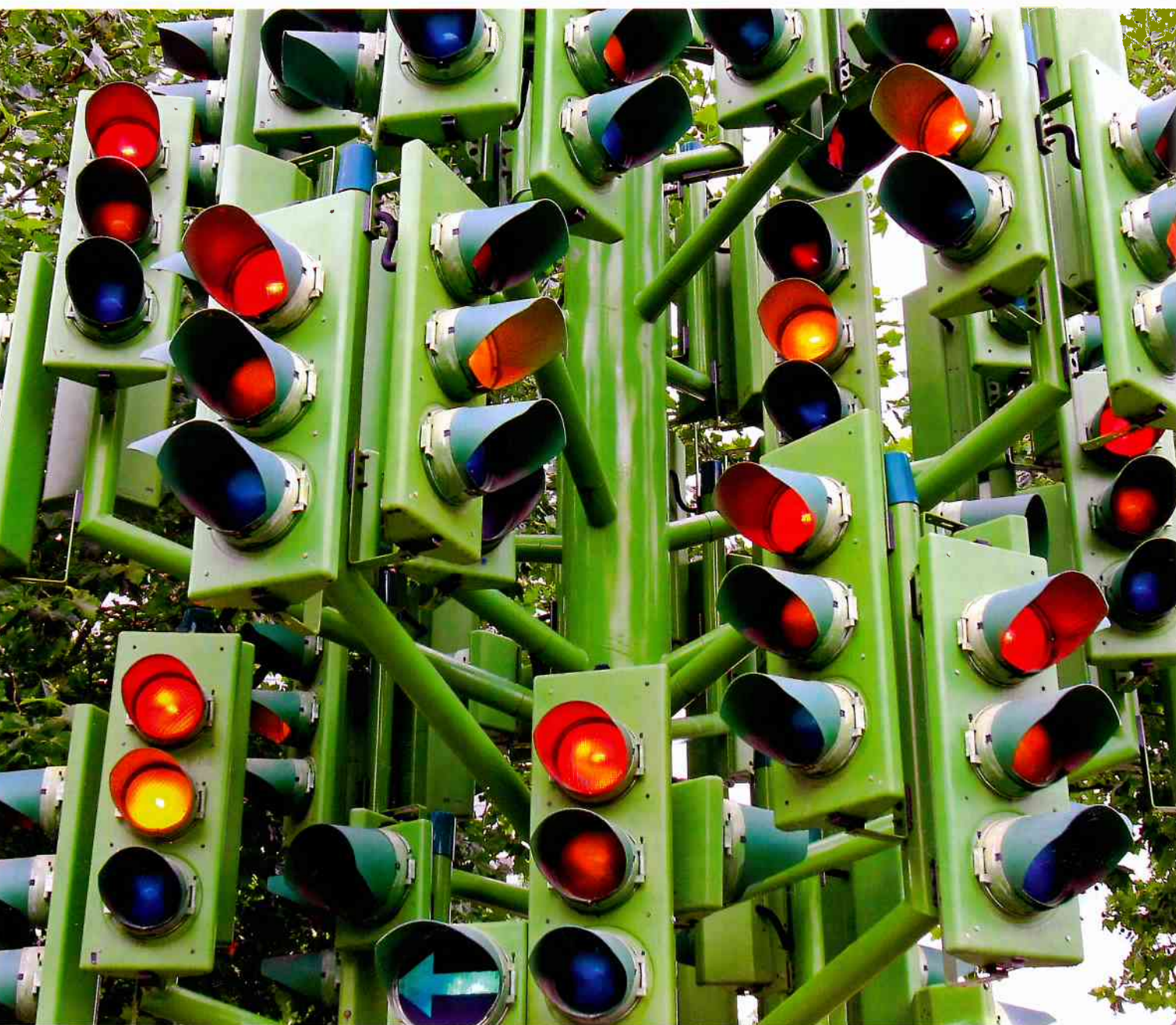


Entscheiden in der VUKA-Welt

Sicher durchs Ungewisse

Nichts ist mehr sicher im Business. Was heute entschieden wird, ist morgen vielleicht schon falsch. Oder es hat unabsehbare Nebenwirkungen. Viele Führungskräfte verunsichert das so sehr, dass sie in ihrer Entscheidungsfähigkeit blockiert sind. Doch es gibt Strategien, die helfen, auch beim Entscheiden auf ungewissem Terrain die Nerven zu behalten.

Foto: Slphotography/iStock



Preview

► Ungeheuer unklar:

Warum die Ungewissheit im heutigen Business ständiger Begleiter ist

► Alte Ansprüche als

Hemmschuh: Wie sich Führungskräfte beim Entscheiden im Ungewissen selbst ausbremsen

► Entscheidungsfaktor

Akzeptanz: Warum mehr Ehrlichkeit in Bezug auf das, was an Absicherung möglich ist, beim Entscheiden im Ungewissen gut täte

► Nur scheinbar paradox:

Wie gesunder Pessimismus hilft, beim Entscheiden im Ungewissen gelassen zu bleiben

► Trainingsfaktor Gewöhnung:

Warum Führungskräfte das Entscheiden unter Ungewissheit üben sollten

► Entscheiden für kurze

Etappen: Wie die agile Technik verunsicherte Entscheider entlastet

► Kooperativ entscheiden:

Warum Gruppenentscheidungen unter Unsicherheit oft die besseren Entscheidungen sind



