



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Einfache Gewohnheiten für komplexe Zeiten

Wirkungsvolle Praktiken für Führungskräfte

Jennifer Garvey Berger und Keith Johnston • Stanford UP © 2016 • 272 Seiten

Persönliche Entwicklung / Gewohnheiten

Take-aways

- Führungskräfte kämpfen schon lange mit Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Zweideutigkeit (VUCA). Aber heute sind die Umstände anders als früher.
- Gewöhnen Sie sich daran, neue Fragen zu stellen, die Sie wirklich interessieren.
- Gehen Sie komplexe Sachverhalte an, ohne sie zu verkomplizieren. Sortieren Sie Ihre Herausforderungen nach zwei Kategorien: wahrscheinlich oder möglich.
- Sehen Sie komplexe Systeme als Ganzes und finden Sie heraus, wie einzelne Komponenten zusammenwirken. So erzielen Sie systematisch Ergebnisse.
- Auch wenn Sie nicht wissen, was die Zukunft bringt, müssen Sie klare Ziele setzen.
- Oft führt die Kombination aus Logik und Gefühl zur besten Entscheidung.
- Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, Kompetenzen für die VUCA-Welt zu entwickeln.
- Der Mensch ist darauf eingestellt, erst zu handeln und dann zu denken. In der heutigen Welt ist genau das Gegenteil gefragt.

Rezension

Die Berater Jennifer Garvey Berger und Keith Johnston präsentieren eine Reihe Empfehlungen, die zum Nachdenken anregen. Sie betonen, dass man in einer VUCA-Welt nur erfolgreich sein kann, wenn man tut, was schwierig und oft kontraintuitiv ist. Denken Sie ausführlich über jedes Kapitel nach und diskutieren Sie es, bevor Sie zum nächsten Abschnitt übergehen. Die Autoren liefern auch gute Ratschläge zur Umsetzung. So finden Sie Ihren persönlichen Weg zu einer agilen, aufmerksamen und stets anpassungsfähigen Organisation.

Zusammenfassung

Führungskräfte kämpfen schon lange mit Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Zweideutigkeit (VUCA). Aber heute sind die Umstände anders als früher.

Heutzutage sind Führungskräfte mit einer unbegrenzten Anzahl von Daten und Informationen konfrontiert, die in Echtzeit fließen und sich ständig verändern. Sie können Entscheidungen für die Zukunft nicht einfach aus Erfahrungen ableiten, sondern müssen voraussehen, was in einer unbekanntem Zukunft möglich ist.

„Dieser Anstieg an Komplexität, Zweideutigkeit, Volatilität und Ungewissheit lauert nicht nur im Arbeitsalltag; er ist allgegenwärtig.“

Die Evolution hat uns Menschen gelehrt, Entscheidungen danach zu treffen, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat. Aber oft gilt das, was früher selbstverständlich war, heute nicht mehr. Deshalb müssen wir stets eine Vielzahl von Möglichkeiten in Betracht ziehen. Doch genau dieses Denken fällt vielen Menschen schwer, weil es wider unsere Natur ist. Sie müssen sich also neue Denkweisen antrainieren.

Gewöhnen Sie sich daran, neue Fragen zu stellen, die Sie wirklich interessieren.

Stellen Sie keine Fragen, deren Antwort Sie bereits zu kennen glauben oder gar nicht hören wollen. Stellen Sie lieber fundierte Fragen, auf die Sie wirklich eine Antwort suchen, um ein Spektrum an Möglichkeiten zu eröffnen. Wir versuchen ein Problem meist damit zu lösen, dass wir dessen Ursache finden und dort Änderungen vornehmen. Diese Taktik mag bei einfachen Problemen noch funktionieren, in komplexen Systemen aber scheitert sie, denn viele Probleme haben keine einfachen Lösungen.

„Es ist durchaus möglich, dass die Führungsaufgabe in Zeiten, die so komplex und unbeständig sind wie heute, für uns Menschen eine größere Herausforderung darstellt als alles andere, was wir je tun mussten.“

Analysieren Sie das gesamte System Ihrer Organisation und beobachten Sie, wie eine Veränderung in einem Teil andere Teile beeinflusst. Erwarten Sie nicht, dass Sie komplexe, systembedingte Probleme allein lösen können. Um das notwendige Mindset für die Problemlösung zu entwickeln, stellen Sie unterschiedliche Fragen. Zwingen Sie sich, verschiedene Perspektiven einzunehmen – vor allem solche, die ganz anders sind als Ihre. Widerstehen Sie der Versuchung, andere entweder als Freund oder Feind zu sehen. Machen Sie sich

klar, dass Menschen vor allem an die Wahrheit und Wirksamkeit ihrer eigenen Position glauben. Bleiben Sie neugierig.

