Umgang mit Ungewissheiten

Komplexitätsbereit werden

Preview

- **Wo ist das Wollen?** Warum die „klassischen" Ansätze des Komplexitätsmanagements einen blinden Fleck haben
- **Bedeutungsvolle Hinweise:** Wie Emotionen zu Signalgebern im komplexen Kontext werden
- **Die hohe Kunst der Selbstregulation:** Wie sich die Balance zwischen absichtslosem Erkennen und zielorientiertem Handeln finden lässt
- **Stabilisierende Szenarien:** Wie mehrgleisiges Denken Sicherheit in der Unsicherheit verleiht
- **Wertvolle Wachsamkeit:** Wie wir mentale Souveränität erlangen und erleben

Den Beitrag gibt es auch zum Hören: managerseminare.de/podcast

Ein Mitarbeiter zeigt sich unzufrieden mit seiner Leistungsbewertung, obwohl er sich selbst noch schlechter eingeschätzt hat. Ein Team, das über Monate großartig performt, erhält als „Belohnung" die lang ersehnte Teilnahme am Teamincentive samt Gruppencoaching – woraufhin die Teamleistung einbricht. Ein Unternehmen plant, den seit Jahren defizitären Geschäftsbereich endlich abzustoßen, der sich mehr und mehr zum Klotz am Bein entwickelt hat. Kurz bevor der Verkauf eingetütet ist, erweist sich dieser Bereich als Retter in der Not: Er bewahrt das Unternehmen davor, Insolvenz anmelden zu müssen.

Die Beispiele sind Zeugen einer Entwicklung, die seit so vielen Jahren so frappant ist, dass sie sich zu einem geflügelten Wort entwickelt hat: die steigende Komplexität. Diese bringt nicht nur die Grundarithmetik unseres Weltverständnisses, das Aufstellen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, zunehmend an ihre Grenzen, sondern hat auch Ungewissheit und Unsicherheit auf ein neues Level gehoben: Wie sollen wir prognostizieren, was sein wird, wenn wir nicht einmal verstehen, warum das, was ist, so ist, wie es ist?

Insbesondere unter dem Schlagwort der „Komplexitätskompetenz" werden seit Jahren Ansätze diskutiert, die helfen sollen, besser mit der „neuen Realität" zurechtzukommen. Eine zentrale Rolle spielt dabei Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Komplexität sozusagen auszuhalten, ohne sich davon kirre machen oder frustrieren zu lassen. So wichtig diese Fähigkeit zweifelsohne ist, verweist sie doch gleichsam auf einen aus meiner Sicht großen Schwachpunkt fast aller Ansätze: Sie sind reaktiv gedacht. Es geht bei ihnen darum, Kompetenzen zu entwickeln, die uns befähigen, mit der unvermeidlichen Zunahme der Komplexität „irgendwie umzugehen", um nicht unterzugehen. Es ist das „Müssen" und das „Können", das sie fokussieren, doch wo ist das „Wollen"?

Nicht zuletzt aus dem Veränderungsmanagement wissen wir, dass Können und Müssen zumeist nicht reichen, um etwas zu gestalten. Ohne ein wirkliches Wollen, ein persönliches Commitment, kommt man oft nicht weiter und wenn, dann ist es ein zäher, anstrengender Prozess. Genauso ist es beim Handeln im komplexen Kontext: Komplexität „managen" zu können, heißt noch lange nicht, dass wir Komplexität „gut managen" werden, und vor allem nicht, dass wir unsere entsprechenden Bemühungen nicht als erschöpfend erleben, sondern kann sogar heißen, dass sie uns auf lange Sicht und im Worst Case ausbrennen werden. Auf den Punkt gebracht: „Klassische" Komplexitätskompetenz hilft nur bedingt weiter.

