

(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.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.