

Waltraud Gläser

Unsicherheit und Gestaltung

Orientierung in einer komplexen Welt

Leseprobe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Einleitung

1. Struktur hilft! Die 4V

1.1 Denk- und Handlungslogik & Psychologie

1.2 Jedes Gefühl möchte gesehen werden!

1.3 Die organisationale Dimension

Gastbeitrag von Michael Mattis (Gründer und CEO von „Silicon Valley Europe“): Die vier Etappen unserer digitalen Neuausrichtung

2. Verstehen

2.1 VUCA ist out! Und wenn doch nicht?

2.2 VUCA Positive Prime

2.3 Die Defizite des VUCA-Konzepts

Gastbeitrag von Mike Schindler (US Navy Veteran): VUCA ist NICHT der Feind – es ist die Chance.

2.4 Schwarze Schwäne

2.5 Disruption, Sysruption und Metarruption

2.6 VUCA als Lösungsraum gedacht

Gastbeitrag von Stefan Kermas (Olympiasieger-Trainer):
Bei Anpfiff Komplexität

2.7 Am Anfang steht die Analyse

2.8 Industrie 5.0

2.9 Psychologische Sicherheit

2.10 Growth Mindset und Fixed Mindset

Am Ende des Kapitels ...

3. Verorten

3.1 Braucht Zukunft Herkunft?

3.2 Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen

3.3 Sinnvolle Navigation in der VUCA-Welt

3.4 Das Organisationsdilemma: Wie langsame Systeme in schnellen Zeiten überleben

3.5 Sysruption: Wenn Systeme ihre Umwelt verlieren

3.6 Umsicht mit Hilfe des „Golden Circle“

3.7 Systems Thinking

3.8 Ambiguitätstoleranz als Schlüsselkompetenz

Gastbeitrag von Stefanie Stöckel (Führungskraft in einem Spital, Schweiz): VUCA in der Pflege

Am Ende des Kapitels ...

4. Verändern

4.1 Führung und die Bedeutung von
Entscheidungsfähigkeit

4.2 Das Konzept der Rollenorganisation

Gastbeitrag von Dr. Evert Smit (President of the
European Adhesive Tape Association): Wie VUCA
offenbart, was Führung wirklich ist

4.3 Strukturelle Herausforderungen für Organisationen und
Unternehmen

4.4 Symbiotik: Menschliche Kompetenz bleibt der
Dreh- und Angelpunkt

4.5 Mut als Ressource: Zwischen Entscheidung und
wirksamem Einsatz

4.6 Von „Predict & Control“ zu „Sense & Respond“

4.7 Agilität als Antwort auf VUCA? Potenziale, Grenzen und
aktuelle Kritik

4.8 Wir können das!

Gastbeitrag von Spyros Kollas (Buchautor, Unternehmer,
Griechenland): Die menschliche Entscheidungsebene

Am Ende des Kapitels ...

5. Vergnügen

5.1 Anerkennung und Wertschätzung

5.2 Warum Sichtbarkeit und Wahrgenommen-
Werden strategisch sind

5.3 Wertschätzung als unabdingbares Fundament

5.4 Führung prägt die Atmosphäre und Kultur trägt die
Wirkung

5.5 Die leise Kraft der Anerkennung, ein Beispiel und eine
Ermutigung

5.6 Die Kunst des Niedermachens am Arbeitsplatz

5.7 Positive Leadership

5.8 Eine Kultur des Feierns als Zukunftskompetenz

Am Ende des Kapitels ...

Über die Autorin

Quellennachweise

Einleitung

Wenn Systeme richtig funktionieren und trotzdem falsch liegen, beginnt ein Problem, das mit klassischen Denk- und Steuerungslogiken kaum noch zu lösen ist. Genau an diesem Punkt setzt dieses Buch an.

Wir alle kennen Sprichwörter und Glaubenssätze wie: „Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.“ Wäre es nicht schön, es ginge so einfach? Gerade Deutschland wird häufig nachgesagt, kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem zu haben. Doch die Realität ist komplizierter. Das Erkennen eines Zustands ist noch keine Lösung. Manchmal ist es nicht einmal der Anfang davon, wenn alte Routinen, vertraute Logiken und bewährte Methoden auf eine Welt treffen, die sich längst anders verhält.

