

Titel: Störungen - oder: Als ich Störungen lieben lernte

Zusammenfassung des Vortrags für den Flensburger Rotary Club am 15.11.2007

Im Mittelpunkt des Vortrags stand der Begriff der Störung, der in zahlreichen Zusammenhängen negativ besetzt ist.

Was kann man an diesem Begriff schön finden?

Um sich dem Begriff zu nähern und die Zuhörer gleichzeitig in die Kybernetik/Philosophie einzuführen, ging die Reise durch den Vortrag zunächst in die Antike auf ein griechisches Segelschiff. Hier ging es im ersten Schritt darum, das Zusammenspiel der Mannschaft zu verstehen.

Der Kapitän setzt das Ziel, z.B. Karthago. Der Steuermann macht einen Plan, setzt Mannschaft, Segel, Ruder ein, um dieses Ziel zu erreichen. Seine Aufgabe wäre um vieles einfacher, wenn es sich um ein geschlossenes System handeln würde, in dem keine Störungen auftauchen. Er könnte einfach losfahren und irgendwann ankommen. Leider bewegt er sich in einem offenen System. Hier spielen Umwelteinflüsse, d.h. Störungen, auf die er keinen Einfluss nehmen kann, eine massive Rolle. Wind, Wetter, Strom, Wellengang all diesen Störungen ist das Schiff in diesem offenen System ausgesetzt. Der Steuermann muss also seinen Plan und seine Handlungsweisen andauern überprüfen und reagieren, um das Ziel Karthago zu erreichen.

Dieses einfache Bild soll dazu dienen den Unterschied zwischen der Steuerung (geschlossenes System) und der Regelung (offenes System) deutlich machen. Störungen "würzen" den Regelungsprozess. In immer neuen Schleifen muss der Steuermann beobachten und auf die sich verändernden Situationen reagieren. Dieses Bild des Kybernetikers/Steuermanns dient für den Umgang mit Menschen und damit für jeden Führungsprozess im Bereich des Managements.

Meine Aufgabe als Personalleiter im Betrieb besteht darin, meine Ingenieure und Führungskräfte dazu zu bringen, mit Geduld und wachem Geist auf Ihre Mitarbeiter und Prozesse zu achten, damit sie immer reaktionsbereit sind, um auf Störungen zu reagieren. Wir gehen mit Menschen um, die alle Ihre eigenen Gedanken und Absichten verfolgen. Es handelt sich also eindeutig um eine Regelung. Im Hinblick auf die Störung kommt jetzt ein psychologischer Trick ins Spiel, der darin besteht, dass die Störung nicht negativ als Zeitverlust, Verzögerung oder Behinderung angesehen wird, sondern als Chance, die Situation zu lösen und damit der eigenen Zielerreichung ein Stück näher zu kommen. Die Störung wird, wenn sie auf diese Art und Weise wahrgenommen wird, zu einem Verbündeten. Sie macht gleichzeitig aber auch die Dinge deutlich, die man bei seiner Planung möglicherweise übersehen hat. Neben Geduld ist damit auch Fehlertoleranz gefragt. Wenn man an alles hätte denken können, wäre die Störung nicht aufgetreten. Achtung, ein Paradoxon oder auch Koan (buddhistische Satz für Meditationsübungen) als Denksportübung: machen sie nicht den Fehler, fehlerfreies Handeln in einem offenen System als Maßstab für sich zu setzen. Sie werden scheitern und frustriert. Hören Sie aber deshalb nicht auf, den Anspruch auf Fehlerfreiheit in Ihren Plänen zu verfolgen.

Abschließend zurück aufs Schiff: Eigenschaften erfolgreicher Manager und Führer lassen sich auf Schiffen perfekt üben. Möglicherweise funktioniert nicht immer der direkte Weg. Seien Sie geduldig und halten Sie trotzdem Ihr Ziel fest im Visier. Viel Erfolg im Umgang mit Störungen.

*Dr. Wolfgang Runge*