Um genau dafür zu sensibilisieren und gleichzeitig dazu zu motivieren, Komplexitätskompetenz (etwas) anders zu denken, möchte ich ein neues Wort ins Spiel bringen: Komplexitätsbereitschaft. Die Doppeldeutigkeit des Begriffs ist bewusst gewählt. Er beschreibt zum einen die Fähigkeit,

Als Reaktion auf die immer weiter steigende Komplexität wird seit Jahren unter dem Schlagwort „Komplexitätskompetenz“ diskutiert, was es braucht, um besser in der „neuen Realität“ zurechtzukommen. Doch die bis dato ausgerollten Ansätze helfen nur bedingt weiter, ist der Berater Axel Schweickhardt überzeugt. Denn sie lassen eine wesentliche Frage außen vor: Wie gelingt es, die Lust auf die Gestaltung von Komplexität zu wecken? In seinem Konzept der „Komplexitätsbereitschaft“ stellt er diese in den Mittelpunkt.

Grafik: iStock/Afry Harry

mit Komplexität umgehen zu können, also dafür von den eigenen Fähigkeiten her bereit zu sein als gleichzeitig auch – und das ist der springende Punkt – die Offenheit dazu, die Bereitschaft, und ja, man könnte auch sagen, die Lust, im komplexen Kontext zu agieren und diesen aktiv zu formen: mit Neugier, Kreativität und dem tiefen Bedürfnis, sinnvoll zu wirken. Insofern könnte man Komplexitätsbereitschaft auch als proaktive Komplexitätskompetenz bezeichnen.

Die Basis von Komplexitätsbereitschaft ist ein entsprechendes Selbstkonzept: Wenn wir uns darüber definieren, die Dinge im Griff zu haben, wirft uns Komplexität aus der Bahn und wird (in unserer Wahrnehmung) ein problematisches Phänomen bleiben. Wenn wir uns dagegen vor Augen halten, dass wir Menschen selbst hochkomplexe Wesen und im Grunde dafür gemacht sind, mit Ungewissheit, Unsicherheit und unerwarteten Entwicklungen umzugehen, wird plötzlich vorstellbar, uns in einer immer komplexeren Welt wie ein Fisch im Wasser zu fühlen. Inwieweit wir uns diesem attraktiven Zielzustand nähern können, hängt meiner Recherche und Erfahrung nach vor allem von vier Fähigkeiten ab. Diese bilden die wichtigsten Quellen, die die beiden Aspekte der Komplexitätsbereitschaft – das Können und das Wollen – gleichsam speisen. Gleichzeitig stellen sie die Eckpunkte eines iterativen Prozesses dar,

Als hochkomplexe Wesen, die dafür gemacht sind, mit Ungewissheit, Unsicherheit und unerwarteten Entwicklungen umzugehen, sollten wir Menschen uns in einer immer komplexeren Welt eigentlich wie ein Fisch im Wasser fühlen.

der es ermöglicht, Komplexität proaktiv zu gestalten (siehe Grafik unten).

Achtsamkeit für Emotionen

Komplexität ist nicht nur eine kognitive Herausforderung, sondern auch und vor allem eine emotionale. Denn wenn wir Situationen nicht greifen können, sie für uns unverständlich bleiben, reagieren wir typischerweise mit negativen Emotionen. Es entsteht Frust, Unsicherheit, Ärger oder Sorge und manchmal alles auf einmal. Da insbesondere negative Emotionen mit einem starken Handlungsimpuls verbunden sind, ist das Bedürfnis groß, irgendetwas zu tun, um „die Situation zu lösen". Doch im komplexen Kontext liegen Lösungen nicht auf der Hand. Deswegen behelfen wir uns oft mit einer Pseudolösung: Wir versuchen, unseren Fokus von der Situation zu lösen und die negativen Emotionen zu verdrängen. Gerade im Arbeitskontext erscheint uns das als sinnvoller Weg, weil es uns vermeintlich ermöglicht, „professionell" zu bleiben, also sachlich und kontrolliert.

Komplexitätsbereitschaft ist sowohl eine Metafähigkeit, bestehend aus vier Einzelfähigkeiten, als auch ein Konzept, das einen Weg skizziert, Komplexität proaktiv zu gestalten.

