

# hernstein reader 2

## spannungsfeld führung

zwischen machbarkeit  
und ohnmacht

**hernstein**institut  
management  
leadership

**WKO** WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN  
Weiter kommen.

# inhalt

- 05**    **EDITORIAL**  
**SPANNUNGSFELD FÜHRUNG**
- 09**    **INTERVIEW** Über den Umgang mit Spannungsfeldern
- 15**    **MAG. (FH) LISA KRATZER, MAS** Führung im 21. Jahrhundert
- 27**    **HERNSTEIN MANAGEMENT REPORTS**
- 30      Organisationsstrukturen
- 38      Rolle von Führungskräften in Unternehmen
- 46      Selbstmanagement
- 57**    **AUS DER FÜHRUNGSPRAXIS**
- 58      **WOLFGANG NIESSNER**  
Gebrüder Weiss Holding AG
- 60      **DR. HORST PIRKER**  
Saubermacher Dienstleistungs AG
- 62      **ANDREAS KRONBERGER**  
Baxter Healthcare Österreich GmbH
- 64      **MAG. SUSANNE STEIN**  
Holding MANZ GmbH
- 71**    **ERLESEN – AUSGEWÄHLTE TEXTE**
- 73      **PROF. DR. GÜNTHER ORTMANN**  
Spannungsfeld Führung – Zwischen Machbarkeit und Ohnmacht
- 81      **MAG. STEFAN DOBLHOFER, MBA**  
Patchwork-Leadership
- 89      **EVELIN MAYR, MBA, MAS, MSC**  
»Systemisches Führen hat viel mit Vertrauen zu tun«
- 95      **DR. WOLFGANG LOOSS**  
Kompetenz für Turbulenz – Handwerkliches  
für das Management in unruhigen Zeiten
- 103     **MAG. JOANA KRIZANITS**  
Komplexität meistern – Komplexe Systeme benötigen  
ein angemessenes Führungsverständnis
- 117**   **VERANSTALTUNGEN**
- 124**   **IMPRESSUM**

# hernsteiner 03/12

management  
information

**Komplexität meistern**  
Komplexer Systeme benötigen ein angemessenes Führungsverständnis  
**MAG. JOANA KRIZANITS**

**Umworbergesehenern begegnen**  
Resilienz ist die Fähigkeit, Turbulenzen produktiv zu meistern  
**DR. BARBARA HEITGER, DIPL. OEC. ANNIKA SERFASS**

**Kompetenz für Turbulenz**  
Handwörterliches für das Management in unruhigen Zeiten  
**DR. WOLFGANG LOOSS**

**Verlangsamten, um effizienter zu sein**  
Reflexionsraum als wichtiges Instrument für die Unternehmensleitung  
**MAG. HELLA EXNER**

**«Auch Unbekanntes lässt sich managen»**  
**DR. GEORG MICHAEL VAVROVSKY, VORSTANDSDIREKTOR  
DER ÖBB INFRASTRUKTUR AG IM GESPRÄCH**

**SPANNUNGSFELD  
FÜHRUNG**  
Umgang mit Unsicherheit

## Umgang mit Unsicherheit hernsteiner 03/12



Sie haben es sicherlich schon bemerkt. Wir leben in einer VUKA-Welt! Gemeint ist eine Welt, die volatil, unsicher, komplex und ambivalent ist. Viele ManagerInnen stoßen mit ihrer bislang gelübten Praxis an ihre Grenzen. Plötzlich funktioniert Altbewährtes nicht mehr, Entscheidungen sind in ihrer Wirkung noch unvorhersehbarer, manchen raubt die Gleichzeitigkeit von Agenden fast den Atem.

Diese Rahmenbedingungen verlangen dem/der Einzelnen viel ab. Jetzt sind Führungskräfte gefragt, die ein hohes Maß Beziehungsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz und Resilienz besitzen und so selbstbewusst und handlungsfähig bleiben. Diese Ausgabe des »Hernsteiners« widmet sich dem Thema Umgang mit Unsicherheit und der gekonnten Navigation in der VUKA-Welt.

Wolfgang Loos gibt Ihnen handfeste Tipps, wie es Ihnen gelingen kann, im eigenen Manageralltag die Belastungsgrenzen möglichst gering zu halten. Ganz zentral ist dabei die Frage, wo Sie Energie »tanken« können, um die eigenen Kraftquellen zu nähren (siehe dazu S. 12).

Barbara Heltzer und Annika Serfass beschäftigen sich in Ihrem Artikel zum Thema Resilienz, wie Menschen, aber auch Organisationen mit Stress erzeugendem, Unvorhergesehenem gut umgehen und bestenfalls sogar daran wachsen können (siehe S. 8).

Wie Führung in komplexen Systemen stattfinden kann, beschreibt Joana Križanits in Ihrem Artikel (siehe S. 4). Eines wird dabei sehr deutlich: Komplexe Probleme benötigen »größere Flughöhen« in der Betrachtung, damit Systemgrenzen und Funktionsmuster deutlich werden.

Um ein gutes Gespür dafür zu bekommen, wie ein Unternehmen aktuell tickt und was sich an den Schnittstellen zur Umwelt abspielt, geht es im Beitrag von Hella Exner (siehe S. 14). ManagerInnen brauchen beides, um Entscheidungen in volatilen Zeiten treffen zu können – Reflexionsteams können Ihnen dabei helfen.

Ich wünsche Ihnen viele wertvolle Impulse mit dieser Ausgabe des »Hernsteiners«, die gleichzeitig die letzte Ausgabe ist, die ich begleite. Ich hoffe, dass wir mit den Themen der letzten 14 Jahre oft genau das angesprochen haben, was Sie als Führungskraft besonders beschäftigt. Dieses Ziel wird die »Hernsteiners«-Redaktion auch weiterhin verfolgen. Danke an unsere LeserInnen für Ihre Treue!

Dr. Katharina Lichtmanegger  
Leitung Hernstein Institut

Für die Gesamtedaktion:  
Mag. Peter Wagner

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadership-Themen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/Innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

#### IMPRESSUM

Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung

#### HERAUSGEBER, MEDIENINHABER UND REDAKTION

Hernstein Institut für Management und Leadership  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 35, A-1180 Wien  
T +43(0)1/24 50-2100  
F +43(0)1/24 50-2109  
hernstein@hernstein.at  
www.hernstein.at

#### COPYRIGHT

Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

#### REDAKTION

Mag. Peter Wagner,  
Festinger Straße 45, A-1140 Wien  
T +43(0)1/24 50-2100  
o@hinterleders-circus.at

#### KOORDINATION

Mag. Daniela Kaser, MAS

#### GRAFISCHE KONZEPTION

Dechant Grafische Arbeiten

#### FOTO

Helmut Kappel, team 100, Wien

#### LEKTORAT

Elisabeth Schöberl

#### HERSTELLER

Holzhausen Wien

#### OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS- VERHÄLTNISSE NACH DEM MEDIENGESETZ

Hernstein Institut für Management und Leadership der Wirtschaftsuniversität Wien  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 35, A-1180 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint 3 x pro Jahr. Der Inhalt der Beiträge spiegelt die Meinung der Autoren/Innen wider, deckt sich aber nicht unbedingt mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einsehbarkeit des Textes zu erhöhen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, wurde in den meisten Fällen auf die explizite Nennung der weiblichen Endung verzichtet.

## verzeichnis

### 04

#### Komplexität meistern

Da sich komplexe Systeme und komplizierte Sachverhalte grundsätzlich unterscheiden, ist auch ein anderes Führungsverhalten erforderlich, um Organisationen dabei zu unterstützen, angemessen damit umzugehen.

