



Ambiguitätstoleranz lässt sich erlernen!

PROZESSOPTIMIERUNG: Über Resilienz von Unternehmen wird seit Längerem räsoniert. Es geht bekanntlich darum, Widerstandsfähigkeit trotz kritischer Rahmenbedingungen erfolgreich zu entwickeln. Was dabei oft vergessen wird: Jeder einzelne Beschäftigte geht unterschiedlich mit Widersprüchen und (ungelöst scheinenden) Problemen um.

Die Erkenntnis, sich durch Resilienzmanagement im Unternehmenswettbewerb behaupten zu wollen, ist laut zu beklatschen. Strikt verordnete Maßnahmen sind aber gerade in diesem diffizilen Kontext kontraproduktiv. Bei der Ausarbeitung eines Big Picture kommt die psychologische Perspektive meist zu kurz – nämlich der interessierte Blick auf die vielen einzelnen Puzzle-Teile, also die einzelnen Mitarbeitenden.

Von der individuell unterschiedlich empfundenen inneren Betroffenheit, vom Verständnis neuer Rahmenbedingungen und von der Robustheit im Umgang mit ambigen Zustän-

den hängt die Teilhabe an neuen Prozessen ab. Change kann schließlich (auch) richtig wehtun.

Vom Umgang mit Ungewissheit

Disruption, Undurchschaubarkeit, Paradoxien und eine zunehmend als schmerzhaft empfundene Werteumkehr: Planbarkeit war gestern. Es gibt keine einfachen Lösungen mehr. Das verunsichert teilweise stark und geht zuweilen vom Beruflichen ins Privatleben über. Der Umgang mit Ungewissheit kann sich auf der einen Seite in Zukunftsängsten, Trotz und Zurückziehen widerspiegeln. Menschen mit einer höheren Ambiguitätstoleranz lassen sich hingegen

von Mehrdeutigkeit, Ambivalenz und (auch scheinbar) Ungeklärtem nicht ausbremsen. Sie sind offen für Neues und verbinden ihre individuelle Robustheit im Idealfall mit der Fähigkeit zum Perspektivwechsel.

„Menschen unterscheiden sich in ihrer jeweiligen Ambiguitätstoleranz. Ein Beispiel ist der Umgang mit Stress. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, psychologische Einflüsse der Umwelt auf Mitarbeitende im jeweiligen System des Unternehmens zu erkennen und im nächsten Schritt zu berücksichtigen beziehungsweise aktiv zu gestalten“, sagt der Hamburger Organisationsberater Sebastian Sukstorf. Dabei gelte es, Erfahrungen anderer interessiert aufzunehmen, anstatt ihre Argumente direkt zu bewerten (und abzuwerten). Wichtig sei zudem, auch Zweifel am eigenen Urteil zuzulassen. Eine Fähigkeit, die vom Grad der eigenen Ambiguitätstoleranz abhängt. „Gefragt sind Führungskräfte, die Disruptives proaktiv angehen und Ambiguität nicht mit Verzögerungs- oder Vermeidungsstrategien begegnen. Die Frage ist allerdings auch, ob Führungskräfte mit diesen kognitiven Fähigkeiten im ‚System Organisation‘ über die nötigen Zeitressourcen verfügen, um mit ambigen Zuständen umgehen zu können“, so Sebastian Sukstorf.

Disruptive Gemengelage

Lieferketten sind zunehmend von Unsicherheiten geprägt – sei es durch geopolitische Spannungen oder wirtschaftliche Disruptionen. Beispiele: generelle Handelshemmnisse, Materialengpässe, Volatilitäten (Preise, Rohstoffe, Währungen usw.), Regularienflut, ESG-Thematiken, Fachkräftemangel beziehungsweise Demografie und vieles mehr. Einkaufsabteilungen müssen nicht nur auf kurzfristige Herausforderungen reagieren. Sie müssen langfristige Strategien entwickeln, um flexibel auf Veränderungen einzugehen. Das war schon immer so. Nun hat sich aber die Trumpsche Werteumkehr mit diversen noch ungeahnten Auswirkungen auf die laufend zu bewertende Risikopalette der Unternehmen eingebrannt. Wie gehen die Verantwortlichen mit „unerhörter Irrationalität“ um? Mit Äußerungen, Handlungen und Maßnahmen, die auf Affekt zu beruhen scheinen? Erfahrungen und Erkenntnisse vieler Praktiker, Wirtschaftler und Wissenschaftler werden gerade ad absurdum geführt. Diese veränderte, disruptive Gemengelage macht Mitarbeitenden verständlicherweise Angst. Ein Gefühl, das für viele in dieser Ausprägung neu ist – und das lähmen kann.

Training!

Wie gesagt: Jeder und jede hat einen unterschiedlichen Frustrationslevel beziehungsweise eine andere Ambiguitätstoleranz. Auch wenn es derzeit noch keine smarten „Lösungen“ für die aktuelle komplexe Weltlage geben mag: Trainingsprogramme können dabei helfen, die Ambiguitätstoleranz Einzelner im Einkauf (und auch in anderen Abteilungen) zu fördern. Bereiche wie Selbstwahrnehmung, Problemlösungsfähigkeit und Stressbewältigung

stehen dabei im Fokus. Ziel ist es, Mitarbeitende zu befähigen, mehrdeutige Situationen bewusst wahrzunehmen, sie auszuhalten und darüber hinaus aktiv Lösungen zu suchen. Entsprechende Trainingsmaßnahmen sollten einen ausgewogenen Mix bieten.