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:

www.managerSeminare.de/podcast

Jutta Heller befindet sich in einer abenteuerlichen Position. Sie steht auf einer kleinen Plattform, die an einem Baumstamm befestigt ist. Unter ihr der Waldboden. Dazwischen acht schwindelerregende Höhenmeter. Die Plattform hat sie eben noch gut erreicht. Jetzt müsste sie eigentlich nur noch in die Sicherung springen. Aber sie kann nicht. Statt klarer Gedanken: Blackout. Nichts geht mehr. Dabei hatte sie sich vorhin, am Boden, noch einen prima Plan zurechtgelegt. Bloß den nächsten nötigen Schritt – den hatte sie nicht bedacht. Und hier oben sieht alles ganz anders aus als unten auf sicherem Grund. Heller kann sich nicht bewegen. Die anderen, die sie sichern, rufen ihr von unten gute Ratschläge zu, spannen das Sicherheitsseil fester, bis Heller es im Rücken spürt. Das löst ihre Blockade; sie lässt sich zu Boden gleiten.

Das Erlebnis im Kletterpark hing der Beraterin aus Stein bei Nürnberg noch länger nach. „Es hat mir klargemacht, dass ich mich als jemand, der gern plant und die Dinge unter Kontrolle hat, doch recht schwer damit tue, mich auf ungewisse Situationen einzulassen“, erzählt sie. Die Weiterbildnerin – Expertin für das Thema Resilienz – ist damit nicht allein. Viele Menschen haben Schwierigkeiten, sich auf ungewisses Terrain einzulassen. Auch Führungskräfte. Das kann zum Hemmschuh werden, wenn es darum geht, im aktuellen Business Entscheidungen zu treffen. Denn Führungskräfte bewegen sich in einer VUKA-Welt, einer Welt also, die geprägt ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.

Lohnt es sich, die neue Produktlinie auf den Markt zu bringen? Soll das Geschäft ins Ausland expandieren? Kann auf kostspielige Innovationsprojekte verzichtet werden? Oder ist die Gefahr dann zu groß, schon morgen von einer heute noch völlig unbekanntem Startup-Bude überrannt zu werden, die mit einer disruptiven Neuerung auf den Markt kommt? Lohnt es sich, das eigene Geschäftsmodell zu kannibalisieren, weil das demnächst womöglich nicht mehr up to date ist? Oder wäre das blanker Selbstmord?

In der VUKA-Welt sind Fragen wie die letztgenannten keine Seltenheit. Und sie sind extrem schwer zu beantworten. Denn

das Tempo auf den Märkten ist hoch, die Produktlebensdauer ist gering, die Dinge sind hochgradig vernetzt. Nach einer Entscheidung – und auch eine nicht getroffene Entscheidung ist eine Entscheidung – kann die Entwicklung einen völlig anderen Verlauf nehmen als erwartet. Risiken sind für den Entscheider oft nur bedingt abschätzbar, ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten kaum zu berechnen. Und selbst *wenn* mit einer Entscheidung ein angestrebtes Ziel erreicht worden ist, ist häufig unklar, welche Wechselwirkungen damit an anderer Stelle losgetreten werden.

Kurzum: Die VUKA-Welt ist nicht nur unsicher, sondern in hohem Maße ungewiss. Und Ungewissheit ist etwas anderes als Unsicherheit, wie der Unternehmensberater Bernd Buck aus Nonnenhorn betont. „Unsicherheit lässt sich durch Fleißarbeit, also sorgsame Informationsbeschaffung und -auswertung ausräumen oder zumindest in kalkulierbare Risiken überführen, Ungewissheit aber nicht“, so Buck.

Manchen Entscheidern macht das Element des Ungewissen derart zu schaffen, dass sie wichtige Entscheidungen viel zu lange hinauszögern, gar nicht entscheiden oder ins gegenteilige Extrem geraten: Sie lassen sich unter dem Druck der Ungewissheit zu überstürzten unbedachten Entscheidungen hinreißen. Ein typisches Beispiel dafür ist der Chef, der ein Innovationsprojekt vorzeitig abbläst, weil sich nicht schnell genug Erfolge zeigen. Zumindest in Firmen, die auf Innovativität angewiesen sind – und das werden immer mehr –, sind solche risikoscheuen Führungskräfte selbst ein Risikofaktor fürs Geschäft.

Alte Ansprüche erschweren das Entscheiden unter Ungewissheit

Dabei verhalten sich diese Führungskräfte nur so, wie sie es jahrzehntelang gelernt haben, konstatiert Buck. Ob im BWL-Studium, an den Business Schools oder in den Unternehmen – überall wurde das Primat des Managers als Steuermann hochgehalten, der die Firma qua seiner Entscheidungen sicher durch alle Stromschnellen lenkt, ganz nach dem Motto: aus A folgt B. „Dass es schon immer viele Faktoren außerhalb des eigenen Einflussbereiches gab, die den Verlauf der

Dinge beeinflussten, wurde dabei großzügig ausgeklammert“, so der Berater. Im vorgegebenen Muster machten Führungskräfte auch Karriere: „Sie suggerierten, die Dinge stets vollkommen im Griff zu haben – auch wenn das gar nicht stimmte.“

Als Goldstandard galt dabei – und gilt oft bis heute – die rational-analytische Entscheidungsfindung: Entscheidungen haben durch Recherchen und Analysen nach allen Seiten abgesichert zu sein. Ein Imperativ, der Führungskräfte zuweilen dazu treibt, selbst Entscheidungen, die sie in Wahrheit aus dem Bauch heraus getroffen haben, hinterher mühsam zu rationalisieren. Die Folge: Sie suchen und recherchieren noch, während woanders die Würfel längst gefallen sind. Was diese Führungskräfte brauchen, ist eine neue Haltung, ein neues Mindset in Bezug auf das Ungewisse, das in jeder Ent-

scheidung lauert, in der VUKA-Welt jedoch ungekannte Dimensionen annehmen kann. Zu solch einem neuen Mindset gehört als Erstes: Akzeptanz, findet Buck.

