

Die neue Unübersichtlichkeit



Von **BZ-Redaktion**

Sa, 03. November 2018

Kommentare

BZ-GASTBEITRAG: Klaus Leisinger sieht in heutigen militärischen Kategorien ein Vorbild für das Handeln internationaler Unternehmen.



Foto: Thomas Loisl Mink

Manchmal kann man auch von Institutionen lernen, die einem sonst fernstehen. Am US Army War College wurde nach dem Ende des Kalten Krieges ein neues Konzept für Kriegsführung entwickelt. Die Übersichtlichkeit der bipolaren Welt

– die Nato und der Westen als die "Guten" gegen Sowjetunion und Warschauer Pakt als die "Bösen" – gab es nicht mehr. Die neue Lage wurde als "VUCA" beschrieben. Dies steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unvorhersehbarkeit), Complexity (Vielschichtigkeit) und Ambiguity (Vieldeutigkeit).

Während eine militärische Konfrontation in der alten Welt eine symmetrische Kriegsführung zweier gleich starker Parteien bedeutet hätte, seien die Gegner der USA in asymmetrischen Auseinandersetzungen solche, die zwar waffentechnisch und zahlenmäßig deutlich unterlegen, aber dennoch nicht endgültig besiegt sind. Überraschungsangriffe in unübersichtlichem Terrain führen zu empfindlichen Verlusten der materiell Überlegenen – Gegenschläge gehen ins Leere, es gibt keine definierbare Frontlinie. Da nicht mehr klar ist, wer Freund ist und wer Feind, wer Zivilist und wer Kombattant, nimmt auch die Bedeutung zentraler Entscheidungsgewalten ab.

Flexibles Reagieren auf veränderte lokale Umstände ist künftig ausschlaggebend. Wesentliche Entscheidungen müssen vor Ort durch Menschen getroffen werden, deren Wissen weit über das hinausgeht, was man in den traditionellen Militärakademien lehrt. Kenntnisse der Denk- und Verhaltensweisen sowie der Interessenlage der lokalen Bevölkerung und der sie kennzeichnenden Kultur oder Religion gewinnen enorme Bedeutung. Sensibilität, Rücksichtnahme und Respekt gegenüber den legitimen Interessen "der anderen Seite" werden wichtiger als die Explosionskraft der eingesetzten Waffen.

Diese Einsichten der Vordenker des US-Militärs sind auf den Umgang großer Unternehmen mit kritischen Anspruchsgruppen (Stakeholder) anwendbar. Die "Bipolarität" zwischen Kapitaleignern auf der einen Seite und Arbeitnehmervertretern auf der anderen ist Vergangenheit. So wird heute zum Beispiel von einem Pharmaunternehmen erwartet, Rücksicht auch auf allerlei Interessen zu nehmen, etwa von Patientenvertretern, Umweltaktivisten, Tierversuchsgegnern, Regulierungsbehörden und Krankenkassen. Die Kompetenzen, die noch immer im Zentrum des Lehrangebots internationaler Business Schools (das betriebswirtschaftliche Äquivalent der Militärakademien) stehen, genügen nicht mehr, um erfolgreiche Führungskräfte auszubilden. Die enorme Finanzkraft (das Äquivalent der Waffenstärke) reicht längst nicht mehr aus, um legitime Unternehmensinteressen zu verteidigen – im Gegenteil, je größer und profitabler heute ein Unternehmen ist, desto mehr Skepsis wird ihm entgegengebracht.

Für das Top-Management sind nicht mehr nur die Bewertungen des Kapitalmarktes und Forderungen der Arbeitnehmer wichtig, sondern auch profunde Kenntnisse der Denk- und Verhaltensweisen unterschiedlicher Anspruchsgruppen sowie des gesellschaftlichen Wertewandels. Für den Markterfolg international agierender Unternehmen ist die Lage noch komplexer: Erfolg hängt wesentlich von der Berücksichtigung der Interessen der lokalen Bevölkerungen sowie von Spezifika der lokalen Kultur ab.

Unter solchen Bedingungen steigt die Bedeutung aller Facetten der VUCA-Welt: Unbeständigkeit der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (zum Beispiel die Zoll- und Handelspolitik des US-Präsidenten), Ungewissheit über Marktentwicklungen (beispielsweise regionale Hegemoniestreitigkeiten im Mittleren Osten), Unübersichtlichkeit (etwa unterschiedliche kulturelle Akzeptanzkriterien im Marketing) und Vieldeutigkeit (zum Beispiel unterschiedlich empfundenenes Nutzen-Risiko-Verhältnis technologischer Entwicklungen).

Richtiges Handeln in der VUCA-Welt bedeutet im Unternehmenskontext flachere Hierarchien. "Konzernzentralen" definieren nur einen international als legitim betrachteten Handlungskorridor, innerhalb dessen Verantwortungsträger vor Ort mit ihrem Spezialwissen so entscheiden, wie es lokal Sinn macht. Kommunikation wird in der VUCA-Welt viel breiter definiert, es geht viel weniger darum, die eigene Meinung zu verkünden. Durch Gespräche mit Vertretern wichtiger gesellschaftlicher Anliegen die eigene Sensibilität für Befindlichkeiten zu erhöhen, erhält zentrale Bedeutung.

Ressort: **Kommentare**

Veröffentlicht in der gedruckten Ausgabe der BZ vom Sa, 03. November 2018:

» Zeitungsartikel im Zeitungslayout: **PDF-Version herunterladen**

Kommentare

Bitte legen Sie zunächst ein Kommentarprofil an, um Artikel auf BZ-Online kommentieren zu können.

[Jetzt Profil anlegen](#)
