

Verstehen Verorten Verändern Vergnügen

Eine Anleitung für den Umgang
mit Komplexität, Unsicherheit und
Wandel



WALTRAUD GLÄSER

Waltraud Gläser

Verstehen

Verorten

Verändern

Vergnügen

Orientierung in einer komplexen
VUCA- Welt

**Leseprobe
& Inhalt**

Inhalt

Vorwort

Einleitung

1. Struktur hilft! Die 4V

Denk- und Handlungslogik

Die organisationale Dimension

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

Der Beitrag „Die 4V“ beschreibt die 4V -Logik als praxisorientierten Ansatz für Beratung, Coaching und Veränderungsprozesse in komplexen Kontexten. Im Zentrum steht die Überzeugung, dass wirksame Veränderung erst möglich wird, wenn zunächst gründlich verstanden wird, „was los ist“, bevor entschieden wird, „was zu tun ist“. Die vier Schritte Verstehen, Verorten, Verändern und Vergnügen strukturieren dabei den Weg von der Analyse systemischer Zusammenhänge über die Einordnung relevanter Themen bis hin zu konkreten Interventionen und einer Kultur, die Motivation, Freude und Wertschätzung bewusst einbezieht. Damit versteht sich das Modell nicht nur als methodischer Rahmen, sondern als Haltung für Führung, Beratung und Lernen in einer von VUKA - Phänomenen geprägten Welt.

2. Verstehen

Ist VUCA out?

VUCA Positive Prime

Defizite des VUCA-Konzepts

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

Disruption, Sysruption und Metarruption

VUCA als Lösungsraum

Gastbeitrag von Stefan Kermas

(Olympiasieger-Trainer): Bei Anpfiff Komplexität

Analyse

Industrie 5.0

Psychologische Sicherheit

Am Ende des Kapitels ...

Verstehen: Wirksame Führung in komplexen Zeiten beginnt mit einem vertieften Verständnis von Unsicherheit, Dynamik und systemischen Zusammenhängen. Der Beitrag zeigt, dass Modelle wie VUCA nicht nur als Beschreibung äußerer Rahmenbedingungen zu verstehen sind, sondern auch auf hausgemachte organisationale Muster, Blindstellen und

Inhalt

Fehlannahmen verweisen. Im Zentrum steht die Transformation von Unsicherheit in Orientierung: Volatilität verlangt Vision, Unsicherheit Umsicht, Komplexität Klarheit und Ambiguität Agilität. Ergänzt durch Perspektiven wie BANI, RUPT, Industrie 5.0, künstliche Intelligenz und psychologische

3. Verorten

Braucht Zukunft Herkunft?

Organisationen und Unternehmen

Sinnvolle Navigation in der VUCA-Welt

Das Organisationsdilemma

Sysruption

Systems Thinking

Ambiguitätstoleranz

Gastbeitrag von Stefanie Stöckel

(Führungskraft in einem Spital, Schweiz):

VUCA in der Pflege

Am Ende des Kapitels ...

Verorten: Zeitgemäße Führung erfordert die Fähigkeit, Organisationen in ihrem historischen, kulturellen und systemischen Kontext zu verorten. Der Beitrag zeigt, dass Zukunftsfähigkeit nicht allein aus Reaktion auf äußere Veränderungen entsteht, sondern aus dem Verständnis von Herkunft, organisationalen Tiefenstrukturen, Sinn und vernetzten Wirkzusammenhängen. Führung wird dabei als Navigationsleistung verstanden: Sie schafft Orientierung jenseits von Silos, verbindet Effizienz mit Anpassungsfähigkeit und richtet Organisationen am „Warum“ sowie an tragfähigen Zukunftsbildern aus. Konzepte wie Systems Thinking, Golden Circle, Backcasting und Ambiguitätstoleranz verdeutlichen, dass wirksame Führung nicht auf Gewissheit beruht, sondern auf reflektierter Positionierung in einer komplexen, dynamischen Umwelt.

4. Verändern

Führung und die Bedeutung von
Entscheidungsfähigkeit
Das Konzept der Rollenorganisation

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

Herausforderungen für Organisationen und
Unternehmen
Symbiotik
Mut als Ressource
„Predict & Control“ zu „Sense & Respond“
Agilität als Antwort auf VUCA?
Wir können das!

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

Am Ende des Kapitels ...

Verändern: Moderne Führung gestaltet Veränderung nicht durch Kontrolle, sondern durch Orientierung, Verantwortung und gemeinsames Handeln. Der Beitrag zeigt, dass Transformation mehr bedeutet als den Übergang in neue Prozesse: Sie erfordert den Wandel von Denklagen, Rollen, Strukturen und

Inhalt

Menschenbilder n. Zukunftsfähige Organisationen verbinden Innovation mit Exnovation, technologische Möglichkeiten mit menschlicher Urteilskraft sowie Agilität mit reflektierter Anwendung. Leadership wird damit zur Fähigkeit, unter Unsicherheit Sinn zu stiften, Selbstwirksamkeit zu ermöglichen und Krisen als Räume für gemeinsames Lernen und neue Zukunftsbilder zu nutzen.

5. Vergnügen

Anerkennung und Wertschätzung
Sichtbarkeit und Wahrgenommen Werden
Wertschätzung als unabdingbares Fundament
Führung und Kultur
Die Kraft der Anerkennung
Die Kunst des Niedermachens
Positive Leadership
Eine Kultur des Feierns

Am Ende des Kapitels ...

Vergnügen in Organisationen entsteht dort, wo Menschen sich gesehen, anerkannt und wertgeschätzt fühlen. Der Beitrag zeigt, dass Sichtbarkeit und Wahrgenommen - Werden keine weichen Nebenaspekte, sondern strategische Faktoren für Motivation, Bindung und Leistungsfähigkeit sind. Führung prägt dabei wesentlich die Atmosphäre, während Kultur entscheidet, ob Wertschätzung dauerhaft wirksam wird oder im Alltag verloren geht. Positive Leadership, die bewusste Anerkennung von Beiträgen und eine Kultur des Feierns.

Über die Autorin

Quellenverweise

Leseprobe

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. 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 wirksamen 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 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 Schlechtreden 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.

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.

Wenn Systeme richtig funktionieren und dennoch falsch liegen, beginnt eine neue Realität von Führung.

Märkte verändern sich schneller, als Strategien angepasst werden können. KI, geopolitische Spannungen und gesellschaftlicher Wandel erzeugen eine Dynamik, die mit klassischen Management- und Steuerungslogiken kaum noch beherrschbar ist.

Dieses Buch lädt dazu ein, Unsicherheit als Gestaltungsraum zu verstehen. Mit Gastbeiträgen und Beispielen aus Wirtschaft, Spitzensport, Militär und Unternehmertum zeigt es, wie Zukunftsfähigkeit heute entstehen kann: menschlich, systemisch und konsequent praxisorientiert.

Ein Buch für Führungskräfte, Unternehmer:innen, Berater:innen, Coaches und alle, die Wandel nicht nur bewältigen, sondern aktiv gestalten wollen.

Waltraud Gläser, international anerkannte VUCA - Expertin

verbindet langjährige Führungs-, Beratungs- und Aufsichtsratserfahrung mit Expertise in Leadership, VUKA, Teamdynamik und organisationalem Wandel.