Führungskräfte müssen akzeptieren, dass sich vieles ihrer Steuerung entzieht

„Führungskräfte sollten lernen, zu akzeptieren, dass ihr Einfluss auf die Entwicklung der Dinge begrenzt ist“, so der Berater. Außerdem sollten sie akzeptieren, dass Entscheidungen oft ohne ein hohes Maß an Urteilssicherheit getroffen werden müssen. Zwar ist das Bedürfnis nach großer Urteilsicherheit beim Entscheiden nicht per se schlecht, sondern oft sehr wünschenswert. „Es sollte aber dem Kontext angemessen sein“, erklärt Daniel Hausmann, Entscheidungsforscher an der Universität Zürich.

Ungewissheitstoleranz – auch eine Typfrage

Wie leicht oder schwer Menschen der Umgang mit Ungewissheit fällt, hängt auch von ihrer Persönlichkeit ab. Psychologen unterscheiden zwischen zwei Typen: ungewissheitstoleranten und -intoleranten Menschen.

	UNGEWISSHEITSTOLERANTE	UNGEWISSHEITSINTOLERANTE
BEWERTUNGSMUSTER	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sehen ungewisse Gegebenheiten eher als positive Herausforderung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Empfinden ungewisse Gegebenheiten tendenziell als bedrohlich.
PSYCHOLOGISCHER HINTERGRUND	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lassen sich weniger durch Ängste und Befürchtungen irritieren. ▶ Sind ganz im Hier und Jetzt. ▶ Gehen davon aus, dass sie „die Dinge schon schaukeln können, egal, was passiert“. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sind von Befürchtungen getrieben. ▶ Verlassen oft das Hier und Jetzt des Augenblicks und belasten sich mit Gedanken an das, was war oder sein könnte. ▶ Trauen sich selbst nicht über den Weg, und fürchten, in der Situation zu versagen.
RESSOURCEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sind selbstsicher. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Haben einen unzureichend gefüllten Selbstwerttopf.
BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN IM UMGANG MIT UNGEWISSEM	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verhalten sich optimistisch, zupackend, leistungsorientiert. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verlegen sich oft auf ungünstige Strategien. Zum Beispiel: Vermeidung, übertriebene Absicherungsversuche, Kompensation der Nervosität durch Tabletten und Alkohol etc.
LÖSUNG		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Müssen langfristig ihren Selbstwert stärken. ▶ Kurzfristiger helfen z.B. Achtsamkeitstechniken, um Abstand zu den Angstgefühlen zu gewinnen. Die Ratio kann diese dann leichter auf ihren Wahrheitsgehalt hin abklopfen (basiert das Gefühl z.B. auf vorliegenden Fakten oder nur Fantasien?) und dann darauf hinarbeiten, sie Schritt für Schritt durch andere Gefühle zu ersetzen, die der Situation angemessener sind.

Will heißen: Liegen keine ausreichenden Informationen vor oder hat eine schnelle Entscheidung mehr Vorteile als eine möglichst sichere, wie es in der VUKA-Welt häufig der Fall ist, dann ist es besser, seinen persönlichen Bedarf an Urteilssicherheit kurzfristig herunterzuschrauben.

Wie hoch dieser Bedarf bei ihnen ist, können Führungskräfte in einem Online-Test, den Hausmann entwickelt hat, ermitteln (www.keto.dah-media.ch). Der Forscher rät vor allem jenen Führungskräften zu dem Test, die immer wieder die Erfahrung machen, mit ihrem Entscheidungsverhalten zu scheitern: „Dann kann es helfen, die eigenen Präferenzen zu durchschauen, um gegensteuern zu können.“

In der Ungewissheit gewinnt Intuition an Wert

Um in der Ungewissheit besser entscheiden zu können, sollten Führungskräfte auch noch etwas anderes akzeptieren: nämlich, dass ihre Kapazität zur rational-analytischen Aufnahme und Auswertung von Informationen Grenzen hat. Führungskräften, die sich dies offen eingestehen, dürfte es leichter fallen, sich auch intuitive Entscheidungen zuzugestehen. Und das kann unter den unsicheren, ungewissen VUKA-Bedingungen ein echter Vorteil sein. Denn gerade dann, wenn die Informationslage sehr komplex ist, ist der Bauch häufig der bessere Ratgeber als die Ratio. Hausmann erklärt das so: „Das Unterbewusstsein kann aus dem Informationswirrwarr oft viel schneller relevante Informationen herausfiltern und mit vorhandenem Erfahrungswissen abgleichen als die Ratio.“