### 08

#### Unvorhergesehenem begegnen

Resilienz, ein aus der Materialkunde und der Entwicklungspsychologie stammender Begriff, ist inzwischen auch im Management akzeptiert. Er verweist auf den hohen Bedarf, mit Un erwartetem konstruktiv umgehen zu können.

### 12

#### Kompetenz für Turbulenz

Wenn von Komplexität die Rede ist, will man als Führungskraft gerne wissen, was das denn nun für das eigene Handeln im Manageralltag heißen mag und was womöglich ab morgen ganz handfest und praktisch (anders) zu tun wäre.

### 14

#### Verlangsamten, um effizienter zu sein

In Zeiten zunehmender Volatilität und Komplexität können »Reflexionsteams« der Unternehmensleitung als ihr Ohr am Puls des Unternehmers dienen. Man muss jedoch einige wichtige Voraussetzungen bei ihrer Einrichtung beachten.

### 16

#### »Auch Unbekanntes lässt sich managen«

Dr. Georg Michael Vavrovsky, Vorstandsdirektor der ÖBB Infrastruktur AG, über den höchst unterschiedlichen Umgang mit Unsicherheit angesichts verschiedener Steuerungslogiken im Management.

### 18–20

#### SERVICE

Literaturtipps  
Kommentar/Praxistipp  
Hernstein Veranstaltungen

#### DIE BILDSPRACHE IN WORTEN

Veränderungen, vor allem permanentes Wechseln von Strukturen und Vorgaben, bringen die Gefahr mit sich, dass sich Widerstand formiert. Die betroffenen Personen beginnen, sich gegen den Druck zu »polstern«. Die Bildstrecke versucht, diese Dimension der menschlichen Psyche zu illustrieren.

# Abschied nach 14 intensiven Jahren

Mit Jahresende legt Dr. Katharina Lichtmanegger ihre Funktion als Geschäftsführerin zurück. Im Gespräch mit der »Hernsteiner« Redaktion lässt sie nochmals die wichtigsten Milestones Revue passieren.

Was war die Zielsetzung, als Sie vor 14 Jahren das Hernstein Institut als Geschäftsführerin übernommen haben?

Am Start stand ganz klar der Auftrag des Eigentümers, der Wirtschaftskammer Wien, das gute Image aufrechterhalten und das Institut auf wirtschaftlich gesunde Beine zu stellen. Diesem Doppel-Auftrag haben wir gut entsprochen – das Geschäftsvolumen konnten wir nahezu verdoppeln. Mit der Ausrichtung als »Center of Competence« im Bereich Management und Leadership ab 2006 haben wir uns noch deutlicher inhaltlich positioniert und das Image des Instituts weiter ausgebaut.

Was waren rückblickend Ihre wichtigsten Entscheidungen und Maßnahmen?

Auf der Marktseite war bestimmt die wichtigste Entscheidung, rechtzeitig das Inhouse-Geschäft neben den erfolgreichen offenen Trainings aufzubauen. Heute sind wir attraktiver Business-Partner für Top-Unternehmen im In- und Ausland, wenn es um strategische Führungskräfte-Entwicklung geht. Dazu war es intern notwendig, auch neue Konzepte der Kooperation mit unseren Netzwerkpartnern/-innen und einen gemeinsamen Trainings-USP – das »Hernstein Prinzip« – zu entwickeln. Offene, beratungsintensive Trainings und große Inhouse-Programme in höchster Qualität in großen Trainer-Staffs abzuwickeln – das können wir heute wirklich gut. Und das schätzen nicht nur viele große Unternehmen sehr, es macht uns auch für Top-TrainerInnen attraktiv.

Inhaltlich haben wir in den letzten 14 Jahren das Erfolgsprodukt »Hernsteiner« zum Magazin ausgebaut. Seit 2001 gibt es den Hernstein Management Report – eine regelmäßige Management-Umfrage zu aktuellen Management-Themen, die von unseren Kunden und renommierten Fachzeitschriften nachgefragt wird. 2006 haben wir mit dem Fokus als »Centers of Competence« wieder mit Praxisforschung begonnen und damit an eine alte Hernstein Tradition angeknüpft. Themen wie »Selbsterneuerung«, »Nachhaltigkeit« oder heuer »Spannungsfeld Führung« treffen – wie die erfolgreichen Symposien zeigen – den Puls der Zeit.

Mit welchen Gefühlen geben Sie aus der Funktion?

Die Vorzeichen für das kommende Jahr stehen sehr, sehr gut. Das erleichtert den Abschied, auch wenn ich vieles vermissen werde: allen voran meine MitarbeiterInnen, die intensiven Kundenkontakte – zumal ich bei einzelnen Kunden über mehrere Jahre auch Projektleiterin war – und die geballte Energieladung dieses tollen Trainernetzwerks, das in der Form sicher einzigartig ist. Ich bin sicher, dass sie alle das Aufgebaute gut fortführen werden.

# Emotionen und Führung

Der jüngste Hernstein Management Report beschäftigte sich mit dem Thema Emotionen und Führung und brachte interessante Einblicke. Die Hälfte der befragten Führungskräfte (56 Prozent) ist der Meinung, dass authentisch eingesetzte Emotionen zu mehr Offenheit und Kreativität im Unternehmen führen.

48 Prozent hoffen auf die Förderung von Leistung und Produktivität von Mitarbeitern/-innen aufgrund von authentisch eingesetzten Emotionen. Voraussetzung dafür ist, dass Emotionen positiv eingesetzt werden und nicht negativ besetzt sind. Aber auch persönliche Vorteile aufgrund authentisch eingesetzter Emotionen im Unternehmen werden von den befragten Führungskräften genannt: 34 Prozent führen eine einfachere Gestaltung von Beziehungen darauf zurück, 23 Prozent meinen, dass die eigene Gesundheit dadurch gefördert wird, und weitere 22 Prozent hoffen auf Gefolgschaft der MitarbeiterInnen, wenn diese emotional geführt werden.

## Wirkung von authentisch eingesetzten Emotionen

WAS, GLAUBEN SIE, IST DIE WIRKUNG VON AUTHENTISCH EINGESetzten EMOTIONEN?

Bitte nennen Sie die 2 wichtigsten Punkte:

(in Prozent, max. 2 Nennungen möglich)



Den detaillierten Report finden Sie unter [www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/Aktuelle-Reports/Fuehrungskraefte-und-Emotionen/](http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/Aktuelle-Reports/Fuehrungskraefte-und-Emotionen/)

## AUTOREN/-INNEN DIESER AUSGABE



**MAG. HELLA EXNER**  
ist Gesellschafterin der Exner Beratung GmbH mit den Schwerpunkten prozessorientierte Unternehmensberatung, systemisches Coaching und Begleitung bei der Einführung von Reflexionsteams.

14



**DR. BARBARA HEITGER**  
ist Gründerin der Heitger Consulting GmbH und beschäftigt sich schon früh mit dem Thema Resilienz. Sie veröffentlichte dazu u. a. 2010 den Beitrag »Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern«.

08



**MAG. JOANA KRIZANITS**  
beschäftigt sich als Trainerin, Beraterin und Autorin intensiv mit dem Thema Komplexität und leitet 2013 unter dem Titel »Komplexität meistern« ein Seminar bei Hernstein.

04



**DR. WOLFGANG LOOSS**  
ist langjähriges Mitglied der Hernstein Fakultät und Autor zahlreicher Artikel und Bücher und als Top-Manager-Coach langjähriger Beobachter und Begleiter im Umgang mit Unsicherheit.

