



Vom Umgang mit Komplexität

Jammern über die Deutsche Bahn

Autor: Axel Enke

Dieser Aufsatz entstand auf einer Bahnfahrt, während der ich über das Phänomen Komplexität nachdachte. Komplexität begegnet uns überall; auch in Kinaesthetics-Bildungen, in denen TrainerInnen versuchen, die Komplexität von Aktivitäten zu reduzieren und zugleich aber ein recht komplexes Konzeptsystem vorstellen. Doch glaube ich inzwischen, dass wir uns generell mit Komplexität schwertun. Doch lesen Sie selbst.

Verspätung. Ich schreibe diese Zeilen, während ich in einem ICE der Deutschen Bahn sitze und wahrscheinlich mit eineinhalb Stunden Verspätung zu Hause ankomme. Um es vorwegzunehmen: Ich bin kein Angestellter der Deutschen Bahn AG (DB) und möchte sie auch nicht verteidigen. Es geht in den folgenden Ausführungen nur exemplarisch um dieses öffentliche Transportunternehmen. Vielmehr soll es um den Umgang mit Komplexität gehen. Ich werde später Überlegungen anstellen, was die DB mit Kinaesthetics zu tun hat.

Das große Schimpfen. Ich fahre sehr viel mit der Bahn, jährlich zwischen 60'000 und 80'000 Kilometer. Was mir unterwegs durchgängig begegnet, ist das große Schimpfen auf und über die Bahn. Ganz Deutschland scheint sich die Bahn als Unternehmen ausgesucht zu haben, über das man sich beschweren kann. Aussagen wie «Typisch Bahn ...» oder «Man ist nie pünktlich!» sind die Regel. Da sind sich die Menschen einig (man könnte anfügen: wenigstens da!). Selbst wenn Reisende mit der Bahn pünktlich ankommen, wird dies mit Bemerkungen kommentiert wie «Es geschehen Wunder!» oder «Das gibt es doch nicht ...». Nach Einschätzung der Reisenden kommt jeder, wirklich jeder Zug zu spät, der Service ist denkbar schlecht und außerdem ist die Fahrkarte natürlich viel zu teuer. Von KollegInnen aus der Schweiz oder Österreich höre ich dann zusätzlich, dass es bei ihnen viel besser klappt. Dass die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) viel pünktlicher sind, wird übrigens auch von deutschen Reisenden kritisch angemerkt. Ich werde noch darauf zurückkommen.

Hohe Komplexität. Ich möchte die DB zwar nicht verteidigen, jedoch kann etwas mehr Verständnis für das hochkomplexe System Bahn trotzdem hilfreich sein, um entspannter anzukommen. In der Tat könnte es oft besser laufen und auch ich erlebe Verspätungen und andere negative Zwischenfälle. Zudem hat das Management der Bahn vor Jahren ein klassisches Eigentor geschossen, als es in ihrer Werbung auf Pünktlichkeit

setzte. Das Werbeunternehmen, das sie damals betrieb, müsste meines Erachtens das Geld zurückzahlen, denn es warb mit einem Versprechen, das nicht einzuhalten ist. Die Bahn hat mittlerweile eine Anpassung gemacht. Derzeit wirbt sie mit «meine Zeit», was meines Erachtens einen wesentlichen Vorteil des Bahnfahrens in den Vordergrund rückt: Ich kann meistens entspannt lesen, schlafen, arbeiten oder wie gerade jetzt Artikel schreiben. Das kann ich beim Autofahren alles nicht. Zudem reise ich statistisch gesehen deutlich sicherer und ökologischer als mit dem Auto.

Die Bahn muss als Unternehmen aus meiner Sicht falsche politische Entscheidungen umsetzen. Der Bund als Hauptaktionär des Unternehmens machte vor Jahren strategische Zielvorgaben, die das Unternehmen zwingen, einen radikalen Sparkurs zu fahren. Das hat sich gerächt und zeitigte Folgen. Diese sind aber nicht dem Unternehmen anzulasten, da es politische Vorgaben waren. Weiter muss das Unternehmen eine jährliche Rendite von mehreren hundert Millionen Euro an den Bund zahlen. Die fehlen seit vielen Jahren zur Reinvestition. Hier leidet die Bahn an der politischen Konzeption, die das Unternehmen marktfähig machen und an die Börse bringen wollte. Internationale Investmentfonds hätten sich gefreut. Wir wissen aus der Geschichte Englands, welche katastrophalen Folgen das hatte. All das hat Auswirkungen auf die Infrastruktur der Bahn. Es stellt sich die Frage, ob ein so wichtiges und ökologisches Verkehrsmittel in einer mobilen Gesellschaft nicht anders konzipiert werden sollte? Doch zurück zur Komplexität.