Allerdings müssen Bauchgefühl und Ratio beim Entscheiden eine Allianz bilden. Denn das Bauchgefühl kann auch täuschen und den Blick des Entscheiders auf sein Problem verzerren. Geistern einer Führungskraft bei der Entscheidung für oder gegen ein riskantes Projekt beispielsweise Horror-Szenarien durchs Hirn („Wenn das schiefgeht, flieg' ich raus“), dann heißt das noch lange nicht, dass diese Vorstellungen eine Basis in der Realität haben. Daher braucht es den Verstand als Kontrolleur der Bauchgefühle. Emotionale Kompetenz ist gefragt, um

nicht solchen Trugbildern aufzusitzen, erklärt Resilienz-Expertin Heller. Sie empfiehlt, die eigenen Gefühle aufmerksam wahrzunehmen, sich dann aber – zum Beispiel mit Techniken der Achtsamkeit – von ihnen zu distanzieren und sie auf ihren Realitätsgehalt hin abzuchecken.

Unreflektiertes Schwarzsehen macht das Entscheiden zum Höllenritt, keine Frage. Anders sieht es dagegen mit einem gesunden, reflektierten Pessimismus aus.

Nur scheinbar paradox: Verlustorientierung kann beruhigen

Es mag paradox klingen, aber Bernd Buck empfiehlt Führungskräften bei Entscheidungen, die mit großen Fragezeichen versehen sind, erst einmal etwas, das man vielleicht als strategisches Tiefstapeln bezeichnen könnte: „Eine Führungskraft, die unter großer Unsicherheit entscheidet, sollte sich nicht fragen, wie hoch der Gewinn wäre, wenn in Folge ihrer Entscheidung alles gut geht, sondern welcher Verlust droht, wenn die Sache schiefgeht – und ob sie bereit und in der Lage ist, diesen Verlust zu tragen“, so der Berater.

Dieses Worst-Case-Denken entstammt der agilen Entrepreneur-Entscheidungslogik Effectuation. Sein Pluspunkt für die verunsicherte Entscheider-Psyche: Führungskräfte, die es anwenden, können auch dann noch ruhig schlafen, wenn – etwa in einem Innovationsprojekt oder nach einer Produkteinführung – eine lange Durststrecke zu überwinden ist: Nehmen die Dinge zunächst einen enttäuschenden Verlauf, sind sie weniger in Gefahr, die Sache vorzeitig abzubrechen beziehungsweise das Produkt wieder vom Markt zu nehmen als Entscheider, die nur in Erfolgsmöglichkeiten denken. Das Gedankenspiel mit dem größten denkbaren Verlust sorgt für ein kostbares Gut bei schwierigen Entscheidungen: innere Gelassenheit. Die lässt sich indes auch noch auf anderem Weg stärken – durch schlichte Gewöhnung.

Gewöhnung hilft

„Eine der besten Strategien, sich leichter im Umgang mit Ungewissem zu



Wir unterstützen Sie bei aktuellen und zukünftigen Führungsherausforderungen rund um das Thema Agile Führung.

Wir begleiten Sie auf Ihrem Weg als agiles Unternehmen.

- Kostenloses Einstiegswebinar,
- Basis-Workshop mit Self-Assessment,
- speziell auf Ihr Unternehmen und Ihre Bedürfnisse abgestimmt.

www.mdi-training.com

Die besten Interventionen für Mediatorinnen, Konfliktberater und Klärungshelfer



JETZT ALS DOPPELPACK:

Konfliktlösungs-Tools und Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen

Jetzt bestellen:
www.managerSeminare.de/tb/tb-11955

Preis: ~~99,80~~ EUR | Serienpreis: 89 EUR

tun, ist die häufige Konfrontation damit“, sagt Jutta Heller. Denn, so die Weiterbildnerin: „Wer öfter erlebt, dass er die Flexibilität mitbringt, sich auf neue Situationen einzustellen, der tut sich irgendwann auch leichter damit.“ Führungskräfte sollten sich deshalb häufiger freiwillig auf unsicheres Terrain begeben.

Gut freischwimmen können sich Übervorsichtige dabei zunächst im privaten Kontext. So könnte eine unsicherheitsaverse Führungskraft eine Urlaubsrundreise antreten, ohne vorher die Hotels zu buchen. Oft wird sie die Erfahrung machen, dass sich daraus viele positive neue Erfahrungen, Entwicklungen und Optionen ergeben. Und wenn nicht, erkennt sie in vielen Fällen immerhin, dass sie durchaus fähig ist, auch mit unerwartet auftretenden Schwierigkeiten zurechtzukommen, so Heller. Im Unternehmen könnte diese Führungskraft später Ähnliches versuchen. Sie könnte sich auch dort für mutiges Ausprobieren entscheiden, zumindest dann, wenn die Risiken überschaubar und Probleme korrigierbar sind. Etwa, den eigenen Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss gewähren, sie selbstbestimmter arbeiten lassen – und dann schauen, wie sich die Sache entwickelt.