12



**DIPL. OEC. ANNIKA SERFASS**  
ist Beraterin bei Heitger Consulting, forscht zum Thema »Resilienz von Organisationen und Personen« und war neben Barbara Heitger Co-Autorin des Beitrags »Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern«.

08



**DR. GEORG MICHAEL VAVROVSKY**  
ist als Vorstandsdirektor der ÖBB Infrastruktur AG verantwortlich für milliardenschwere und hochkomplexe Großprojekte, bei denen Komplexität und Unsicherheit wesensimmanent sind und der gekonnte Umgang damit erfolgsentscheidend ist.

16

# Komplexität meistern

KOMPLEXE SYSTEME BENÖTIGEN EIN ANGEMESSENES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

AUTORIN Mag. Joana Krizanits

**Die schiere Fülle** von Einflussgrößen, Zeitdruck, Zielkonflikte, die Volatilität rahmensetzender Prämissen und Rückkopplungen des Systems auf sich selbst, die seine Funktionsweisen immer wieder verändern – all dies führt dazu, dass viele Entscheidungen in höchster Unsicherheit zu treffen sind. Das ist Komplexität, Alltag für Führungskräfte. Hohe Komplexität beeinträchtigt unsere Fähigkeit, Probleme kognitiv zu prozessieren, und sie hat eine zweite fatale Wirkung: Sie raubt uns im Team die Kommunikationsanschlüsse.

In seinen Studien zur »Logik des Misslingens« (1989) hat Dietrich Döner typische Denkfehler im Umgang mit Komplexität beschrieben: Ad-hoc-Aktionen, die Übertragung von bewährten Regeln aus anderen Zusammenhängen, Einzelprobleme bearbeiten statt Gesamtsicht, »Reparaturdienstverhalten«, auf Vermeidungsziele setzen, Verantwortungsabgabe vom Typ »die anderen, immer, nie, schon wieder« usw. Im Team steht es nicht besser aus: Jede/r wirft die eigenen Bälle ins Spiel. Man redet aneinander vorbei, im Kampf um »My Share of Voice« kommen Ungeduld und Hektik auf. Statt sachlich differenzierter Argumente dominieren Stereotype und emotionale Appelle, gefolgt von Rufen nach Produktivität. Einzelne beginnen ihre Mails zu bearbeiten, müssen vorzeitig zu wichtigen Terminen. Galgenhumor und Zynismus machen sich bei den Verleibenden breit. »Es ist einfach komplex ...« Wie oft kommt Ihnen dieser Stoßseufzer über die Lippen? Er hat einen wahren Kern, denn richtig gemacht ist es einfach, mit Komplexität umzugehen. Fünf Schritte sind dazu erforderlich:

- › das Wesen komplexer Wirkungsgefüge verstehen, das eigene Gehirn überlisten,
- › den richtigen Steuerungsansatz wählen,
- › die passende Flughöhe finden,
- › Kommunikation in Teams und das Denken lenken.

## Erstens kommt es anders und zweitens, als man denkt

Komplexe Sachverhalte sind Wirkungsgefüge – Systeme – mit ganz spezifischen Charakteristika. Dass viele Einflussfaktoren und viele Verknüpfungsmuster zusammenkommen, unterscheidet sie noch nicht von komplizierten Systemen, deren Operieren man analysieren und berechnen kann. Das Typische an komplexen Systemen ist, dass sie auf sich selbst zurückwirken und ihren »inneren Zustand«, ihre Algorithmen, mit denen sie Inputs verarbeiten, immer wieder organisch verändern.

Ein Grund dafür ist ihre Rekursivität: Komplexe Systeme führen immer wieder dieselben Operationen durch, die auf den Ergebnissen der jeweils vorangegangenen Operation aufsetzen. Während der Beobachter den Eindruck stetigen, berechenbaren Verhaltens hat, schaukeln sich in Wirklichkeit die Funktionsmuster des Systems hoch, werden irgendwann turbulent, dann chaotisch. Ein neuer Ordnungszustand mit neuartigen rekursiven Funktionsmustern emergiert. So entstehen Blasen – die typische Funktionslogik vieler komplexer Systeme. Wann und wie sich innere Ordnungszustände verändern, ist ergebnisoffen. So bleibt die mittelfristige Wettervorhersage trotz ungeheurer weltweiter Rechenkapazitäten weiterhin ein Orakelspiel.

Komplexe Systeme sind pfadabhängig: Wie das System auf einen gegebenen Input reagiert, hängt von seiner Vorgeschichte ab. Die Dinge lassen sich nicht rückabwickeln, weil sich das Wirkungsgefüge in seinen Funktionsmustern qualitativ verändert. Eine Lawine kann nie wieder den Berg hinaufrollen und zum Schneebrett werden. Komplexe Systeme sind also Unsicherheitsproduzenten erster Güte. Das eröffnet – neben dem konkreten Problem, das zur Lösung ansteht – ein zweites Problem.

## Im Fahrstuhl abwärts

Unser Gehirn reagiert in ganz typischer Weise auf Komplexität: Es prozessiert sie unspezifisch als »Erwartungs-enttäuschung« und reagiert auf diesen »Un-Sinn« mit einer allgemeinen Stressreaktion. Diese erfasst zunächst nur den Cortex. Auch das Gehirn ist ein komplexes System vom Typus der Blase; es führt rekursiv immer dieselben Operationen durch – Feuern von Nervenzellen – die auf den Ergebnissen der vorangegangenen Operationen aufsetzen. So breitet sich ein neuronales Erregungsmuster sukzessive aus. In den bildgebenden Verfahren der Hirnforschung färbt sich der Cortex zunehmend rot; das Gehirn läuft heiß – nicht zufällig ermuntert uns der Volksmund, bei Stress »kühlen Kopf« zu bewahren.

Schreket die Stressreaktion ungebremst fort, geht es – wie Gerald Hüther es ausdrückt – »mit dem Fahrstuhl abwärts« in die nächsttiefere neuronale Integrationsstufe der Amygdala; sie speichert unser Erfahrungswissen und unsere Affekte. Affekte sind eine Vermischung von Denken und Gefühlen, ein Denk-Fühlen oder Fühl-Denken. Auch hier kommt es zu rekursiven Rückkopplungen: Je schwärzer die Gedanken und Gefühle, desto schwärzere Gedanken und Gefühle stellen sich ein. So geht es mit dem Fahrstuhl noch eine Etage hinab zum Kleinhirn und Rückenmark, wo die Haltungsreflexe und die grundsätzliche Bereitschaft zu Flucht und Kampf integriert sind.

Unser Gehirn stellt sich mit dieser automatisch ablaufenden Stressreaktion klar in den Dienst des Überlebens: Es hält sich nicht lang mit der Analyse von komplexen Systemen auf, sondern führt uns schnell zu den lebenswichtigen Handlungsoptionen: Flucht, Kampf oder Totstellen. Die erste Herausforderung im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität besteht deshalb darin, unser Gehirn zu überlisten, damit es sich gar nicht erst in seine typischen Reaktionsmuster verstrickt. Der Königsweg dazu ist, sich die Natur komplexer Systeme zu vergegenwärtigen und vielfältige, angemessene Erwartungen über mögliche Funktionsmuster in einem Wirkungsgefüge zu bilden. Denn mit einer breiten und differenzierten Erwartungsbasis kann es nicht zur Erwartungsenttäuschung kommen, die die unheilvolle Stressreaktion im Gehirn auslöst.

: Statt linearer Fortschrittssteuerung sind komplexe Systeme nach dem Modell des Schleifengangs zu steuern: Man erkundet sie in wiederholten Schleifen, um die vielfältigen Wirkungen und die Rückkopplungen des Systems auf sich selbst zu verstehen.

