

Michael Groß  
**EINFACH MACHEN!**

---

Wie Komplexität beherrschbar  
und das Leben erfolgreicher wird



Das neue **Buch**  
vom **Unternehmer** und  
**Olympiasieger**

Michael Groß

**Einfach machen!**



Michael Groß

# **Einfach machen!**

Wie Komplexität beherrschbar und das Leben  
erfolgreicher wird

**REDLINE** | VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[lektorat@redline-verlag.de](mailto:lektorat@redline-verlag.de)

1. Auflage 2016

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Nymphenburger Straße 86  
D-80636 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Marion Appelt, Berlin  
Umschlaggestaltung: Catharina Aydemir, Starnberg  
Umschlagabbildung: shutterstock/bikeriderlondon  
Satz: Machleidt Medienbearbeitung, Ottobrunn  
Druck: CPI books GmbH, Leck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-628-0  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-891-0  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-890-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Imprints unter  
[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

Einführung: Einfachheit als neue Qualität .....	9
Die Kapitel im Überblick .....	13
<b>Teil 1: Unser Umgang mit Komplexität .....</b>	<b>17</b>
1. Bloß nicht verrückt machen lassen.....	17
2. Es ist komplex – seit jeher .....	32
3. Weniger nach Ursachen suchen .....	39
4. Die richtige Erwartung haben .....	51
5. Immer flexibel bleiben .....	64
<b>Teil 2: Unsere neue Fähigkeit »Googelsieren« .....</b>	<b>91</b>
6. Sortieren und gewichten .....	93
7. Mut zur Lücke .....	103
8. Stärken richtig einsetzen .....	108
9. Schnell und klar entscheiden .....	121

10. Keine Fehler vermeiden .....	136
11. Überraschen lassen .....	145
<b>Teil 3: Den Alltag einfacher machen .....</b>	<b>159</b>
12. Den Moment ausschöpfen .....	161
13. Schluss mit dem Stand-by-Modus .....	168
14. Multitasking begrenzen.....	180
15. Weniger verplanen.....	193
16. Sich inspirieren lassen .....	205
17. Locker bleiben .....	221
18. Eigene Grenzen überwinden .....	233
19. Eigene Regeln setzen .....	246
<b>Ausblick: Googelsieren Sie schon? .....</b>	<b>263</b>
Über den Autor .....	269
Literatur .....	271
Stichwortverzeichnis.....	277

Einfachheit ergibt sich nicht durch das Ignorieren von  
Komplexität, sondern durch den meisterhaften Umgang damit.

*Aus einem Gespräch mit Steve Jobs (1955–2011)*





# Einführung: Einfachheit als neue Qualität

Die Anforderungen, die nicht nur der Beruf an uns stellt, werden immer komplexer. Ständig kommt etwas Neues hinzu. Durch die Digitalisierung nahezu aller Branchen werden immer mehr Daten gesammelt und zu Informationen verknüpft. Doch was das »neue« Wissen für uns bedeutet oder wozu es nutzt, können derzeit nur sehr wenige ermessen.

Für viele Menschen führt dieser Fortschritt zu wachsender Unübersichtlichkeit, Vielfältigkeit und Vieldeutigkeit in der Arbeit und im Leben. Langfristige Perspektiven aufzubauen, die persönliche Zukunft zu planen erscheint ihnen immer häufiger schier unmöglich. Aber diese Unsicherheit allein ist nicht das Problem.

Schwer zu bewältigen ist die Komplexität vor allem durch uns. Der moderne Mensch neigt dazu, sein Leben komplexer zu machen, als es ist. Angefangen beim Erfassen der Informationen bis zum Abwägen aller Risiken bei Entscheidungen – überall suchen wir nach Variablen und Varianten und gehen häufig in der Vielfalt an Möglichkeiten unter. Im Ergebnis erleben wir Komplexität als Bedrohung unserer Handlungsfähigkeit.

Es ist immer möglich, etwas einfacher zu machen, um besser und erfolgreicher zu sein. Einfacher heißt nicht schlechter oder weniger. Einfacher bedeutet, Komplexität zu beherrschen, für sich das Wesentliche zu entdecken und sich darauf zu konzentrieren, damit wir weiterkommen.

## Googelsieren sichert unsere Unabhängigkeit

Der Umgang und das Beherrschen von Komplexität zum »Einfach machen« wird immer entscheidender und zu einer eigenständigen Kompetenz. Für diese Fähigkeit fehlt es bisher an einer passenden Bezeichnung. Deshalb verwende ich einen neuen Begriff: »Googelsieren«. Das ist ein Neologismus, die Einführung eines neuen Ausdrucks. Ein neuer Begriff ist etwas ganz Natürliches. In jeder Sprache kommt es dazu, wenn der entsprechende Bedarf besteht. »Googeln« als Bezeichnung für die Suche im Internet ist so eine Wortschöpfung.

