

# Der Mensch zwischen Präzision und Kreativität



*Prof. Dr. Peter Gross,  
Professor für Soziologie,  
Universität St. Gallen  
(HSG)*

Der Mensch, so die philosophische Anthropologie, ist ein Schwebewesen. Er oszilliert zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit. Er hat Teil an Räumen, die der Technik verschlossen sind. Er will zu allen Zeiten und in allen Kulturen über sich hinaus. Was er ist, liegt in der Zukunft, und um zu sein, muss er in die Zukunft hineinräumen. Man könnte auch sagen: Er ist Passagier zwischen dem, was ist, und dem, was noch nicht ist. Und was noch nicht ist, aber herbeigeträumt wird, hat viele Namen: der Himmel, das Jenseits im Diesseits, die globale Weltgemeinschaft. Um seinen Himmel zu erreichen, hat der Mensch aller Zeiten und aller Kulturen Hilfen benötigt, Ziele zu definieren und die richtigen Wege zu finden.

Das System Luftverkehr ist eine weltliche Analogie zum Himmel. Im Luftraum ist die Freiheit alles andere als grenzenlos: Fluglotsen weisen Piloten auf Himmelsbahnen ihren Weg, die Radarkontrollzentralen und Tower bilden ein weltumspannendes Netz von Lufträumen und Flugbahnen. Ihr Fenster zum Himmel ist der Radarschirm. Das perfekte Zusammenspiel zwischen Lotsen und Piloten ist eine der wesentlichen Grundvoraussetzungen für die Funktionsfähigkeit des Luftverkehrs. Und natürlich für die Akzeptanz des Fliegens durch den Kunden. Aber damit enden auch die Parallelen. Der Passagier weiß, wo er hin will. Er weiß, was ihn im Flugzeug und am Zielort erwartet. Die Erwartungen betreffen Sicherheit und Pünktlichkeit des Fluges. Man ist froh, wenn man rechtzeitig am Zielort ankommt und im Flugzeug seine Zeitung, das Glas Sekt und Ruhe hat. Glückseligkeit erwartet niemand.

Im Leben indes sind wir mit unbekanntem Ziel unterwegs. Gewiss, wir suchen Glück und wollen glücklich sein. Was uns erwartet, ist allerdings unsicherer denn je. Vormoderne Gesellschaften haben Gewissheiten gehabt. Die Ziele, das ewige Leben und Mittel, dieses zu erlangen, nämlich ein Leben in Demut und Liebe, waren vorgegeben. Prediger und Priester verkündeten die Herrlichkeit des Herrn und übersetzten die göttlichen Gebote und Verbote. Sie fungierten als eine Art Lotsen in endlosen Sinnräumen. Sie steckten die Operationsräume mithilfe von göttlich geoffenbarten Sinngebungen ab. Abweichungen vom Gottes-, Menschen- und Weltbild wurden mit inquisitorischen Mitteln geahndet. Giordano Bruno, der italienische Philosoph der Renaissance, der die Unendlichkeit des Universums und die Vielheit der Welten lehrte, endete in Rom auf dem Scheiterhaufen. Galilei, der italienische Mathematiker und Astronom, der das Weltbild des Kopernikus umstürzte und die Erde als ruhenden Pol des Weltsystems verwarf, wurde von der Kirche zum Widerruf gezwungen.

Die alten Gewissheitsgesellschaften sind Vergangenheit. Die kulturellen Festigkeiten korrodieren. Den Himmel überlassen die Menschen der Jetztzeit den Spatzen, Satelliten und Flugapparaten. Die Menschen von heute setzen sich ihre eigenen Ziele und suchen ihre eigenen Wege. Sie werden Ichunternehmer, Entrepreneure ihres eigenen Lebens. Sie handeln nicht mehr nach überkommenen Vorlagen, sondern stellen sich Aufgaben. Dementsprechend erscheinen die modernen Gesellschaften turbulent und chaotisch. Ziele verschieben sich, neue Wege tun sich auf, Mittel kommen und gehen. Verlangt werden Innovation und Kreativität.

Neues ist aber per definitionem nur neu, weil es nicht voraussagbar ist. Je mehr Neues eine Gesellschaft anstrebt und will, desto unvorhersagbarer wird ihre Zukunft. Wenn der Tanz nicht mehr einer überkommenen oder vorgeschriebenen Choreographie folgt, dann ist immer weniger vorauszusehen, was geschieht. Damit die Innovationskraft und Kreativität moderner Gesellschaften nicht ins Formlose explodiert, braucht es Leitsysteme. Gesetze für den Markt und Spielregeln für die Demokratie. Ohne sie geht es nicht und würden moderne Gesellschaften im Chaos versinken.



