

Corona war eine VUCA-Situation in Reinkultur

Interview mit Professor Dr. Martin J. Eppler, Ordinarius für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen

Wie ein Tsunami hat die Corona-Pandemie im März Europa überrollt und das gewohnte Leben auf den Kopf gestellt. Seither leben wir in einer äußerst **volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten** Lage, die in der Literatur als VUCA-Situation bezeichnet wird. Solche Situationen erfordern eigene VUCA-Strategien und Maßnahmen. Welche das sind, welche Rolle Experten in unsicheren Zeiten spielen und wie Unternehmen in der Krise erfolgreich kommunizieren und richtige Entscheidungen treffen können, das erläutert Professor Martin Eppler im folgenden Interview.

NIM: *Unsere Umfrage bei Unternehmen in Europa und den USA zeigt, dass viele Führungskräfte ihre Unternehmen als ziemlich unvorbereitet auf die Pandemie und ihre wirtschaftlichen Folgen erlebt haben. War diese Pandemie wirklich ein so unvorhersehbares Ereignis?*

Prof. Eppler: Das würde ich nicht sagen. Eine Pandemie galt schon seit längerer Zeit als eines der größten bekannten Risiken für die Weltwirtschaft. Was viele jedoch überrascht hat, war die dramatische Dynamik und das zunächst zögerliche Vorgehen vieler politischer Akteure.

Trotzdem scheint die Pandemie auch viele Unternehmen kalt erwischt zu haben?

Die Corona-Krise war eine VUCA-Situation in Reinkultur. Das Kürzel VUCA steht für Situationen, die äußerst volatil, unsicher, komplex und ambivalent sind. Das VUCA-Paradigma wird seit den 90er Jahren rege in Managementkreisen diskutiert, von daher glaube ich nicht, dass alle Organisationen unvorbereitet waren. VUCA steht nämlich auch für ein adäquates Krisenmanagement mit einer starken gemein-

samen Vision, einem guten Verständnis des Umfeldes, mit klarer Kommunikation der eigenen Prioritäten und Agilität im Sinne von raschen Anpassungen unter Vermeidung eines blinden Aktivismus. Ich unterrichte seit Jahren sogenannte VUCA-Seminare, bei denen genau solche Ereignisse das zentrale Ausbildungsthema sind. In diesen Seminaren behandeln wir, mit welchen Strategien und Maßnahmen wir auf solche Situationen erfolgreich reagieren können. Anstatt dass in Krisen Panik und blinder Aktivismus herrscht, wird so zügig und kontinuierlich diagnostiziert, dezidiert priorisiert und klar informiert.

Was waren aus Ihrer Sicht die größten Schwierigkeiten, mit denen Unternehmen konfrontiert waren?

Sicherlich war neben der reinen Liquiditäts- und Existenzsicherung das hohe Maß an Unsicherheit eine Hauptschwierigkeit für viele Betriebe. Eine sorgfältige Planung war so kaum möglich und das Denken in Szenarien gewann enorm an Bedeutung. Die akute Informationslast war eine damit verknüpfte Herausforderung: Wo bekomme ich wie finanzielle Unterstützung? Wen muss ich über was informieren? Was

müssen wir sofort stoppen, was sollten wir vorerst weiterführen? Viele dieser Fragen erforderten die Triage und Bewertung von Unmengen an teilweise ziemlich unsicheren Informationen.

Was sind häufige Fehler bzw. Fehlentscheidungen, die im Krisenmanagement der Corona-Pandemie passiert sind?

Ich glaube, hier hilft ein Blick in die einschlägige wissenschaftliche Literatur über Entscheidungen unter Druck und Unsicherheit. Wir wissen aus der Forschung nämlich relativ verlässlich, zu welchen Kurzschlusshandlungen und mentalen Abkürzungen Menschen neigen, wenn sie unter starkem Druck stehen und mit Informationsdefiziten konfrontiert sind. In der Corona-Krise beobachtete ich insbesondere folgende Fehler: Eine „Kopf-in-den-Sand“-Einstellung, bei der

Entscheidungsträgerinnen und -träger in Politik und Wirtschaft die Krise lange nicht wahrhaben wollten. Dahinter stand wohl häufig eine Verlustaversion – eine Tendenz, die zu einem „kognitiven Tunnelblick“ führt. Die Verlustaversion zeigte sich, wenn Manager zu lange zögerten, bevor sie Projekte, Aufträge, Veranstaltungen oder Reisen annullierten. „Was nicht sein darf, wird nicht sein“, war das Motto einiger Entscheider. Weil wir emotional Mühe damit haben, Verluste zu realisieren, zögern wir diese hinaus, auch wenn klar ist, dass man das investierte Geld nicht mehr zurückholen kann. Diese Tendenz bezeichnet man auch als „Sunk Cost Bias“, also den Denkfehler, dass man weiter in Aktivitäten investiert, obwohl diese aussichtslos sind. Die Indianer haben dafür übrigens ein humorvolles Sprichwort: „Wenn Dein Pferd tot ist, dann steig ab.“