Quelle: managerseminare.de; Axel Schweickhardt

Ein grundlegendes Problem bei diesem Vorgehen: Emotionen lassen sich nicht selektiv verdrängen. Wir können nicht die eine negative Emotion beiseiteschieben und gleichzeitig die andere positive zulassen. Emotionale Verdrängung funktioniert – wenn überhaupt – nur nach dem Prinzip „ganz oder gar nicht". Daher gilt: Je häufiger und intensiver wir diese „Taktik" fahren, desto mehr verlieren wir den Zugang zu unseren Emotionen und damit auch zu dem, was uns wirklich wichtig ist, denn all unsere Werte und Bedürfnisse sind eng mit Emotionen verbunden. Eine Formulierung, die Menschen in diesem Fall so oder ähnlich gebrauchen, und die in der immer komplexeren Welt immer häufiger zu hören ist: „Ich habe meine innere Mitte verloren."

Sich bewusst zu machen, dass ungerichtete negative Emotionen – also Emotionen, deren konkreter Auslöser nicht klar zu benennen ist – ein starkes Indiz dafür sind, dass wir es mit Komplexität zu tun haben, ist ein erster Schritt eines proaktiven Umgangs mit komplexen Situationen. Denn damit wissen wir: Es gibt etwas, das gesehen werden will, das allerdings noch im komplexen Dickicht verborgen ist – und wir haben die Möglichkeit, uns auf den Weg zu machen, es zu erkunden. So verstanden wird die negative Emotion zur Ressource, zu einem Signalgeber, der eine Chance anzeigt, (besser) in Kontakt zu kommen mit dem, was uns wirklich wichtig ist, und dieses in unserem Sinne zu gestalten.

Was im ersten Moment vielleicht abstrakt klingt, kann im Fall der Führungskraft aus dem Anfangsbeispiel, deren Team nach dem Incentive einen unerklärlichen Leistungsabfall verzeichnet, etwa so aussehen: Statt ihren aufkommenden Ärger, wie es ihr erster Impuls ist, zu unterdrücken, geht

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS327AR01

Tutorial

Komplexitätsbereitschaft entwickeln

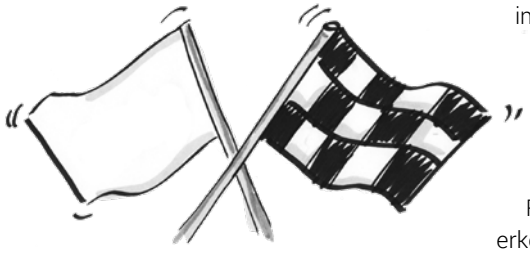
Der Begriff der „Komplexitätsbereitschaft" beschreibt sowohl einen Weg, um im komplexen Kontext sich selbst und andere zu führen. Als auch eine Metakompetenz, die vier dafür zentrale Fähigkeiten umfasst. So lassen sich diese entwickeln und einsetzen:

Achtsamkeit für Emotionen

Komplexität ist emotional – oft spüren wir zuerst Frust, Überforderung oder Sorge, bevor wir überhaupt verstanden haben, was los ist. Emotionen sind jedoch kein Hindernis, sondern ein wichtiger Frühindikator. Wer sie ignoriert, verliert den Zugang zu wichtigen Informationen.

- Halte inne, wenn du emotional wirst. Frage dich: „Was will mir dieses Gefühl sagen?"
- Reflektiere abends deine Emotionen: „Welche Emotionen habe ich heute erlebt? Wofür steht dieses Gefühl? Was ist mir zu diesem Thema besonders wichtig?"
- Nutze Mikropausen. Höre dazu 30 Sekunden in dich hinein mithilfe der Fragen: Wie geht es mir gerade? Was sollte ich gerade ändern?
- Reframe negative Emotionen: Welcher positive Sinnbezug steckt dahinter? So erlebst du statt Ärger, wie bedeutsam etwas für dich ist.

Selbstregulation zwischen Zielorientierung und offener Wahrnehmung



In komplexen Situationen gibt es kein klares Richtig oder Falsch. Deshalb braucht es die Fähigkeit, zwischen Denken und Handeln zu pendeln: Manchmal liegt der Fokus beim Wahrnehmen, manchmal beim Entscheiden.