Zu hohe Erwartungen. Meine These ist, dass die Erwartungen der meisten Reisenden an die Bahn schlicht unrealistisch hoch sind. Die Komplexität des Systems Bahn lässt eine nahezu hundertprozentige Pünktlichkeit als illusorisch, ja unmöglich erscheinen. Zunächst aber möchte ich darauf hinweisen, dass eine erste Falle bereits im Gebrauch des Wortes «pünktlich» liegt. Was genau heißt das? Die Bahn berechnet das wie folgt: Pünktlich ist ein Zug, wenn er an einem Bahnhof weniger als sechs Minuten Verspätung hat. Bei 5:59 Minuten Verspätung in Frankfurt wäre ein ICE von München nach Köln also beispielsweise noch pünktlich unterwegs. Um zu ermitteln, wie pünktlich die Züge in Deutschland unterwegs sind, werden die Verspätungen an allen Unterwegs- und Zielbahnhöfen gemessen. Hat ein Intercity also beispielsweise an zwei von drei Bahnhöfen eine Verspätung von über sechs Minuten, so erreicht er eine Pünktlichkeitsquote von nur 33 Prozent. Dies gilt auch dann, wenn er am Endbahnhof pünktlich ankommt, die Verspätung somit aufgeholt

hat. Die Pünktlichkeitswerte der Bahn schwanken stark zwischen Nah- und Fernverkehr. Während im Nahverkehr meist über 95 Prozent der rund 780'000 Züge pünktlich sind, sieht es im Fernverkehr anders aus. Darauf komme ich später noch. Bei den Fernverbindungen «freut» sich die Bahn bereits über Pünktlichkeitswerte von mehr als achtzig Prozent. Im Jahr 2017 schwankte die Anzahl aller pünktlichen Züge im Fernverkehr zwischen 77,2 und 86,4 Prozent.

Einfache und komplexe Netze. Zurück zu meiner These: Oft werden Japans Schnellzüge zitiert, die meist nur mit einer Verspätung von 37 Sekunden ankommen. Das beeindruckt, und schaut man nicht genauer hin, kann man sich nur wundern. Ein wesentlicher Unterschied ist aber, dass die DB ein hochkomplexes Netz hat, während die Schnellzüge in Japan auf isolierten Strecken fahren. In den Ballungszentren, wo die Reisenden auf die Nahverkehrszüge wechseln müssen, beginnt ein Netz. Schon sind Verspätungen zwischen fünf und fünfzehn Minuten die Regel. Auch in Japan haben sich in den letzten Jahren die Verspätungen von mindestens dreißig Minuten verdreifacht. Man muss also genauer hinschauen.

Bei der DB gibt es zunächst einmal die Verspätungen, die durch menschliche Verhaltensweisen bedingt sind. Ich beginne wenig spektakulär mit der Beschreibung eines Phänomens, das an großen Bahnhöfen oft zu beobachten ist: Am Bahnsteig verteilen sich die Reisenden gerne an den Aufgängen, versammeln sich somit in der Mitte des Bahnsteigs, wahrscheinlich, weil es bequemer ist. Nun kommt der lange Zug in den Bahnhof eingefahren, und alle drängen sofort zu den Türen. Dort müssen die Vordersten feststellen, dass es Reisende gibt, die aussteigen wollen. Wenn das begriffen wurde, muss man etwas zurückweichen, was jetzt wiederum schwierig ist, da die hinteren Reisenden das noch nicht verstanden haben und so die Vorderen daran hindern. Schließlich erschließt sich den Aussteigenden eine enge Gasse, durch die man natürlich mit Gepäck nicht so schnell hindurchkommt. Der Ausstiegsvorgang staut sich nun sowohl im Zug als auch außerhalb. Wäre es nicht oft ärgerlich, würden sich solche Szenen wunderbar für Comedysendungen eignen. Im Zug geht der Spaß dann weiter. Obwohl bei den meisten Wagen die Plätze nummeriert sind, kümmert das viele Einsteigende nicht. Sie steigen in den falschen Wagen oder am falschen Ende ein, müssen sich dann mit Gepäck durch den engen Gang kämpfend vorarbeiten, und jeder, der ihnen begegnet, ist natürlich





