

# BOBKAS BUSINESS – 10/2017

## Entscheiden unter Ungewissheit – Überlebensstrategien im rauen Fahrwasser

„Was heute entschieden wird, ist morgen vielleicht schon falsch oder hat ungeahnte Nebenwirkungen“. Zweifelsfrei fühlen sich Menschen in den unberechenbaren und komplexen Zeiten heute zunehmend verunsichert. Hierfür hat sich inzwischen ein Begriff, der die Situation in unserer digitalen, globalen Welt von heute beschreibt, durchgesetzt: VUKA – 4 simple Buchstaben, die die Welt erklären sollen. Sie fassen die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen stellen müssen. Unsere Welt ist geprägt von **V**olatilität (Unbeständigkeit), **U**nsicherheit, **K**omplexität und **A**mbivalenz (Mehrdeutigkeit). Die Dynamik des Wandels ist Katalysator für radikale Veränderungen, die häufiger und noch schneller Einzug halten. Im gleichen Atemzug verringert sich die Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen. Da die Welt um uns herum weiter an Komplexität zunimmt, weil der politisch und rechtlich verlässliche, globale Rahmen, auf Grund der in sich verzahnten und damit anfälligen Wirtschaftskreisläufe, fehlt. Und die Faktenlage wird mehrdeutiger – Ursache und Wirkungszusammenhänge divergieren auseinander, was es wiederum erschwert, zutreffende und präzise Beurteilungen vorzunehmen. Insbesondere der Mangel an Berechenbarkeit sorgt für Ungewissheit, schürt Ängste und lähmt zuweilen Mitarbeiter und Führungskräfte in ihren Entscheidungen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Sicherlich spielt hier insbesondere das tendenzielle Streben der Menschen nach dem Erhalt des Status Quo und der Stabilisierung der persönlichen Verhältnisse eine treibende Rolle. In der heutigen Zeit braucht es gerade deshalb Leuchttürme im VUKA-Sturm. Hierfür essentiell notwendig sind klare Ziele, die auf einem flexibler werdenden Kurs aufzeigen, ob die eingeschlagene Richtung gerade stimmt. Es kommt darauf an, wie Sie persönlich als Entscheider die Segel setzen im jeweiligen Momentum, wie Sie sich auf die gemeinsam getragene Vision fokussieren und wie Sie die permanente Bewegung und damit die eigene Veränderungsbereitschaft vorleben. Und wie Flexibilität und Offenheit in ihrer Organisation entwickelt, gelernt und im Alltag gelebt werden. Die mentale Agilität wird zweifelsohne die maßgebliche Kernkompetenz der Zukunft

werden. Benötigt werden viel mehr Generalisten und Allrounder, die hochgradig anpassungsfähig und in der Lage sind, sich unbekannte Sachverhalte schnell zu erschließen. Denn die Kunden und deren Herausforderungen von heute sind nicht mehr zwangsläufig auch die von morgen. Dafür braucht es das richtige Mindset, also die positive Veränderungsbereitschaft und die Akzeptanz der Ungewissheit. Und das beginnt beim Führungsverständnis. Eine Führungspersönlichkeit, die fokussiert und konsequent eine sinnstiftende Vision verfolgt sowie über klare Ziele verfügt, ermuntert durch ihre Vorreiterrolle immer Menschen, ihr zu folgen und die Veränderung als greifbare Chance zu begreifen. Die Fokussierung und das Vertrauen als Entscheider in sich und die Vision gibt gerade in unsicheren Zeiten Ihrer Mannschaft den Halt und die notwendige Orientierung. Sich innerhalb dieses Rahmens agil bewegen zu können, ermutigt Menschen, auch Risiken einzugehen, gemeinsam Misserfolge und Rückschläge als Lernlektion zu begreifen und über den eigenen Tellerrand hinaus zu schauen. Wie aber entscheiden wir besser bei Ungewissheit? Indem wir zum einen die Grenzen der Ratio akzeptieren, uns Entscheidungen auf intuitiver Basis zugestehen – also Bauchgefühl und Ratio eine Allianz bilden. Indem wir bewusst in Verlust-Hypothesen denken als Folge einer fehlgeschlagenen Entscheidung, uns mit den Folgen auseinandersetzen und erkunden, inwieweit wir bereit und in der Lage sind, diese Verluste zu tragen. Und hierbei vorrangig den Wahrheitsgehalt der Gedanken und Gefühle zu überprüfen, denn zu oft wird mehr in ein Szenario hineininterpretiert als realistisch zu erwarten ist. Agieren Sie hierbei nicht wie der einsame Wolf, sondern suchen Sie sich Sparringspartner auf Augenhöhe, um für die notwendige Perspektivenvielfalt zu sorgen und die Urteilsicherheit zu erhöhen. Und der wirksamste Erfolgshebel: Üben, üben, üben! Begeben Sie sich bewusst immer wieder in ungewisse Situationen. Sie bleiben dadurch wach und aufmerksam. Kommunizieren Sie offen, teilen Sie Ihr Wissen. Gewährleisten Sie das Arbeiten über Teamgrenzen hinweg. Stärken Sie Eigenverantwortung und definieren Sie greifbare Zwischenziele auf der Umset-

zungscharta Ihrer Vision. Viel Freude nun mit noch besseren Entscheidungen!

Veröffentlicht in der aktuellen Printausgabe von netzwerk Südbaden ([www.netzwerk-suedbaden.de](http://www.netzwerk-suedbaden.de)).



**TOBIAS BOBKA**  
Dipl.-Betriebswirt (DH)

### BOBKAS BUCH



„Was Unternehmer und Unternehmen erfolgreich macht – die Kolumnen.“  
Jetzt bei uns direkt kostenlos bestellen.