Auch Jutta Heller verordnete sich nach ihrem eindrücklichen Erlebnis im Kletterpark eine Gewöhnungskur, um sich in Zukunft leichter auf Problemlagen einlassen zu können, die sie nicht komplett überblicken kann: Die Weiterbildnerin lernte Klettersteigen in den Bergen. Es erwies sich als glückliche Wahl. Denn, so Heller: „Dabei lernte ich, Überraschun-



Foto: Ann-Kathrin Singer

„Unsicherheit lässt sich durch Fleißarbeit ausräumen oder zumindest in kalkulierbare Risiken überführen. Ungewissheit nicht.“

Bernd Buck, Inhaber der Beratungsunternehmen InnerInnovation, Berlin.
Kontakt: bernd.buck@innerinno.de

gen anzunehmen. Und ich übte mich in Wahlfreiheit, das heißt, darin, bei Bedarf entweder das große Bild wahrzunehmen oder mich nur auf den nächsten kleinen Schritt zu konzentrieren.“

Entscheiden auf kurzen Etappen entspannt

Kleine Schritte zu machen: Auch das ist eine gute Strategie auf ungewissem Gelände, findet Lars Hahn. Der Geschäftsführer der LVQ Lehr- und Versuchsgesellschaft für Qualität mbH aus Mülheim an der Ruhr ist ein Verfechter agiler Arbeitsweisen, zu deren Grundkatalog nicht umsonst Entscheidungen zählen, die sich auf kurze Etappen beziehen. Denn das inkrementelle Entscheiden versetzt Entscheider in die Lage, mit den Unwägbarkeiten und Veränderungen

Märkte, Kunden und Anforderungen wandeln sich immer rasanter. Das fordert Unternehmen, Veränderungen mit hoher Agilität zu gestalten. Diese Change-Prozesse brauchen Augenhöhe. Nur die Unternehmen, deren Führungskräfte diesen Change aktiv führen und

Mitarbeiter zu Gestaltern machen

sind im Wettbewerb weit vorne. Dieses Empowerment der Mitarbeiter führt dazu, dass sie sich voll und ganz für das Unternehmen einsetzen. Und das macht ein Unternehmen zukunftsfähig.

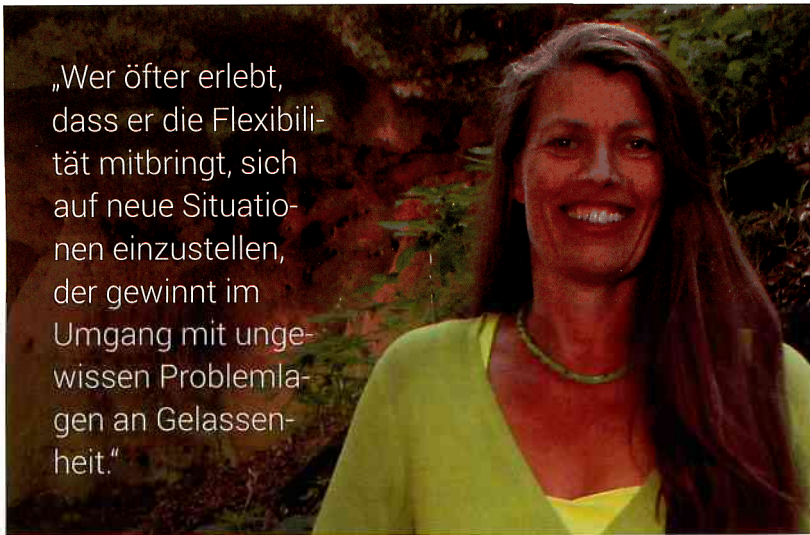


Foto: Jutta Heller

„Wer öfter erlebt, dass er die Flexibilität mitbringt, sich auf neue Situationen einzustellen, der gewinnt im Umgang mit ungewissen Problemlagen an Gelassenheit.“

Jutta Heller, Expertin für persönliche und organisationale Resilienz mit eigenem Institut in Stein bei Nürnberg. Kontakt: kontakt@juttaheller.de

der VUKA-Welt maximal-dynamisch mitzuschwingen.

„In kurzen Etappen zu entscheiden, heißt: sich für einen Weg zu entscheiden, zu prüfen, ob er funktioniert, und den Weg bei Bedarf wieder zu verwerfen, um neu zu entscheiden und auf der nächsten Etappe etwas anderes auszuprobieren“, erklärt Hahn. Dieses Vorgehen hat zunächst einmal praktische Vorzüge: Es kann helfen, eine Ahnung davon zu bekommen, was auf dem weiten Feld des Nichtwissens lauert. Man zieht probeweise an verschiedenen Hebeln, beobachtet die Wirkung – und die Wechselwirkungen – und lernt daraus. Außerdem berücksichtigt die Strategie, dass sich die Welt weiterentwickelt, nachdem eine Entscheidung gefallen ist, sagt Hahn: „Sie hält dazu an, regelmäßig zu prüfen, ob die Entscheidung auch bei veränderten Rahmenbedingungen weiterhin berechtigt ist.“

Die Politik des Entscheidens in kleinen Schritten hat aber auch einen psychologischen Vorteil: Zumindest auf den Kurzetappen kann sich das gute Gefühl, die Dinge unter Kontrolle zu haben, beim Entscheider einstellen – und mit ihm die Gewissheit, frühzeitig umkehren oder Korrekturen vornehmen zu können, wenn sich ein Weg als falsch erweisen sollte. Das agile Prinzip dahinter beschreibt Hahn so: „Die endgültige Entscheidung kann es in der VUKA-Welt nicht geben. Es gibt nur Entscheidungen unter Vorbehalt.“

Hahn hat auch eine ganz eigene mentale Taktik entwickelt, um seine Entscheidungen unter Vorbehalt zu treffen: Er revitalisiert in solchen Fällen gern das wissenschaft-

liche Denken, das er früher an der Uni kennengelernt hat. „Ich betrachte meine Entscheidungen dann bewusst als Hypothesen“, verrät der Manager. Der Charme des Gedankenspiels: „In der Wissenschaft sind Hypothesen niemals absolute Wahrheit. Sie sind nur so lange gültig, bis sie durch neue Erkenntnisse falsifiziert werden.“ Entscheidungen als Hypothesen zu etikettieren, macht es demnach leichter, sich selbst – und anderen – Fehlentscheidungen zugestehen.