Wie komme ich auf »Googelsieren«? Die Mission des Unternehmens Google ist, aus nahezu unendlicher Vielfalt und Mehrdeutigkeit an Daten und Informationen etwas einfacher zu machen, so Nutzen zu schaffen und damit erfolgreich zu sein – das gilt von der Suchmaschine bis zum selbstfahrenden Auto. Beides sind Lösungen, um Komplexität zu beherrschen: Vereinfachung für mehr Erfolg im Erreichen der Ziele – ob im Internet oder auf der Straße. Damit nicht genug. Google möchte überall in unser Leben eingreifen – von A bis Z. Der neue Namen des Unternehmens lautet daher seit Oktober 2015 folgerichtig: Alphabet.

Einfachheit zu erreichen und dazu Komplexität beherrschen zu können, sollte nicht einem Unternehmen oder wenigen Personen vorbehalten sein. »Googelsieren« zu können bedeutet, sich von den allgegenwärtigen Algorithmen zu emanzipieren. Das »Einfach machen« sollten wir nicht Programmierern und Programmen überlassen. Je mehr Apps und neue Geräte uns helfen, desto abhängiger werden wir von ihnen – wenn wir nicht selbstbewusst »einfach machen«. Ich bin überzeugt, dass wir uns nicht selbst »ver-appen« sollten. Jeder von uns sollte die Kontrolle über die Gestaltung unseres Lebens behalten. Und dafür müssen wir im digitalen Zeitalter unsere Kompetenzen weiterentwickeln.

Jeder Mensch kann sich die Fähigkeit »Einfach machen« aneignen und muss dabei seinen eigenen Rhythmus finden. So wie Google den Suchalgorithmus ständig weiterentwickelt, müssen wir bei der Arbeit flexibel bleiben und Aufgaben fokussieren. Das »Googelsieren« der Komplexität wird für uns immer bedeutsamer, nicht zuletzt für die Bewahrung unserer Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit im Zeitalter des Internets.

Mit dem Buch möchte ich Sie anspornen, den digitalen Wandel und die einhergehende Herausforderung Komplexität als Chance für die eigene Entwicklung zu nutzen. Ich möchte Sie unterstützen, das zu vereinfachen, was komplex ist oder komplexer erscheint, als es ist. Dann ist sogar nicht ausgeschlossen, dass Sie Komplexität als etwas Faszinierendes erleben, wovon neue Impulse ausgehen. Sie können sich auch gerne über Ihre Erfahrungen und Ihre weitere Entwicklung austauschen, im Internet finden Sie unter [www.googelsieren.de](http://www.googelsieren.de) die passende Plattform. Anregungen sind dort jederzeit willkommen.

## **Das Buch macht es Ihnen einfach**

Das Buch folgt der Maxime, ohne Umschweife auf den Punkt zu kommen. Der Übersicht im Anschluss der Einleitung entnehmen Sie die Kernaussagen der einzelnen Kapitel. Damit können Sie schnell in die Themen einsteigen, die Sie akut beschäftigen. Am Kapitelende erhalten Sie jeweils weitere konkrete Tipps, um zu mehr Einfachheit zu gelangen. Wählen Sie aus den Vorschlägen die für Ihre Situation und Ziele relevanten aus, um den eigenen Rhythmus zum »Googelsieren« zu finden. Der kann überraschend einfach sein, weil Sie wahrscheinlich Fähigkeiten kennenlernen, die Sie bereits beherrschen, die Sie stärken und neu kombinieren können.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert, um Ihnen den Zugriff auf die Themen zu erleichtern, die für Sie besonders interessant sind:

Im ersten Teil steht unser Umgang mit Komplexität im Vordergrund. Denn allein durch eine andere Betrachtung von Komplexität können viele Herausforderungen im Alltag besser gemeistert werden.

Der zweite Teil widmet sich den Fähigkeiten, mit denen wir Komplexität beherrschen und das Berufsleben erfolgreicher gestalten können. Das »Googelsieren« und seine Vorteile werden hier konkret.

Der dritte Teil nimmt die Details ins Visier: Wie können wir den Alltag einfacher gestalten und wo stellt uns der technische Fortschritt vor neue Herausforderungen, wie etwa durch die ständige Erreichbarkeit? Kleine Veränderungen unseres Verhaltens können Großes bewirken und uns den Weg zum Erfolg ebnen. Im letzten Kapitel erhalten Sie das Rüstzeug, um Ihre eigenen Regeln für den optimalen Umgang mit Komplexität aufzustellen und zu befolgen.

Am Ende des Buchs finden Sie weiterführende Literaturhinweise, die nach den Kapiteln geordnet sind. Nicht zuletzt erleichtert Ihnen das Stichwortregister die Orientierung bei der Suche nach Antworten auf die Fragen, die Sie beschäftigen.