- Stelle dir regelmäßig die Frage: „Brauche ich gerade Handlung – oder noch mehr Verständnis der Situation?"
- Befrage dein Bauchgefühl: „Was sagt mir meine Intuition? Was sollte ich noch genauer verstehen?"
- Achte auf Spannung. Wenn du dich innerlich getrieben fühlst, hinterfrage dich: „Wie viel Zeit brauche ich, um den nächsten Schritt zu gehen?"
- Brich Aktionen auf kleine Schritte herunter. Stell dir die Frage: „Lassen sich kleinere Zwischenschritte denken, die uns bei geringem Risiko schnell in die Aktion bringen?"
- Triff Entscheidungen situativ. Frag dich dazu: „Sind die (erwartbaren) Auswirkungen der Entscheidung reversibel?" Und: „Wie hoch ist das Risiko?" Dabei gilt: Je höher das Risiko, desto mehr Informationstiefe braucht es.

Denken in Szenarien

Komplexität ist nicht planbar, aber gestaltbar. Wer nur den „einen besten Weg" sucht, wird wahrscheinlich scheitern. Wer in Alternativen denkt, gewinnt Handlungsspielräume und Sicherheit im Prozess.

- Arbeite mit Hypothesen: „Was glaube ich – und was weiß ich wirklich?"
- Erarbeite drei Szenarien für den nächsten Schritt: Was ist, wenn alles gut läuft? Was ist, wenn es schwieriger wird? Was ist, wenn sich alles ändert?
- Nutze eine Abwandlung der Disney-Methode: Denke im ersten Raum strategisch, in Alternativen. Übersetze im zweiten Raum deine Strategie in die Planung des nächsten Schritts. Betrachte deine Strategie und deinen Plan im dritten Raum kritisch: Was könnte alles passieren? Bei Bedarf gehe zurück in Raum eins.
- Betreibe Erwartungsmanagement. Wenn du iterativ in kleinen Schritten denkst, sollten alle Prozessbeteiligten das wissen, ansonsten wirken Rückschläge wie Fehlentscheidungen.
- Beziehe die anderen Prozessbeteiligten ein. Denken in Alternativen wird leichter, wenn viele beteiligt sind, und zugleich löst sich damit auch das Thema Erwartungsmanagement.

Wachsamkeit gegenüber Abweichungen

In komplexen Prozessen müssen wir mit Rückschlägen rechnen. Je früher wir diese erkennen, desto besser ist das Verhältnis aus Lernen zu investierter Energie und desto größer der erlebte Nutzen und die damit verbundene Zufriedenheit.

- Lass Raum fürs Wahrnehmen von Schwierigkeiten und mache Retrospektiven zur Routine.
- Stärke die Fehlerkultur: Lernbereitschaft, Offenheit und Wertschätzung im Umgang mit Rückschlägen können und sollten trainiert werden.
- Ordne Rückschläge ein: Was haben wir bereits geschafft? Was lernen wir aus dem Rückschlag, und wieso hilft uns das?
- Bleib auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet und vermittle Zuversicht, dass ihr es erreichen werdet. Solltest du daran zweifeln, übe dich in Achtsamkeit für deine Emotionen. Hinter dem Zweifel stecken sicher wichtige Botschaften. Sind diese verstanden, kann der Weg wieder optimistisch nach vorne gehen.

Quelle: managerseminare.de; Axel Schweickhardt; Grafik: Johannes Sauer, © trainerkoffer.de

Mehr zum Thema

Hans A. Wüthrich: Mentale Souveränität erlangen – Anleitung zum Selbstdenken.
managerseminare.de/MS323AR01
Krisen, Ungewissheiten, Paradoxien: Die Komplexität, mit der wir heute im Arbeitsleben konfrontiert sind, fordert unser ganzes Denken heraus. Diese Herausforderung nehmen wir jedoch selten an. Anstatt eigene Gedanken zu entwickeln, folgen wir blindlings denen anderer. Oder wir setzen unsere Hoffnungen auf die vermeintliche Denkleistung der KI. So die Beobachtung von Hans A. Wüthrich. Der Managementexperte mit einer Einladung zur (Re-) Aktivierung eigenständigen Denkens.

Judith Muster, Andreas Hermwille: Lehren von Luhmann – Vertrauen senkt die Komplexität.
managerseminare.de/MS274AR04
Organisationen sind, ebenso wie alle anderen sozialen Systeme, permanent dazu gezwungen, Entscheidungen unter komplexen, undurchschaubaren Bedingungen zu treffen. Die wichtigste Zutat, die es dafür braucht, ist laut dem Systemtheoretiker Niklas Luhmann Vertrauen. Doch Vertrauen hat auch Nebenwirkungen, die man kennen sollte.

