



Foto: Ehmer ©Kernhalter-Moser

Autorin

Susanne Ehmer

Organisationsberaterin,
Dipl.-Supervisorin, Executive Coach, Trainerin,
Redmont Consulting Cluster



Foto: Regele ©Bettina Frenzel

Autorin

Doris Regele

Organisationsberaterin, Trainerin,
Moderatorin, Coach,
Redmont Consulting Cluster



Foto: Schober-Ehmer ©Kernhalter-Moser

Autor

Herbert Schober-Ehmer

Organisationsberater, Executive Coach,
Redmont Consulting Cluster

Führen in der VUCA-Welt? Seien Sie einfach selbst VUCA!

Führungskräfte stehen heute mehr denn je vor der Herausforderung, dass sie viele Ziele gleichzeitig verfolgen müssen, die sich teilweise widersprechen. So müssen sie zum Beispiel die beschlossene Strategie umsetzen und jeweils agil auf Änderungen reagieren. VUCA gilt dabei als Herausforderung und – zugleich – als Lösungsansatz.

„I am still confused.

But on a higher level.“

Enrico Fermi – ital. Physiker

Was bedeutet VUCA?

VUCA steht für volatility, uncertainty, complexity und ambiguity (Wechselhaftigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit). Wie vieles zum Thema Strategie wurde das Akronym vor mehr als 30 Jahren im US-militärischen Kontext kreiert, fand über das MIT rasch Eingang in die Unternehmenswelt und geriet – weil die Wirtschaft noch relativ stabil schien – wieder in Vergessenheit. Die Renaissance des Begriffs ist mit Blick auf die Geschehnisse und Entwicklungen der vergangenen Jahre kein Zufall.

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität charakterisieren die Welt, in der sich Führung heute bewähren muss. Dennoch – oder vielleicht deswegen? – ist der

Wunsch nach klaren, eindeutigen Aussagen, nach exakten Analysen, Prognosen und Rezepten unausrottbar. Die Erkenntnis, dass sich Mitarbeiterinnen, Teams, Bereiche und Unternehmen doch nicht nach kausalen Prinzipien steuern lassen, löst Unbehagen aus. So klammern sich noch immer viele Führungskräfte an die Hoffnung, dass sie sich auf Strukturen, Spielregeln, Stellenbeschreibungen oder Motivationsrezepte verlassen können. Doch leider gefehlt.

Wir mögen die Wortschöpfung VUCA. Nicht zuletzt, weil die damit angesprochene Problematik gleichzeitig – im Sprechakt als solchem – aufgelöst wird: Das Phänomen der Unfassbarkeit wird in einem Begriff wieder fassbar gemacht.

Wie zeigt sich die VUCA-Welt im Führungsalltag?

Wie lauten die Rezepte für etwas, für das es eigentlich keine Rezepte geben dürfte? Schauen wir uns zunächst an, wie sich VUCA im Führungsalltag äußert, bevor wir zum Aufzeigen möglicher Lösungen kommen. Wir haben uns auf den Chefetagen umgehört:

„Wir sind für ein stabiles Risikomanagement zuständig. Ob der Vorstand den Widerspruch in dieser Aussage wohl versteht?“, fragt sich der zuständige Bereichsleiter einer internationalen Bank, und resümiert weiter: „Oder wurde bereits erkannt, dass nur höchste Beweglichkeit eine andere Form von Stabilität, nämlich Zuverlässigkeit, ermöglicht? Täglich müssen wir mit neuen Regularien der EZB

rechnen, welche die Finanzwelt angeblich stabiler machen, und keiner erkennt, dass damit höchste Unsicherheit für alle hergestellt wird. Und keiner sagt, dass man nicht wissen kann (!), welche Auswirkungen die Regeln auf die Bewertung der Risiken haben werden, und schon müssen wir mit einer neuen Regel rechnen."