Ich hoffe, dass viele Anregungen zum »Einfach machen« für Sie dabei sind.

Michael Groß

# Die Kapitel im Überblick

## Teil 1: Unser Umgang mit Komplexität

1. Bloß nicht verrückt machen lassen
  - Für Klarheit sorgen: Komplexität kann nicht reduziert, aber beherrscht werden
  - Den Zusammenhang zeigen: VUCA-Faktoren machen Komplexität greifbar
  - Mehr Sicherheit gewinnen: neue Denkstrategien erleichtern den Zugang
2. Es ist komplex – seit jeher
  - Ein kurzer Rückblick: Wunsch zum »Einfach machen« ist nicht neu
  - Die Situation: Bit und Atom sind jetzt getrennt
  - Ein erster Ausblick: Komplexität wird durch uns selbst erhöht
3. Weniger nach Ursachen suchen
  - Herkunft verstehen: das uralte Modell von Ursache und Wirkung
  - Vorbilder finden: die Impulse von Google & Co.
  - Verhalten anpassen: unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit
4. Die richtige Erwartung haben
  - Unser Handeln auslösen: Ergebnisse und Folgen im Fokus
  - Der Weg als neue Perspektive: Komplexität aufnehmen
  - Jeden Tag im Blick: Chancen und Hindernisse wahrnehmen

5. Immer flexibel bleiben

- Sein Zielhaus aufbauen: eine stabile Struktur für jede Gelegenheit
- Unser Nichtwissen einsetzen: Achtsamkeit für neue Chancen erhöhen
- Die Überwindung stärken: ein Schritt folgt dem anderen

**Teil 2: Unsere Fähigkeit zum »Googelsieren«**

6. Sortieren und gewichten

- Besser als Google: unsere Erwartungen und Ziele einsetzen
- Drei Körbe für Informationen: die Zukunft in den Blick rücken
- Ein Schritt weiter: Prognosen erstellen und Szenarien entwickeln

7. Mut zur Lücke

- Gleichmut bewahren: unsere Gedanken im Griff behalten
- Beherrschung gewinnen: den eigenen Einfluss geltend machen
- Verzicht üben: weniger bringt manchmal mehr

8. Stärken richtig einsetzen

- Fähigkeiten entfalten: Dreiklang von Talent, Willen und Wissen
- Anpassungsfähig bleiben: eigenen Stärken nicht blind vertrauen
- Schwächen beheben: neue Kraft gewinnen

9. Schnell und klar entscheiden

- Ins Blaue agieren: positive Blickrichtung einnehmen
- Profil erstellen: die wichtigsten Faktoren im Blick
- Eine Nacht drüber schlafen: besser wird es nicht

#### 10. Keine Fehler vermeiden

- Haltung bewahren: nichts zu tun ist keine Option
- Rückschläge verkraften: Enttäuschung sacken lassen
- Ergebnisse einordnen: Fehler passieren immer

#### 11. Überraschen lassen

- Auf die Probe stellen: »Googelsieren« bewährt sich
- Nicht zu einfach machen: neue Apps helfen wenig
- Herz und Hand im Einklang: unser Potenzial voll ausschöpfen

### **Teil 3: Den Alltag einfacher machen**

#### 12. Den Moment ausschöpfen

- Netz voller Chancen: das Internet öffnet viele Wege
- Achtsam für das Neue: eigene Möglichkeiten entdecken
- Auf die Stirn schreiben: eigene Wirkkraft erhöhen

#### 13. Schluss mit dem Stand-by-Modus

- Erreichbarkeit als Eigentum: selbstbewusster an- und abschalten
- Natürliches Doping: zwischen Spannung und Entspannung wechseln
- »Pullen« schlägt »Pushen«: digitale Information beherrschen

#### 14. Multitasking begrenzen

- Alles auf einmal: Druck zur »Vielmacherei« abbauen
- Apps erleichtern nicht alles: den eigenen Arbeitsstil finden
- Papier hilft dauerhaft: Bilder für die eigene Arbeit schaffen



### 15. Weniger verplanen

- »Zeitfresser« beseitigen: nervige Arbeiten radikal beschneiden
- Mehr Zeit für nichts: gesparte Zeit nicht erneut verplanen
- »Freiplanung« flexibel gestalten: Veränderungen im Umfeld einplanen

### 16. Sich inspirieren lassen

- Guter Rat ist nicht teuer: Fähigkeiten geschickt neu kombinieren
- Fremde Ideen aufgreifen: das Bessere liegt manchmal sehr nahe
- Das Team macht's: kein Nehmen ohne Geben

### 17. Locker bleiben

- Leicht gesagt und getan: in der Situation aufgehen
- Bewährungen annehmen: aus dem Schlimmsten das Beste machen
- Entspannen für besseren Stress: Druck positiv nutzbar machen

