



Günther Ortmann

Im Zweifel das Richtige tun

In einer volatilen, unsicheren, komplexen Welt voller Ambiguitäten soll man sich, heißt es, mit solchen Fähigkeiten rüsten, die befähigen, mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zurechtzukommen – mit Agilität zum Beispiel, und mit Ambiguitätstoleranz. Das grenzt hart an das Karl Kraus zugeschriebene Diktum aus der Titelzeile, an eine Tautologie wie das Prinzip «Der richtige Mann an den richtigen Platz». In VUCA-Welten braucht es VUCA-geeignete Führungskräfte und Gefolgsleute. Nun ja. *Ganz leer* sind solche Ratschläge indes nicht, sondern, wohlverstanden, Aufforderungen, ihre offenkundige Leere unter Aufbietung situativer Urteilskraft zu füllen: mit Ideen, Werkzeugen, Konzepten, Bildern. Das tun in diesem Heft Jim Lemoine und die anderen Autorinnen und Autoren, und sie können es nur mit einem gerüttelt Maß an praktischer Erfahrung, freilich um den unvermeidlichen Preis eines Mangels an Verallgemeinerbarkeit des guten Rats. Volatilität erheischt Agilität? Sehr plausibel, aber mir kommt das gemeine Dreifingerfaultier (Bradypodidae) in den Sinn, das sich bekanntlich nicht nur nicht flink, sondern sehr, sehr langsam bewegt und gerade dadurch in einer Welt sehr volatiler Löwen überlebt, weil es nämlich so für die Löwen fast unsichtbar bleibt. (In Nischen der Unsichtbarkeit lebt es sich auch als «hidden champion» manchmal recht gut.) Ambiguität verlangt nach Experimenten? Durchaus naheliegend, aber manchmal ist die gebotene Antwort auch: «Keine Experimente!» Der frühe Vogel fängt den Wurm? Die ersten Pflaumen sind madig, und «Der kommt späte, der kommt weit» (Peter Hacks: *Der*

Schuhu und die fliegende Prinzessin). Verallgemeinerung ist nur um den Preis einer Entleerung zu haben.

Die zur Füllung der Leere erforderliche Phantasie und Klugheit aufzubringen, ist nicht leicht, aber möglich. Mehr zu schaffen macht mir, dass eine VUCA-gerechte Führung, so sehr sie für die *einzelne* Unternehmung geboten sein mag, gerade wenn sie erfolgreich ist, das Problem stabilisiert, das zu lösen sie sich anheischig macht, wenn auch «die Anderen», und nun gar: *alle* Anderen auf die Idee kommen (wozu ja ihre fleißige Propagierung beiträgt). Wenn alle auf den Zehenspitzen sehen, kann niemand besser sehen. Manchmal resultiert gar eine *Problemverschärfung*: Wenn alle ihre Agilität steigern, wächst die Volatilität der Welt. Zu schweigen vom Red-Queen-Effekt der Evolution: Schnelle Löwen? Es überleben besonders die schnelleren Antilopen, daher die noch schnelleren Löwen, und so fort. Die Rote Königin sprach zu *Alice hinter den Spiegeln*: «Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place.» Klingt anstrengend, kann aber dem Faultier gar nicht passieren. Es läuft etwa zwei Meter pro Stunde. Selbst bei starken Anreizen zeigt es Bedächtigkeit. «Wenn die Weibchen des Braunkehl-Faultiers brünstig sind,» lernen wir auf n-tv, «stoßen sie einen Schrei aus, damit die Männchen sie finden. Es dauert bis zu drei Tagen, bis das Männchen beim Weibchen angekommen ist.» In der Ruhe liegt die Kraft.

Prof. Günther Ortmann, Professor für Führung
an der Universität Witten/Herdecke, Kontakt: ortmann@hsu-hh.de