

# (Selbst-)Führung bei Unsicherheit und Komplexität: Sei selbst VUCA!

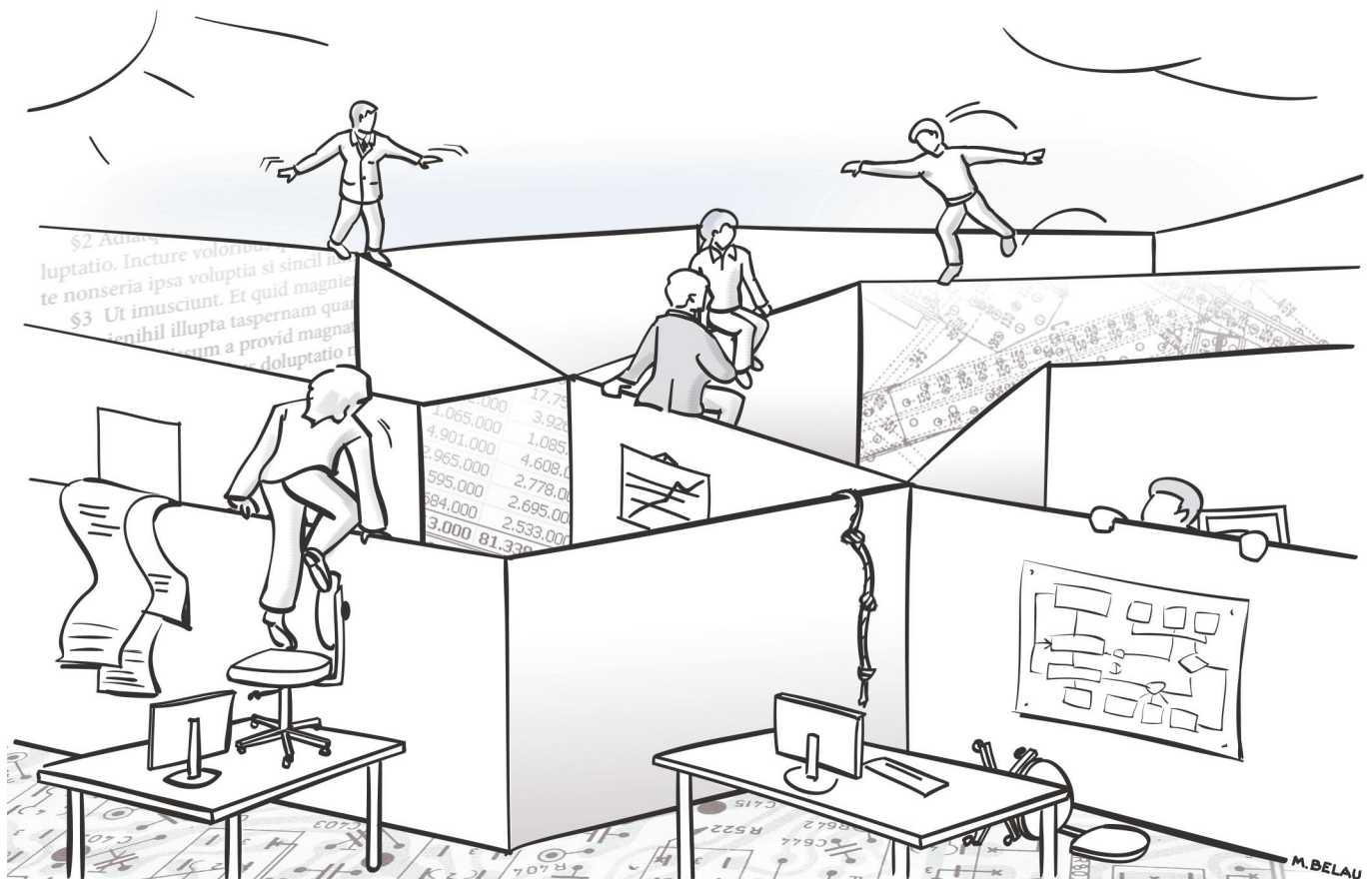
Herbert Schober-Ehmer und Gerhard P. Krejci

*«I am still confused. But on a higher level».  
Enrico Fermi – ital. Physiker*

*In jedem der vier Begriffe, die für VUCA stehen, nämlich Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity wird in Wissenschaft und Praxis eigentlich ein Problem benannt. Wir laden Sie ein, in VUCA die Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, d. h. die jeweils darin schlummernden Lösungspotenziale für sich zu entdecken. Und wenn wir in den nächsten Imperativen das vertrauliche «Du» verwenden, dann verbirgt sich darin die ernst gemeinte Einladung, Sie zu Komplizen unserer Subversivität zu machen.*