### 18. Eigene Grenzen überwinden

- Optionen abwägen: jeweilige Risiken abschätzen
- Zweifel annehmen: mögliche Folgen akzeptieren
- Erfahrung nutzen: mutig neue Herausforderungen anpacken

### 19. Eigene Regeln setzen

- Passenden Rahmen geben: Komplexität mutig aufnehmen
- Persönliche Engpässe bestimmen: Stellschrauben setzen
- Unser Alltag entscheidet: Anpassung ist Dauerbrenner

## **Ausblick: Googelsieren Sie schon?**

# Teil 1: Unser Umgang mit Komplexität

## 1. Bloß nicht verrückt machen lassen

Die Zahlen sprechen für sich. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ermittelt mit dem »Stressreport Deutschland« jährlich, wie es um die arbeitende Bevölkerung in Deutschland steht. Rund die Hälfte der Erwerbstätigen klagt inzwischen über zunehmenden Stress. Als größte Herausforderung empfindet die Mehrheit, vor allem Führungskräfte, den Umgang mit der ständig steigenden Komplexität.

Die gute Botschaft gleich vorweg: Sie sind damit nicht allein. Viele Menschen möchten die Herausforderungen bewältigen, die sich durch die zunehmende Komplexität ergeben. Das Schwankende und Sprunghafte, Wechselhafte und Mehrdeutige in unserer Umgebung flößt Respekt ein oder macht sogar Angst. Die Dynamik ist groß und nimmt stetig zu. Berufsperspektiven und Lebenspläne ändern sich kurzfristig. Der eigene Einfluss auf das persönliche Schicksal scheint immer geringer zu werden. Wir spüren, immer mehr Getriebener statt Treiber zu sein.

Reflexhaft folgen viele dem spontanen Drang, Komplexität zu reduzieren oder sich ihr zu entziehen. Denn mit wachsender Komplexität wächst auch unsere Unsicherheit: Wissen wir auch alles, was wir wissen müssen, entscheiden und handeln wir richtig? Je mehr wir versuchen, Komplexität zu ignorieren, desto stärker sind wir ihr ausgeliefert. Umgekehrt stehen wir auch vor einem Dilemma: Je mehr wir danach streben, Komplexität vollständig zu erfassen, desto komplizierter wird jeder Lösungsversuch.

Wenn wir zum Beispiel im Job mit ausgefeilten Projektmanagement-Methoden und dezidierter Planung größtmögliche Einfachheit anstreben, verlieren wir uns in Details und somit häufig den roten Faden. Oder wir nehmen nur jene Einzelheiten wahr, die in das vorgegebene Raster passen. Andere entscheidende Faktoren, die mit Komplexität einhergehen, werden übersehen, weil diese im bereits vorhandenen Modell oder Konzept, dem wir folgen, nicht enthalten sind. In jedem Fall bleibt das Ergebnis hinter dem vom Management anvisierten Ziel und den eigenen Erwartungen zurück.

Je komplexer eine Frage erscheint und je komplizierter sie zu beantworten ist, desto größer ist der Wunsch nach einfachen Erklärungen. Glauben wir, diese gefunden zu haben, haben wir letztlich in der Regel nur eins erreicht: Die Unsicherheit bleibt nicht nur bestehen, sondern wird durch fehlerhaftes Planen, Entscheiden und Handeln sogar noch verstärkt.

Die genannten bekannten Mittel zur Beherrschung von Komplexität genügen also nicht. Sie entwickeln sich nicht im gleichen Tempo weiter, wie sich unsere Probleme häufen und zusammenfallen, wodurch alles immer intransparenter wird. Also fragen Sie sich völlig zu Recht, wo Sie ansetzen müssen, um Ihre Handlungsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen.

## Chancen und Herausforderungen durch VUCA

Machen Sie sich jetzt bitte nicht verrückt! Starten wir mit dem »Einfach machen«, indem wir eingestehen, dass wir alle ein bisschen VUCA sind.

Das Akronym VUCA setzt sich zusammen aus den englischen Begriffen Volatility, Uncertainty, Complexity sowie Ambiguity und wurde erstmals Anfang der 1990er-Jahre in Zusammenhang mit der Ausbildung in der US-Army verwendet. Es beschreibt die zunehmend komplexe Planung von Militäreinsätzen. Forciert durch die Digitalisierung, hat sich VUCA während der letzten zehn Jahre auch in der Personal- und Organisationsentwicklung von Unternehmen als Begriff etabliert. Hier zielt er ab auf das Schwankende und Sprunghafte in unserer Umwelt (Volatility), die Ungewissheit über die Zukunft (Uncertainty), die der immer stärker werdenden Vernetzung und Dynamik geschuldeten Intransparenz des Fortschritts (Complexity) sowie der Mehrdeutigkeit und Vielschichtigkeit der sich bietenden Möglichkeiten (Ambiguity).