← PROF. DR. MARTIN J. EPPLER

ÜBER PROF. DR. MARTIN J. EPPLER

Prof. Dr. Martin J. Eppler ist Ordinarius für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen (HSG) und Direktor des MCM Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement.

Seine Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Managementkommunikation (inkl. Wandelkommunikation), Wissensmanagement und Wissenskommunikation, Strategie-Kommunikation, Visualisierungsmethoden, Kollaboration und Informationsqualität.

<http://www.mcm.unisg.ch>

<http://www.knowledge-communication.org>

<http://www.visual-literacy.org>

martin.eppler@unisg.ch

»
In neuartigen Situationen hilft es, Menschen zu konsultieren, die eine ganz andere Perspektive auf die Lage haben.
 «

Viele Entscheider waren also zu passiv, haben nicht schnell genug reagiert?

Ja, aber auch das Gegenteil kam vor. Ich habe genauso Manager gesehen, die in starken Aktivismus verfallen sind und täglich mehrstündige virtuelle Sitzungen mit ihren Mitarbeitenden einberufen haben. Dieses Mikromanagement kann aber zusätzlichen Stress schaffen und dadurch die Leistung eines Teams beeinträchtigen. Eine Alternative wäre stattdessen, gerade in solchen Situationen Freiräume zu schaffen und kreative Ressourcen zu mobilisieren. Andere waren zu radikal, was einem „Entweder-oder-Denken“ geschuldet ist: Oft neigen wir in Krisensituationen zu Schwarz-Weiß-Malereien, die für gute Entscheidungen äußerst gefährlich sind. So gab es Organisationen, die sich dafür entschieden haben, gleich sämtliche Veranstaltungen bis Anfang nächsten Jahres zu annullieren. Ich glaube, diese Radikalität war nicht immer begründet oder wohl durchdacht, auch wenn sie den Entscheidungsprozess kurzfristig vereinfacht hat.

Könnte man diese typischen Denk- und Entscheidungsfehler, die Sie angeführt haben, verhindern?

In vielen Situationen kann man das. Es hilft, zunächst Distanz zur Situation und zur Entscheidung zu gewinnen, beispielsweise indem man sich folgende Fragen stellt: „Wie würde mein Vorbild in dieser Situation reagieren? Welche Entscheidung würde mich in einem Jahr stolz zurückblicken lassen auf die momentane Situation? Wenn ich meine eigenen Werte und Prioritäten wirklich ernst nehme, wie sollte ich dann jetzt entscheiden?“ Ich glaube, dass es in derartigen Situationen auch hilft, Menschen zu konsultieren, die eine ganz andere Perspektive auf die Situation haben, um so den eigenen Optionsraum zu erweitern. In Krisensituationen haben wir nämlich oft nicht die Ruhe und den Weitblick, um sämtliche Entscheidungs- bzw. Handlungsmöglichkeiten im Blick zu haben. Deshalb lohnt sich der Dialog mit Andersdenkenden – gerade auch, um die eigenen blinden Flecken aufzudecken. Was zudem hilft, Distanz herzustellen und seinen Optionsraum auszuweiten, ist Visualisieren, z.B. in der Form eines skizzierten Entscheidungsbaumes oder eines Szenarioogrammes.

BOX 1

Das VUCA-Paradigma hilft, in der Krise die richtigen Fragen zu stellen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