Voilà: Wenn das Umfeld volatil («Volatility»), d. h. sprunghaft, unbeständig, flüchtig geworden ist, dann erlaube Dir *Pragmatismus statt Prinzipientreue* – und erkläre Deinen Mitarbeitern Deine Sprünge. Baue in Deine Strategie ein «Sowohl-als auch» oder schlicht Alternativen ein. Verzichte auf das «Wir tun so, als ob es stabil wäre» und operiere mit dem, was ohnehin alle wissen: Jede Planung, jede Aussage über das Zukünftige, jede Prognose trägt das Unbeständige bereits in sich. Planung ist kontrollierter Irrtum! («Wir müssen Fehler machen, damit unsere Situation ernst genommen wird» – meinte der Leiter der Produktion, nach der dritten Rationalisierung und brachte damit sich und den Vorstand in ein Dilemma). Gestalte Deine Organisation volatil, agil oder wie wir sagen: Mache aus Deiner festen Organisation eine fluide und bewegliche. Ein weiterer Zaubertrick, der einmal gelernt immer funktioniert: Erkläre Dir die Organisation zur Leerstelle, sehe sie als eine «Tabula Rasa», nenne sie frech «unsere Organisation N.N.» (Nomen Nominandum) und gib sie zur Kreation der nächsten Periode frei.

Wenn das Leben oder zumindest das Managen und Entscheiden von durch Unsicherheit («uncertainty») gekennzeichnet ist, dann verstehe Unsicherheit nicht als Problem, sondern als Lösung. So paradox es klingen mag: Unsicherheit hilft die richtigen Fragen zu stellen. Sie ist die Voraussetzung für Kreativität, Achtsamkeit und für einen verantwortungsvollen Umgang mit Risiko. Oder andersherum: Sicherheit und Erfolg machen blind, sie lassen uns unbekannte Risiken eingehen und machen uns sogar dumm. So konnte die Unsicherheit bei einer sehr großen deutschen Airline dadurch gesenkt werden, dass mehrere Szenarien von vornherein entwickelt wurden, falls ein erfolgskritischer Prozessschritt durch irgendein Ereignis ausfällt. Wenn der kritische Geschäftsprozess die Luftfracht von A nach B ist, dann ist es unerheblich, ob der Luftraum wegen eines Vulkanausbruchs oder eines Lotsenstreiks lahmgelegt wird: Hat der Logistiker den potenziellen Stillstand eines seiner Kernprozesse frühzeitig antizipiert, kann er auf Alternativen zurückgreifen, die unabhängig vom Grund des Ausfalls sind.



Wenn Dein Aktionsfeld nicht eindeutig und kausal strukturiert ist und damit die Bezeichnung Komplexität (*«complexity»*) verdient, dann spiele ein komplexes Spiel mit der Komplexität: Reduziere diese, durchaus beliebig, wenn Du nur die Wirkungen der Reduktion nicht außer Acht lässt.

### «Wundere Dich nicht, wenn Ursache und Wirkung sich umkehren – dann hast Du gute Hinweise für zirkuläre Prozesse.»

Beachte, wie Deine Reduktion an anderen Stellen die Komplexität erhöht. Und beachte, wo Komplexität nur mit Komplexität bewältigt werden kann. Wundere Dich nicht, wenn Ursache und Wirkung sich umkehren – dann hast Du gute Hinweise für zirkuläre Prozesse. Wenn Du in Deine Prozesse nicht sich *selbststabilisierende Mechanismen* (die berühmten Thermostaten) einbauen kannst und Du mit sich selbstverstärkenden Dynamiken rechnen musst, begrenze diese mit Werten, Moral und Sanktionen – und wisse: auch diese wirken nur be-

grenzt. Vertraue auf die Klugheit Deiner MitarbeiterInnen und deren Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Um die Aufgabenerweiterung und die sich ständig verändernden Anforderungen interner Kunden zeitnah und inhaltlich flexibel bewältigen zu können, entschied sich das Management-Team eines Shared Service Center (SSC) eines internationalen Chemiekonzerns mit 1.400 Mitarbeitern auf eine Management-Ebene zu verzichten und die Verantwortung für die Standort-Steuerung den dort wirkenden Abteilungsleitern (Standort A 9, Standort B 14 AL) zu übertragen. So wurde die *Komplexität der Struktur gesenkt* und den fähigen Mitarbeitern durch Team-Steuerung pur mehr zugetraut.