Die vier Faktoren machen den im allgemeinen Sprachgebrauch benutzten Begriff der Komplexität greifbarer. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Wir können uns den daraus resultierenden Bedingungen nicht entziehen und am Ende muss jeder Einzelne von uns die sich daraus ergebenden unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten berücksichtigen und beherrschen.

Die Einflüsse durch VUCA sind in ihrer Vielzahl und Vielfalt unserer jeweiligen Lebens- oder Berufssituation nicht zu überblicken. Die Palette an Themen reicht von der Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft bis in die direkte persönliche Umgebung, die eigene Karriere zu verfolgen oder Beruf und Familie zu vereinbaren. Alle entwickeln sich unabhängig weiter und stehen zugleich untereinander in Abhängigkeiten – je nach Lebenssituation. Ihre

Wechselbeziehungen verändern sich stetig und erschließen sich uns nur unvollständig. Vor allem die Auswirkungen und Folgen, die sich aus dem Wechselspiel ergeben, sind unabsehbar. Dazu kommen seltene, außergewöhnliche Ereignisse, wie überraschende Krisen oder plötzliche Innovationen. Je komplexer ein System ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Ereignissen kommen kann, die für uns außergewöhnlich sind, die uns beeinflussen oder belasten.

Die 2008 einsetzende Finanz- und Wirtschaftskrise basierte auf einer einzelnen enormen Schwankung im System: die Pleite der Bank Lehman Brothers. Das Verhalten aller Anleger beschleunigte und veränderte eine vorhandene Komplexität: damals die miteinander eng verschachtelten Finanzprodukte der Banken. Die Pleite war ein Dominostein, der umfiel und eine Kette auslöste: Plötzlich verschwanden zig Milliarden an Wert. Ehemals vermeintlich sichere Anlagen erwiesen sich als leere Hülle. Die Welt vor dem wirtschaftlichen Kollaps zu bewahren wurde zu einer globalen Mammutaufgabe – und das damalige Stoppen der Kettenreaktion wirkt bis heute nach. Die nächste Krise ist nur eine Frage der Zeit. Jede genauere Prognose, wann und wie diese eintreten wird, ist jedoch zum Scheitern verurteilt. Dennoch müssen wir handeln, ob als Investmentbanker oder Privatanleger, Häuslebauer oder Firmengründer. Sie alle müssen Entscheidungen treffen, die häufig langfristige Folgen haben.

Auch im Beruf sind die Auswirkungen von Entscheidungen kaum absehbar. Wenn wir zum Beispiel im Firmen-Intranet oder auf einem Bewertungsportal unsere Erfahrung teilen, können wir nicht wissen, wie andere Menschen reagieren, was wiederum uns beeinflusst. Dadurch können sich bestenfalls »über drei Ecken« unverhofft neue Türen öffnen, etwa in Form eines Projekt- oder Jobangebots, was mir bereits passiert ist. Umgekehrt kann auch ein Shitstorm folgen, nachdem wir in ein Fettnäpfchen getreten sind (was mir bisher erspart geblieben ist). Die Auswirkung des eigenen Handelns auf

andere Personen ist also kaum überschaubar: So können Menschen, die wir nicht kennen, völlig überreagieren. Eine Onlinebewertung kann dazu führen, dass andere einen geplanten Urlaub nicht buchen oder ein Jobangebot nicht annehmen, weil wir vor einem Unternehmen in einem entsprechenden Portal »gewarnt« haben.

Sie meinen, über so Kleinigkeiten müssen Sie sich keine Gedanken machen, was passiert, das passiert eben? Und tatsächlich: Sie können auch künftig ohne Hintergedanken irgendetwas »posten« und ein »Rating« abgeben. Achselzucken und Fatalismus sind jedoch keine Lösung. Es gilt, Komplexität nicht nur zu ertragen, sondern vielmehr zu nutzen. Und darum geht es in diesem Buch.

Zunächst müssen wir erkennen, dass es innerhalb einer komplexen Umgebung nicht möglich ist, alle Gründe unseres Handelns zu kennen und dessen Folgen abzusehen. Eine konkrete Situation zu erfassen, Auswirkungen von Informationen und eigenen Entscheidungen zu überblicken, ist heute eine große Herausforderung – aber auch eine Chance, wie Sie sehen werden.

Damit diese von Ihnen genutzt werden kann, muss als Erstes kurz geklärt werden, worauf wir uns zum Beherrschen von Komplexität einlassen. Was bedeutet VUCA im Detail?

**Volatility.** Unser Umfeld ist schwankend und sprunghaft, angefangen beim eigenen Team, Kunden und die weltweite wirtschaftliche und auch politische Entwicklung eingeschlossen. Daher sollten wir uns von der Annahme verabschieden, vieles wäre stabil – auch wenn manche Menschen sich dies sehnlichst wünschen. Gerade vermeintlich »ruhiges Fahrwasser« verleitet dazu, an dem festzuhalten, was man hat, oder nur auf das zu bauen, was man kann.

