

Was nach dem linearen Steuern kommt: Sei volatil!

Das Akronym „vuca“ („volatility, uncertainty, complexity, ambiguity“) wird gern als Beschreibung aller gegenwärtigen Probleme und Unmöglichkeiten in der Führung verwendet. Mögliche Alternative: „Sei selber vuca.“

Herbert Schober-Ehmer

Zur Einstimmung einige Originalzitate aus einer Befragung von 30 Topführern über die am meisten herausfordernden Widersprüche, die sie im täglichen Geschäftsleben zu bewältigen haben: „Alles ist sprunghafter, unklarer, widersprüchlicher geworden.“ „Wir sollen rasch entscheiden, aber natürlich alle Aspekte berücksichtigen.“ „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.“ „Wir sollen auch ‚weiblicher‘ sein.“

Finden Sie sich bei der einen oder anderen Aussage wieder? Auf wie viel Stabilität respektive nützliche Routinen können Führungskräfte heute bauen? 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 können Ursachen identifiziert werden, und wo und wie kann man „Schuldige“ finden?

Zur Charakterisierung solcher Situationen kann man kaum bessere Begriffe als „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“ wählen. Das Akronym „vuca“ wurde vor mehr als 20 Jahren im US-amerikanischen Militärvokabular kreiert, fand zwar rasch Eingang in den Strategie-sprech und geriet im Laufe der Jah-

re wieder in Vergessenheit. Es schien ein typisches Schicksal von Managementmoden zu haben. Seine Renaissance ist im Blick auf die Geschehnisse und Entwicklungen in den vergangenen Jahren mehr als verständlich. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität charakterisieren die Welt, in der sich Führung heute bewähren muss. Vieles ist weniger erfassbar und steuerbar, als man es sich vorgestellt und gewünscht hätte. Die Erkenntnis, dass Mitarbeiterinnen, Teams, Bereiche, Unternehmen doch nicht linear gesteuert werden können, löst verständlicherweise Unbehagen aus. So dürften sich noch immer viele Führungskräfte (auch wenn sie sich Leader nennen) an die Hoffnung klammern, dass man sich im Führungsalltag doch auf die „Kausalitätsmaschinen“ namens Struktur, Spielregeln, Stellenbeschreibungen, Motivationsrezepte verlassen kann. Leider gefehlt.

Was sind die Lösungen, was setzen wir an die Stelle von Fatalismus (selbst wenn es sich um einen unbekümmerten Fatalismus handelt, der sich mit dem Motto „Anything goes!“ angefreundet hat). Lassen Sie uns zunächst den alten Zaubertrick erfolgreicher Führung beiseitelegen, der vorschlagen würde: „Benenne kein Problem, wenn du dazu noch keine Lösung hast.“ Wir gehen weiter und meinen: „Wenn die Welt vuca ist, dann sei selber vuca!“ Wir laden ein, in jedem dieser vier Begriffe, die ja eigentlich ein Problem benennen, das Lösungspotenzial zu entdecken. Voilà: Wenn das Umfeld volatil („volatility“), das heißt, sprunghaft, unbeständig, flüchtig ist, dann erlaube dir Pragmatis-

mus statt Prinzipientreue, aber erkläre deinen Direct-Reports 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, jeder Forecast trägt das Unbeständige schon in sich. Planung ist kontrollierter Irrtum! Gestalte deine Organisation volatil, agil, oder wie wir sagen, mache aus deiner festen Organisation eine fluide und bewegliche. Noch ein Zaubertrick, der – einmal gelernt – immer funktioniert: Erkläre dir die Organisation zur Leer-

stelle, markiere sie mit dem Nomen nominandum zur Organisation N. N.° und gib sie für die permanente Kreation frei.

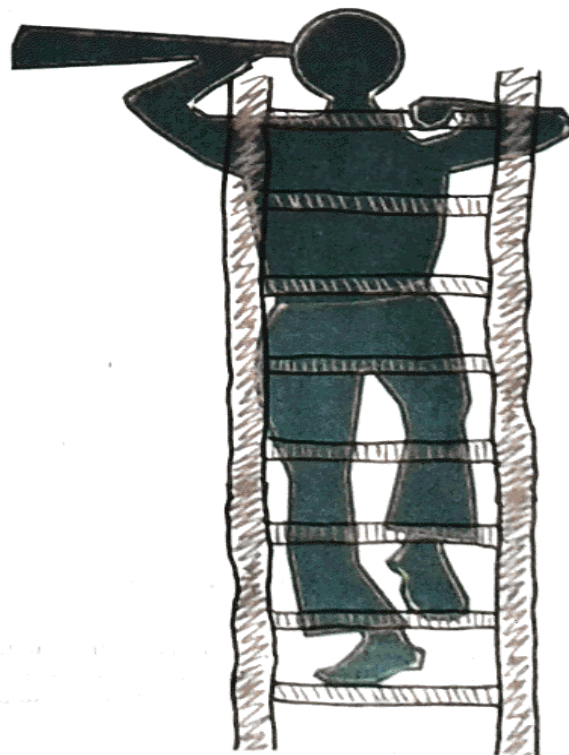
Wenn das Leben oder zumindest das Managen und Entscheiden von Unsicherheit („uncertainty“) gekennzeichnet ist, dann verstehe Unsicherheit nicht als Problem, sondern als Lösung. So paradox es klingen mag, aber Unsicherheit hilft, die richtigen Fragen zu stellen. Sie ist die Voraussetzung für Kreativität, Achtsamkeit und für einen verantwortungsvollen Umgang mit Risiko. Andersherum: Sicherheit und Erfolg machen blind, lassen uns unbekannt Risiken eingehen.

Wenn dein Aktionsfeld nicht eindeutig und kausal strukturiert ist und die Bezeichnung Komplexität („complexity“) verdient, dann spiele ein komplexes Spiel mit der Komplexität: Reduziere sie, durchaus beliebig, wenn du nur die Wirkungen der Reduktion nicht außer Acht lässt. Beachte vor allem, wie deine Reduktion an anderen Stellen die Komplexität erhöht. Und beachte, wo Komplexität nur mit Komplexität bewältigt werden kann. Wundere dich nicht, wenn Ursachen und Wirkungen sich umkehren – gute Hinweise für zirkuläre Prozesse. Wenn du in deine Prozesse nicht sich selbststabilisierende Mechanismen (die berühmten Thermostaten) einbauen kannst und du mit sich selbst verstärkenden Dynamiken rechnen musst, dann begrenze diese mit Werten, Moral und Sanktionen – und wisse: Auch die wirken nur begrenzt. Vertraue auf die Klugheit deiner Mitarbeiterinnen und deren Fähigkeit zur Selbstorganisation.

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. Ruf dir immer wieder in Erinnerung, dass Eindeutigkeiten nur in einem engen und klar bestimmbar Kontext gefunden werden.

Sind Sie noch immer irritiert? Gut, aber auf jeden Fall sind Sie einen Schritt weiter. Oder, um es mit dem italienischen Physiker Enrico Fermi zu sagen: „I am still confused. But on a higher level!“

HERBERT SCHOBER-EHMER ist geschäftsführender Gesellschafter des Redmont Consulting Cluster.



Noch immer irritiert? „Yes, but on a higher level.“