

„Tragfähige Entscheidungen erfordern Mut“

„Gemeinsam denken. Die VUKA-Welt braucht mehrere Köpfe“ heißt das neue Buch von Carolin Wolf. Im Interview erklärt die Diplom-Psychologin, warum Mehrdeutigkeit in Wahrheit ein Gewinn ist, was in Unternehmen schief läuft und wie man auch in komplexen Zeiten tragfähige Entscheidungen treffen kann.

Frau Wolf, wie sind Sie mit dem VUKA-Thema in Berührung gekommen?

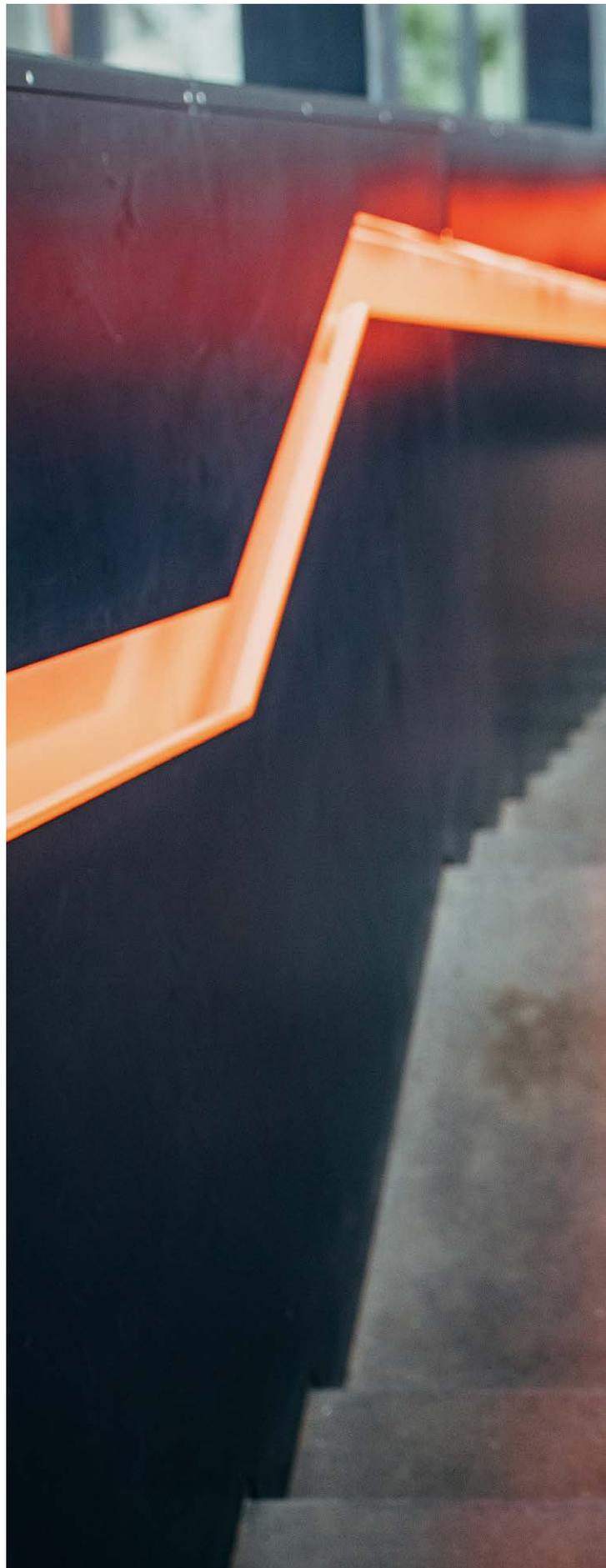
Als Unternehmensberaterin komme ich in kaum eine Firma, in der nicht gerade mehrere Veränderungsprozesse parallel laufen. Und ich erlebe, dass Veränderungen unvorhersehbarer und sprunghafter daherkommen. Wir müssen uns von der Gewissheit der Wirkung des eigenen Handelns verabschieden. Die Komplexität unserer Welt lässt diese Gewissheit nicht mehr zu.

Sind manche Manager deswegen überfordert?

Ich erlebe auf der einen Seite Führungskräfte, die es wirklich beherzt angehen und schauen, wie sie den Anforderungen der VUKA-Welt begegnen können. Auf der anderen Seite erlebe ich aber auch Geschäftsführer, die in ein Vakuum rutschen, in dem sie auf Scheinsicherheiten oder kurzfristigen Aktionismus zurückgreifen. Wenn ich aber die VUKA-Welt anerkenne mit all ihren Ausprägungen, dann kann ich nur schrittweise vorgehen: Ich mache erst einen kleinen Schritt und schaue mir die Wirkung an. Anschließend überlege ich, in welche Richtung der nächste Schritt geht. Hierfür braucht es mehrere Köpfe und eine fokussierte Aufmerksamkeit.