: Komplizierte Systeme sind ihrem Wesen nach technische Maschinen: Sie weisen eine Fülle von Einflussgrößen auf, die Funktionsmuster bleiben aber stabil.

: Es gibt nicht diese oder jene richtige Managementmethode, sondern es gibt nur eine an den Kontext jeweils bestangepasste Methode.

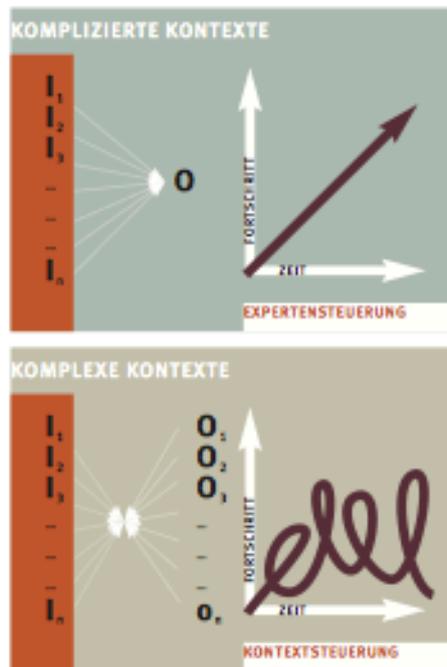
## Führung in komplexen und in komplizierten Systemen

Sowohl komplizierte als auch komplexe Systeme konfrontieren Führungskräfte mit Unsicherheit, komplizierte Systeme nur anfangs – bis man sie verstanden hat –, komplexe Systeme auf Dauer. Was heißt das konkret für Führung? Was heißt das für Entscheidungen treffen im Zustand der Unsicherheit? Führung und Entscheiden sind jeweils ganz anders anzulegen, je nachdem ob es sich um komplizierte oder um komplexe Systeme handelt.

Komplizierte Systeme sind ihrem Wesen nach technische Maschinen: Sie weisen eine Fülle von Einflussgrößen auf, die in hoch komplizierten Algorithmen zusammenwirken; die Funktionsmuster bleiben aber stabil. Hier gilt das Paradigma der Expertensteuerung: Um einen schwierigen Output zu erzielen, muss Führung Arbeitsprozesse systematisch anlegen, d. h. die benötigte Expertise, die vielen Inputs in der richtigen Menge und Reihenfolge so organisieren, dass das Ziel schrittweise erreicht wird, in komplizierten Systemen besteht der richtige Führungsansatz darin, Unsicherheit durch Wissen und Determinierung von Abläufen in Sicherheit und Planbarkeit zu verwandeln (siehe nebenstehender Kasten).

In komplexen Systemen lässt sich keine Sicherheit erzielen, ihre Funktionsmuster können nur in den stetigen Phasen und mit Bezug zum spezifischen Kontext verstanden und gesteuert werden. Statt linearer Fortschrittssteuerung sind komplexe Systeme nach dem Modell des Schließengangs zu steuern: Man erkundet sie in wiederholten Schleifen, um die vielfältigen Wirkungen und die Rückkopplungen des Systems auf sich selbst zu verstehen. Da Systemdynamiken sich organisch verändern, sind detaillierte, langfristige Festschreibungen zu vermeiden und Rahmenvorgaben zu setzen, die eine lose Kopplung der Systemelemente ermöglichen (siehe Abb. 1).

Abb. 1 Steuerungslogiken in komplizierten und komplexen Systemen, Quelle: eigene



Wir sind in unserem Kulturkreis durch Technik- und Fortschrittsgläubigkeit so geprägt, dass wir das mentale Modell der Expertensteuerung auf alle Problemstellungen anwenden. Die Annahme des berechenbaren, linearen Problem- lösungsfortschritts ist im Führungsaltag überall hinterlegt – im Zyklus der Unternehmensplanung, in MbO- und Incentivierungssystemen usw.; die meisten Softwarelösungen zur »Modellierung« komplexer Systeme basieren auf der Prämisse eines vergangenheitsunabhängig operierenden, technischen Systems. Komplexe Systeme lassen sich aber weder zu komplizierten undefinieren noch mit den Steuerungslogiken komplizierter Systeme managen. Unsere Versuche, durch genaue Planung Sicherheit zu gewinnen, gehen am Wesen der Problemstellung vorbei. Sie führen uns nicht nur später direkt zur Erwartungsenttäuschung, sondern auch zu Lösungen, die morgen zu Problemen werden. Die fatale Verwechslung von komplizierten und komplexen Systemen entsteht aber auch dadurch, dass komplexe Systeme während ihrer Phasen stetigen Verhaltens den Beobachter zu falschen

Schlüssen verführen. Wenn aber die Dinge so leicht zu verwechseln sind, wie lassen sie sich dann unterscheiden? Der erste Schritt, diese Frage zu beantworten, ist, sie bewusst zu stellen: Worum handelt es sich? Der zweite Schritt ist, sich vom Detail zu lösen und den großen Zusammenhang zu betrachten, um zeitliche Entwicklungsverläufe und die Grenzen eines Wirkungsgefüges auszumachen.

## Flughöhe statt Mikroskop

Dazu müssen wir unseren Wahrnehmungsmodus von »Hirn« auf »Bauch« umstellen, von Analyse auf Mustererkennung. Muster sieht man mit dem verschwommenen Blick aus der Entfernung, nicht wenn man etwas unter das Mikroskop legt – machen Sie den Test mit einem Stück kariertem Stoff. Einfache Sachverhalte überblickt man beim Tun, komplizierte Sachverhalte benötigen Analyse und Planung, d. h. den Blick von oben. Komplexe Probleme benötigen mehr Flughöhe, damit ihre Systemgrenzen und Funktionsmuster deutlich werden. Je nachdem wie klar oder diffus die Einflussgrößen und Grenzen des Wirkungsgefüges, wie kurz-, mittel- oder langfristig Entscheidungskontexte angelegt sind, muss man weniger oder mehr Dinge in den Blick bekommen. Für die Entwicklung der neuen Fahrzeugvariante mag der einmalige Flug mit dem Helikopter genügen; der Merger von zwei Unternehmen erfordert die Cessna, die Kreise zieht; für viele Entscheidungen im Zuge der Globalisierung ist die Boeing nötig, die immer wieder um die Welt fliegt.

Was heißt das nun für Führung? Es ist Aufgabe von Führung, zu erkennen, welches Problem welche Flughöhe braucht und wie ein gegebenes Problem zu prozessieren ist. Für manche Probleme lässt sich nach analytischer Tiefbohrung die richtige Lösung finden. Andere benötigen den Schließengang, um den Möglichkeitsraum der Verhaltensmuster im System abzuschreiten, bevor man sich auf Entscheidungen festlegt. Wieder andere erfordern den unscharfen Blick im Übergang von Reflexion zu Intuition. Bei komplexeren Problemen kommt man nur durch gezielten Umgang mit dem eigenen »Bauchgefühl« weiter. Schließlich gibt es hochkomplexe Probleme, die so viele grundsätzliche Weichenstellungen nach sich ziehen können, dass ein Entwicklungsverlauf nur im Nachhinein erkennbar wird; hier sind Führungskräfte auf ihr unternehmerisches Wollen verwiesen. Nur durch den Sinn, den sie ihrem Handeln geben, lässt sich die Unsicherheit des Kontextes absorbieren. Unsicherheit und Komplexität fordern Führungskräfte die Kompetenz ab, Hirn, Bauch und Herz gekoppelt einzusetzen.

