



NEULAND&PARTNER
DEVELOPMENT AND TRAINING

NEULANDS CAMPUS – VOM KLUGEN? UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Agil managen, Kooperation fördern, Vertrauen schaffen



NEULANDS
CAMPUS

Das Interview mit Professor Theo Wehner zum Neulands Campus 2016



Prof. em. Dr. phil. Dipl.-Psych. Theo Wehner

hat vielfältige Forschungsergebnisse zu Kreativität und Innovation („Entstehung des Neuen“), Fehlerfreundlichkeit und Sicherheit („Wahrheit des Irrtums“) und zu Kooperation und Austausch („Verhältnis von Erfahrung und Wissen“) vorgelegt. Er war von 1986 bis 1997 Professor für Arbeits- & Organisationspsychologie an der TUHH, anschließend bis Herbst 2015 Lehrstuhlinhaber und Leiter des Zentrums für Organisations- und Arbeitswissenschaften an der Eidgenössischen Technischen Universität (ETH) Zürich. Derzeit ist er Gastprofessor an der Universität Bremen, Institut Technik und Bildung.

Neuere Publikationen: Wehner, T. & Güntert, S. (Hrsg.). (2015): Psychologie der Freiwilligenarbeit. Berlin: Springer; Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (Hrsg.). (2015): Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern. Berlin Springer.

„Wir sollten zu einem angemessenen Umgang mit Komplexität kommen.“

In Management und Führungsalltag ist viel von Komplexität die Rede. Man müsse, so heißt es, die Komplexität bewältigen. Sie, Herr Professor Wehner, formulieren eine andere Botschaft.

Ich denke nicht, dass es um ein „Bewältigen“ geht. Wir sollten zu einem angemessenen Umgang mit Komplexität kommen. Dies ist ein wichtiger Unterschied in der Haltung.

In vielen komplexen Systemen finden sich keine reinen Ursachen-Wirkungsketten, kein „richtig oder falsch“. Was verstehen Sie unter einem angemessenen Umgang?

Angemessenheit heißt: Anschlussfähigkeit – im Sinne davon, dass man von anderen Akteuren im System verstanden wird. Solange man auf diese Weise mit seinen Einwirkungen und Entscheidungen anschlussfähig bleibt, solange hat man die Chance, der Dynamik des Systems zu folgen.

Ein Merkmal von Komplexität besteht also darin, dass unsere herkömmlichen Wege der Steuerung nicht funktionieren. Richtig verstanden?

Ja. Komplexität erlaubt keine guten Prognosen und vorhersehbare Situationsbeschreibungen. Sie verlangt permanentes Beobachten der Umgebung, um Muster zu erkennen und zu prüfen, zweckoffenes Experimentieren zur Erzeugung von Mustern, Routinen und Regeln; wozu auch eine gewisse Regelverletzungskompetenz gehört.

Weshalb ist – neben der Beobachtung – das Erzeugen von Mustern wichtig?

Es hilft festzustellen, welche Einwirkungsmöglichkeiten man auf das System hat. Das wiederum kann man nur beobachten, wenn man nicht zufällig, willkürlich, ad-hoc reagiert – sondern mit einem Muster von Handlungen.

Neuland & Partner | Von-Schildeck-Straße 12 | 36043 Fulda | www.neulandpartner.de/neulands-campus

Kann ein Einzelner diese Aufgabe überhaupt noch bewältigen?

Beobachten, Muster erkennen, Experimentieren und Regeln hervorbringen – gelingt selten alleine. Besser und erfolgversprechender ist die Arbeit in Gruppen. Darin liegt ebenfalls eine wichtige Botschaft, die ich vermitteln möchte.