Es braucht das Zugeständnis: Fehler sind oft unvermeidbar

Das ist ein wichtiger Aspekt im Umgang mit Entscheidungssituationen, die durch ein hohes Maß an Unsicherheit und Ungewissheit geprägt sind: Ohne eine gute Fehlerkultur geht es nicht. Eine gute Fehlerkultur bedeutet bekanntlich, dass Fehler nicht als verdammungswürdiges Versagen geahndet, sondern als Lernchance genutzt werden. Aus Sicht von Berater Buck gehört zudem noch etwas anderes dazu: ein aufgeklärtes Verständnis davon, dass – je nachdem, wie groß der Anteil des Ungewissen bei einer Entscheidung ist – die Führungskraft manchmal tatsächlich voll ins Risiko gehen muss.

Leider, sagt Buck, werde das bislang selten so gesehen. Im Gegenteil: „Wer in einer ungewissen Situation eine Entscheidung getroffen hat, die sich hinterher als falsch entpuppt, wird oft genauso abgestraft, als habe er unter Bedingungen versagt, in denen er mit mehr Informationsbeschaffung und Analyse tatsächlich zu besseren Entscheidungsergebnissen hätte gelangen können.“ Abhilfe schaffen wird hier allerdings nicht allein der Mindshift einer einzelnen Führungskraft. Vielmehr muss die Führung im Unternehmen insgesamt mitziehen.

Auch eine weitere Entscheidungsmethodik aus dem Kontext agiler Arbeitsweisen, die sich für unsichere Problemfelder besonders eignet, braucht – vor allem in ihrer radikalsten Variante – die Deckung durch Struktur und Kultur im Unternehmen. Die Rede ist von kooperativen Entscheidungen.

Kooperation macht das Entscheiden im Ungewissen leichter

Wenn Führungskräfte kooperativ entscheiden, kann das in verschiedenen Abstufungen

geschehen. Sie können Entscheidungen beispielsweise konsultativ treffen. Das heißt: Sie entscheiden zwar in voller Alleinverantwortung, jedoch unter Hinzuziehung verschiedener Meinungen. Das ist die Form kooperativen Entscheidens, die Führungskräfte auch in einer klassischen hierarchischen Struktur recht unproblematisch einsetzen können. Entscheidungen können aber auch konsensual, also gemeinsam in der Gruppe, getroffen werden, was in der Regel ein anderes strukturelles Umfeld erfordert. Doch auch hier gibt es Abstufungen: Die Führungskraft kann zum Beispiel den gesamten Entscheidungsprozess komplett an ihre Mitarbeiter delegieren. Oder sie liefert ihnen die Grundlagen für deren Entscheidung.

Kooperatives Entscheiden hat zum einen praktische Vorzüge: Es sorgt für Perspektivenvielfalt und kann damit die Urteilssicherheit unter unsicheren Bedingungen erhöhen. Zum anderen ist es ein weiterer Faktor, der Führungskräften das Entscheiden in der VUKA-Welt psychisch erleichtert, findet Lars Hahn. Denn das kooperative Entscheiden ist ein Abbild dessen, was tatsächlich geschieht. Formal und rechtlich, sagt Hahn, sei zwar immer noch er als Geschäftsführer oberster Entscheider im Unternehmen. „Aber in der Realität erlebe ich ständig, dass meine Entscheidungen von allen Seiten hinterfragt und immer wieder umgeworfen werden. Ich bin ohnehin nicht allein für Erfolg oder

Misserfolg verantwortlich, und die kooperative Entscheidung bildet das ab.“

Kooperative Entscheidungen bergen allerdings auch eine Gefahr. Vor allem, wenn es dabei tatsächlich keinen Allein-Verantwortlichen mehr gibt. „Das Gefühl persönlicher Betroffenheit kann dann stark sinken“, erklärt Entscheidungsforscher Hausmann. Weil bei Gruppenentscheidungen jeder davon ausgeht, dass der andere schon an alles gedacht haben wird, fühlt sich am Ende keiner richtig zuständig. „Im Ergebnis fällt die Entscheidung weniger profund aus als es bei einer Einzelentscheidung der Fall gewesen wäre“, so Hausmann.