**Uncertainty.** Die Ungewissheit über die Zukunft und das, was unsere Vorgehensweise bewirkt, steigt tendenziell an. So paradox es

klings: Heutzutage ist eher das angenehme Gefühl der Sicherheit eine Gefahr, weil wir versuchen, den Status quo zu erhalten. Dadurch können wir auf unkalkulierbare Schwankungen in der Umgebung nicht flexibel reagieren.

Unsicherheit ist kein angenehmes Gefühl, gewiss. Sie macht uns jedoch achtsam, so erkennen wir Risiken und übernehmen Verantwortung, wenn wir sie bewusst eingehen. Unsicherheit fördert auch ungeahnte Kreativität. Sie hilft uns, neue und die richtigen Fragen zu stellen: Schon eine mögliche Not macht erfinderisch. Dazu zählt zum Beispiel die Frage, wie ich eine überraschende Aufgabe im Beruf bewältigen kann, die sich mir bisher so nicht gestellt hat. Aus dieser Überlegung entdecke ich nützliche Fähigkeiten, die mir bisher nicht so bewusst waren. Aus dem Problem Unsicherheit wird so ein Auslöser für die Beherrschung von Komplexität.

**Complexity.** Der Ursprung unseres Wunschs zum »Einfach machen« und der Kern von VUCA. Vernetzung, Dynamik und Intransparenz in Wirtschaft und Unternehmen, das direkte Umfeld sowie unser eigenes Handeln eingeschlossen, gehen Hand in Hand, manchmal als Ursachen und auch Wirkungen von Komplexität. Diese unklare Gemengelage hat in den letzten Jahren durch die Digitalisierung vieler Branchen an Geschwindigkeit und Kraft gewonnen.

Die zunehmende Komplexität ist vor allem eine Folge der Digitalisierung und macht sich in unserem Alltag inzwischen nahezu sekundlich bemerkbar, indem etwa jemand in einem sozialen Netzwerk wie Facebook oder mithilfe eines Instant-Nachrichtendienstes wie WhatsApp etwas mitteilt, egal ob wichtig oder unwichtig, lustig oder bedrückend. Diese Informationsdichte führt nicht zu mehr Wissen, sondern vielmehr zu größerer Verwirrung und zu erhöhtem Aufwand bei der Bewertung von Inhalten. Nur wenig ist klar und eindeutig.

**Ambiguity.** Mehrdeutigkeit entsteht durch nahezu unendliche Varianz an Optionen. Dieser Fortschritt, nicht nur technologisch, führt zu immer kleinteiligeren Entwicklungen, die kaum zu überschauen sind. Eindeutigkeit gibt es nur noch in klar bestimmbareren Umgebungen und Situationen, zum Beispiel im Sport. 90 Minuten dauert ein Fußballspiel, das 22 Menschen zwischen zwei Toren mit einem Ball nach klaren Regeln austragen. Wer mehr Tore schießt, gewinnt. Der Wettbewerb im »normalen Leben« ist wesentlich komplizierter, unregulierter und im Ergebnis unabsehbarer.

Hier schließt sich der Kreis und wir können erkennen, was VUCA für jeden von uns bedeutet. Zum »Einfach machen« ist es elementar, folgende Grundhaltung einzunehmen: Akzeptieren wir erstens Komplexität als bestimmendes Element in unserem Leben, dem wir nicht entfliehen sollten. Denn zweitens bietet uns Komplexität, wenn wir offen für ihre Einflüsse sind, mehr Chancen als Risiken. Für das eigene Leben Komplexität erfolgreich zu nutzen, gelingt uns drittens jedoch nur, wenn wir uns von einigen Denkmustern lösen, die uns prägen.

## **Alte Denkmuster ablegen**

Je nach Ihrer aktuellen Lebens- und beruflichen Situation werden die einzelnen VUCA-Faktoren unterschiedlich ausgeprägt sein, einige mögen besonders relevant, nützlich oder hinderlich sein. Im Ergebnis könnte die Betrachtung Ihrer Situation zunächst dazu führen, dass Ihre Lage schwerer erscheint, als sie ist. Das ist normal, wenn wir uns über aktuelle oder bevorstehende Herausforderungen klarer werden wollen.