ein Hindernis und stört. Solch ein Ein- und Ausstiegsverhalten kann den geplanten Aufenthalt im Bahnhof schnell mal um ein bis zwei Minuten verlängern. Nicht viel, könnte man meinen. Doch passiert ein Fernzug, der eine Strecke zwischen 800 und 1'200 Kilometer fährt, zum Beispiel zehn Bahnhöfe, kann sich dadurch bereits eine Verspätung von zehn bis zwanzig Minuten aufbauen. Diese Verspätung wiederum hat Auswirkungen auf andere Züge, denn ein so hoch vernetztes und eng getaktetes System zeigt immer Rückwirkungen auf andere Züge, die zu der Zeit einen Streckenabschnitt befahren sollten, auf dem nun der Fernzug durchbraust. Die Reisenden im Fernzug sind zumindest froh, dass der Zug auf sie gewartet hat. Sitzen diese Personen im Nahverkehrszug und müssen eine Verzögerung in Minutengröße «ertragen», schimpfen sie bereits über die Bahn. In Einzelfällen habe ich Reisende auf diesen Zusammenhang hingewiesen, was diese nicht lustig fanden.

Dramatischer wird es beim Thema Suizid. Jedes Jahr beenden circa 1'000 Menschen ihr Leben dadurch, dass sie sich von einem Zug überfahren lassen. An Strecken, die in der Nähe von psychiatrischen Kliniken durchführen, geschieht dies öfter. Jedes Mal muss die Staatsanwaltschaft den Vorfall untersuchen, um ein Tötungsdelikt auszuschließen, weshalb es zwischen einer und zwei Stunden dauert, bis der betroffene Zug weiterfahren kann. Dass diese Ereignisse traumatische Auswirkungen auf die Psyche der LokführerInnen haben, ist eigentlich selbstverständlich. Oft können sie nicht weiterfahren, weshalb ein Ersatz herbeigeschafft werden muss. Auch diese Ereignisse haben eine unendlich lange Kette von Rückkopplungen auf große Teile des Netzes, was die Bahn aber nicht zu verantworten hat. Eine besonders krasse Situation erlebte ich einmal kurz vor dem Hamburger Haupt-

bahnhof. Dort hatte sich ebenfalls eine Person das Leben genommen. Die Durchsage übermittelte den Zuginsassen den «Personenschaden». Mir gegenüber an einem Viertisch saßen zwei ältere Ehepaare, die daraufhin relativ laut eine Empörungskanonade über die Unzuverlässigkeit der Bahn begannen. Da sie mich durch ihre negative, lautstarke Stimmung beim Lesen störten, machte ich sie darauf aufmerksam, dass gerade ein Mensch gestorben und andere wahrscheinlich traumatisiert seien. Das stünde doch wohl nicht im Verhältnis zu ihrer Verspätung. Die Reisegesellschaft war daraufhin so irritiert und verblüfft, dass sie immerhin ruhig war.

Weitere Schwierigkeiten. Neben solchen Ereignissen hat die Bahn aber noch mit weiteren Schwierigkeiten zu kämpfen, die sie nicht zu verantworten hat: Personen auf dem Gleis, meist Jugendliche, die sich einen «Spaß» machen, führen stets zu Langsamfahrten oder sogar Nothalten, bis die Polizei die Strecke geräumt und überprüft hat. Ein zunehmendes Problem für die Bahn sind professionelle Banden, die Kupferkabel auf Kilometerlänge stehlen. Dann funktionieren Gleise, Weichen und Signale nicht mehr, was einen Weiterbetrieb unmöglich macht. Stundenlange Verspätungen und Zugausfälle sind die Folgen. Vandalismus ist ebenfalls ein Problem, das andere Verkehrsträger in dieser Form nicht haben: Dieser reicht vom Besprühen der Wagen bis hin zur Zerstörung des Inventars. Besonders übel erwischt es Züge, die nach größeren Fußballveranstaltungen vollgetrunkene Hooligans transportieren müssen. Das gilt aber auch für Regionalzüge nach Weinfesten. Ich selbst habe dies mehrfach in meiner Region am frühen Morgen erlebt, als ich zu einem sonntäglichen langen Lauf im Ahrtal unterwegs war. Die erste Bahn, die ich ins Ahrtal nahm,