Dabei ist besagter Perspektivwechsel in eine andere Branche empfehlenswert. So geht beispielsweise das Institut für interkulturelles Gesundheitsmanagement (IGM, Kirchroth) in Sachen „Ambiguitätstoleranz als Kompetenz in einer diversen Gesellschaft“ im Pflegesektor vor: Trainer-Input, Diskussion, Erfahrungsaustausch im Plenum, Einzel- und Gruppenübungen, Trainieren anhand von Praxisituationen mit Feedback, Einüben von Coaching- und Mentoren-Skills. Das IGM-Motto ist universell: „Eine pluralistische Gesellschaft kommt nicht ohne Widersprüche aus. Das Erkennen und Aushalten von Widersprüchen stellt eine wichtige Kernkompetenz für das Zusammenleben dar.“

Lösungsansätze für Organisationen

Eine effektive Bewältigung von Ambiguität erfordert indes Reflexion (Big Picture) und Anpassung auf mehreren Ebenen, wie Organisationsberater Sebastian Sukstorf beschreibt:

- **Individuelle Ebene:** Führungskräfte sollten ihre Wahrnehmung und Handlungen regelmäßig hinterfragen und ihre Rolle bewusst gestalten. Es gilt, die eigene Bedeutung beziehungsweise Verantwortung im Kontext zu verstehen und neu zu leben. Ziel muss es sein, authentisch ➤



„Menschen unterscheiden sich in ihrer jeweiligen Ambiguitätstoleranz. Ein Beispiel ist der Umgang mit Stress.“

Sebastian Sukstorf, Organisationsberater

zu agieren und auch so wahrgenommen zu werden. Nur so lässt sich Vertrauen transportieren. Neben nachweisbaren pekuniären Erfolgen zählen Kommunikationsfähigkeit und emotionale Intelligenz. Und auch das lässt sich in Trainings beziehungsweise individuellen Coachings erlernen.

- **Teamebene:** Kollegiale Entscheidungsprozesse und wirksame Feedbackmechanismen fördern eine gemeinsame Auseinandersetzung mit Mehrdeutigkeit. Transparenz und offene Kommunikation sind untrennbare Erfolgsfaktoren. Stichworte: zuhören, andere Idee zulassen und nicht direkt abwerten, Meinungen einfordern, nachvollziehbare Kompromisse herbeiführen usw.
- **Organisationale Ebene:** Unternehmen sollten Strukturen schaffen, die Reflexion ermöglichen und Vielfalt fördern. Dies kann durch flexible Arbeitsmodelle oder experimentelle Ansätze wie Prototypenkulturen geschehen.

Beinfreiheit!

Zur organisationalen Ebene gehört auch, der gesamten Einkaufsorganisation dringend benötigte „Beinfreiheit“ zu verschaffen, „um systemische Robustheit zu festigen“, wie es beim Münchener Software-Dienstleister IntegrityNext ganz richtig heißt. Resilienz herbeizuführen bedeutet, Teams – und dem Einzelnen – durch adäquates, professionelles Handwerkzeug (mehr) Handlungssicherheit zu geben. Tools helfen beziehungsweise erleichtern die Lösungsfindung, etwa in Sachen Risikovermeidung, Risikobewältigung, Überwachung, Daten- und Informationsmanagement, Transparenz, Rückverfolgbarkeit und kontinuierliche Kommunikation mit Lieferanten sowie anderen Stakeholdern. Gefragt sind laut IntegrityNext Anpassungsfähigkeit und Systemdenken mit einem ganzheitlichen Ansatz, der Wechselwirkungen und Rückkopplungsprozesse für die effektive Umsetzung von Resilienz und Nachhaltigkeit berücksichtigt.

Fazit – auf einen Nenner gebracht

Es geht darum, andere „Seiten“ beziehungsweise Sichtweisen zu erkennen und verstehen zu lernen, die eigene Perspektive nicht über die andere zu stellen, authentisch aufzutreten sowie Sicherheit zu vermitteln.

Sabine Ursel, Fachjournalistin



„Ziel war, in diesen Trainings dem Einzelnen auch in unsicheren, disruptiven Zeiten unsere Ansprüche sowie Handlungsspielräume aufzuzeigen. Wir haben sehr gutes Feedback erhalten.“

Simone Diez, Head of People Development
der Muhr und Bender KG

Praxisbeispiel: Muhr und Bender KG (Mubea)

Der Attendorner Automobilzulieferer und Weltmarktführer bei Leichtbau-Federnkomponenten Mubea hat Führungskräfte verschiedener Abteilungen (darunter Einkauf) in Bereichen wie Change Management, Konfliktmanagement und authentisches Auftreten geschult – alles in enger Absprache mit der Abteilung Personalentwicklung und mit Support des Wiesbadener Trainingsdienstleisters Best Practice Institute – BPI.

„Mubea Leadership Advanced“

Qualifizierungsmaßnahmen für zukünftige (Führungs-)Herausforderungen:

- **Change Management:** zum Beispiel Förderung der Mitarbeitermotivation in verändertem Umfeld
- **Entwicklung:** gemeinsame „Sprache“ dafür finden, wie Mitarbeitende im Unternehmen auch persönlich wachsen können; zum Beispiel: Wie lässt sich im Team psychologische Sicherheit schaffen?
- **Kommunikation, Auftritt:** nonverbale Kommunikation bewusst nutzen; Überzeugen durch Präsenz; Konflikte konstruktiv meistern
- **Internationalität:** Führung im internationalen Kontext; Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Charakteren