Gehen Sie komplexe Sachverhalte an, ohne sie zu verkomplizieren. Sortieren Sie Ihre Herausforderungen nach zwei Kategorien: wahrscheinlich oder möglich.

Eine Lösung mit mehr Prozessen, Regeln und Formularen ist oft schlimmer als das Problem selbst. Bei einem einfachen Problem muss die Lösung nicht komplex sein. Sie könnten etwa glauben, dass Ihr Unternehmen einen Mangel an qualifizierten Nachwuchsführungskräften aufweist. Ein neues kompliziertes HR-System kann eine Menge Geld kosten und zu viel Frustration führen, wenn es Ihre Führungskräfte zwingt, mehr Papierkram zu erledigen, mehr Daten zu erheben, an mehr Meetings teilzunehmen usw. Das alles kann Sie wertvolle Zeit kosten, in der Sie potenzielle Führungskräfte entdecken und fördern könnten.

In vielen Fällen leistet uns die Vergangenheit gute Dienste zur Orientierung. Aber nur weil die Tulpen im vergangenen Jahr Mitte April geblüht haben, heißt das nicht, dass sie das dieses Jahr zur gleichen Zeit tun. Ein Vulkan, der statistisch gesehen ungefähr alle 1000 Jahre ausbricht und vor hundert Jahren das letzte Mal aktiv war, kann trotzdem schon morgen erneut ausbrechen. Manche Probleme, die Sie lösen müssen, sind eine Frage der Wahrscheinlichkeit – das macht sie einfacher. Andere sind Bestandteile eines komplexen Systems und werden von vielen Variablen beeinflusst.

„In jedem komplexen System ist Feedback das Lebenselixier und bestimmt, wie Evolution und Wandel beginnen und sich ausbreiten.“

Bevor Sie sofort anfangen, nach Lösungen zu suchen, fragen Sie sich besser, in welche Kategorie Ihr Problem fällt: in die Kategorie der Wahrscheinlichkeit oder in die Kategorie der Möglichkeit?

Auch komplizierte Systeme reagieren vorhersehbar auf Anpassungen und Verfeinerungen in ihren Komponenten. Wenn Sie erkennen, dass sich Ihr Problem in einem komplizierten System befindet, können Sie Lösungen anwenden, die auf Ihrem bisherigen Wissen aufbauen. Probleme in komplexen Systemen hängen lassen sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Analysen lösen. Dazu beinhalten sie zu viele Variablen, die sich verbinden, beeinflussen und verändern. Dieses Komplexitätsniveau verlangt andauernde Forschung, Datenmodelle, Analysen und Experimente. Statt nach Ursache und Wirkung zu forschen, achten Sie besser auf sich subtil abzeichnende Muster. So können Sie eingreifen, bevor alles über Sie hereinbricht. Traditionelle Planung hat nicht ausgedient. Aber in komplexen Systemen kann die Suche nach der einen Lösung ersetzt werden durch das Einnehmen verschiedener Perspektiven, das Sammeln unterschiedlicher Ideen und das Experimentieren.

Sehen Sie komplexe Systeme als Ganzes und finden Sie heraus, wie einzelne Komponenten zusammenwirken. So erzielen Sie systematisch Ergebnisse.

Komplexe Systeme neigen zu manchen Dingen und widersetzen sich anderen. Ein System von Kinderschutzorganisationen zum Beispiel richtet sich nach den kollektiven Gewohnheiten und Verhaltensweisen vieler Organisationen, Menschen, Prozesse, Regeln und Kulturen aus. Wenn es versagt, führt das automatisch dazu, dass die Missbrauchsfälle bei Pflegekindern ansteigen. Solange aber kein konkreter Anhaltspunkt gefunden werden kann, zum Beispiel ein Mitarbeiter, der absichtlich die Kinderschutzbestimmungen igno-

riert, gibt es keine Patentlösung, um die Missstände zu beheben. Die meisten Probleme in einem solchen System sind systemische Probleme.

Wenn Sie systemische Probleme angehen möchten, müssen Sie erst die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigen und das große Ganze verstehen. Fördern Sie Feedbacks, Experimentierfreude und eine aufgeschlossene Unternehmenskultur. Die Möglichkeit zu lernen sollte zentral sein. Belohnen Sie Ihre Mitarbeiter, wenn diese etwas ausprobieren, scheitern, Anpassungen vornehmen, es wieder versuchen und so Schritt für Schritt zu Verbesserungen kommen.