So spricht ein Manager, der einiges durchschaut hat und mit seinem Führungsteam nun neue Wege der Steuerung, Entscheidungsfindung und Kooperation sucht. Mit Hierarchien lassen sich seine Anforderungen nicht mehr bewältigen. Das deutet darauf hin, dass wir scheinbar Festgefühtes agil machen müssen, um handlungsfähig zu bleiben. Was sagen andere? Wir haben insgesamt 30 Top-Führungskräfte zu den herausforderndsten Widersprüchen befragt, die sie im Geschäftsleben bewältigen müssen. Einige Antworten:

- ▶ „Alles ist sprunghafter, unklarer, widersprüchlicher geworden“, sagt die Leiterin Compliance, obwohl sie den einzigen Bereich im Unternehmen führt, der nicht von der Aufnahmesperre betroffen ist, welche die Organisation verhängt hat. Ein Bereich, der immer mehr an Bedeutung gewinnt und zugleich weder im Außenverhältnis noch nach innen wirklich gestaltend tätig sein kann. Sie ist daher mächtig und ohnmächtig zugleich. „Wir müssen Risiken aufzeigen, aber alle wollen nur die grüne Ampel sehen.“
- ▶ „Wir sollen für Kunden und Mitarbeiter berechenbar sein und strategische Gewissheiten vermitteln, zugleich aber flexibel auf jede noch so unterschiedliche Erwartung – meist kurzfristig – antworten.“
- ▶ „Wir sollen rasch entscheiden, aber natürlich alle Aspekte berücksichtigen.“
- ▶ „Wir sollen die Erfahrung und Loyalität der älteren Mitarbeiter respektieren, aber auch die Ungebundenheit und Neugier der Y-Generation nutzen.“
- ▶ „Wir sollen Entscheidungen in eigenständige, dezentrale Einheiten verlagern, diese jedoch durch ein zentrales Controlling koordinieren – aber ohne bürokratische Regeln.“
- ▶ „Wir sollen die unterschiedlichen Logiken von Hierarchie und Matrix, von Teams und

Netzwerken unter einen Hut bringen und natürlich als Unternehmen resilient und nachhaltig sein.“

- ▶ „... und dann sollen wir als Organisation – nicht nur wir Männer – auch ‚weiblicher‘ sein.“
- ▶ „Klar setzen wir auf Innovationen, aber wir haben auch eine tolle Tradition, wie können wir diese erhalten?“

Wahrscheinlich haben Sie diese Liste bereits durch Beispiele aus Ihrem Führungsalltag gedanklich erweitert.

Wie begegnen Führungskräfte der VUCA-Welt?

Wie kommen Sie nun von der Beschreibung dessen, was VUCA ist, und der beruhigenden Erkenntnis, dass alle ähnliche Probleme zu haben scheinen, zum Tun?

Im ersten Schritt sollten Sie überlegen, auf wie viel Stabilität, auf wie viel nützliche Routinen Sie heute bauen und wie Sie diese trotz VUCA erhalten und pflegen können. Wie eindeutig und sicher sind die Entscheidungen, die Sie zu treffen haben oder mit denen Sie konfrontiert werden? Wie eindeutig sind die Zurechenbarkeiten, wie präzise lassen sich Ursachen identifizieren und wo und wie lassen sich durchaus Verantwortliche finden? So schaffen Sie sich geistig und emotional eine „Erdung“ und jene Sicherheit, die es leichter macht, sich auf das Ungewisse, Instabile einzulassen und im zweiten Schritt Ihren „Mindset“ zu verändern.

Wenn die Welt VUCA ist, sei einfach selbst VUCA!

Wir laden Sie ein, in jedem dieser vier Begriffe das Lösungspotenzial zu entdecken. (Wenn wir in den nächsten Imperativen das vertrauliche Du-Wort verwenden, dann verbirgt sich darin die Einladung, Sie zu Komplizen unserer Subversivität zu machen.) Voilà:

Wenn das Umfeld volatil, das heißt sprunghaft, unbeständig, flüchtig ist, dann erlaube Dir Pragmatismus statt Prinzipientreue, aber erkläre Deinen Direct Reports Deine – für sie – überraschenden Sprünge. Oder besser, übt Euch gemeinsam darin, wöchentlich zu überprüfen: Was machen wir nächste Woche genauso wie bisher und was versuchen wir – klugerweise – mal anders? Ergänze

Deine „entweder – oder“-Strategien um ein „Sowohl – als auch“.