Seit der Covid-Pandemie 2020 wurde deutlich, dass Unsicherheit und Unwägbarkeit kein Ausnahmezustand mehr sind. Globale, gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen überlagern sich, verstärken sich gegenseitig und erzeugen eine Dynamik, die sich kaum noch linear erfassen lässt. Informationen sind unvollständig, widersprüchlich oder manipuliert. Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl ihre Folgen kaum vorhersehbar sind. Diese Realität betrifft nicht mehr nur Top-Management oder Krisenstäbe, sondern Führungskräfte, Projektverantwortliche, Beraterinnen, Coaches, Selbstständige und Organisationen insgesamt.

Begriffe wie Multikrise oder Polykrise haben deshalb nicht zufällig an Bedeutung gewonnen. Sie beschreiben eine Gegenwart, in der Klima, Energie, geopolitische Konflikte, Inflation, technologische Disruption

und das Entstehen neuer globaler Machtverhältnisse nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Sie wirken zusammen.

Und genau daraus entsteht die eigentliche Herausforderung: Wir müssen entscheiden, handeln und gestalten, während sich die Grundlagen unseres Handelns bereits verändern.

Doch was helfen Lamentieren und Jammern? Es ist zunächst einmal die Welt, in der wir leben. Das Maß an Akzeptanz mag individuell unterschiedlich sein. Für mich gilt schon immer die Haltung: „Wo steht das Klavier?“ Hands on. Loslegen. Nicht aus Naivität, sondern weil ich es für die verantwortungsvollere Entscheidung halte, ins Gestalten zu kommen, statt im Zustand gefühlter Ohnmacht zu verharren.

Aus dieser Haltung heraus begann 2015 meine intensivere Beschäftigung mit VUKA. Eine Inspiration in Richtung konkretes Lernformat bekam ich 2020 während der Corona-Pandemie. Auslöser war die Anfrage eines weltweit agierenden Schulungsanbieters nach einer „VUKA-Methode“, die es so zunächst erstmal noch nicht gab. Ich begann, alte Gedanken neu zu sortieren und auf die Gegebenheiten von heute und morgen zu übertragen. Daraus entwickelte sich eine systematische Herangehensweise, die Menschen dabei unterstützt, handlungsfähig zu bleiben, wenn Volatilität nicht mehr nur ein Börsenbegriff ist, wenn Sicherheit fehlt, wenn Entscheidungen nicht mehr zwischen eindeutigem Entweder-oder getroffen werden können und wenn bisherige Denk- und Handlungslogiken Probleme eher verschärfen, statt sie zu lösen.

Aus dem Impuls für eine VUKA-Methode entstand der VUKA Facilitator®: eine mehrmodulige digitale Lernreise und ein Ansatz, der sich kontinuierlich weiterentwickelt, seiner Kernidee jedoch treu bleibt. Es

geht darum, Entscheidungen unter Unsicherheit und Mehrdeutigkeit bewusst zu gestalten, Antwort- und Anpassungsfähigkeit zu stärken und sich nicht auf vermeintlichen Gewissheiten auszuruhen.

Gefragt sind bewusste Aktion und im besten Fall Pro-Aktion statt Reaktion und Aussitzen. Antizyklisches Denken und Handeln sind gefragt!

Denn das Warten auf bessere Zeiten und auf eine Welt, wie wir sie kannten, ist heute mehr denn je eine Illusion. Die eine Blaupause für Zukunftsfähigkeit gibt es nicht. Sie lässt sich aber immer wieder neu überdenken, ausprobieren und anpassen. Genau dazu soll die Idee des VUKA Facilitator® beitragen. Die Inhalte dieses Programms finden sich in diesem Buch wieder, erweitert um den Blick auf eine Gegenwart, in der der Umgang mit Unsicherheit eine weitergehende Beschäftigung mit Denk- und Handlungslogiken erforderlich macht.

VUCA/VUKA ist out?

Eine kleine Anekdote an dieser Stelle: Als ich für dieses Buch einen Verlag suchte, stieß die Idee zunächst auf Interesse. Die späteren Absagen einiger Verlage wurden jedoch unter anderem mit der Sorge begründet, VUCA sei doch eigentlich „out“, mit der Folge der nicht abschätzbaren und möglicherweise unzureichenden Wirtschaftlichkeit für dieses Buchprojekt.

Sicher, auch ich nehme diese Stimmen wahr. Inzwischen ist häufig davon zu lesen, dass VUCA als Erklärungsrahmen durch BANI⁽³⁾ abgelöst werde. BANI steht für Brittle (brüchig), Anxious (ängstlich), Non-linear (nicht-linear), Incomprehensible (unverständlich). Jamais Cacsio beschreibt mit diesem Akronym eindrücklich, wie sich eine chaotische

Welt anfühlt und welche Auswirkungen sie auf Menschen und Systeme hat.