## Mit Hirn, Bauch und Herz ...

Der »Bauch«, das ist unser »Erfahrungsgedächtnis«; es verarbeitet unsere Lebenserfahrungen in verdichteter, vorschlaglicher Form, in Bildern, Episoden, Geschichten. Auf einen Reiz produziert es innerhalb von 200 Millisekunden vielfältigste mögliche Szenarien. Dabei werden bereits gemachte Lebenserfahrungen so zusammengemischt, dass neuartige Zusammenhänge entstehen. Das Erfahrungsgedächtnis funktioniert diesbezüglich wie der Cortex, der ebenfalls gespeicherte Informationen zu neuartiger Erkenntnis verbinden kann. Cortex und Erfahrungsgedächtnis sind unsere – einander ergänzenden – Instanzen für Erfahrungsverarbeitung. Sie heißen uns bei der Bewältigung von Unsicherheit, bei der Deutung neuartiger Erfahrungen und beim Treffen von Entscheidungen. Aber beide Instanzen funktionieren nach grundsätzlich anderen Logiken.

Unser Cortex arbeitet ausschließlich im Wachzustand und auch dann nur verlässlich im schmalen Bereich zwischen Unter- und Überforderung. Unser Erfahrungsgedächtnis hingegen arbeitet immer für uns, auch im Schlaf, z. B. beim Träumen. Der Cortex bewertet nach der Kategorie »richtig/falsch«, unser Erfahrungsgedächtnis nach dem Axiom »mag ich/mag ich nicht«. Positive Szenarien lösen Annäherungsverhalten, negative Szenarien Vermeidungsverhalten aus. All dies geschieht unterhalb der Bewusstseinschwelle und teilt sich nur durch diffuse Körperwahrnehmungen, sogenannte »somatische Marker«, mit Entscheidungssituationen lösen immer »gemischte Gefühle« aus. Es ist eine bestimmte »Affektbilanz« erforderlich, damit man innerlich ja sagt und »den Schritt über den Rubikon« ins Wollen tut.

Aber schon während der Auseinandersetzung mit hochkomplexen Sachverhalten, d. h. vor dem Entscheiden, ist eine innere Haltung der Zustimmung und Annäherung nötig. Im »Mag-ich-nichts-Modus« wenden wir uns ab, wir können nicht lernen, vielleicht steigen wir sogar in den Fahrstuhl abwärts. Situationen mit hoher Unsicherheit und Komplexität erfordern also auch einen umsichtigen Umgang mit

### Fahrzeugentwicklung als Beispiel für ein planbares kompliziertes System

Ein detaillierter Prozess steuert die Entwicklung einer neuen Fahrzeugvariante. Parallel geschaltete Entwicklungsmodule werden projektmanagementmäßig abgewickelt und untereinander koordiniert. Der Prozess spezifiziert, wer wann wo welchen Input liefert, wie Fortschritt und Ergebnisse überprüft und bewertet werden, wann welche Entscheidungen wo in der Linie zu treffen sind. Der Prozess ist streng geplant, Abweichungen sind gegenzugelagt, über die Zeit gibt es einen stetigen Fortschritt.

### Es als Beispiel für ein komplexes System, dessen Systemgrenzen und Funktionsmuster unergreifbar

Es ist ein Kraftstoffgemisch, bei dem zehn statt bisher fünf Phasen zu erneuerbaren – aus Pflanzen gewonnenen – Erzeugnissen dem Benzin beigegeben werden, um den von Metallen verursachten Ausstoß des Treibhausgases CO<sub>2</sub> zu verringern. Während im Kyoto-Protokoll von 1997 regulierbare Treibhausgase sind Methan (zwei- bis viermal so wirksam wie CO<sub>2</sub>), Lachgas (Faktor 298), Fluorkohlenwasserstoffe (Faktor bis zu 14.800) und Schwefelhexafluorid (potenziell 22.800 mal so klimawirksam). Um die benötigten Mengen biologischen Treibstoffs für Bio zu gewinnen, werden in einer ersten Technigeneration Pflanzen zu Bioethanol vergärt, die sonst Nahrungsmittel sind: Getreide, Mais, Zucker, Palmöl usw. Es kommt zu einer Kettenreaktion: Der steigende Bedarf an Ackerfläche verdrängt Weideland, die ihrerseits Brachland oder Urwald verdrängen, weltweit werden Flächen in Schwellenländern angekauft oder langfristig gemietet, die für die Nahrungsmittelproduktion verloren gehen; US-amerikanische Farmer haben ihre Flächen für viele Jahre an die Ethanolproduktion verkauft. Die industrielle Bewirtschaftung der Flächen macht über den Düngereinsatz und das Pflügen von Lachgas die CO<sub>2</sub>-Einsparungseffekte zunichte. Durch die exorbitante Bindung der Flächen geht Flexibilität in der weltweiten Versorgung mit Nahrungsmitteln verloren, was bei Dürren zu Krisen führt mit Verteilungskämpfen der Lebensmittelpreise und Hunger in Schwellenländern sowie Bedrohung des sozialen Friedens. Die Knappheit setzt Börsenspekulanten auf Rohstoffe und Lebensmittelpreise in Gang. Gleichzeitig wird der neue Treibstoff von Konzernkonzernen wegen befürchteter Motorschäden nicht gut angenommen. Schwefelkonzern, z. B. durch Preissteigerungen, sollen den Absatz fördern ...

### LITERATUR

- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misserfolgs: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Köln/Bek bei Hamburg: Rowohlt, 7. Auflage 2008  
 Hübner, G. (2005): Dehnungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht  
 Starck, M. (2005): Das Gehirn entscheidet: Von somatischen Markern, Bauchgefühl und Überzeugungskraft. München: Goldmann  
 Vestier, F. (2009): Die Kunst versetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Stuttgart: DVA, 2. Aufl.

dem eigenen Wollen oder Nicht-Wollen. Auf allen Flughöhen lassen sich die jeweiligen Prozesse der Problembearbeitung methodisch unterstützen – durch Tools, die die Kommunikation im Team und das Denken lenken.

## Kommunikation im Team und das Denken lenken

Um zu vermeiden, dass hohe Komplexität und Unsicherheit zum Kommunikationszusammenbruch führen, muss Führung die Kommunikation im Team gezielt steuern.

Drei Dinge sind dazu wichtig:

- › einen gemeinsamen Aufmerksamkeitsfokus schaffen, der der Gruppe für die Bearbeitung des Problems Halt gibt;
- › die Grundlage für effektive Kommunikation, d. h. für sinnverstehende Kommunikationsanschlüsse, schaffen;
- › dialogische Formen der Kommunikation im Team verfolgen, die die Kunst des gemeinsamen Schließengangs ermöglichen.

Bevor ein Team ein hochkomplexes Problem stemmen kann, muss es einen gemeinsamen Aufmerksamkeitsfokus etablieren, an den Kommunikation anschließen kann. Dazu braucht die Gruppe ein Bild davon, wer sie selbst und was der Sinn des Unterfangens ist: Wie sieht jede/r das Problem, welche Erfahrungen, Überzeugungen, Wünsche, Fragen bringt jede/r mit? Worin liegt die Bedeutung für die Zukunft, was wäre ein guter Erfolg? Wenn Menschen sich authentisch einbringen und einander mit Empathie zuhören, kann Vertrauen entstehen. Paul Watzlawick wies darauf hin, dass die Beziehungsebene die Verstehensanweisung für die Inhalte ist – eine robuste Vertrauensbeziehung ist Voraussetzung für das Verstehen schwieriger Inhalte.

Um die vielfältigen Sichtweisen, Erfahrungen und sonstigen Ressourcen im Team produktiv zu stellen, sind zudem dialogische Kommunikationsformen nötig, die in einen offenen Erkundungsprozess statt in endlose Diskussionen führen.