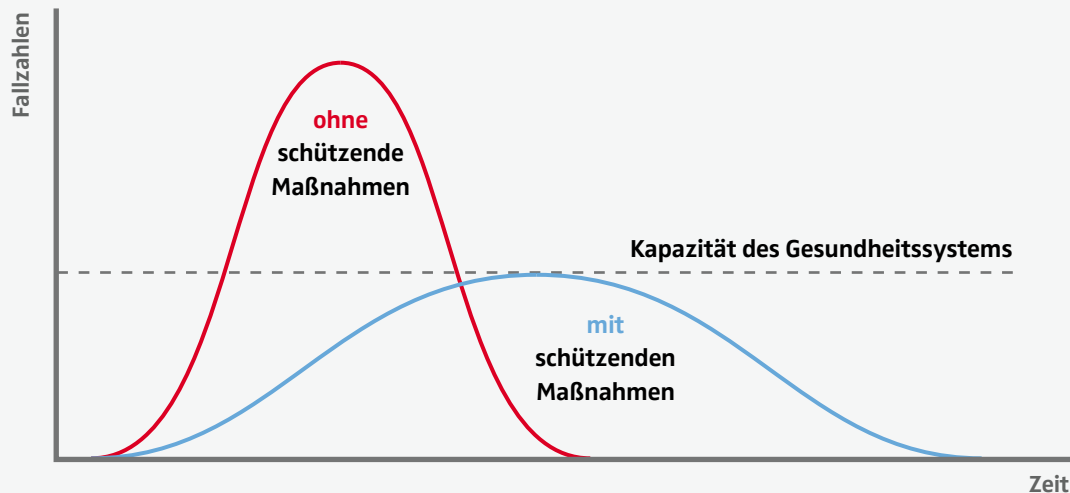
Vision: Auf welche Hauptziele können wir uns einigen? Was würde uns im Rückblick auf die Krise stolz machen?

Umfeldverständnis: Was sind bei aller Ungewissheit die Treiber des Problems und wie begegnen wir ihnen? Was sind unsere Stellhebel für diese Treiber und mit welchen unserer Schlüsselressourcen gehen wir sie an?

Klarheit: Was verändert sich durch die Krise und was bedeutet das für jeden von uns? Können wir dies visualisieren?

Agilität: Wo sollten wir rasch und dezidiert reagieren und wo müssen wir zuwarten, bis sich die Sachlage weiter klärt oder mehr Einigkeit besteht?

ABBILDUNG 1 > Die „Flatten the Curve“-Visualisierung



Visualisierungen, wie die „Flatten the Curve“-Darstellung zur Corona Pandemie spielen in der erfolgreichen Krisenkommunikation eine Schlüsselrolle

Wo kann man sich leicht über die wichtigsten Denkfehler informieren?

Wir haben das aktuelle Wissen über Denkfehler im Entscheidungsprozess interaktiv online zusammengestellt in einer attraktiven Grafik auf der Website bias.visual-literacy.org. Viele der Entscheidungsfehler haben wir dabei auch in kurzen Videosequenzen exemplarisch anhand einer typischen Managementsituation illustriert.

Kennen Sie Organisationen, die besser als andere auf die Pandemie vorbereitet waren?

Beeindruckend fand ich Organisationen, die rasch, sachlich und menschlich reagiert haben; also etwa Firmen, die z. B. ihre Alkoholprodukte zu Desinfektionsmitteln umgewandelt haben, oder Unternehmen, welche rasch auf die Produktion von Schutzmasken umsatteln konnten. Beeindruckt haben mich auch Firmen, die klar ihr Vertrauen in ihre Mitarbeiter signalisiert haben und entsprechend Freiräume zur Verfügung gestellt haben. So etwas bleibt auch längerfristig in Erinnerung, denke ich. Auch wir als Universität haben schnell reagiert und auf virtuelle Lehre umgestellt und auch viele hilfreiche Methoden und Ansätze in kostenlosen Webinaren auf der ganzen Welt angeboten, so beispielsweise auch für das stark betroffene Brasilien.

Gut vorbereitet waren generell Firmen, die über ein erprobtes Krisenkonzept (inkl. Krisenstab und -kommunikationsleitfaden) und ein solides Szenarien-Know-how verfügt haben.

Was können andere von den erfolgreichen Unternehmen lernen?

Um konstruktiv mit einer Krise umzugehen, ist die Ausrichtung an den eigenen Ressourcen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Man sollte sich also in VUCA-Situationen bewusst die folgende Frage stellen: Was können wir mit unseren bestehenden Stärken und Fähigkeiten tun, um die Schwere der Krise ein Stück weit zu reduzieren? Welche unserer Ressourcen können wir rasch zur Krisenbewältigung mobilisieren?

Wissenschaftliche Erkenntnisse sind häufig mit einer gewissen Unsicherheit behaftet, vollständige Sicherheit kann es meist nicht geben bei komplexen Untersuchungsgegenständen. Wie könnte die Kommunikation von Unsicherheit verbessert werden, damit sie den Entscheidungsträgern bewusster wird und diese besser damit umgehen können?