Ich persönlich sehe darin keinen Wettbewerb der Kunstworte. Vielmehr suchen wir nach Begriffen, die uns helfen, die Veränderungen der Welt und ihre teilweise unfassbare Dynamik besser zu erfassen. VUKA beschreibt Phänomene. VUCA Positive Prime (später mehr) eröffnet Gestaltungsräume. BANI macht Auswirkungen sichtbar, auch auf der menschlichen Ebene. Zusammen können diese Perspektiven helfen, Situationen präziser einzuschätzen, deren sachliche und emotionale Qualität deutlicher einzuordnen und daraus tragfähigere Handlungsoptionen abzuleiten.

Aus dieser Perspektive und dem Bedürfnis nach sprachlicher Verdeutlichung der Einwirkungen, denen wir in einem VUKA- und BANI-Kontext ausgesetzt sind, habe ich einen weiteren Begriff geprägt, der Disruption und Systemlogik verbindet: **Sysruption**. System trifft auf Disruption bzw. Disruption wirkt auf System. Es kommt zur Sysruption. Klingt logisch, oder?

Sysruption beschreibt den Moment, in dem vertraute Systeme weiterhin funktionieren, ihre Logik aber nicht mehr zu passenden und wirkungsvollen Entscheidungen führt. Anders gesagt: Wenn Systeme richtig funktionieren und trotzdem falsch liegen, sprechen wir von Sysruption.

Das ist mehr als eine begriffliche Spielerei. Unter sysruptiven Bedingungen verändern sich kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Interaktionsmuster. Bisherige Steuerungslogiken greifen nicht mehr

Einleitung

zuverlässig. Was früher vernünftig, effizient oder erfolgreich war, kann plötzlich wirkungslos werden oder sogar Schaden verursachen. Deshalb braucht der Umgang mit Sysruption die Bereitschaft, vermeintliche „Unlogik“ zu antizipieren und bestenfalls zuzulassen, um für neue Fragestellungen passende Antworten zu entwickeln.

Dazu passt ebenfalls der Slogan „Glücklicherweise ist es nur VUKA!“ Ich kreierte ihn 2020 im Kontext meiner Überlegungen zu einer VUKA-Methode. Er drückt meine persönliche Haltung gegenüber einer volatilen, unsicheren Welt aus und ist bewusst irritierend gemeint. Er schließt an eine gewohnte Logik an, etwas Bedrohliches als alles andere als einen glücklichen Umstand zu beschreiben. Hinter dem Slogan verbirgt sich die Einladung, VUKA nicht als Untergangsszenario zu verstehen, sondern als Hinweis auf Gestaltungsräume, die andere Perspektiven eröffnen. Dies zuzulassen ist eine Grundvoraussetzung für den Umgang mit Mehrdeutigkeit und eine gute Übung für Ambiguitätstoleranz.

Die positive Ersetzung von VUKA durch Vision, Umsicht, Klarheit und Anpassungsfähigkeit wird zu einem Navigationsgerät in einer Umwelt voller Unerwartetem.

Deshalb werde ich nicht in den Abgesang einstimmen, VUKA sei tot. Das gilt auch für die Negierung von Agilität oder das Schlechtreten anderer Konzepte, die gerade aus der Mode zu geraten scheinen („New Work“ zähle ich dazu). Entscheidend ist nicht, ob ein Begriff modern klingt. Entscheidend ist, ob er uns hilft, besser zu verstehen, konkreter zu erfassen, klarer zu entscheiden und verantwortungsvoller zu handeln.

Einleitung

Im Zentrum der Auseinandersetzung mit Kunstworten und Beschreibungen steht immer die Frage, wie Menschen, Organisationen und Unternehmen in einer von Unsicherheit, technologischer Dynamik und künstlicher Intelligenz geprägten Zeit handlungsfähig bleiben können. Die Gastbeiträge in diesem Buch aus Wirtschaft, Spitzensport, Pflege, Militär und Unternehmertum erweitern diese Perspektive um konkrete Erfahrungen.

Sie zeigen, dass die beschriebenen Herausforderungen branchen- und länderübergreifend relevant sind. So entsteht ein ganzheitlicher Blick auf Führung und Organisation in einer Zeit tiefgreifender Veränderungen: menschlich, systemisch und zukunftsorientiert.