

# Geschichten über Führung

## EINE GESCHICHTE ÜBER UMGANG MIT AMBIGUITÄT



## EINE GESCHICHTE ÜBER UMGANG MIT AMBIGUITÄT

Der Auftrag aus der Geschäftsführung ist ein Klassiker: „Florian, wir müssen die Schichtmodelle modernisieren. Aber wir dürfen niemanden verlieren. Und die Kosten dürfen nicht steigen.“

Ich lese die Mail dreimal und merke dabei, wie mein Hirn reflexhaft versucht, das in ein eindeutiges Problem zu verwandeln. Ein Ziel. Eine klare Lösung. Ein Plan.

Nur ist da kein eindeutiges Problem. Es sind drei widersprüchliche Ziele, die alle gleichzeitig gelten sollen. Willkommen im echten Leben.

Ich sitze am Schreibtisch im kleinen Büro über der Halle. Die Fenster zeigen auf den Hof, auf die Container, auf die Stapler, die zwischen Paletten kreuzen. Es ist dieser Blick, der mich erinnert: Hier geht es um Menschen, nicht um Modelle.

Um 14 Uhr habe ich den Termin mit HR und dem Werkleiter. Ich habe mir Notizen gemacht. Drei Optionen. Stärken und Risiken. Ich will vorbereitet sein, aber ich weiß: Heute wird kein Meeting zum „wir haben jetzt die Lösung“. Heute wird ein Meeting zum „wir halten Widerspruch aus“.

Im Besprechungsraum liegen Unterlagen, Wasser, Stifte. HR sitzt schon da, freundlich, erwartungsvoll.

Der Werkleiter wirkt nervös. Ich kenne sein Nervös-Sein: Er trägt den Kostendruck.

„Florian, was ist Dein Vorschlag?“, fragt er nach kurzer Begrüßung.

Ich atme einmal ein. „Ich habe drei Optionen. Und ehrlich gesagt, jede hat einen Preis. Wir können nicht so tun, als gäbe es eine Wunderlösung.“

HR nickt. „Gehen wir sie durch.“

Option 1: Flexibilisierung über Jahresarbeitszeitkonten. Vorteil: mehr Spielraum. Risiko: Überlastung und Unruhe.

Option 2: Drei feste Modelle mit Wahlmöglichkeiten. Vorteil: Stabilität, Transparenz. Risiko: weniger Reaktionsfähigkeit.

Option 3: Pilot mit einem hybriden Modell in zwei Teams. Vorteil: Lernen in kleinem Rahmen. Risiko: Ungeduld, weil es langsamer wirkt.

Der Werkleiter hört zu und sagt dann das, was er sagen muss: „Option 1 wäre kostenneutral und schnell.“

Ich nicke. „Ja. Und sie ist auch die, die am ehesten Vertrauen kostet, wenn wir sie zu hart fahren.“

„Aber wir brauchen Geschwindigkeit“, sagt er.

„Und wir brauchen Menschen, die bleiben“, sage ich.

Der Raum wird still. Nicht feindlich. Nur echt.

„Ich will nicht, dass wir entscheiden gegen das Team“, sage ich weiter. „Und ich will auch nicht, dass wir aus Angst vor Widerstand nichts verändern. Wir müssen beides halten.“

HR schaut mich an. „Wie würdest Du es halten?“

Ich spüre, wie mein Kopf kurz nach einer schnellen Antwort sucht. Ambiguitätstoleranz heißt: nicht in den ersten Rettungs-Satz springen.

„Ich würde Option 3 empfehlen“, sage ich schließlich. „Pilot im Kleinen. Mit klaren Kriterien. Und mit der Zusage, dass wir nach acht Wochen gemeinsam entscheiden, wie es weitergeht.“

Der Werkleiter runzelt die Stirn. „Das dauert.“

„Ja“, sage ich. „Aber es schafft auch echte Daten und Vertrauen. Wenn wir jetzt schnell etwas ausrollen, das sich nach Kontrolle anfühlt, zahlen wir später mit Fluktuation. Das ist die teurere Variante.“

Er lehnt sich zurück, wirkt unzufrieden, aber hörend. HR nickt langsam.

„Und was sagen wir dem Team?“ fragt HR.

