
Der „Changing-Mindset“

oder

Warum Ambiguitätstoleranz zur Schlüsselqualifikation für Führungskräfte wird

Die Arbeitswelten der Zukunft werden sich maßgeblich davon unterscheiden, wie wir heute arbeiten. Prozesse, aber auch Geschäftsmodelle werden sich verändern. Die Zyklen werden immer kürzer, die Veränderungen immer disruptiver. Dadurch verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte, die den Wandel vorantreiben, es dabei aber ja schließlich mit Menschen zu tun haben. Für Führungskräfte rücken dadurch andere Fähigkeiten in den Fokus.

Emil ist 25 Jahre alt und studiert im 8. Semester Politik und Philosophie an der Privatuniversität in Witten Herdecke. Er bringt sich seit 4 Jahren bei einem urbanen bürgerschaftlichen Projekt ein und koordiniert dort den Veranstaltungsbereich mit etwa 250 ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Angefangen hat er dort als „Bundesfreiwilliger“, inzwischen arbeitet er ehrenamtlich, etwa 25 Stunden pro Woche. Seinen Lebensunterhalt bestreitet Emil als freier Projektleiter bei Events, bei denen er mit Kolleginnen und Kollegen – oft als „trouble shooter“ – große internationale Veranstaltungen leitet und koordiniert. Besonders reizvoll findet er es, wenn er sich „seinen Job selbst bauen kann“, also das Ziel klar ist, er aber mit Kreativität, Improvisationstalent und seiner raschen Auffassungsgabe Probleme durchdringen und außergewöhnliche Lösungen gestalten kann. Von seiner letzten Festanstellung berichtet er wie folgt: *„Die haben mich engagiert, damit ich dort ALLES in Frage stelle, Prozesse ansehe und Wände einreiße. Ich hätte dort komplett freie Hand, hieß es. Ich kenne das aus meinem letzten Job, da gab es auch etwa 20% „Freischwinger“, die zunächst keine feste Aufgabe hatten, sondern einfach mal gucken konnten, was so zu tun ist und sich daraus dann ihren Job „bauen konnten“. Bei diesem neuen Arbeitgeber hat das aber leider gar nicht funktioniert. Da gab es schon Probleme, weil ich nicht um 9.00 Uhr pünktlich dort war und die mir vorschreiben wollten, mit welchen Tools ich arbeite. Ich habe dann nach drei Tagen gekündigt“.*

Kristina ist 34 Jahre alt, hat bei einem produzierenden Unternehmen eine Ausbildung zur Industriekauffrau absolviert und ist nach ihrer 24-monatigen Elternzeit seit 2 Jahren zurück bei ihrem Ausbildungsbetrieb als kaufmännische Sachbearbeiterin im Vertriebsinnendienst. Sie arbeitet 30 Stunden in der Woche und ist froh, einen krisensicheren Job bei einem soliden Arbeitgeber (etwa 2.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zu haben. Zum Thema Veränderungen sagt sie: *„Als ich aus der Elternzeit zurückkam, war es schon ein ziemlicher Schock, dass es ein neues EDV-System gab. Da musste ich mich schon umstellen. Zum Glück haben sich die Abläufe aber nicht groß verändert und ich bearbeite auch wieder die Buchstaben A bis F. Letztens hatten wir einen Berater im Haus, der anregte, dass wir Sachbearbeiter die Kunden doch fragen könnten, wofür er unsere Produkte einsetzt. Das habe ich abgelehnt. Dafür bin ich nicht ausgebildet, dafür werde ich auch nicht bezahlt.“*

Saskia ist 38 Jahre alt und arbeitet als technische Vertriebsmitarbeiterin als Kollegin von Kristina in besagtem mittelständischen Produktionsunternehmen. Sie ist immer daran interessiert, sich weiterzuentwickeln und beteiligt sich gerne (innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit) an firmeninternen Projekten. Sie belegt Sprachkurse (zur Zeit Englisch) und denkt auch darüber nach, ob sie nicht berufsbegleitend noch ihren Bachelor erwerben möchte. Zu Veränderungen meint sie: *„Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir uns verändern. Ich habe da einige Ideen, wie wir uns verbessern könnten. Mich da einzubringen, macht mir viel Spaß. Ich bin sehr gespannt, wo das alles hinführt.“*

Veränderungen im Unternehmen sind Herausforderungen für die Führungskräfte

Unternehmen tun gut daran, sich zu verändern und das entschlossen voranzutreiben, um ihre Existenz zu sichern. Schon Joseph Schumpeter beschrieb vor über 100 Jahren das Ungleichgewicht der Märkte, das sich in Konjunkturzyklen niederschlägt. Diese Zyklen werden zunehmend kürzer und damit die Notwendigkeit zu Veränderungen immer dringender. Für Führungskräfte ist diese Notwendigkeit eine echte Herausforderung, haben sie es doch eben auch mit Menschen zu tun. Menschen, die sich unterscheiden, so wie die drei Prototypen Emil, Kristina und Saskia. Menschen, die dementsprechend auch unterschiedlich mit Veränderungen umgehen.

disruptive Veränderungen erfordern Ambiguitätstoleranz

Führung in Zeiten der Veränderung unterscheidet sich maßgeblich von Führung in Phasen, in denen der Status lediglich verwaltet wird. Führungskräfte brauchen in Zeiten der Veränderung

Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit, zu delegieren. All das umso mehr, je einschneidender und disruptiver die Veränderungen sind.

Unsicherheiten managen und Menschen einbeziehen

Nach Stanley Budner ist eine ambiguitive Situation definiert durch krat. Gerade disruptive Veränderungen können nur dann bewältigt werden, wenn Führungskräfte ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz mitbringen, das heißt die Fähigkeit, mit solchen unsicheren Situationen umzugehen. Darüber hinaus heißt es, für die Transformation die Fähigkeiten von „Emil“ zu nutzen, ohne „Saskia“ zu brüskieren und „Kristina“ abzuhängen. „Emil“ wird dem Unternehmen nicht auf Dauer erhalten bleiben, weil „Evolution“ oder „Verwaltung“ für ihn viel zu langweilig sind. Ihm trotzdem Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung für die Entwicklung von Ideen neuer Geschäftsmodelle zu übertragen (eben genau das, was echte Delegation ausmacht) ist die Königsaufgabe guter Führung. „Saskia“ zu vermitteln, wie wichtig sie für das Unternehmen ist, ist auch deswegen eine Herausforderung, weil „Emil“ womöglich Freiräume genießt, die man „Saskia“ nicht einräumen kann. Und „Kristina“ hat einfach nur Panik.

Authentizität statt Schnittmustern

Führungskräfte brauchen also einen Werkzeugkoffer mit Instrumenten, die je nach eigener Disposition, Disposition der Mitarbeitenden und abhängig von der jeweiligen Situation kombiniert und angewendet werden können. Schnittmuster, Patentrezepte und Checklisten funktionieren (vielleicht) in Zeiten der Verwaltung. Wenn Veränderungen anstehen, funktionieren sie aber sicher nicht. Und schon gar nicht, wenn diese Veränderungen disruptiv sind. Die Anforderungen an Führungskräfte wachsen mit der Geschwindigkeit der Veränderungen. Authentizität, Empathie und besagte Ambiguitätstoleranz sind die Eigenschaften, die in Zeiten der Veränderung Spreu und Weizen von Führungskräften voneinander trennen.