Stress beim Entscheiden ist okay

Darin steckt eine versöhnliche Lektion für entscheidungsgeplagte Führungskräfte: Sich völlig frei machen zu wollen von allen unbequemen Gefühlen, die sich bei schwierigen Entscheidungen einstellen, ist nicht nur unmöglich. Es ist auch gar nicht wünschenswert. Vor einer wichtigen Entscheidung zu stehen, sorgt immer für Stress. Das ist auch gut so, sagt Entscheidungsforscher Hausmann. Denn der Stress hat – zumindest wenn es sich um kurzzeitigen Stress handelt – evolutionär betrachtet seinen Sinn: „Man ist dadurch wach, aufmerksam und motiviert, die beste Lösung zu suchen.“

Sylvia Jumpertz



Lesetipps

► Philip Keil: **Checkliste für gute Entscheidungen – Die FORDEC-Methode.**

www.managerseminare.de/MS227AR08

Im schnelllebigen und komplexen Arbeitsalltag wird es zunehmend schwieriger, das Wesentliche im Blick zu behalten und auf dessen Grundlage gut zu entscheiden. In dem Artikel wird eine einfache Methode aus der Luftfahrt vorgestellt, die bei schwierigen Entscheidungen als Navigationshilfe eingesetzt werden kann.

► Olaf Geramanis und Kristina Hermann (Hrsg.): **Führen in ungewissen Zeiten – Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele.**

Springer Gabler, Wiesbaden 2016, 49,99 Euro.

Das Sammelwerk zeigt aus verschiedenen Perspektiven auf, warum rationale Analysen unter den heutigen Bedingungen im Business an ihre Grenzen stoßen und ein anderer Entscheidungs- und Führungsmodus gefragt ist: einer, der Intuition, Kooperation und Flexibilität größeren Raum gibt.

► managerSkills: **Entscheiden**

www.managerseminare.de/Dossiers/249587

Führungskräfte müssen täglich Entscheidungen treffen. Manche fallen leicht, manche sehr schwer – und häufig ist die Angst vor Fehlentscheidungen groß. Sieben Fachartikel zeigen verschiedene Wege auf, die zu guten Entscheidungen führen: soziokratisch, systemisch konsensierend, mithilfe von Merk-sätzen, mit Willensstärke ...

► Bernd Buck: **Innerinnovation – Innovationen aus eigenem Anbau: Das Kreativhandbuch für systemisches Innovationsmanagement.**

Literatur-VSM, Wolkersdorf 2014, 24,20 Euro.

Der Autor erklärt, wie es Unternehmen gelingt, Innovationsideen den Boden zu bereiten. Dazu gehört auch der konstruktive Umgang mit dem Ungewissen. Unter Rückgriff auf agile Methoden wird erläutert, wie man aus dem Ungewissen einen Raum der Möglichkeiten macht, in dem es leichter fällt, zukunftsgerichtete Entscheidungen zu treffen.

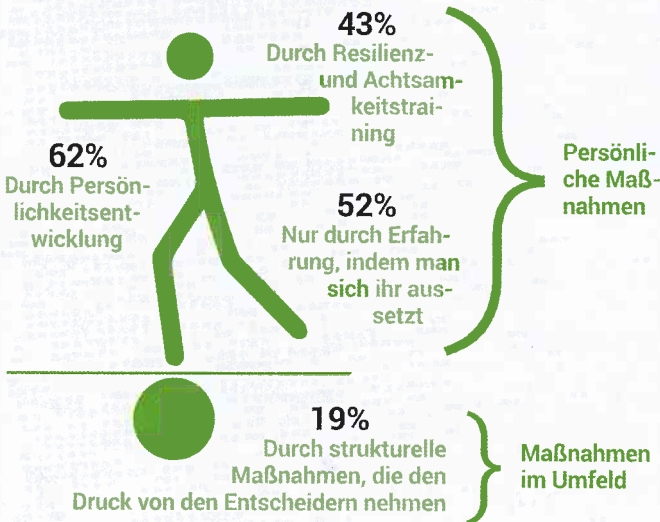
Umgang mit UNSICHERHEIT

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS230

Was verunsichert Sie am **MEISTEN**?



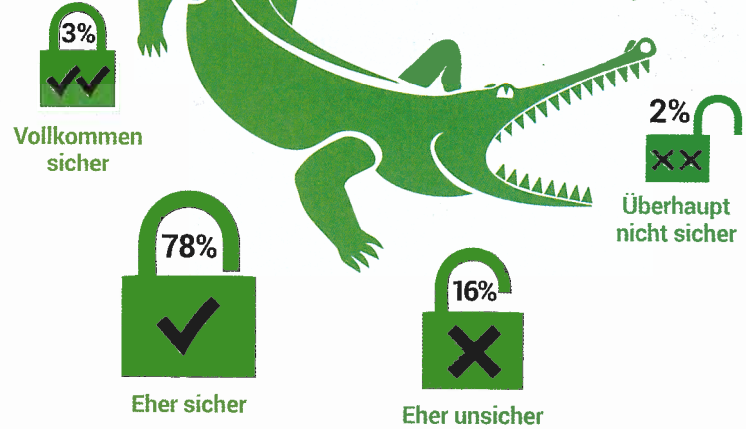
Lässt sich der Umgang mit Ungewissheit **LERNEN**?



Was müssen **FÜHRUNGSKRÄFTE** MITBRINGEN, um in der UNSICHERHEIT zu bestehen?



Wie **SICHER** fühlen Sie sich in Ihren Entscheidungen?



Wie **GEHEN** SIE mit UNSICHERHEIT **UM**?

59% Ich halte sie aus.
Eine kluge Grundhaltung. Denn in der volatilen, unsicheren, komplexen, von Widersprüchen geprägten VUKA-Welt lassen sich unsichere Situationen nicht umgehen.