### Konsequenz hat sich bewährt

Damit sich auf keinen Fall (unter der Hand) hierarchische Muster erhalten, wurde vereinbart, dass die Protokolle der Steuerungsmeetings sowie der dort getroffenen Entscheidungen *nicht* an das Management-Team weitergeleitet werden durften! Dazu der O-Ton des Leiters des SSC: «Wir vertrauen Euch, dass Ihr wisst, zu welchen Themen wir miteinander eine Abstimmung brauchen – und wir werden genau nachfragen:

Warum entscheidet Ihr das nicht selbst oder was braucht Ihr, damit Ihr es entscheiden könnt. Und wir bitten Euch, unsere Zurückhaltung beim Nachfragen nicht als Desinteresse zu interpretieren und uns bei etwaigen Einmischungen genau so kritisch zu befragen, was uns bewegt. Wir sollten vielmehr die Chance einer Kommunikationsabstinenz nutzen». Dieser konsequente Weg hat sich bewährt.

### Schlüsselwort Kontingenzerweiterung

Wenn Deine Organisationswelt (hoffentlich) vielschichtig und bunt ist, dann kann sie nur Mehrdeutigkeit («ambiguity») aufweisen. Das Schlüsselwort dafür heißt Kontingenzerweiterung: Wisse, es kann so, aber auch anders sein. Übe Dich in fröhlicher Ironie, versuche Dich im Sowohl-als-auch und schärfe Deine Sinne für die Vielfalt an Möglichkeiten. Erlaube Dir mehrdeutige Antworten auf mehrdeutige Situationen. Rufe Dir immer wieder in Erinnerung, dass Eindeutigkeiten nur in einem engen und klar bestimmbareren Kontext gefunden werden und dies äußerst unrealistisch wäre.

Ein Zitat aus der Praxis kann diese Haltung passend illustrieren: «Wir haben uns entschieden, in manchen Abteilungen täglich und bei den Projekten wöchentlich die Prioritäten zu überprüfen und wenn erforderlich zu verschieben. Es ist uns gelungen, durch intensive Kommunikation – Mittags steht der Vorstand immer für Fragen zur Verfügung – Verständnis zu

schaffen und ich vermute, wir werden nicht mehr als Verrückte angesehen». Der veränderte Rahmen eröffnete ein anderes Spiel, ermöglichte einen anderen Stil und eine andere Gesprächskultur: «Wir tun so, als wären wir jetzt ganz frei von unserer Vorstandsverpflichtung und können so unserer Vorstandsverantwortung besonders effizient nachgehen», resümiert ein Vorstandsmitglied nach einem der Treffen.

### «Ein veränderter Rahmen eröffnete ein anderes Spiel, ermöglichte einen anderen Stil und eine andere Gesprächskultur.»

Es wurde verstanden, worauf es bei der Führung in der VUCA-Welt mehr denn je ankommt: auf eine Kommunikation, die die Aspekte Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity zum Thema macht: «Wir müssen Entscheidungen herbeiführen und gut begründen, warum dieses und warum wir jene Optionen ausgeschlossen haben. Und wir wissen, dass Entscheidungen entschieden werden, wir also, wenn wir die Situation neu bewerten müssen, auch neu entscheiden können», (so der CEO in einem Offsite-Meeting der Führungscrew). Am Ende steht der Erfolg im Mittelpunkt – und dann dürfte eine Veränderung des eigenen Verhaltens auch nicht so schwer fallen, oder?

### So begegnen Sie VUCA in der beruflichen Praxis

- Pragmatismus statt Prinzipientreue: Einbauen von Alternativen in Strategien.
- Aus einer festen Organisation eine fluide und bewegliche machen.
- Unsicherheit hilft die richtigen Fragen zu stellen. Daher ist Unsicherheit nicht das Problem, sondern die Lösung. Optionen länger offen halten.
- Ein komplexes Spiel mit der Komplexität spielen: Sich darüber bewusst werden, dass nicht alles kontrollierbar ist und man auf die Kompetenz seiner Mitarbeiter/innen vertrauen sollte. Delegieren durch Rahmen setzen.
- Im Sowohl-als-auch denken: Vielfalt an Möglichkeiten erlaubt mehrdeutige (und kontextnahe) Antworten auf mehrdeutige Situationen.
- Auf eine gute (Mit-)Kommunikation und auf das Schaffen und Gewähren von Vertrauen achten.



### Mag. Herbert Schober-Ehmer

Organisationsberater, Trainer, Coach,  
Member des Redmont Consulting Clusters

**Kontakt:**  
h.schober-ehmer@redmont.biz



### Mag. Gerhard P. Krejci

Organisationsberater, Trainer, Coach,  
Member des Redmont Consulting Clusters

**Kontakt:**  
g.krejci@redmont.biz