Es könnte auch sein, dass Ihre fest verankerte Sehnsucht, Komplexität zu vereinfachen, spontan heftig auflodert, weswegen ich Sie gleich zu Beginn über die wichtigsten Fallstricke aufklären möchte, auf die



in den weiteren Kapiteln im Detail eingegangen wird. Typisch sind dabei folgende Fehler, um unseren Alltag einfacher zu gestalten, wodurch eine komplexe Aufgabe tatsächlich schwerer zu bewältigen ist:

- ▶ **Ursachenfokussierung.** Wir versuchen ständig, eine zentrale Ursache zu bestimmen. So wird zum Beispiel schnell ein Schuldiger ausgemacht oder ein Grund für ein Ereignis gefunden, das uns in die Quere kommt. Wenn der eine gefunden ist, sind wir erleichtert. Tatsächlich lässt sich immer seltener für ein Problem, ein Ereignis oder ein Ergebnis eindeutig eine Ursache bestimmen.
- ▶ **Zielreduzierung.** Wir optimieren einseitig, das heißt eine Sollgröße steht im Fokus, basierend auf einer Ursache. Wenn die Kosten im Unternehmen zu hoch sind, meinen wir, deren Reduzierung sei die wichtigste Aufgabe, obwohl meist mehrere Probleme dazu geführt haben.
- ▶ **Einkapselung.** Wir ziehen uns in Bereiche zurück, die uns vertraut sind, und suchen dort nach Lösungen. Völlig offen bleibt dabei, ob dadurch die Gesamtaufgabe bewältigt wird beziehungsweise dieser Bereich für die Zielerreichung relevant ist oder nicht.
- ▶ **Reparaturdienst.** Ein augenscheinlicher Missstand wird isoliert angegangen. Ein Klassiker ist: Wir kümmern uns ständig um die dringenden und nicht um die wichtigen Themen, im Beruf zum Beispiel die fortlaufende Verbesserung unserer Kompetenzen. Diese Mängel holen uns irgendwann ein, werden dringend und erst dann angegangen, erneut im Reparaturmodus.

Jeder von uns wird schon mal so agiert haben. Bestimmt fallen Ihnen Situationen oder Ereignisse ein, für die es in der Vergangenheit wirklich nur eine Ursache gab und die Beschränkung auf ein Ziel

oder einen Teilbereich zu einer wesentlichen Verbesserung geführt hat. Und sicher werden Sie damit auch in Zukunft erfolgreich sein, zum Beispiel wenn Sie sich bei der Aneignung von Wissen allein auf die Informationen und Themen für Ihre Prüfungen konzentrieren, deren Bestehen wiederum für den Einstieg in einen Beruf oder den entsprechenden Aufstieg Voraussetzung sind.

Diese Situationen sind Ausnahmen. Deshalb bitte ich Sie, sich von alten Denkmustern zu lösen, damit Sie offen sind, die Perspektiven durch Komplexität zu entdecken. Zu Recht fragen Sie spontan: Was ist zu tun? Dazu werfen wir einen ersten Blick auf die wichtigsten Denkstrategien, die in den weiteren Kapiteln vertieft werden, wie Sie diese umsetzen können.

## Neue Denkstrategien entwickeln

Zum Beherrschen von Komplexität ist die Kombination verschiedener Aspekte sinnvoll, die je nach Aufgabe und Herausforderung in unsere Planung und unser Handeln einfließen können. Es ist zum Beispiel ein Unterschied, ob es sich um eine grundsätzliche Fragestellung – wie die Übernahme einer neuen Verantwortung im Beruf – oder eine operative Aufgabe – wie das Beheben eines Leistungsdefizits – handelt. In jedem Fall helfen uns weiter:

- **Wichtigste Zusammenhänge erkennen.** Zum jeweiligen Anlass bestimmen Sie die relevanten Einflussfaktoren, die Ihnen wichtig erscheinen und ohne Komplexität gar nicht zur Verfügung stehen würden. Aus der Kombination der Faktoren ergeben sich verschiedene neue Möglichkeiten für eine Lösung, vor allem im Vergleich zur »normalen« Fokussierung auf eine Ursache.

- **Konkrete Erwartungen bilden.** Aus der Lösung, die Sie anstreben, nehmen Sie sich vor, wie Sie eine Herausforderung anpacken und Chancen nutzen möchten, die in einem Problem liegen. Das Ergebnis, auch wirtschaftlich in Zahlen betrachtet, ist die Folge, nicht nur das alleinige Ziel unserer Bemühungen.
- **Eigene Etappenziele formulieren.** Etappen sind wichtig auf dem Weg zum Ziel. Während der Umsetzung können neue Teilziele hinzukommen oder einzelne nicht mehr relevante Aufgaben entfallen. Der Weg zum Ziel ist nie eine Gerade, durch die Etappenziele vermeiden Sie zugleich, sich im Kreis zu drehen.
- **Flexibel bleiben.** Wenn kein Weg eine Gerade ist, dann sind Hindernisse und Umwege für Sie normal. Daher sind Zeitpuffer zu empfehlen, um auf unvorhergesehene Ereignisse oder Erkenntnisse reagieren zu können. Sich ohne Freiraum auf einen Arbeitsplan oder Gesamttablauf festzulegen und diesen mit »Brachialgewalt« zu verfolgen, reduziert die Flexibilität enorm.
- **Ergebnisse prüfen.** Eine flexible Planung lässt Luft, um zwischendurch den aktuellen Stand immer mal wieder zu überblicken, neue Informationen zur Kenntnis zu nehmen und zu beurteilen, ob wir im Rahmen unserer Erwartungen agiert haben und ob die geplanten Schritte angepasst werden sollten.
- **Unbefangene Korrekturen einleiten.** Ehemals richtige Entscheidungen können sich zum Beispiel durch neue Technologien als falsch herausstellen. Rechtzeitig sind neue Schwerpunkte zu bilden. Damit dies gelingt, sollte immer wieder aus dem Handeln kurzfristig ins Planen gewechselt werden. Damit werden neue Anforderungen von einem Risiko für die Erreichung der eigenen Ziele zu einer Chance zur Optimierung des eigenen Vorgehens und erhöhen die Erfolgsaussichten.