53% Ich sammle alle erhältlichen Informationen.
Gut, wenn es genug gute Informationen gibt und die Zeit nicht drängt. Wenn eine schnelle Entscheidung wichtiger ist als eine möglichst sichere oder die Info-Lage mangelhaft ist, führt sie aber nicht weiter.

16% Ich sichere mich bei anderen ab.
Auch das kann kritisch sein. Denn auch Experten wissen unter unsicheren/ungewissen Bedingungen nicht alles. Und ihre Meinungen gehen oft auseinander. Damit kann die Verunsicherung sogar noch steigen.

6% Ich versuche, unsichere Entscheidungssituationen zu vermeiden.
Eine Strategie, die zum Scheitern verurteilt ist. Siehe Punkt 1 zur VUKA-Welt.

Und wo haben **FÜHRUNGSKRÄFTE** den GRÖSSTEN **NACHHOLBEDARF**?



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS233AR01

Tutorial Entscheidungsfähig bleiben



Im heutigen Business lässt sich immer weniger planen, steuern und antizipieren. Stattdessen müssen sich Führungskräfte bei ihren Entscheidungen oft auf undurchschaubares, unsicheres, unkalkulierbares Terrain begeben. Das sorgt für Stress. Doch es gibt mentale Techniken, die helfen, sich mit der Ungewissheit auszusöhnen.

► Ungewissheit wertschätzen

Die Welt ist im Wandel. Diesen Umstand sollten Führungskräfte grundsätzlich akzeptieren, ihn sogar begrüßen. Denn, wo alles durchgeregelt und vorhersehbar ist, gibt es keine Freiheit. Nur unter ungewissen Bedingungen tut sich ein Raum für neue Erkenntnisse, kreative Ideen, Experimente und Innovation auf.

► Unterscheiden lernen

Ja, es gibt sie: Situationen der Unsicherheit, in denen es gelingen kann, durch sorgsame Recherche und Analyse ein hohes Maß an Urteilssicherheit herzustellen. Es gibt aber auch Situationen echter Ungewissheit, in denen das nicht der Fall ist. Hier unterscheiden zu lernen, hilft, sich bei Entscheidungen unter echter Ungewissheit nicht selbst zu blockieren.

► Grenzen der Ratio akzeptieren

Das menschliche Gehirn ist nicht in der Lage, alle Informationen, die für eine optimale Entscheidung nötig wären, vollständig zu erfassen. Dies zu akzeptieren und sich gleichzeitig z.B. auch Entscheidungen auf intuitiver Grundlage zuzugestehen, kann helfen, unter komplexen, vieldeutigen Bedingungen Entscheidungsblockaden zu lösen.

► Unter Vorbehalt entscheiden

Der große langfristige Zukunftsplan verliert unter den Bedingungen einer ungewissen Umwelt seinen Wert. Durch kleine vorläufige Entscheidungen und versuchsweise Schritte lässt sich dagegen das weite Feld des Nichtwissens erkunden, das klassische Planungsmodelle außen vor lassen. Außerdem sorgt die inkrementelle Vorgehensweise seelisch für Entlastung, weil die einzelnen Etappen gut überblickbar und Fehler leichter revidierbar sind.

► In Verlusten denken

Wer nur in Erfolgen denkt, setzt sich bei schwierigen Entscheidungen unter Ungewissheit unnötig unter Druck. Wer

dagegen – wie etwa von der Entrepreneur-Entscheidungslogik Effectuation empfohlen – an den Verlust denkt, der ihn bei einer fehlgeschlagenen Entscheidung treffen könnte, und sich fragt, ob er bereit und in der Lage ist, diesen Verlust zu tragen, tut sich leichter.

► Mit anderen kooperieren

Einsame Entscheidungen sind unter schwer durchschaubaren Bedingungen oft schlechtere Entscheidungen, weil die Perspektivenvielfalt fehlt. Sie gaukeln zudem etwas vor, das oft nicht vorhanden ist: alleinige Verantwortung. Der Realität angemessener ist es dagegen oft, Entscheidungen kooperativ zu treffen.

► Selbstsicherheit aufbauen

„Egal, was kommt, ich komme damit schon zurecht“: Das ist die optimistische Grundhaltung, die einem Menschen erlaubt, gelassen mit ungewissen Gegebenheiten umzugehen. Deshalb liegt in der Stärkung des Selbstvertrauens der zentrale Schlüssel zu einem positiven Umgang mit dem Ungewissen.

► Gefühle hinterfragen

Wer sich sehr vor Ungewissheit fürchtet, bewertet ungewisse Situationen negativ, weil er viel hineininterpretiert: „Was ist, wenn ...“ Es lohnt sich, solche Gedanken und Gefühle zu hinterfragen, sie auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu prüfen – und sich zu möglichen Alternativen vorzutasten. Das erfordert emotionale Kompetenz.

► Üben, üben, üben

Eine der wirksamsten Methoden, mehr Gelassenheit im Umgang mit dem Ungewissen zu bekommen, besteht darin, sich immer wieder in solche Situationen zu begeben.

► Eigene Werte, Ziele und Sinnquellen kennen

Wer in einer Welt, in der alles ständig im Fluss ist, seine innere Sicherheit bewahren und leichteren Herzens Entscheidungen treffen will, tut sich damit leichter, wenn er ein starkes Fundament hat und weiß, was ihm im Leben wichtig ist.



Quelle: Eigene Recherchen; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de