Es gilt, das Denken zu lenken. Der erste Schritt dazu ist die Annahme, nichts oder wenig über das gegebene Wirkungsgefüge zu wissen; das macht Platz für Unbefangenheit und Neugierde. Dann versucht man, die eigene Aufmerksamkeit nach folgenden Kriterien zu lenken:

- › Multiperspektivität herstellen: Ereignisse und Wirkungen aus vielen Perspektiven ausleuchten;
- › die eigene Aufmerksamkeit auf Handlungs- und Lösungsorientierung sowie auf Ressourcen lenken statt auf Probleme und Mängel, die uns in die Stressreaktion führen;
- › im Kontext konkrete Ereignisse und Interaktionsmuster und ihre vielfachen Wirkungen aufeinander in den Blick nehmen; vielfältige Deutungen vornehmen, auch wenn diese einander widersprechen;
- › viele Fragen stellen, keine Antworten geben; die Fragen nach dem Prinzip des Schließengangs mehrfach durchgehen, damit sie sich gegenseitig anreichern und vernetzen, bis die Gestalt des Problems emergiert;
- › in Bildern und Analogien denken; das ist die Sprache des Erfahrungsgedächtnisses und der einzige Code, der zwischen Bauch und Hirn übersetzen kann;
- › das Erfahrungsgedächtnis gezielt durch positive Bilder und Metaphern »anfüttern« und produktiv stellen.

## Waltzing Complexity – der Tanz mit der Komplexität

Komplexität ist heute immer und überall. Unsere Denkmodelle, unsere eingeschliffenen Wahrnehmungs- und Kommunikationsweisen sind für die Bearbeitung komplizierter Probleme optimiert: Auf der Suche nach der sicheren, richtigen Lösung bohren wir immer tiefer und türmen Details auf. Wir argumentieren pro und contra mit beliebigen Wirklichkeitsausschnitten – und drehen uns dabei endlos im Kreis.

Genau das sollten wir auch tun – aber auf eine produktive Art und Weise. Statt wie der hungrige Tiger im Kliff zu kreisen, sollten wir uns nach dem Prinzip des Schließengangs tänzerisch im Walzer drehen, vielfältige Erwartungen über das Verhalten des Systems in einem gegebenen Zeitfenster bilden, die angemessene Flughöhe halten, den unscharfen Blick auf Muster richten, unsere Intuition und unser Wollen stärken. Dazu müssen verschüttete Kompetenzen gestärkt werden. Benötigt werden Skills und Kommunikationstools für alltägliche, komplexe Problemstellungen, Tools, die im Rahmen von Meetings einsetzbar sind. Denn im Alltag hat man weder Zeit noch Geld für Softwaremodellierungen, Szenarioprozesse oder auch nur für einen Workshop.

Mag. Juana Kitzsch ist Unternehmensberaterin und Trainerin in Wien mit den beruflichen Schwerpunkten: Organisationsberatung, Unternehmensentwicklung, Management Development, Fort- und Weiterbildung, Coaching, Supervision, Lehraufträge und Publikationen.



# »Auch Unbekanntes lässt sich managen«

**DR. GEORG MICHAEL VAVROVSKY,**  
Vorstandsdirektor der ÖBB Infrastruktur AG,  
über den höchst unterschiedlichen  
Umgang mit Unsicherheit angesichts  
verschiedener Steuerungslogiken im  
Management und die damit einhergehende  
Kunst minimaler Kostenabweichungen  
bei hochkomplexen Milliardenprojekten.

Haben Unsicherheit und Komplexität, wie es heute ständig heißt, wirklich zugenommen? Und wenn ja, wie erleben Sie das als Top-Manager konkret?

Ja, der Befund stimmt. Heute prasseln auf Manager Einflüsse in einer Menge ein, die früher so nicht gegeben war und wo die eingefahrenen Wege nicht mehr zum Ziel führen. Sie haben von Top-Managern gesprochen, da mache ich gleich ein Fragenschiken. Ich bin seit 23 Jahren als Vorstand für die Abwicklung von Großprojekten im Bahnbereich zuständig. Dort brauchen Sie aber Projektmanager, nicht Linienmanager. Der Unterschied ist: Der Projektmanager hat eine andere Herangehensweise zu wählen, insbesondere wenn er seine Projekte im interessenbesetzten Umfeld zu verwirklichen hat, wie das bei Großprojekten in der Infrastruktur der Fall ist. Vom Planungsbeginn an steht er sehr vielen Interessen gegenüber, er kennt aber die Einflüsse, die auf sein Projekt einprasseln, sowie die Auswirkungen, die es dann letztlich auslöst, zunächst noch nicht. Am Beginn steht nur das Ziel, ein Projekt mit bestimmten definierten Anforderungen wirtschaftlich abzuwickeln, aber der Projektmanager kennt de facto den Umfang seines Projekts zunächst noch nicht. Ein gewisses Maß an Unkenntnis, an Unwissenheit und Unsicherheit steht also von Anfang an im Raum.

Der Unterschied zum normalen Linienmanager besteht wohl darin, dass für den Projektmanager die Überlegung »Wie viel weiß ich aktuell über Inhalt und Umfang meines Projekts, was ist mein Kenntnisstand und was weiß ich noch nicht?« in jeder Beziehung existenziell ist. Man kennt in der frühen Planungsphase eben noch nicht alle Betroffenen und deren Interessen, und man kennt auch nicht all deren Ansprüche. Diese Betroffenen sind auf vielen Ebenen zu finden: von der Politik – Bundes-, Landes- und Regionalpolitik – bis zu den Gemeinden und den Anrainern. Man kennt zunächst auch nicht alle Auswirkungen des Projekts im Umweltbereich. Nehmen Sie nur das Verfahren des Lainer Tunnels, das war das bisher größte Umweltverfahren in Österreich überhaupt. Da gab es ein Heer an Gutachtern und eine schier unüberschaubare Anzahl an Auflagen und Verpflichtungen. Faktum ist: Sie kennen Ihr Projekt, zumindest bis es genehmigt und ausgeplant ist, nicht wirklich bzw. höchstens zu einem Teil. Somit ist für uns das Umgehen mit Unsicherheiten nichts Neues, vielmehr gehört es zu unserem Kerngeschäft. Wenn man Großprojekte zum Erfolg führen will, kommt man quasi automatisch zu systemischem, also ganzheitlichem Denken. Denn es gibt eine Vielzahl von Erfordernissen, Einflüssen und Interessen, und wenn man die nicht erkennt und berücksichtigt und Fähigkeiten entwickelt, um auf die Bedarfs- und Interessenträger rechtzeitig zuzugehen, ihnen zuzuhören, sie in Entscheidungen mit einzubinden und aus vielen widerstreitenden Teilen ein Ganzes zu bilden, wird man Großprojekte in der heutigen Zeit nicht mehr erfolgreich umsetzen können.

**D. h. als Projektmanager habe ich es mit Unsicherheit, Unkenntnis und Unplanbarkeit zu tun?**

Mit Unsicherheit und Unkenntnis ja, nicht aber mit Unplanbarkeit. Ein Projektmanager muss jedoch akzeptieren, dass er am Beginn eben nur einen Teil des gesamten Projektumfangs kennt. Wir haben in unserer Kostenplanung keine Kostenstelle für Unvorhergesehenes, sondern fragen uns ganz bewusst: »Wie viel von unserem Projekt glauben wir zu kennen und wie hoch ist der Anteil dessen, was wir heute noch nicht kennen?« Das setzen wir dann auf Basis unserer langjährigen Erfahrung ebenfalls in Kosten um und zwar nicht auf Gesamtprojektebene mit einem Gesamtschlag, sondern sehr differenziert in all den vielen Teilelementen des Projekts. Und die qualifizierte Ermittlung der Kosten für jene Projektteile, die wir kennen, ist nicht wichtiger als die Beschäftigung mit den Risiken und dem Grad der Unkenntnis sowie den daraus resultierenden möglichen Kosten bzw. erforderlichen Risikovorkehrungen.