Ihr Buch trägt den Titel „Gemeinsam denken. Die VUKA-Welt braucht mehrere Köpfe“. Was verstehen Sie unter „gemeinsam denken“?

Das heißt, dass ich bereit bin, den Gedanken meines Gegenübers zu folgen und darin eine potenzielle Erkenntnis sehe. Denken bedeutet an sich, Gedanken immer wieder zu ordnen, zu sortieren und Hypothesen aufzustellen. Hypothesen sind eine wichtige Grundlage, damit neue Ideen entstehen können. Die Unternehmensrealität sieht leider oft anders aus. »





Carolin Wolf (52)

Die Diplom-Psychologin ist seit 2001 Geschäftsführerin der Essener Beratungsfirma Wolf & Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung. Die Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen auf dem Begleiten und Gestalten von Veränderungsprozessen, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie in der Konfliktklärung.



<https://wolf-oberkoetter.de>

› Wie denn?

Je höher jemand im Organigramm platziert ist und je stärker der Alltag eines Mitarbeiters durchgetaktet ist, desto eher werden Formate gewählt, die nicht stimmig sind. Wenn an einem Konferenztisch wichtige Entscheidungen hinter ihren aufgeklappten Laptops sitzen, hat das nichts zu tun mit gemeinsamem Denken. Gemeinsames Denken passiert im Gespräch, wenn ich das, was der andere sagt, in mein Netzwerk einbaue. Wenn das wechselseitig geschieht, können alle Beteiligten auf einen neuen Gedanken oder eine neue Idee kommen.

Was läuft in Meetings Ihrer Erfahrung nach besonders schief?

Kollegen kommen zu spät, gehen zwischendurch raus oder beantworten Mails während des Meetings. Aus Sicht des Einzelnen ist das vielleicht verständlich, aber für das Miteinander ist es fatal. Wenn wir wirklich akzeptieren, dass wir in einer VUKA-Welt leben, dann macht es total Sinn, zu sagen: Wir brauchen die Intelligenz aller, die im Raum versammelt sind. Und wenn dann jemand während des Meetings noch am Laptop mit etwas anderem beschäftigt ist, fehlt das Potenzial dieser einen Person.

Sie empfehlen, Meetings mit Schweigeminuten zu beginnen. Warum?

Ein paar Minuten der Stille sind ein sehr wirksames Übergangsritual, wenn ich vorher noch ein wichtiges Telefonat hatte oder mit einer stressigen Aufgabe beschäftigt war. Wenn es dann im Meeting darum geht, sich zu einem komplexen Thema gemeinsam Gedanken zu machen, dann macht es Sinn, dafür zu sorgen, dass der eigene Kopf frei dafür wird.

Wie verändern Sie die Meetingkultur in Unternehmen?

Als erste Maßnahme rate ich, die Tische bei Meetings wegzulassen. Dann kann schon mal nichts auf dem Tisch stehen, was ablenkt, und ich nehme mein Gegenüber besser wahr und höre besser zu. Zudem macht es Sinn, die Inhalte des Meetings auf einem Flipchart zu visualisieren, anstatt dass jeder für sich Notizen macht. So kommt ein gemeinsames Ergebnis zustande, das wir am Ende anschauen und im kreativen Prozess noch mal variieren können.

Wie sollte man in Zeiten von VUKA mit Widerständen umgehen?

Häufig beobachte ich in Unternehmen lange Ergebnisbegründungen. Wer seine eigenen Ergebnisse aber immer nur verteidigt, der kappt die Energien sofort. Stimme ich nach dem reinen Mehrheitsprinzip über neue Vorschläge ab, habe ich immer Gewinner und Verlierer. Stattdessen wäre es ratsam, alle Bedenken und Einwände einzusammeln und sich mit ihnen zu beschäftigen. Wenn ein Unternehmen das konsequent macht, lassen sich höherwertige Lösungen entwickeln, die letztlich auch stärker von den Mitarbeitenden mitgetragen werden.

Das setzt eine besondere Offenheit voraus, oder nicht?

Ja, und ein gewisses methodisches Wissen. Viele leben nach der Devise: Widerstände muss man überwinden. Aber das stimmt nicht! Widerstände sind wichtige Botschafter für berechnete Bedürfnisse, die man beachten sollte. Unternehmen, die es schaffen, sie zu integrieren, erzielen häufig ganz neue Erkenntnisse.