„Klarheit ist ein Hauptziel der Kommunikation. Sie können eine ganz klare Richtung haben, auch wenn Sie keine klaren Ziele vor Augen haben.“

Agile Organisationen müssen Feedback geben und erhalten können – von oben nach unten, von unten nach oben und quer durch das ganze Unternehmen. Wenn Sie Feedback geben, verabschieden Sie sich am besten von der inneren Einstellung, Sie wüssten bereits alles. Sehen Sie in den Menschen, denen Sie Feedback geben, keine Probleme, die gelöst werden müssten. Jedes Gespräch ist eine Gelegenheit. Fragen Sie sich immer: „Was kann ich selbst lernen?“ Das ändert Ihre Einstellung – sei es in einem Mitarbeitergespräch, einer lockeren Unterhaltung oder in einem Meeting. Sie nehmen Ihre Mitmenschen ganz anders wahr und stellen andere Fragen. Denken Sie daran: Alles, was Sie bereits wissen, so richtig es sich auch anfühlen mag, ist immer nur ein Teil der Wahrheit. Fragen Sie andere Menschen zuerst nach Fakten und Beweisen, bevor Sie urteilen. Ermuntern Sie sie, ihre Gefühle zu einem Thema mitzuteilen und die Auswirkungen dieser Gefühle zu beschreiben. Auch wenn Sie bereits über gute Informationen verfügen, müssen Sie weiter dazulernen: durch echtes Zuhören. Das kann genauso schwierig sein wie gutes Feedbackgeben. Beim guten Zuhören geht es nicht darum, herauszufinden, was die Worte der Menschen für Sie bedeuten. Es geht darum, was die Worte für die anderen bedeuten. Es kostet viel Zeit und Mühe, zu lernen, wie Sie gut zuhören. Während der andere spricht, sollten Sie aufmerksam sein und nicht einfach planen, was Sie als Nächstes sagen werden.

Auch wenn Sie nicht wissen, was die Zukunft bringt, müssen Sie klare Ziele setzen.

Die Menschen, die Sie führen, sehnen sich nach klaren Zielen und klaren Prioritäten – gerade in unsicheren und wechselhaften Zeiten. Allerdings können Führungskräfte in komplexen Systemen gar nicht genug wissen, um klare Handlungsanweisungen oder Prioritäten definieren zu können. Angesichts der vielen Ideen und Perspektiven, die gleichzeitig existieren, müssen Führungskräfte allerdings eine klare Richtung vorgeben – einen Pfad, auf dem Mitarbeiter ausprobieren und lernen können. Lenken Sie das Unternehmen in die Richtung der Geschichte, die Sie erzählen möchten. Verbinden Sie Ihre Vision mit Werten und einem Sinn. Hören Sie den Menschen zu, sammeln Sie ihre Standpunkte und Ideen und achten Sie auf die Signale, die sie senden – egal, wie schwach diese sein mögen. Beobachten Sie, in welche Richtung Ihre Organisation geht, und überlegen Sie, ob sie sich verändern sollte.

„Sie müssen verstehen, dass die Zukunft, auf die Sie sich zubewegen, so zweideutig ist, dass Sie unmöglich wissen können, was passieren wird. Trotzdem benötigen Sie eine klare Vorstellung, wie Sie die Menschen dazu bringen, sich von ihrem gewohnten Kurs zu lösen.“

Um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, müssen Sie nicht nur eine klare Richtung vorgeben, sondern auch zugeben, dass Sie selbst nicht alles wissen, und beschreiben, wie Sie sich damit fühlen. Betonen Sie, wie wichtig Lernen ist, und richten Sie die Menschen möglichst genau in die Richtung aus, in die Sie gehen wollen. Stellen Sie sicher, dass jeder die Grenzen kennt, in denen sich Sachen ausprobieren lassen: Dort finden die sogenannten Safe-to-Fail-Experimente statt. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern diese Safe-to-Fail-Experimente anhand von vergangenen Beispielen: Warum manche Ideen von Führungskräften oder Mitarbeitern funktioniert haben und andere nicht. Facebook zum Beispiel erprobt Neuerungen immer an einer kleinen Benutzergruppe, um die Auswirkungen testen zu können. Mit diesen Safe-to-Fail-Experimenten bleiben die wichtigen Produktvorteile, wie etwa Facebooks Benutzeroberfläche, erhalten, während Innovationen, wie die Facebook-Kryptowährung, getestet werden.

Führen Sie kleine Experimente zur selben Zeit durch und wählen Sie diejenigen aus, die zu unerwarteten Ergebnissen geführt haben. Führen Sie diese zu anderen Zeiten und in anderen Kontexten durch – so schnell und günstig wie möglich. Berücksichtigen Sie unterschiedliche Perspektiven und gestalten Sie die Versuche so, dass sie eindeutige und messbare Ergebnisse liefern.