Aspekte einer unterschiedlich ausgeprägten Komplexität

	Schweiz	Deutschland
Züge täglich insgesamt	10'671	43'000
Schienennetz gesamt in kilometer	3'232	23'200
Personnentransportkilometer pro Tag	1'260'000	114'800'000
Brücken	6'006	25'000
Tunnel	316	700
Bahnhöfe	793	5'700

stank vor Erbrochenem. In jeder Kurve kullerten heile oder kaputte Weinflaschen durch den Wagen, während Betrunkene noch schlafend auf dem Fußboden lagen. Ich erlebte auch schon, dass ein Zug auf offener Strecke anhielt, weil er mit Steinen beschmissen wurde. Dann gibt es außerdem die zahlreichen Situationen von Polizei- und Notarzteinsätzen, die die Bahn nicht vermeiden oder steuern kann. Zudem sind auch Lokführer Menschen und können plötzlich krank werden und ausfallen. Die Bahn sucht bereits jetzt mehrere tausend Lokführer und schließt bereits Strecken, weil sie kein Personal für den Betrieb findet. Ein Problem, das sich wahrscheinlich noch zuspitzen wird.

Hinzu kommen dann die Verspätungen, die Wetterkapriolen geschuldet sind. Auch hier wirken sich beispielsweise Stürme in Norddeutschland im Fernverkehr auf das gesamte Streckennetz aus. Weiter kommt es zu Böschungsbränden im Sommer und Stromausfällen nach orkanartigen Sturmböen, Äste können auf die Leitungen fallen oder Hochwasser Gleisbette unterspülen. An dieser Stelle kommt dann oft der Hinweis auf die Schweiz oder Österreich. Doch der Vergleich hinkt, da es sich bei diesen Ländern um ein erheblich kleineres Streckennetz und mit einer deutlich geringeren Komplexität handelt. Im Kasten habe ich Vergleichszahlen aufgeführt, die diese Größenunterschiede beleuchten.

Der Faktor Größe. Grundsätzlich kann man behaupten, je größer ein System ist, desto komplexer und weniger steuerbar ist es. Die Wahrscheinlichkeit der oben aufgeführten Störungen steigt rasant an. Zudem benötigt ein größeres Streckennetz einen höheren Aufwand an Wartungs- und Reparaturarbeiten. Die Zahlen machen deutlich, dass die Systeme unterschiedlich groß sind. Eigenverschulden. Letztlich kommen noch die Störungen hinzu, die die Bahn selbst zu verantworten hat. Beispielsweise durch zu wenig Personal für Wartung und Reparatur, einen zu alten Fuhrpark oder Managementfehler. Alles zusammen lässt vielleicht erahnen, wie komplex das System Bahn ist. Eigentlich sollte Reisende darüber staunen, wie oft es dennoch recht gut funktioniert. Das ist jedenfalls meine überwiegende Erfahrung.

Die Anspruchshaltung. Nun hängt die Zufriedenheits- und Glückserwartung von Menschen unmittelbar mit deren Ansprüchen zusammen. Man kann sagen: Je höher die Ansprüche, desto geringer die Glückserfahrung und Zufriedenheitsmomente. Viele Reisende bringen sich im gemeinsamen Jammern und Klagen in eine gemeinsame Problemtrance, aus der sie kaum selbst