„Die Wahrheit“, sage ich. „Dass wir ein Problem lösen müssen, dass wir nicht alles gleichzeitig erfüllen können, und dass wir deshalb lernen wollen, bevor wir flächig entscheiden.“

Der Werkleiter seufzt. „Das wird einige nicht glücklich machen.“

„Stimmt“, sage ich. „Aber sie werden eher mitgehen, wenn sie merken, dass wir die Spannung nicht verstecken.“

Am nächsten Tag stehe ich vor dem Team. Pausenraum, 6:20 Uhr, Frühschicht. Einige sind müde, einige noch wach, alle wachsam. „Schichtmodelle modernisieren“ klingt für sie nach „noch mehr Flexibilität auf unserem Rücken“. Ich weiß das.

„Ich will Euch sagen, worum es geht“, beginne ich. „Die Geschäftsführung will modernisieren, aber niemanden verlieren und die Kosten stabil halten. Das sind drei Ziele, die sich widersprechen können.“

Ein paar Stirnen gehen hoch. Das hört man selten so offen.

„Und genau deshalb machen wir keinen Schnellschuss. Wir starten einen Pilot in zwei Teams. Acht Wochen. Ihr bekommt Wahlmöglichkeiten innerhalb klarer Regeln. Wir schauen gemeinsam: Was funktioniert? Was macht krank? Was hilft Euch? Und danach entscheiden wir zusammen, was wir ausrollen.“

Sven hebt die Hand. „Und wenn es nicht funktioniert?“

„Dann stoppen wir es“, sage ich. „Und gehen zurück an den Tisch. Der Pilot ist kein Trick. Er ist ein Lernraum.“

Miriam fragt: „Wer entscheidet nach den acht Wochen?“

„Wir“, sage ich. „Mit klaren Kriterien: Belastung, Planbarkeit, Qualität, Kosten. Ich verspreche Euch: Wenn eine Variante nur in PowerPoint gut aussieht, aber im Alltag nicht, dann wird sie nicht bleiben.“

Der Pausenraum ist still. Dann sagt Tobias leise: „Gut, dass Du sagst, dass es widersprüchlich ist. Wir spüren das ja sowieso.“

Ich nicke. „Genau. Und wenn wir es sowieso spüren, können wir auch ehrlich damit arbeiten.“

In den nächsten Wochen ist es nicht einfach. Der Pilot bringt Fragen, Widerstände, Überforderungskanten. Aber er bringt auch Ideen. Und das Wichtigste: Er bringt das Gefühl zurück, dass wir nicht über Menschen entscheiden, sondern mit ihnen.

Am Ende der acht Wochen sitzen wir wieder im Besprechungsraum. Ich habe Daten. HR hat Feedback. Der Werkleiter hat Kosten. Und wir haben einen Weg, der nicht perfekt ist, aber tragfähig.

Ambiguität ist geblieben. Aber wir sind handlungsfähig darin geworden.

# Impuls zum Mitnehmen

## Umgang mit Ambiguität

Ambiguitätstoleranz heißt, Widersprüche auszuhalten, ohne sie vorschnell zu glätten – und trotzdem Entscheidungen zu treffen. Sie zeigt sich, wenn Du ehrlich mit dem „Sowohl-als-auch“ arbeitest, statt so zu tun, als gäbe es einfache Antworten.

Wenn Dir gerade ein scheinbar widersprüchlicher Auftrag begegnet, benenne zuerst die Spannungen offen („Wir wollen X und Y, und beides zieht in verschiedene Richtungen“). Erst danach suchst Du Wege, wie Du in kleinen Schritten lernen kannst, statt in schnellen Scheinsicherheiten

## REFLEXIONSFRAGEN ÜBER UMGANG MIT AMBIGUITÄT FÜR DICH

1. Wo tue ich so, als wäre etwas eindeutig, obwohl es das nicht ist?
2. Welche Spannung vermeide ich, weil ich Angst vor Unzufriedenheit habe?
3. Welche Pilot- oder Lernschleife könnte mir helfen, in Ambiguität handlungsfähig zu werden?



Ihre Ansprechpartnerin ist:

Victoria Beckers

E-Mail: [beckers@energie-durch-entwicklung.com](mailto:beckers@energie-durch-entwicklung.com)

Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich

+49 (0)2161 93 72 820 |

[info@energie-durch-entwicklung.com](mailto:info@energie-durch-entwicklung.com)

[www.energie-durch-entwicklung.com](http://www.energie-durch-entwicklung.com)