Wenn Sie dann mit klassischen Linienmanagern zu tun haben, die jahrzehntelang die Vorstellung hatten, wenn etwas nicht klar ist, hat jemand seine Hausaufgaben nicht gemacht oder er ist unfähig, wie machen Sie sich da verständlich?

Da sind wir beim Punkt. Ich bin überzeugt: Es gibt nicht diese oder jene richtige Managementmethode, sondern es gibt nur eine an den Kontext jeweils bestangepasste Methode. Damit meine ich, gute Methoden haben alle ihre Berechtigung; die Frage ist jedoch, wann und in welchem Kontext ist welche Methode die erfolgversprechendste? Ein Großunternehmen wie z. B. die ÖBB braucht natürlich eine klare und straffe Linienorganisation. Unserem Geschäftsbereich für Projektmanagement, welcher insgesamt ein Investitionsvolumen von mehr als 20 Milliarden Euro betreut, liegt hingegen eine klassische systemische Organisation ohne innere hierarchische Strukturen zugrunde. Die Verantwortungen sind allerdings dem Kongruenzprinzip entsprechend durchgehend an die Aufgaben gekoppelt. Das aus Hierarchien abgeleitete Weisungsrecht tritt dabei in den Hintergrund. Unser gemeinsam erarbeitetes Managementsystem ist daher auch wesentlich umfangreicher als in so mancher klassischen Linienorganisation, denn die Vielzahl an Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, aber auch die Kommunikations-, Prozess- und Ablaufstrukturen sowie die diversesten Kontrollmechanismen müssen in systemischen Organisationen wesentlich detaillierter geregelt sein. Der Workflow entsteht dann selbststeuernd aus der Vernetzung aller der Aufgaben, die den einzelnen Funktionsträgern im Projekt zugeordnet sind. Dabei lassen wir aber bewusst Kybernetik zweiter Ordnung zu, d. h., alles, was wir mit unserem Managementsystem als Input mitgeben können, soll als Hilfe und Leitlinie für eigenverantwortliches Handeln verstanden werden. Es gibt aber auch harte Grenzen wie Gesetze und Organbeschlüsse; sie sind als Rahmenbedingungen zu verstehen, innerhalb derer Selbststeuerung und Selbstorganisation erwünscht und zugelassen sind. Wir brauchen daher hoch qualifizierte Fachleute, die in der Lage sind, über die Vorgaben und Empfehlungen auch mal drüberzusteuern, je nach momentanem Kontext. Dazu ist es ganz entscheidend, Vertrauen zu schenken, denn Vertrauen stärkt, erfordert aber auch klare Ufer und Begrenzungen. Es ist also beides nötig, Vertrauen ist immer ein Risiko, und um das Risiko einzudämmen, sind Feedback und Reflexion erforderlich. Diesen Zweck sind aber nicht Kontrolle, Kritik und Schuldzuweisung, sondern die Erläuterung des Erreichten sowie die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten für künftige Vorgehensweisen. Feedback und Reflexion treten somit an die Stelle des Controllings bei deterministischen Steuerungsmodellen.

**Wie schafft man diese Freiheitsgrade in einer Linienorganisation?**

Wenn man in kontextorientierte Selbststeuerung einsteigt, muss sehr klar sein, was die Ziele und was die Werte sind: Wonach wollen wir agieren, wie wollen wir agieren? Außerdem muss die Führungskraft mit der Tätigkeit des Unternehmens und mit dem Umfeld des Unternehmens bestens vertraut sein. Als Manager brauche ich hierfür ein hohes Maß an Fach-, Branchen- und Menschenkenntnis. Ohne diese Fähigkeiten sind qualifiziertes Feedback und Reflexion kaum möglich. Dagegen ist es viel leichter, an der Spitze in ein Unternehmen quer einzusteigen, sich Zahlen vorlegen zu lassen und mit Zielvorgaben, die sich meist in

**: Im Projektgeschäft ist das Umgehen mit Unsicherheiten nichts Neues, sondern essenziell, von Beginn an sozusagen Kerngeschäft.**

Prozenten der angepöbelten Veränderung ausdrücken, zu steuern. Denn dafür braucht sich ein Manager nicht mit dem System selbst zu beschäftigen. Um aber in einem systemischen Umfeld wirklich gestalterisch unterwegs sein zu können, sollte man auch über entsprechende Erfahrungen im Bereich des unternehmensspezifischen Kerngeschäfts verfügen. Man sollte aus eigener Erfahrung Zweckmäßigkeiten, Wirkungen und Wechselbeziehungen beurteilen können. Heute nehmen sich Manager dafür oft Berater und steuern über Kennzahlen. Über Kennzahlen zu steuern, ist per se sicher nicht schlecht, man sollte das Kind daher auch nicht mit dem Bad ausschütten. Es gibt Umfeldler, wo das absolut richtig und zielführend ist. Ein Beispiel bei der Bahn wären die Umlaufzeiten von rollendem Material, Stehzeiten, Verfügbarkeiten etc. Klar ist, je produktiver das Rollmaterial eingesetzt ist, desto höher die Wirtschaftlichkeit. Hierbei kann man alle möglichen Indikatoren messen. Wenn man nun konkrete Maßnahmen setzt, um diese klar messbaren Produktionselemente zu verbessern, kann man auch klar definierte Ziele gesichert anstreben. Solche kennzahlenorientierten Steuerungsmöglichkeiten gibt es in fast jedem Unternehmen in großer Zahl, und für solche Fälle ist dieses deterministische, zielorientierte Steuern in einem oftmals auch schwierigen, aber planbaren und daher berechenbaren Umfeld absolut richtig. Insofern verstehe ich jene, die sagen, diese Vorgehensweise sei richtig – solange sie nur im entsprechenden Kontext angewandt wird.

Dann gibt es aber eben auch andere, komplexe Umfeldler, wo aus Einflüssen volatiler Art unplanbare Veränderungen, Rahmenbedingungen und Wirkmechanismen auftreten, die dieses deterministische Zielsteuern nicht zulassen bzw. wo dieses Vorgehen zu keinem befriedigenden Ergebnis führt. Um in einer solchen Unsicherheit trotzdem den Faden zu behalten, ist ein ganz anderes Vorgehen nötig, nämlich die »kontextorientierte« Steuerung: »Lass es zu, dass sich erfahrene Leute auf der Basis allen Wissens, das wir zur Verfügung stellen können, in der jeweiligen Situation bestmöglich selbst einbringen können, um ein im Nebel verschleierte Gesamtziel gesichert erreichen zu können.« Das Ziel ist deshalb noch nicht sichtbar, weil es auf dem Weg dorthin noch einer Unzahl an unerwarteten Einflüssen ausgesetzt ist. Wenn ich eine derartige Selbststeuerung zulasse, vervielfältige ich die Systemeffizienz, aber auch das wirksame Systemwissen in hohem Maße. Allerdings brauche ich dazu Mitarbeiter, die über viel Eigenerfahrung verfügen und deren Erfahrung möglichst kontextorientiert auf die Aufgaben ausgerichtet ist, die ihnen übertragen werden. Für mich als Führungskraft heißt das, dass ich mich zunächst um die Aufgabe, dann um den Kontext, dann um das Anforderungsprofil und erst auf dieser Basis um die bestgeeigneten Mitarbeiter kümmern muss. Ich muss dafür sorgen, dass zwischen der Kompetenz, die ich jemandem mit der Aufgabe übertrage, und den wachsenden Fähigkeiten, über welche dieser Mitarbeiter verfügt, ständig eine gesunde Relation besteht. D. h., ich muss mich mehr um die Menschen, um deren Fähigkeiten und Energien sowie deren Denken und Handeln als um irgendwelche Kennzahlen kümmern! Wenn ich das Selbstentscheiden zulasse, gewinne ich eine Fülle von Selbstmotivation und Begeisterung. Ich bin der festen Überzeugung: Der Projekterfolg am Ende eines langen Weges ist unteilbar! Er gehört allen am Projekt Beteiligten. Diesen Erfolg erleben zu dürfen, ist Lohn und Belohnung für alle im gleichen Maße.