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, jeder Forecast trägt das Unbeständige schon in sich. Wenn Planung als ‚kontrolliertes Irren‘ verstanden wird, kann man überraschende Dilemmata vermeiden und muss nicht jenen Weg wählen wie in diesem Beispiel eines Produktionsleiters: „Wir müssen Fehler machen, damit unsere Situation ernst genommen wird.“ Gestalte Deine Organisation volatil bzw. agil: Pflanze in Deine festen Strukturen fluide und bewegliche Elemente ein, nütze temporäre Resonanz- und Ideenteams, die Dich mit dem ‚wirklichen‘ Geschehen in Deiner Organisation vertraut machen und einfache Lösungen anbieten.

Noch ein „Zaubertrick“, der, einmal gelernt, immer funktioniert: Erkläre Dir die Organisation zur Leerstelle (ein gedankliches Tabula Rasa). Markiere sie mit dem N.N., dem Nomen Nominandum (dem noch zu Bezeichnenden) und nenne sie „Organisation N.N.“ (Ehmer, et al. 2016). Das gibt Dir und Deiner Crew die Freiheit, jene Eigenschaften und Qualitäten zu suchen und zu benennen, die für die folgende Periode die Performance Deiner Organisation sicherstellen sollen. Mit dem nun „so Bezeichneten“ kannst Du neue Formate, Prozesse und Strukturen kreieren, die sicherstellen sollen, die neuen Eigenschaften und Qualitäten zu realisieren. Es geht dann nicht um die „richtige“, sondern um die jeweils „passende“ Organisation.

Verstehe Unsicherheit nicht als Problem, sondern als Einstieg zu einer 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. Andersherum: Sicherheit und Erfolg machen Dich blind, lassen Dich unbekannte Risiken eingehen und machen Dich vielleicht sogar dumm.

Eine deutsche Airline beispielsweise hat auf Ungewissheit reagiert, indem sie sich nicht mehr mit Worst Cases beschäftigt, sondern Szenarien für erfolgskritische Prozessschritte entwickelte. Wenn ein kritischer Geschäfts-

prozess der Lufttransport von Paris nach Singapur 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 sind vom Grund des Ausfalls.

Wenn die Elemente Deines Gestaltungsfeldes vernetzt, dynamisch und kybernetisch gekoppelt sind sowie nicht eindeutig und kausal strukturiert, wenn Du nicht präzise voraussagen kannst, was Deine Interventionen bewirken, dann gehe von komplexen Verhältnissen aus. Natürlich kannst Du und manchmal musst Du die Komplexität reduzieren, Aspekte ausklammern, aber behalte die Verhältnisse im Blick, denn Vereinfachungen haben die Tendenz, Situationen komplizierter zu machen und die Komplexität an anderer Stelle zu erhöhen. So müssen z. B. Klinikärzte in manchen Häusern nur mehr Checklisten ankreuzen, die die Übermittlung ihrer Anforderungen an das Labor oder an die Röntgenabteilung erleichtern (sollten). Wenn bei den Empfängern allerdings Unklarheiten oder Widersprüche entstehen, müssen sie beim anweisenden Arzt rückfragen, der ist aber nicht immer erreichbar, daher ... JA, lass Deine Fantasie ruhig laufen, die Wirklichkeit ist oft viel schlimmer. Es kann durchaus sinnvoll sein, auf die Komplexität Deiner Umwelt mit organisierter Komplexität zu reagieren, zum Beispiel mit interdisziplinären Teams, mit neuen Funktionen, zirkulären Prozessen und mit eng getakteten Feedbackschleifen. Ein hilfreicher Tipp: Vertraue auf die Klugheit Deiner Mitarbeiter und deren Fähigkeit zur Selbstorganisation.

