

Fazit

Es ist längst keine Neuigkeit mehr: Die Welt um uns herum dreht sich schneller, die Dinge werden komplexer, und was früher vertraut und richtig war, droht im nächsten Augenblick gar von der Bildfläche zu verschwinden. Mit einem Wort: Die Zeiten sind ungewiss geworden. Mit dieser Herausforderung müssen wir alle täglich umgehen. Denn wenn

- der „vollkommene“ Markt des globalen Finanzsystems über Nacht vor dem totalen Kollaps gerettet werden muss;
- Naturkatastrophen unerwarteten Ausmaßes einen „eigentlich unwahrscheinlichen“ Gau in „sicheren“ Kernkraftanlagen zur Folge haben;
- Hackerangriffe Verwaltungen und Steuerungssoftware für Industrieanlagen genauso lahmlegen wie die Plattformen von globalen Onlineshops
- und die europäische Nachkriegsordnung durch Referenden ins Wanken gebracht werden kann,

dann wird das Vertrauen in die stabilen, sicheren und leistungsfähigen Prozesse der Mehrheitsentscheidung, in IT, Verfahrenstechnik oder in

die Selbststeuerungskräfte bröckelig und das konstante Abarbeiten der Jahresplanung schwierig.

Und trotzdem werden die Managementlehre und die Führungskräfteentwicklung immer noch von Konzepten bestimmt, die aus gewissen, berechenbaren, höchstens komplizierten Zeiten stammen.

Und dabei ist Ungewissheit in einer digitalen 4.0-VUCA-Welt gar kein Phänomen, das Unternehmen allein betrifft. So ist in der Tageszeitung DIE WELT vom 4.6.2016 zum neuen Weißbuch, in dem die Bundesregierung ihre Grundsätze der Sicherheitspolitik definiert, zu lesen:

Die Regierung kommt nicht ganz unerwartet zu der Erkenntnis, dass sich das sicherheitspolitische Umfeld tief greifend gewandelt hat. Die internationale Ordnung sei im Umbruch, Deutschland davon besonders betroffen. Alles sei ‚komplexer‘, volatiler sowie dynamischer und damit immer schwieriger vorhersehbar geworden. Neuartige Gefährdungen sind neben bereits bestehende getreten. Unterschiedliche Herausforderungen wirken in bislang nicht gekannter Gleichzeitigkeit und Dichte auf Deutschland ein.

Segeln auf Sicht steht an, starre Pläne, Zielerreichungsquoten mit Nachkommastellen und heldenhafte Führung haben ausgedient!

Wichtig ist jetzt, sich vom starren „Geplant-ist-geplant“-Denken zu verabschieden. Die alten Kategorien „Richtig“ und „Falsch“ verlieren damit ihre Gültigkeit. Meine Empfehlung ist, die bisherigen Kategorien „Richtig“ und „Falsch“ durch die Kategorien „Angemessen“ und „Unnützlich“ zu ersetzen. Dies bringt Führungskräfte dazu, immer in konkreten Alternativen zu denken, anstatt nach eindeutigen und letztlich unwirksamen Lösungen zu suchen.

In elf Aspekten hilft Ihnen dieses Handbuch, Ihr Führungsrepertoire um Segeln auf Sicht zu erweitern. Denn es geht nicht mehr darum, ein neues Führungsparadigma auf den Markt zu werfen, das die anderen übertrumpft, sondern um mehr Optionen, wenn das VUCA-Wetter Sie ereilt. Halten Sie sich an die Drei-I-Regel der Führung unter Ungewissheit: iterativ, interaktiv und inkrementell. Und Sie werden es erleben, wie sich ein neuer Lösungsraum öffnet ...

Natürlich, eine gute Führungskraft zu sein, das ist nicht leicht. Aber wenn es leicht wäre, wäre es ja auch nichts für Sie, oder?

Für diejenigen, die die Aufgaben wach, kooperationsbereit und mit der Haltung der seemännischen Gelassenheit angehen, wird Führung zu einer besonderen, erfüllenden und Freude bereitenden Tätigkeit. Lassen Sie sich da von Hobbypsychologen und Bestsellerautoren, die Unternehmen für Irrenhäuser halten, nur nichts einreden!

Literatur

- Borgert, S. (2015), Die Irrtümer der Komplexität, Offenbach
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., Schültken, L. (2014), Management Y, Frankfurt a. M.
- Dörner, D. (2008), Die Logik des Misslingens, Hamburg
- von Förster H. (1993), KybernEthik, Berlin
- Sprenger, R. (2015), Das anständige Unternehmen, München
- Berghaus, M. (2011), Luhmann leicht gemacht, Stuttgart
- Weyand, G. (2010), Praxisbuch Beratermarketing, München
- Lewin, K. (2012), Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Göttingen
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation, Frankfurt
- Schmolze, R. (2011), Unternehmen Idee, Frankfurt
- Niermeyer, R. (2008), Mythos Authentizität, Frankfurt
- Pfläging, N. (2008), Führen mit flexiblen Zielen, Frankfurt
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007), Das Unerwartete Managen, Stuttgart
- Frankl, V. (1979), Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München
- Pfläging, N. (2013), Organisation für Komplexität, Norderstedt
- Hinz, O. (2013), Der Projekt-Kapitän, Wiesbaden
- Hinz, O. (2014), Das Führungsteam, Wiesbaden
- Neuberger, O. (2006), Mikropolitik und Moral in Organisationen, Stuttgart