladung zur endlosen Analyse und keine Rechtfertigung fürs Nichtstun, sondern ein einfaches Innehalten für eine Frage: Wird gerade das richtige Problem gelöst?

Diese Frage kann einen schönen Plan verderben. Sie kann einem die angenehme Sicherheit nehmen. Sie kann zeigen, dass bereits Wochen, Monate oder Jahre in den Kampf gegen die bequeme Version des Problems geflossen sind. Die Frage ist unangenehm, weil sie die investierte Mühe nicht berücksichtigt. Sie prüft nur eines: ob das gewählte Problem mit den beobachtbaren Fakten übereinstimmt.

Darin liegt ihr Unbequemes. Und genau darin ihr Nutzen.

Anstrengung allein garantiert kein Ergebnis. Man kann fleißig, klug, ehrlich und begabt sein und trotzdem in die Sackgasse laufen, wenn man wieder und wieder im falschen Rahmen handelt.

Das klingt hart, aber in dieser Bestimmtheit liegt Freiheit. Wenn das Ergebnis nicht nur von der Kraft abhängt, kann man nach dem Ansatzpunkt suchen. Man kann aufhören, endlos auf sich selbst zu drücken, und anfangen, den Aufbau des Problems zu zerlegen. Die Selbstanklage durch Untersuchung ersetzen. Aufhören, den Schmerz mit der Diagnose zu verwechseln. Sehen, wo die Arbeit wirklich liegt.

Eine funktionierende Lösung unterscheidet sich von einer oberflächlichen weder durch Schönheit noch durch Lautstärke.

Die oberflächliche Lösung drückt meist auf das Symptom. Sie fügt Gewicht hinzu: mehr Handarbeit, Kontrolle, Kosten, Erklärungen, Anspannung.

Die funktionierende Lösung verändert den Aufbau des Problems. Sie sucht die Stelle, an der eine kleine, punktuelle Veränderung eine große Wirkung entfaltet. Zum Beispiel: einen überflüssigen Schritt streichen, die Formulierung ändern, eine verborgene Ressource finden oder widersprüchliche Anforderungen trennen. Die Hypothese mit einer kleinen Handlung prüfen. Den Fehler dorthin verlagern, wo er billig wird. Bemerken, dass das Problem nicht im Menschen liegt, sondern in den Regeln des Systems. Das ist nicht „heldenhaft“, aber es funktioniert.

Im Film Cube (1997) gibt es ein treffendes Bild für diese Art zu denken. Menschen finden sich in einem System wieder, das durch Panik, Kraft oder gegenseitige Beschuldigungen nicht verständlicher wird. Der Ausweg zeigt sich nicht dort, wo mehr Druck ist, sondern dort, wo der Aufbau sichtbarer wird: die Verbindungen, die Beschränkungen, die Reihenfolge der Übergänge, die Regeln des Systems selbst.

Im Leben ist alles sanfter, aber das Prinzip ist ähnlich. Solange der Aufbau des Problems nicht verstanden ist, wird Energie gefährlich. Sie erzeugt ein Gefühl von Kampf, bringt einen aber nicht unbedingt dem Ausgang näher.

Im Management beschreibt dieses Prinzip Goldratts Engpasstheorie. Sie zeigt, dass die Effizienz eines Systems nicht durch gleichmäßigen Druck auf alle Produktionsstufen wächst. Die entscheidende Beschränkung sitzt gewöhnlich in einem konkreten

Engpass, doch die Ressourcen werden meist dort verbraucht, wo die Betriebsamkeit sichtbarer oder psychologisch bequemer ist.

Dieses Buch ist keine Nacherzählung von Goldratt, TRIZ, Systemdenken, KVT, GFK, Jobs to Be Done oder Lean Startup. Es nutzt einzelne Arbeits-Elemente dieser Ansätze als Route, um Probleme zu zerlegen.

Damit diese Namen nicht wie ein Passwort für Eingeweihte klingen, kurz zu jedem Ansatz.

TRIZ ist die Theorie des erfinderischen Problemlösens. Geschaffen hat sie der Ingenieur Genrich Altshuller, nachdem er Tausende Patente studiert hatte: Er suchte nach den Gesetzmäßigkeiten, die wirksame Lösungen von zufälligen unterscheiden.

Systemdenken ist die Gewohnheit, nicht auf das einzelne Ereignis zu schauen, sondern auf die Verbindungen darum herum: wie die Teile eines Ganzen einander beeinflussen und warum eine Anstrengung an einer Stelle als Störung an einer anderen widerhallt.

KVT steht für kognitive Verhaltenstherapie. Das ist eine Richtung der praktischen Psychologie, die sich damit befasst, wie sich ein Gedanke unbemerkt zwischen das Ereignis und unsere Reaktion schiebt. In diesem Buch wird sie nur als Werkzeug der Klarheit genutzt, nicht als Therapie.

GFK ist die Gewaltfreie Kommunikation: eine Art, über schwierige Dinge durch Beobachtungen, Gefühle, Bedürfnisse und Bitten zu sprechen statt durch Beschuldigungen.

Jobs to Be Done (JTBD) heißt wörtlich „zu erledigende Aufgaben“. Es ist ein Blick auf Käufe und Entscheidungen von Menschen als Versuch, eine konkrete Lebensaufgabe zu lösen – nicht, „ein Produkt zu erwerben“.