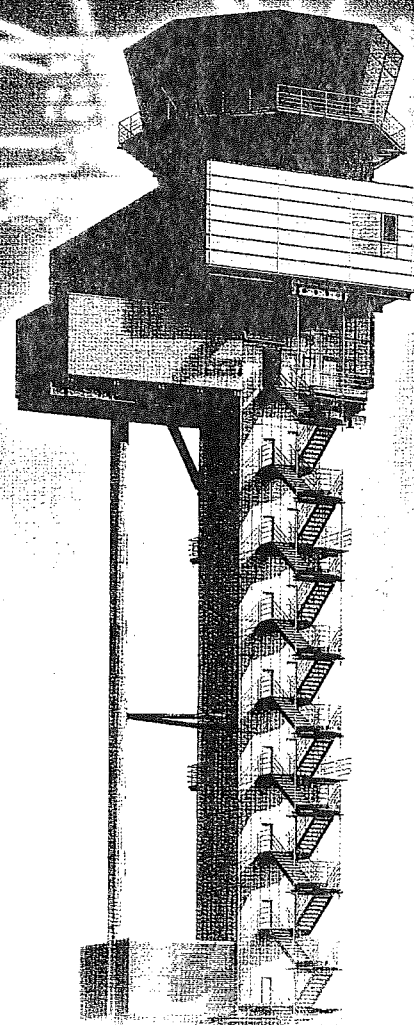
d

Man könnte sogar sagen, dass, je mehr die kulturellen Gewissheiten und Festigkeiten erodieren, desto zwingender organisatorische Vorkehrungen werden und dass, je größer und schneller die technischen Systeme wachsen, die technischen Verlässlichkeiten ebenso zunehmen müssen. Aber auch technische Verlässlichkeiten und Sicherheiten werden letztlich nicht von technischen Systemen gewährleistet, sondern von Menschen, die diese bedienen und beobachten. Und Informationen wie Luftlage- und Umweltdaten lesen, bearbeiten und auswerten können. Der Fluglotse hat zwar den vollen Überblick über den Luftraum, sieht voraus, kann planen und Piloten den Weg weisen. Aber beide müssen sich auch, je dichter die Flugbewegungen und je höher die Geschwindigkeiten werden, auf Unvorhergesehenes einrichten.

Der Lotse muss, wie ein Balletttänzer, was er tut mit dem Tun von anderen synchronisieren. Denn der Tanz Luftverkehr kann nur gelingen, wenn die Wege auf der Bühne einer strengen und flexiblen Choreographie zugleich folgen. Sie baut den virtuellen Rahmen, füllt das Bühnenbild mit Sinn. Nicht Folgsamkeit ist dabei des Lotsen Schlüsseleigenschaft, sondern Präzision in jeder einzelnen Aktion, gepaart mit Kooperations- und Revisionsbereitschaft. Ein scheinbar widersprüchliches Duett der Eigenschaften, das den technischen Raum Luftverkehr mit der Kraft des Lebens füllt, die Sicherheit erzeugt. Denn besonders dann, wenn ein Mittänzer zum Solist wird oder sich quer legt, ist nicht Präzision gefragt, sondern lebenskluges, intelligentes Management der Ungewissheit.

Der Mensch der Moderne ist wie der Mensch prinzipiell unterwegs. Er ist Passagier zwischen dem, was ist, und dem, was kommt. Aber heute weiß er nicht mehr so recht, was auf ihn zukommt. Und noch mehr fehlt es ihm an verbindlichen Leitplanken und an Empfehlungen von Lotsen für das System Leben. Zu stark muss er sich vielleicht auf sich selber verlassen. Zu sehr wird ihm das Solistentum abverlangt. Gewiss setzt die Herrschaft über die Welt die Herrschaft über sich selbst voraus. Andererseits, eingespannt in Organisationen, wird ihm zu sehr Folgsamkeit abverlangt. Intelligente, auch bei Unterbrechungen und Zwischenfällen funktionierende Systeme setzen beides voraus: präzise Ausführung der Vorgaben und intelligentes Management der Aufgaben. Beides vereint sich in der täglichen Arbeit der deutschen Flugsicherung.

# Geschäftsbericht 1999



**DFS** Deutsche Flugsicherung

# Inhalt



|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 4  | Vorwort der Geschäftsführung<br><b>Präzision für unsere Kunden</b>  |
| 6  | <b>Bericht des Aufsichtsrats</b>                                    |
| 8  | <b>Mitglieder des Aufsichtsrats</b>                                 |
| 9  | Gastbeitrag<br><b>Der Mensch zwischen Präzision und Kreativität</b> |
| 12 | Sicherheit<br><b>Perfektion in jeder Situation</b>                  |
| 14 | Pünktlichkeit<br><b>Präzision im Wechselspiel der Kräfte</b>        |
| 18 | Mitarbeiter<br><b>Veränderung gemeinsam herbeiführen</b>            |
| 20 | Systeme und Bauten<br><b>Fundament des Könnens</b>                  |
| 22 | Finanzen und Gebühren<br><b>Deutliche Gebührensenkung</b>           |
| 24 | Neue Märkte<br><b>Wettbewerbsvorteil Qualität</b>                   |
| 26 | Chronik<br><b>Das Jahr 1999</b>                                     |
| 30 | <b>Mitglieder des Beirats</b>                                       |
| 32 | <b>Lagebericht 1999</b>                                             |
| 42 | <b>Jahresabschluss</b>                                              |
| 56 | <b>Abkürzungen</b>                                                  |