Auch wenn uns auf kognitiver Ebene klar ist, dass es im komplexen Kontext in aller Regel keine einfachen Lösungen gibt, ist der Wunsch nach ihnen so tief in uns verankert, dass wir trotzdem nach ihnen suchen und sie direkt ergreifen, wenn wir meinen, eine Lösung gefunden zu haben.

sie der Emotion auf den Grund. Warum ärgere ich mich eigentlich so sehr über die gefallene Leistung? Auch wenn sie jetzt schlechter ist, liegt sie doch immer noch im grünen Bereich, und Sorgen um meinen Job muss ich mir deswegen auch nicht machen. Dabei wird ihr bewusst, wie sehr ihr ihr Team am Herzen liegt und sie sich Sorgen macht, dass etwas kaputtgeht, das gemeinsam aufgebaut wurde. Diese Erkenntnis verändert alles. Aus Ärger wird Neugier. Die Führungskraft möchte verstehen, was da passiert ist. Sie *will* die (komplexe) Situation durchdringen.

Selbstregulation zwischen Zielorientierung und offener Wahrnehmung

Auch wenn uns auf kognitiver Ebene klar ist, dass es im komplexen Kontext in aller Regel keine einfachen Lösungen gibt, ist der Wunsch nach ihnen so tief in uns verankert – was vor allem mit der Leitprämisse unseres Gehirns, so wenig Energie zu verbrauchen wie irgend möglich, zusammenhängt –, dass wir trotzdem nach ihnen suchen und sie ohne viel Federlesens zu machen ergreifen, wenn wir meinen, eine gefunden zu haben. Allzu oft ist der Preis dafür, dass wir in eine Richtung rennen, die sich später als Sackgasse erweist. Am Ende führt der Wunsch nach Geschwindigkeit im komplexen Kontext also meist dazu, dass wir wertvolle Zeit verlieren.

Auf der anderen Seite: Es gibt auch ein „zu spät". Gerade im komplexen Kontext droht die Gefahr, sich in Analysen zu verlieren, die zu nichts führen, da wir in diesem nie alles durchdringen können und immer wieder neue Fragezeichen aufploppen. Deshalb ist es wichtig, zu erkennen, wann es sinnvoll ist, den Schwenk zu vollziehen: raus aus der Reflexion hin zu einem Denken, das auf Handlung und Zielerreichung ausgerichtet ist. Ein klarer Hinweis, wann dieser Punkt gekommen ist: Die Antworten, die wir finden, führen uns zu Fragen, die wir uns bereits vorher im Analyseprozess gestellt haben. Einfacher ausgedrückt: Wir drehen uns gedanklich im Kreis.

Die Balance zu finden zwischen zielorientiertem Denken und Handeln auf der einen und offenem, absichtslosem Erkennen und Reflektieren der Situation auf der anderen Seite, ist Selbstregulation in Reinform und gleichzeitig die hohe Kunst der Komplexitätsbereitschaft. Das langfristige Ziel – etwas, das uns im Innersten wichtig ist, zu gestalten – hält uns dabei „hungrig", der kurzfristige Erfolg sorgt für die Belohnungen, die für Handlungsmotivation genauso wichtig sind. Hinzu kommt: Wenig zahlt so sehr auf das eigene Selbstwirksamkeitserleben ein wie festzustellen, dass man auf einem undefinierten, unsicheren Weg aus eigener Kraft vorankommt. Im Idealfall stellt sich so ein freudvoller Ehrgeiz ein, immer wieder den richtigen Moment zu erwischen für den nächsten Schritt nach vorne. So entsteht ein dynamischer Prozess, der geradezu als lustvoll erlebt werden kann.