Lean Startup ist ein Ansatz, um Neues zu starten: Jede Idee gilt als Hypothese, die mit kleinen, billigen Experimenten geprüft wird, bevor man ernsthaftes Geld und Monate an Arbeit in sie steckt.

TRIZ dient hier als das ingenieurmäßige Fundament der Adaption des Autors: die Arbeit mit Widersprüchen, Ressourcen, dem idealen Resultat und der Suche nach der Lösung innerhalb des Systems. Die übrigen Ansätze helfen, die Fakten genauer zu sehen, das Problem zu formulieren, die Menschen zu berücksichtigen und Ideen an Verhalten, Zahlen und kleinen Experimenten zu prüfen.

Die Grundreihenfolge ist einfach: zuerst das Problem präzisieren, erst dann die Lösung suchen. Vertauscht man diese Reihenfolge, bekommt man leicht überzeugendes Handeln in die falsche Richtung.

Die Route des Buches führt vom Einfachen zum Komplexen. Zuerst klären wir, wie ein Mensch das Ereignis mit seiner inneren Version des Ereignisses verwechselt. Dann sehen wir, wie Wörter das Feld der Lösungen im Voraus verengen.

Danach zerlegen wir Widersprüche, Ressourcen und das ideale Resultat. Wir schauen, wie verborgene Verbindungen, kognitive Verzerrungen und Kommunikation funktionieren, um am Ende zu einer arbeitsfähigen Formulierung des Problems zu kommen und sie an Fakten, dem Verhalten von Menschen und kleinen Experimenten zu prüfen.

Die Hauptarbeit geschieht daran, wie Sie das Problem sehen, wo Sie sich täuschen, welchen Preis Sie übersehen und wie Sie die Lösung an der äußeren Rückmeldung prüfen: an Zahlen, den Handlungen von Menschen, Fristen und den Kosten des Fehlers. Das Werkzeug braucht es nur dort, wo es hilft, diese Arbeit mit den Händen zu tun.

Im Kern ist das eine Route zu einer nüchterneren Analyse. Eine falsche Formulierung kommt teuer zu stehen: Sie kostet Jahre, Geld, Kräfte, Beziehungen, Projekte und die Selbstachtung. Man kann sich ehrlich anstrengen, aber wenn das Problem falsch bestimmt ist, beginnt die Anstrengung, gegen Sie zu arbeiten. Sie festigt die falsche Route, vertieft den gewohnten Fehler und macht den Rückzug immer schmerzhafter.

Genau deshalb besteht der erste Sieg in diesem Buch nicht darin, eine schöne Lösung zu finden oder einen neuen Denkraum zu lernen. Der erste Sieg besteht darin, die erste Version des Problems nicht mehr nur deshalb zu verteidigen, weil sie zuerst da war.

Der Einfachheit halber versammelt der Schluss eine Kurzübersicht nach Kapiteln, die hilft, den Schlüsselzug jedes Kapitels schnell aufzufrischen und sich auf der Karte der Route zu orientieren.

Praxis

Nehmen Sie für den Anfang ein reales Problem, das es gerade jetzt wirklich gibt: im Projekt, in der Arbeit, in den Beziehungen oder beim Geld.

Es lässt sich in drei verschiedene Versionen zerlegen:

- **Erste Version:** wie das Problem spontan klingt, ohne Zensur und Ausschmückung.
- **Zweite Version:** was sich daran durch Beobachtung, Zahlen, Handlungen, Fristen, Nachrichten oder Ereignisse überprüfen lässt.
- **Dritte Version:** was obendrauf gepackt wurde: Ängste, Mutmaßungen, Motive anderer Leute, Prognosen, Verallgemeinerungen, alte Erklärungen, gewohnte Urteile über sich oder die Welt.

Beispiel:

- *Erste Version:* „Mein Projekt braucht niemand.“
- *Zweite Version (überprüfbar):* „In vierzehn Tagen gab es zwölf Registrierungen und null Zahlungen.“
- *Dritte Version:* „der Markt ist nicht bereit“, „das Produkt ist zu kompliziert“, „die Leute sehen den Wert nicht“, „das ganze Konzept muss dringend geändert werden“.

Vielleicht erweist sich ein Teil dieser Erklärungen als richtig. Aber zuerst muss man sie eben als Erklärungen sehen. Solange sie sich als Realität ausgeben, steuern sie Ihre Handlungen, ohne dass Sie es merken.

Der Sinn der Übung ist, den ersten Riss in der Gewissheit zu erzeugen, dass die erste Version des Problems bereits die Wahrheit ist.

Die Übungen in diesem Buch werden keine sofortige Verwandlung versprechen. Ihre Aufgabe ist eine andere: das Denken immer

wieder zu den Fakten, zum System, zu den Menschen, zu den Kosten der Entscheidung und zur Überprüfung zurückzubringen.

So beginnt die bewusste Anforderung einer Überprüfung: nicht nach einem schönen Schema suchen, sondern ehrlich den beobachtbaren Fakt von dem Namen trennen, den wir dem Ereignis gegeben haben.

Mit einem einfachen Eingeständnis: Vielleicht streite ich gerade nicht mit der Situation selbst, sondern mit dem Namen, den ich ihr gegeben habe. Ist der Name falsch, geht auch die Lösung daneben.

Als Nächstes steigen wir tiefer hinab und zerlegen die Stelle, an der der Fehler noch vor der eigentlichen Aufgabe entsteht: zwischen Ereignis, Gedanke, Reaktion und Handlung.