Am besten motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, wenn Sie den Prozess in Etappen gliedern und auf Stichtage oder finanzielle Ziele verzichten. Wenn Sie die Kosten in Ihrem Unternehmen um zehn Prozent reduzieren möchten, nennen Sie nicht einfach die Kennzahl als Ziel, sondern sagen Sie, dass Sie das Unternehmen effizienter machen wollen.

Oft führt die Kombination aus Logik und Gefühl zur besten Entscheidung.

Glauben Sie gar nicht erst, Sie könnten Ihre Gefühle und subjektiven Vorstellungen aus Ihren Entscheidungen heraushalten. Das können Sie nicht. Besser, Sie akzeptieren die Rolle, die Gefühle in Ihren Entscheidungen spielen, und lernen, sie für sich zu nutzen. Selbst Ihr rationales Gehirn wird oft Opfer von Fehltritten. Zu den typischsten Fehltritten zählt der Bestätigungsfehler: Unbewusst suchen und finden wir immer nur die Informationen, die unsere Position bestätigen. Ein anderer Denkfehler, der Rezenzeffekt, sorgt dafür, dass die neueste Sache, die wir gelesen oder gehört haben, uns unverhältnismäßig wichtig erscheint.

„Das menschliche Gehirn hat eine enorme Kapazität: nicht nur dafür, das große Ganze zu sehen, sondern auch dafür, nicht zu realisieren, dass es noch gar nicht das große Ganze gesehen hat.“

Seien Sie sich als Führungskraft stets bewusst, dass Ihnen Zuschreibungsfehler unterlaufen. Sie machen andere für gute oder schlechte Ergebnisse verantwortlich und unterschätzen dabei den Einfluss der Umstände. Diesem und anderen Denkfehlern können Sie nie ganz entkommen. Aber Sie können versuchen, Sie zu vermeiden, indem Sie sich stets bemühen, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen.

Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, Kompetenzen für die VUCA-Welt zu entwickeln.

Menschen entwickeln sich in Stadien. Während manche Führungskräfte und Mitarbeiter an der Unsicherheit verzweifeln, akzeptieren andere sie und wachsen an der Herausforderung; sie wissen, dass sich das Unternehmen anpassen muss. Eine wenige begrüßen die VUCA-Welt. Diese Menschen haben Führungspos-

tenzial, weil sie dazu neigen, die kreativsten Lösungen zu finden, indem sie die Ansichten vieler Menschen sammeln und vereinen.

Stellen Sie nicht einfach nur die klügsten Leute ein. Suchen Sie nach solchen, die nachweislich aus Niederlagen gelernt haben. Helfen Sie Menschen, im Umgang mit der Unsicherheit zu wachsen, indem Sie ihre Interessen genauso berücksichtigen wie die Unternehmensziele. Messen Sie die Menschen an ihren Ergebnissen, ohne dabei ihre Experimentierfreude und Risikobereitschaft zu schmälern. Auch sollte stets Zeit vorhanden sein, um zu lernen und sich zu entwickeln. Fördern Sie gesunden Wettbewerb unter Ihren Mitarbeitern. Passen Sie aber auf, dass darunter nicht die Zusammenarbeit leidet.

„Menschen wünschen sich von ihren Führungskräften, dass sie ihnen eine Richtung vorgeben und das Gefühl vermitteln, dass sie wissen, wohin die Reise geht. Das gilt vor allem in Zeiten des Wandels.“

Lernen und Arbeit gehören zusammen. Binden Sie Lerninhalte in Arbeiten für Einzelne und Teamaufgaben ein. Stellen Sie einzelne Mitarbeiter und Teams gezielt vor Herausforderungen. Ermutigen Sie in Meetings immer dazu, gute Fragen zu stellen. Auch sollten Mitarbeiter ihre Lernerfahrungen mit anderen teilen.

Der Mensch ist darauf eingestellt, erst zu handeln und dann zu denken. In der heutigen Welt ist genau das Gegenteil gefragt.

Sorgen Sie dafür, dass jeder positives und negatives Feedback geben, gute und schlechte Nachrichten austauschen kann – ohne Angst vor den Konsequenzen. Bleiben Sie mit den Mitarbeitern im permanenten Informationsaustausch. Berücksichtigen Sie in Ihrer Kommunikation Logik ebenso wie Gefühle, Fakten wie Empfindungen. Seien Sie zudem aufrichtig und hören Sie stets gut zu.

Über die Autoren

Jennifer Garvey Berger und **Keith Johnston** leiten ein globales Consultingbüro in Neuseeland. Sie beraten Organisationen, wie sie sich auf die VUCA-Welt einstellen können.

 Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?
[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/39229)
<http://getab.li/39229>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Angehörigen von Tesco bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).