**Wie schafft man es, Manager dazu zu bringen, so zu ticken, um dann so handeln zu können, denn das konterkariert ja die klassische Managementausbildung?**

Das ist möglicherweise richtig. Ich fürchte, um wirklich Manager zu haben, die systemisch-kybernetisches Agieren verstehen und zulassen können, ist eine ganze Menge an emotional-kognitiven Voraussetzungen erforderlich, die nicht jenen entsprechen, welche den jungen Managern heute vielfach vermittelt und vorgelebt werden.

In meinem Geschäft braucht man einen langen Atem, um Erfolge realisieren zu können. Die Gefahr ist, Kurzfristerfolge vorzuziehen, d. h., der Verlockung nach dem raschen und billigen Erfolg zu erliegen. Das ist immer verführerisch, weil es das eigene Ego bedient. Konkret heißt das z. B.: Wenn man eine Vergabe tätigt und dabei unbedacht den billigsten Bieter stimmt statt den besten, geht die Auswahl natürlich viel schneller, denn in diesem Fall braucht man auch nur auf die Zahlen bzw. auf die Angebotssumme zu schauen. Den Besten auszuwählen ist hingegen mit viel mehr Arbeit verbunden, weil man die Qualität des Angebots, des Leistungsversprechens transparent nach dem Vergabegesetz bewerten muss. Das ist jedenfalls viel aufwendiger und schwieriger. Viele Großprojekte scheitern am zeitgeistigen Paradigma »schnell und billig«, aus meiner Erfahrung wohl das größte Paradoxon von langfristigen Projekten. Ganzheitlich zu denken heißt aber, immer auch zu bedenken: Was löst meine Handlung aus, was sind deren Folgen? Ein typisches Beispiel ist: Wenn ich dem Einkauf das Ziel setze, zehn Prozent einzusparen, kann man das – kurzfristig vielleicht – erreichen. Aber dass ich dann auf der Baustelle ständig improvisieren muss, um die Probleme, die aufgrund der zu billigen Vergabe der Leistungen entstehen, das berechnet keiner. Der scheinbare Erfolg am Anfang wird sehr oft zum schlagenden Misserfolg am Ende.

**Was heißt konkret, »kontextbezogen zu führen«? Zu sagen, es gibt relevante Umwelten, ich muss das Wirkungsgefüge verstehen und erkennen, was die Einflussgrößen sind, in was für einem System ich mich bewege ...?**

Ja, das sind Überlegungen, die viele Manager, die sich im klassischen Mainstream bewegen, nicht anstellen. Daher werden die, die systemisch-kybernetisch vorgehen, von den anderen auch kaum verstanden. Eine Möglichkeit, sich verständlich zu machen, führt vielleicht über die Neugierde. Wir haben z. B. trotz des enormen Umfangs unserer Investitionsvorhaben so gut wie keine größeren Abwicklungsprobleme und keine Kostenabweichungen – bei vergleichbaren Projekteinhalten weniger als 1,0 Prozent bei einem Projektvolumen von circa 15 Milliarden seit 2004. Da fragt mitunter der eine oder andere: Wie macht ihr das? Wie gelingt euch das? Die Antwort liegt auf der Hand, denn wir beschäftigen uns seit mehr als zwei Jahrzehnten ganz intensiv mit der Frage »Wie groß sind die jeweiligen Unsicherheiten?« und ziehen dazu aus der Vielzahl unserer abgeschlossenen Projekte entsprechende Rückschlüsse. Dabei haben wir erkannt, dass es notwendig ist, je nach Projektphase, Schwierigkeitstyp und Kontext (z. B. schwierige oder leichte Geologie) entsprechende Risikovorsorgen zu bilden. Dies funktioniert nicht auf der Gesamtprojektebene, sondern muss auf Ebene der relevanten Telemente des Projekts erfolgen. Wir kontrollieren bei sämtlichen Projekten sowohl die berechenbaren Kosten als auch das Unbekannte, also die



Risiken und die Chancen. De facto geht es um einen systematischen Umgang mit dem Unsicheren, dem Unbekannten und das Heseinholen des Unsicheren und Unbekannten ins normale Managen. Es braucht eine Ambiguitätstoleranz, eine Unsicherheitstoleranz als Fähigkeit, mit Unbekanntem umzugehen, um die Handlungsfähigkeit auch in unsicheren Umfeldern zu behalten. Mit quantifizierbaren Risikomodellen kann man unserer Erfahrung nach aber nur einen Teil der Unsicherheiten erfassen. Es ist nicht alles quantifizierbar, wir müssen daher auch in diesem Punkt unserer Erfahrung trauen. Diese muss wieder an Stellenwert gewinnen, sie muss aber auch entsprechend nachhaltig geschult und weitergegeben werden.

Die beiden Modelle – deterministisches, hierarchisches Führen und kontextorientiertes, systemisches Führen – schließen sich nicht gegenseitig aus. Vielmehr sind diese Führungsmodelle in unterschiedlichen Umfeldern unterschiedlich geeignet und erfolgreich. Jedes Unternehmen ist sowohl deterministischen und somit planbaren Kontexten ausgesetzt als auch volatilen, unsicheren und damit unplanbaren Rahmenbedingungen. Und je mehr ein Unternehmen in der Lage ist, beide Modelle zu verwirklichen und nebeneinander zur Geltung zu bringen sowie aufeinander in ihren Gesetzmäßigkeiten und Bedürfnissen abzustimmen, desto flexibler und zukunftsfähiger wird dieses Unternehmen sein. Der Weg zu diesem Ziel ist aber steil und sicherlich auch eine Riesenherausforderung.

**Bei langfristigen Zielen in einem höchst unsicheren Umfeld stellt sich die Frage, woher der Antrieb, die Ausdauer und die Energie kommen, die einen diesen langen Weg beharrlich gehen lassen?**

Auf der persönlichen Ebene ist immer die Frage relevant, wo nimmt man die Energie her, was treibt einen an? Was macht einem Freude? Da geht es um die Wurzeln der Persönlichkeit. Woraus definiert man sich? Je unsicherer die Zeiten, desto wichtiger wird es, das Leben und somit auch das Berufsleben aus den persönlichen Wurzeln und Quellen heraus zu gestalten und mit kognitiver und emotionaler Energie zu versorgen.

**: Viele Projekte scheitern am zeitgeistigen Paradigma »schnell und billig«, wohl das größte Paradoxon von langfristigen Großprojekten.**

**: Wir brauchen hoch qualifizierte Fachleute, die in der Lage sind, über die Vorgaben und Empfehlungen auch mal drüberzusteuern, je nach momentanem Kontext. Dazu ist es ganz entscheidend, Vertrauen zu schenken.**