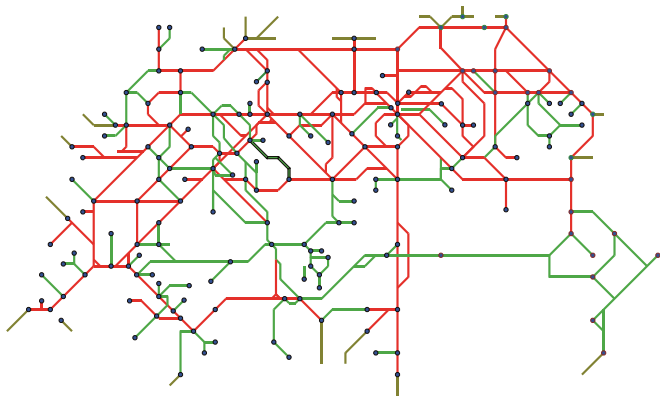
herauskommen. Ich erinnere mich gerne an ein Erlebnis am Frankfurter Hauptbahnhof, als sich nach einer Verspätungsankündigung eines ICE von zehn Minuten die Stimmung am Bahnsteig schlagartig und lautstark verschlechterte. Neben mir bemerkte ich eine alte Dame, die vor sich hinlächelnd auf der Bank saß. Als ich sie auf ihre offensichtliche Freude hin ansprach, meinte sie, dass sie aus Kanada käme, wo jeder Zug mindestens eine Stunde zu spät komme, und sie fände, dass es hier in Deutschland richtig gut klappen würde. Damit will ich nicht dafür plädieren, dass jeder Zug eine Stunde Verspätung haben sollte. Aber diese Dame zeigte mir, welchen Zusammenhang es zwischen Erwartung und Zufriedenheit gibt. Lernen im Alltag nennen ich das.

Eigenverantwortung. Die Reiseplanung spielt hier eine wichtige Rolle: Wähle ich eine Verbindung, bei der ich nur wenige Minuten Umsteigezeit habe, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es nicht klappt. Gründe gibt es dafür genug. Beim Einsteigen beginnt bereits mein Stress, da ich ja weiß, dass ich nur wenig Zeit habe. Kommt der Zug nur wenige Minuten später als geplant am Umsteigebahnhof an, muss der Reisende diesen samt Gepäck fluchtartig verlassen, gegebenenfalls den Bahnsteig wechseln und ist nach solch einem sportlichen Unterfangen körperlich gestresst und am Ende. Dies führt dann zu einer hormonellen Stimmungslage, die wiederum den Zorn auf die Bahn lenkt, den das Zugpersonal oft genug aushalten muss. Statistiken weisen hier besorgniserregend darauf hin, dass die Anzahl der Tötlichkeiten gegenüber dem Zugpersonal deutlich angestiegen ist. Um all dies zu vermeiden, könnte man auch einfach eine Verbindung wählen, die stressfreier ist, vielleicht aber etwas länger dauert. Doch nun genug der Beispiele.

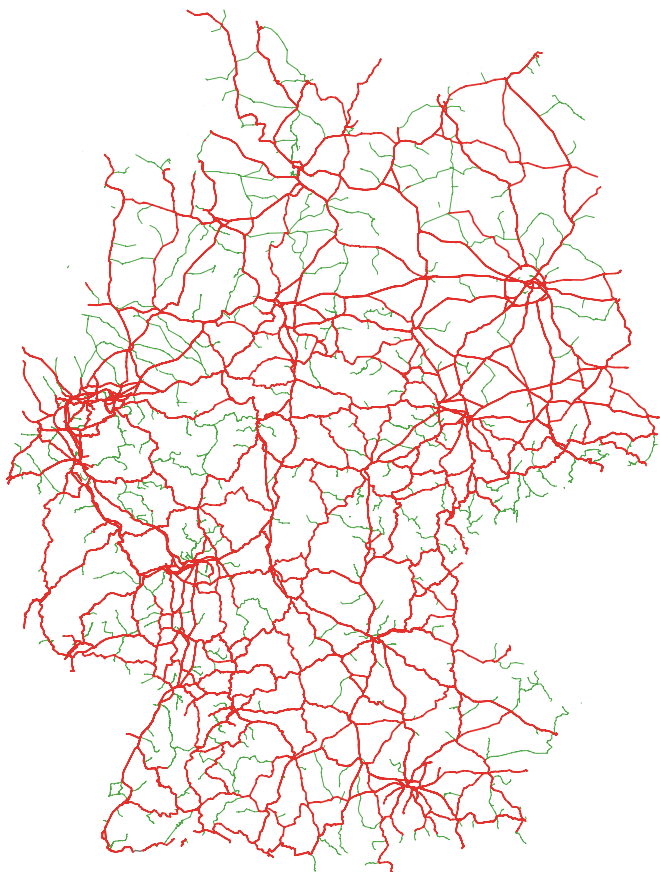
Bahn versus Bildung. Das Phänomen im Umgang mit der Bahn lässt sich als Muster auch in anderen Zusammenhängen beobachten, in denen es um Komplexität geht:

Führungskräfte erwarten, dass ein Kinaesthetics-Basiskurs nachhaltig gestaltet wird und TeilnehmerInnen in Basiskursen wünschen sich «einfache (komplexitätsreduzierende) Handgriffe» im Umgang mit den PatientInnen. Kürzlich fragten mich Pflegende, wie man einen an Demenz erkrankten Menschen dazu bringen kann, dass er das tut, was man möchte. All dies sind Beispiele für das Bedürfnis nach Komplexitätsreduktion und den damit verbundenen Erwartun-





Bahnnetz Schweiz



Bahnnetz Deutschland

Quelle:

- > von Foerster, Heinz (1993): KybernEthik. Übersetzt von Birger Ollrogge. Berlin: Merve-Verlag. ISBN 978-3-88396-111-8.



Axel Enke ist Kinaesthetics-Trainer und Ausbilder für die European Kinaesthetics Association (EKA), systemischer Berater und Supervisor (DGSF) und Lehrender für systemische Beratung (DGSF).

www.axelenke.de



gen. «Eindeutig sind wir als Kinder unserer Kultur in triviale Systeme vernarrt, und wann immer die Dinge nicht so funktionieren, wie man es erwartet, werden wir versuchen, sie zu trivialisieren» (von Foerster 1993, S. 144).

Beobachten können wir das auch bei aktuellen gesellschaftspolitischen Themen. PolitikerInnen machen beispielsweise in sehr komplexen Problemlagen Versprechen, an die sie die Erwartung von Verhaltensänderungen knüpfen. So sollen zum Beispiel 13'000 zusätzliche Stellen in der Altenpflege dazu führen, dass die in Teilzeit arbeitenden Pflegenden ihre Stunden aufstocken. Die Populisten aller Länder zeichnen sich ebenfalls dadurch aus, dass sie hochkomplexe Zusammenhänge vereinfachen oder schlicht leugnen, wie es die AFD oder Herr Trump beispielsweise in Bezug auf den Klimawandel tun.

Umgang mit Komplexität. Und hier wie dort sind es Menschen, die dazu neigen, Komplexität zu reduzieren, weil sie diese Komplexität kaum aushalten. Warum das so ist? Das mag vielleicht an anderer Stelle ausgeführt werden.

Aus meinem Beitrag lassen sich einige Empfehlungen zum Umgang mit Komplexität ablesen:

- Informieren Sie sich über die Hintergründe.
- Nehmen Sie die verschiedenen Perspektiven von an den Prozessen beteiligten Personen ein.
- Beachten Sie die hohe Bedeutung von zeitlich verspätet eintreffenden Auswirkungen.
- Definieren Sie wichtige Begriffe (bei der Bahn zum Beispiel Pünktlichkeit).
- Vermeiden Sie unangemessene Vergleiche.
- Bleiben Sie gelassen und freundlich gegenüber ihren Mitmenschen. ●

LQ



kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität

In der Zeitschrift LQ können die LeserInnen am Knowhow teilhaben, das Kinaesthetics-AnwenderInnen und Kinaesthetics-TrainerInnen in zahllosen Projekten und im Praxisalltag gesammelt haben. Ergebnisse aus der Forschung und Entwicklung werden hier in verständlicher Art und Weise zugänglich gemacht. Es wird zusammengeführt. Es wird auseinander dividiert. Unterschiede werden deutlich gemacht. Neu entdeckte Sachverhalte werden dargestellt und beleuchtet. Fragen werden gestellt. Geschichten werden erzählt.

Die LQ leistet einen Beitrag zum gemeinsamen analogen und digitalen Lernen.

Bestellen Sie die Zeitschrift LQ unter www.verlag-lq.net
oder per Post

verlag lebensqualität
nordring 20
ch-8854 siebnen

verlag@pro-lq.net
www.verlag-lq.net
+41 55 450 25 10



Print-Ausgaben plus Zugang zur Online-Plattform



Bestellung Abonnement LQ – kinaesthetics – zirkuläres denken – lebensqualität

Ich schenke lebensqualität

- ☐ mir selbst
☐ einer anderen Person

Meine Adresse:

Vorname _____

Name _____

Firma _____

Adresse _____

PLZ _____ Ort _____

Land _____

eMail _____

Geschenkabonnement für:

Vorname _____

Name _____

Firma _____

Adresse _____

PLZ _____ Ort _____

Land _____

eMail _____