Ein entsprechendes Vorgehen unserer Beispiel-Führungskraft könnte etwa so aussehen: Die Führungskraft widersteht dem Sog der „einfachen Lösung", mit einer „schönen Ansprache" an den Teamgeist und -ehrgeiz zu appellieren, um das Team wieder in die Spur zu bekommen. Stattdes-

sen führt sie Gespräche mit den einzelnen Teammitgliedern, wobei sie erfährt, dass der Haussegen schon länger schiefhängt. Aufgrund der hohen Zielorientierung im Team und des großen Drucks blieben die Friktionen jedoch unter der Oberfläche. In der „druckfreien“ Atmosphäre des Teamtages kamen sie dann aber in Gruppenarbeiten so deutlich zu Tage, dass sich tiefe Gräben im Team auftaten, die fortan die Zusammenarbeit behindern.

Denken in Szenarien

Während es bei der Selbstregulation um das Innehalten, Verstehen und Öffnen des Denkens geht, steht im nächsten Schritt das nach vorne gerichtete Planen im Mittelpunkt. Dabei gilt es, sich mittels Denken in Szenarien aktiv auf verschiedene Entwicklungen vorzubereiten – wohlwissend, dass unvorhersehbare Entwicklungen alle Planungen jederzeit wieder über den Haufen werfen können und neu geplant werden muss. Es ist ein bisschen wie im Schach. Ein erfahrener Schachspieler plant nicht nur seinen nächsten Zug, er denkt voraus: „Was passiert danach? Wie könnte mein Gegner reagieren? Welche Risiken gehe ich ein – und welche Chancen eröffne ich mir?“ Der nächste Zug ist ein Abwägen von Optionen, Wahrscheinlichkeiten und Konsequenzen. Dabei geht es nicht darum, alles zu kontrollieren oder zu berechnen. Es geht darum, so viel wie nötig – aber eben auch nicht viel mehr – sinnvoll zu erfassen, um unter den gegebenen Umständen strukturierte Überlegungen anzustellen und dann mutig zu entscheiden, auch wenn nicht alles sicher ist.

Und genau das kann Ansporn sein. Wer gerne Strategiespiele spielt und dabei Taktik-

Wenig zahlt so sehr auf das eigene Selbstwirksamkeitserleben ein wie festzustellen, dass man auf einem undefinierten, unsicheren Weg aus eigener Kraft vorankommt.

- ANZEIGE -

Lernen nach Maß: Weiterbildung, die passt

Wie lernen Fach- und Führungskräfte im Jahr 2025? Eine aktuelle Studie vom VDI Wissensforum zeigt: zwei von drei wünschen sich maximale Gestaltungsfreiheit beim Lernen. Gefragt sind flexible, digitale Formate, die sich in den Arbeitsalltag integrieren lassen und echten Praxisbezug bieten.
Das neue 3-Stufen-Modell des VDI Wissensforums trifft genau diesen Nerv: Vom kostenfreien Webinar über vertiefende Deep-Dive-Sessions bis zur intensiven Masterclass erhalten Teilnehmende Weiterbildung nach Maß – individuell, modular und digital.
Die VDI Masterclasses bilden das Herzstück: kompakte Online-Trainings in kleinen Gruppen mit persönlichem Austausch, direktem Praxisbezug und topaktuellen Inhalten. Teilnehmende profitieren vom Wissen erfahrener Branchenexpert:innen – und vom Netzwerk anderer Profis.
Ob im Büro oder Homeoffice: Die Masterclasses ermöglichen effektives Lernen mit minimalem Zeitaufwand. Für alle, die nicht nur Wissen aufnehmen, sondern es im Arbeitsalltag direkt anwenden wollen.

Mehr erfahren unter:
vdi-wissensforum.de/masterclasses

In komplexen Kontexten ist es wichtig, in verschiedenen Szenarien zu denken. Denn wenn wir uns nur eine Zukunft ausmalen, erleben wir Abweichungen von unseren Erwartungen selbst dann als frustrierend, wenn wir von Anfang an wussten, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es anders kommt, groß ist.

ken abwägt und Pläne schmiedet, der kennt dieses Gefühl. Es ist die Freude daran, sich geistig zu fordern und den intelligenten nächsten Schritt zu finden. Es fühlt sich gut an, clever an Herausforderungen heranzugehen, statt wild zu raten und aus dem Bauch heraus zu entscheiden. Gleichzeitig verleiht uns das Denken in verschiedenen Szenarien Sicherheit in der Unsicherheit. Wenn wir mehrgleisig denken, werfen uns unerwartete Entwicklungen, die im komplexen Umfeld nicht die Ausnahme, sondern die Regel sind, nicht aus der Bahn. Malen wir uns dagegen nur eine mögliche Entwicklung, nur eine Zukunft aus, erleben wir Abweichungen von unseren Erwartungen viel eher als frustrierend, selbst wenn uns auf rationaler Ebene von Anfang an bewusst ist, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es anders kommt, als wir uns das vorgestellt haben, groß ist.