Das ist eine ganz entscheidende Frage. Natürlich muss in einer Krisensituation wie der Corona-Pandemie klar und eindeutig kommuniziert werden. Doch wenn es Unsicherheiten

»
*Gute Experten schaffen es, die Komplexität einer
 Sachlage auf ihre wesentlichen und handlungsrelevanten
 Aspekte zu verdichten und klar darzulegen, was unsere
 Handlungsoptionen sind.*
 «

gibt, dann sollten diese auch erwähnt werden, sonst wird jede spätere Kommunikation Glaubwürdigkeits- und damit auch Akzeptanzprobleme haben. Gerade Experten sind in der Pflicht, ihre Aussagen bezüglich Unsicherheit oder Halbwertszeit zu qualifizieren und so Laien zu helfen, die geäußerten Empfehlungen besser interpretieren und einordnen zu können. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist beispielsweise durch Visualisierung: Neben dem wahrscheinlichsten Verlaufsszenario, z.B. in Bezug auf die Infiziertenzahlen, werden auch weitere mögliche Verläufe eingeblendet und kommentiert.

Wie können Entscheider grundsätzlich mit einer Situation umgehen, in der es keinen Konsens über Basisinformationen gibt oder sich die Datenlage dynamisch ändert?

Ich bin überzeugt, dass das VUCA-Paradigma hier hilft, und zwar, indem man in der Krise eine Vision entwickelt, die durch Umfeldverständnis Klarheit schafft. Handlungsfähig bleibt man, wenn man die richtigen Fragen stellt (siehe Box 1).

Um die Notwendigkeit drastischer Maßnahmen zu untermauern, wurde stark auf die Darstellung der zu erwartenden Infektionszahlen mit und ohne Maßnahmen gesetzt und „Flatten the Curve“ bildlich als Maxime ausgegeben, um die Überlastung des Gesundheitssystems und viele Todesfälle zu verhindern. Wie wichtig sind solche Visualisierungen und Modellrechnungen, um komplexe Sachverhalte und die Auswirkungen von Entscheidungen zu kommunizieren?

Die Kraft solcher Darstellungen ist enorm. Die „Flatten the Curve“-Abbildung hat es geschafft, die Strategie der meisten Länder einer großen Bevölkerungsgruppe klar zu vermitteln und eine gemeinsame Zielvision (das V der VUCA-Strategie) zu etablieren. Ich fand dabei auch den gewählten Komplexitätsgrad genau richtig. Gut an dieser Darstellung war auch ihre Verknüpfung mit konkreten Verhaltensweisen, die ebenfalls einfach visualisiert werden konnten, wie etwa die 2-Meter-Regel, das Händewaschen etc. Die Darstellung war nicht nur als gemeinsame Vision hilfreich, sondern auch zur Vermittlung von Worst- und Best-Case-Szenarien und für den Vergleich von Krisenverläufen in verschiedenen Ländern. Man konnte mit Hilfe der Darstellung auch schnell aus der Krise lernen.

Welche Rolle können und sollten Experten in solchen dynamischen, durch hohe Unsicherheit und Volatilität charakterisierten Entscheidungskontexten spielen?

Sie spielen eine ganz wichtige Rolle. Sie können aufgrund ihrer Spezialisierung und Erfahrung eine komplexe Lage oft besser beurteilen als Laien und (meist) ohne Partikularinteressen die Wirksamkeit von Maßnahmen sorgfältig einschätzen. Gute Experten schaffen es, die Komplexität einer Sachlage auf ihre wesentlichen und handlungsrelevanten Aspekte zu verdichten und klar darzulegen, was unsere Handlungsoptionen sind. Experten sollten jedoch dabei neben den Grenzen ihres Expertise-Bereiches auch die Unsicherheit ihrer Prognosen mitvermitteln. Das gehört für mich zu einem verantwortungsvollen Wahrnehmen der Expertenrolle.

Rechnen Sie mit einer nachhaltigen Verschiebung des Wertesystems im Management von Unternehmen, z.B. einer Neubewertung der Chancen und Risiken von Lieferketten?

Ich rechne ehrlich gesagt nicht damit, auch wenn ich die verschiedenen optimistischen Post-COVID-Szenarien sehr inspirierend finde. Natürlich werden Lieferketten nun auch aus Resiliensicht neu bewertet und gestaltet, doch von einem Wertewandel zu reden, finde ich zum derzeitigen Zeitpunkt noch verfrüht. Ich hoffe dennoch, dass COVID auch als Denkpause genutzt wird, um unsere bisherige Wirtschaftsweise kritisch zu überdenken – gerade auch im Hinblick auf den Klimawandel.

Vielen Dank für Ihre Einschätzung der aktuellen Lage und Ihre Lösungsvorschläge. ✕