Dazu ein Beispiel aus einem Shared Service Center (1.400 Mitarbeiter) eines internationalen Konzerns: Um die Aufgabenerweiterung und die sich ständig verändernden Anforderungen der internen Kunden zeitnah und inhaltlich flexibel bewältigen zu können, entschied das leitende Managementteam, auf eine Führungsebene zu verzichten und die Verantwortung für die Standortsteuerung ganz in die Hände der dort wirkenden Abteilungsleiter – zwischen 9 und 14 Führungskräfte – zu übertragen. So reduzierte das Unternehmen die Komplexität der Struktur,

vereinfachte die Abstimmungsprozesse und nutzte die Kompetenz der Funktionsträger durch eine horizontale Teamsteuerung in neuer Weise. Und damit sich nicht (unter der Hand) hierarchische Muster und Reflexe erhalten, wurde vereinbart, dass die selbst zu verantwortenden Entscheidungen und Protokolle der Steuerungsmeetings der Standortteams NICHT an das oberste Managementteam weitergeleitet werden durften. Der Leiter des SSC meinte dazu: „Wir vertrauen Euch, dass Ihr wisst, zu welchen Themen wir miteinander eine Abstimmung brauchen – und wenn Ihr uns einspannt, werden wir genau nachfragen, warum Ihr das nicht selber entscheidet oder was Ihr braucht, damit Ihr es könnt. Wir bitten Euch, unsere Zurückhaltung beim Nachfragen nicht als Desinteresse zu interpretieren und bitten Euch, uns bei etwaigen Einmischungen genauso kritisch zu befragen, was uns da bewegt. Wir sollten die Chance einer Kommunikationsabstinenz nutzen.“ Dieser konsequente Weg hat sich bewährt.

Wenn Deine Organisationswelt (hoffentlich) vielschichtig und bunt ist, dann wird sie Mehrdeutigkeiten aufweisen. Die Schlüsselkompetenz dafür heißt „Kontingenzmanagement“: Wisse, es kann so, aber auch anders sein. Übe Dich daher in fröhlicher Ironie, versuche Dich im sowohl – als auch und schärfe Deine Sinne für die Vielfalt an Möglichkeiten. Mehrdeutige Situationen verlangen nach unterschiedlichen, mehrschichtigen Antworten. Ruf Dir immer wieder in Erinnerung, dass sich Eindeutigkeiten nur in einem begrenzten, logisch-linearen und klar bestimmbar Kontext finden lassen.

„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 inzwischen nicht mehr als Verrückte angesehen“. Der IT-Bereich eines Finanzdienstleistungsunternehmens hat sich zu dieser agilen Vorgehensweise entschlossen, um die Entscheidungsgeschwindigkeit zu erhöhen und sich nicht mehr mit den – letztlich nicht zu entscheidenden – Fragen zu verzetteln: „Was ist der eindeutig rich-

tige Weg? Was sind die eindeutig richtigen Maßnahmen?“

In einem Energie-Technologie-Unternehmen erkannte der Vorstand, dass er wichtige strategische, persönliche, ethische und nachhaltige Themenaspekte im gewohnten Modus der Meeting-Verläufe mit ihren zeitlichen Taktungen und räumlichen Bedingungen nicht adäquat bearbeiten konnte. Nach einem kurzen Brainstorming fand er ein neues Format:

„Unsere Free-Style-Vorstandssitzung findet jeden Montag im Haus des CEO mit gemeinsamem Frühstück statt. Auf den Tisch kommen nicht nur Kaffee und die Frühstückseier, sondern auch jene Themen, die jeden von uns Fünf im Augenblick bewegen. Damit stellen wir sicher, dass Themen, die durch unsere formalen und kurzfristigen Entscheidungsprämissen ausselektiert würden, ihren Ort und ihre eigene Bearbeitungszeit bekommen.“

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“, resümierte ein Vorstandsmitglied nach einem der Treffen.

Der Vorstand verstand, worauf es ankommt: zum einen auf eine gute Kommunikation, in der Entscheidungen begründet und befragbar werden, zum anderen um das Schaffen und Gewähren von Vertrauen, das weder zu verordnen, noch einzufordern ist. Denn erst dies machen Führen in der VUCA-Welt möglich.

LITERATURTIPP

Überleben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N.N.“ Von Susanne Ehmer, Doris Regele, Herbert Schöber-Ehmer und Wolfgang Regele. Carl Auer 2016.

WEBTIPP

Die Autoren dieses Artikels werden im Newsletter des Netzwerkportals HRM.at eine Serie zum Thema „Führung in der VUCA-Welt“ starten.

www.hrm.at/users/sign_up