Und wie können wir uns das Denken in Szenarien im Fall der Beispiel-Führungskraft vorstellen? Indem wir uns ausmalen, wie sie Alternativen abwägt: Was wäre, wenn? Welche anderen Wege gäbe es? Unter welchen Bedingungen würde etwas funktionieren, unter welchen nicht? Welche Szenarien sind noch möglich? Auf diesem Weg könnte sie etwa zu diesen Schlussfolgerungen kommen: Nichts zu tun, birgt ein extrem hohes Risiko. Für einen weiteren Teamworkshop fehlt es an der Akzeptanz im Team. Retrospektiven im Team zu etablieren, birgt ihrer Meinung nach Chancen, ist aber aufgrund der Stimmung im Team schwierig. Sinnvoll erscheint es ihr daher, eine externe Teamentwicklerin zu beauftragten, die das Instrument der Retrospektive einführt und die Implementierung begleitet. Ob das den gewünschten Erfolg bringt, weiß sie nicht, hält es aber für wahrscheinlich. Gleichsam rechnet sie aber auch mit der Möglichkeit, dass die Maßnahme wirkungslos bleibt oder sogar nach hinten losgehen könnte. Für diesen Fall hat sie bereits mehrere mögliche Vorgehensweisen im Kopf.

Wertvolle Wachsamkeit

Auf dem selbst gesteckten Weg, auf dem wir uns im Wechselschritt von zielorientiertem Handeln und Reflexion mithilfe verschiedener Szenarien planvoll vorwärtsbewegen, ist eines besonders entscheidend: Wachsamkeit. Weil wir wissen, dass wir uns im komplexen Kontext irren können, gilt es, aufmerksam zu sein für jedes Anzeichen, das auf einen falschen Weg hindeuten könnte. Was einfach klingt, ist herausfordernd. Vor allem, weil es erfordert, typische menschliche Denk- und Wahrnehmungstendenzen zu überwinden. Etwa die der selektiven Wahrnehmung, die uns dazu verleitet, uns darauf zu konzentrieren, was unsere Überzeugungen und Erwartungen bestätigt und Widersprüchliches auszublenden. Oder der sogenannte Primäreffekt, der die Tendenz beschreibt, Informationen, die man früher erhalten hat, im Vergleich zu später erhaltenen Informationen überzubewerten.

Auch bei diesem Aspekt der Komplexitätsbereitschaft verschmelzen Können und Wollen. Je mehr wir uns „in Wachheit üben“ (siehe dazu auch Lesetipp „Anleitung zum Selbstdenken“), desto mehr mentale Souveränität erleben wir, die wie kaum etwas anderes auf unser Grundbedürfnis nach Selbstbestimmtheit einzahlt. Gleiches gilt für die Metafähigkeit der Komplexitätsbereitschaft an sich. Sie ermöglicht uns (mehr) Selbstbestimmtheit in einer unberechenbaren Welt und gleichsam die Chance, zu spüren, wie wir als Menschen für komplexe Kontexte gemacht sind. Denn, wie gesagt, mit ihnen umzugehen, liegt in unserer Natur. Was aber eben nicht heißt, dass es uns wie von selbst gelingt. Komplexitätsbereitschaft ist eine Frage der Haltung – und vor allem Übungssache.

Axel Schweickhardt

Foto: Potenziale

Der Autor: Der Dipl.-Psychologe **Dr. Axel Schweickhardt** ist Inhaber und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Potenziale, die auf Führungskräfte- und Teamentwicklung spezialisiert ist. Auf operativer Ebene arbeitet er als Trainer, Berater und Coach. Kontakt: potenziale.de