In Summe schafft dieses Komplexitätsmanagement die Voraussetzung, um je nach Anlass die Vorgehensweise einer vorhandenen oder sich entwickelnden inhaltlichen Vernetzung, zeitlichen Dynamik und zunehmender Intransparenz anzupassen. Diese Flexibilität ist ein Balanceakt, der nicht immer zum Erfolg führt.

Dennoch ergibt sich – vor allem im Vergleich zu bekannten Denkmustern – eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten. Die Verbindung von Planen und Handeln, Detailarbeiten und Gesamtzielen, Beharrlichkeit und Bereitschaft zur Veränderung hat ein ungeheures Potenzial, das das einzelner Kompetenzen bei Weitem übertrifft – und seien diese noch so beeindruckend gut entwickelt. Spezialisten (oder ausgeklügelte Systeme und Abläufe in Unternehmen) sind umso anfälliger dafür, nicht die geplanten Ergebnisse zu erzielen, je höher die Komplexität wird und diese an Bedeutung für das eigene Voranschreiten gewinnt.

Das Beispiel Musikindustrie zeigt, wohin ein stabiles und für die meisten beteiligten Spezialisten (Musiker, Produzenten, Verlage ...) erfolgreiches System gelangt, ohne anpassungsfähig zu sein. Enorm viel Kreativität und Individualität paarte sich im gemeinsamen Erfolg mit Ignoranz gegenüber der zunehmenden Komplexität. Große Hilflosigkeit herrschte, als das Internet das seit Jahrzehnten bewährte Geschäftsmodell unterlief. Rückblickend betrachtet erscheint es absurd, dass von nahezu allen Beteiligten zunächst nur mit den etablierten eigenen Denk- und Handlungsweisen die bestehende Position verteidigt wurde. Statt offensiv die mit dem Internet einhergehenden Möglichkeiten zum Download und Streaming von Musik zu nutzen, wurde die Vergangenheit verwaltet und keine Zukunft gestaltet. Dadurch haben Apple und Streaming-Anbieter wie Spotify Bereitstellung von Musik übernommen, jederzeit und überall.

Die Musikkonzerne, die die »Daten« herstellen, finden sich plötzlich nicht mehr im Zentrum der Wertschöpfung wieder. Die alte unbestrittene Machtposition im Produzieren und Vertrieben von Musik war für die Konzerne eher hinderlich. Die Unsicherheit wurde nicht schnell groß genug, um die neue Komplexität mit verschiedenen Vertriebskanälen und Verkaufsmodellen, die für uns alle normal geworden sind, als Chance zu nutzen und die eigenen Kompetenzen zu erweitern.

Nach diesem mahnenden Beispiel, wie wichtig es ist, sich auf neue Denkstrategien einzulassen, blicken wir zum Abschluss dieses ersten Kapitels direkt auf die relevanten Kompetenzen, die zum Beherrschen von Komplexität nützlich sind.

## **Eine Fähigkeit allein reicht nicht**

Ihnen ist deutlich geworden, dass es einer Kombination verschiedener Fähigkeiten bedarf, um Komplexität zu beherrschen und das »Einfach machen« umzusetzen. Aber bitte nicht erschrecken, die Liste ist überschaubar. Wir dürfen uns um drei wesentliche Handlungsfelder kümmern. Erfolgreiche »Komplexitätsbewältiger« berücksichtigen erstens ihr Fachwissen, zweitens die Zusammenarbeit mit anderen und schließlich die Führung der eigenen Person.

Zunächst ist es wichtig, dass wir fachlich kompetent sind und uns sachlich mit einem Thema oder Problem auseinandersetzen können. Das bedeutet auch, dass wir zum Beispiel im Rahmen unserer beruflichen Tätigkeit die wesentlichen umfeldbedingten Einflüsse auf unser Planen und Handeln bestimmen und bewerten können. Dazu zählen, ganz praktisch betrachtet, der zur Umsetzung einer Maßnahme erforderliche Aufwand und auch das Maß an Unterstützung durch Kollegen oder Führungskräfte.