„Es geht nicht darum, diktatorisch die Eindeutigkeit durchzusetzen. Stattdessen rate ich dazu, Vielfalt zuzulassen.“

Carolin Wolf, Diplom-Psychologin



Begreift Mehrdeutigkeit als Gewinn: die Psychologin und Autorin Carolin Wolf

Sie schreiben in Ihrem Buch, man sollte Mehrdeutigkeit als Gewinn begreifen. Dieser Gedanke dürfte einigen Managern seltsam vorkommen.

Das ist erst mal irritierend, weil es in Unternehmen immer ein Bemühen nach eindeutigen Zahlen, Daten, Fakten gibt. Aber heutzutage brauche ich einen offeneren Umgang mit Mehrdeutigkeit. Eine Facette davon ist die Frage, wie ich in meinem eigenen inneren Denken mit der Meinungsvielfalt umgehe. Jeder von uns kennt das: Ich fälle eine Entscheidung zu einem bestimmten Thema – und in dem Moment, in dem ich sie gefällt habe, gibt es im Inneren Gegenstimmen, die zum Beispiel sagen: O nein, ich hätte mich genau anders entscheiden sollen.

Wie sollte man mit solchen Zweifeln umgehen?

Es geht nicht darum, diktatorisch die Eindeutigkeit durchzusetzen. Stattdessen rate ich dazu, Vielfalt zuzulassen. Statt „Ich bin der Meinung, dass“ kann ich sagen: „Eine Seite von mir sieht in diesem Vorschlag Chancen, gleichzeitig hat eine andere Seite von mir Bedenken, weil ...“ Das erweitert meine Handlungsmöglichkeiten. Und so kann ich auch den Entscheidungsprozess noch ein wenig in der Schwebe halten, bis eine gute Lösung gefunden ist. Im Zulassen der Mehrdeutigkeit ist das besser möglich.

Wie schauen Sie persönlich in die VUKA-Zukunft?

Ich glaube, Wandel gehört zum Leben. Gerade in Zeiten der Digitalisierung wird uns die zunehmende Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Mehrdeutigkeit auch morgen noch beschäftigen. Dass wir in einer Zeit des Wandels leben, hat sich aber auch als Türöffner für viele gute Ideen erwiesen: Partizipation, Selbstgestaltung, neue Arbeitswelten – all das wäre anders vielleicht nicht in dem Maße aufgekommen. •

Wie kommt man in der VUKA-Welt zu tragfähigen Entscheidungen?

Wenn ich Komplexität würdige, dann gehe ich weg von einsamen Einpersoneneinscheidungen. In einer komplexen Welt tragfähige Entscheidungen zu treffen ist ein Mannschaftssport. Zudem braucht es immer Klarheit darüber, was das zur Entscheidung stehende Spielfeld ist. Wenn ich die Leitplanken nicht klar benenne, dann kann das in bestimmten Teams zu der Grundhaltung führen, dass es ohnehin egal ist, was man sich überlegt. Auch wenn der Entscheidungsspielraum ganz schmal ist, kann ich das als Führungskraft gut rüberbringen nach dem Motto: Okay, es geht nur um diesen kleinen Korridor, weil gewisse Rahmenbedingungen schon gesetzt sind, aber genau in diesem Feld brauche ich euch. Teams, die so etwas hören, sind motivierter, sich gemeinsam Lösungen zu überlegen, weil sie wissen: Hier kann ich wirklich etwas mitgestalten.

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei Entscheidungen?

Gerade in Zeiten von VUKA ist es wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle als Lernende verstehen. Solange ich eine Kultur lebe, in der es um Fehlervermeidung geht, komme ich als Unternehmen zu einem sehr passiven Entscheidungsverhalten. Tragfähige Entscheidungen erfordern Mut – und Mut erfordert die Erlaubnis, Fehler zu machen. Wir beurteilen die Qualität einer Entscheidung oft anhand ihres Ergebnisses. Darin sehe ich einen fundamentalen Denkfehler, denn damit unterschätzen wir die Rolle des Zufalls und überschätzen unser Wissen und unsere Kompetenz. Deshalb braucht es eine Verabredung innerhalb des Unternehmens, dass die Güte einer Entscheidung am Entscheidungsprozess beurteilt wird.

Verlosung



Bücher zu gewinnen

Die Kontext-Redaktion verlost zehn Exemplare von Carolin Wolfs Buch „Gemeinsam denken. Die VUKA-Welt braucht mehrere Köpfe“, das im November 2019 erschienen ist. Die Autorin beschreibt darin, wie man in einer VUKA-Welt zu belastbaren Informationsgrundlagen und tragfähigen Entscheidungen kommt und wie sich ein Umfeld kreativen, fokussierten und gemeinsamen Denkens etablieren lässt.

Um in den Lostopf zu gelangen, schicken Sie bitte bis zum 31.12.2019 eine E-Mail mit dem Betreff „VUKA“ an

unternehmenskommunikation@union-investment.de

Viel Erfolg!