

**VUCA-WELT**

# ***Handeln unter maximaler Unsicherheit***

---

*Sechs Thesen: Wie Führungskräfte in der Corona-Pandemie ihre Handlungsfähigkeit sicherstellten*

Autorin: Waltraud Gläser

in Zusammenarbeit mit futureorg Institut - Forschung und Kommunikation für KMU

August 2022



# Was macht unsere Welt so unsicher?

*In meiner Recherche für mein Buch habe ich mit über 40 Führungskräften ein Gespräch geführt. Mein Interesse: Wie haben sie es geschafft, unter Bedingungen einer Pandemie ihre Handlungsfähigkeit sicherzustellen? Die Antworten waren derart wertvoll, dass ich gemeinsam mit meinem Partner vom futureorg Institut - Forschung und Kommunikation für KMU entschieden habe, unsere bisherigen Erkenntnisse thesenartig zur Diskussion zu stellen.*

Schriebe ich zum Beginn, dass unsere Welt sich radikal verändert hat und unsicherer geworden ist, würde gleich die erste Zeile auf Sie, liebe Leserinnen und Leser dieses Thesenpapiers, wie ein Hohn wirken. Und ich könnte es Ihnen nicht übel nehmen. Ein solcher Eindruck entsteht, wenn man das Offensichtliche erklärt.

Wir alle waren nicht bloß Zeugen dieser radikalen Veränderungen. Wir alle haben die Folgen der Corona-Pandemie am eigenen Leib gespürt. Sie drangen bis ins tiefste Mark unserer Privatsphäre. Egal, auf welcher Seite der Debatte man stand; ob man Kritiker oder Befürworter der Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie war. Inzwischen wagt kaum einer einzuschätzen, ob wir zur alten Normalität zurückkehren werden. Dabei scheint die Erinnerung an die Zeit vor Corona zu verblassen. Womöglich ist dies ein Hinweis, dass wir uns an die neuen Umstände gewöhnen. Vielleicht hat der Krieg in der Ukraine uns endgültig die Hoffnung geraubt, dass wir diese alte Normalität je wieder erleben werden. Stand jetzt kämpfen wir gegen die Folgen der Inflation und noch wissen wir nicht, wie sich eine wahrscheinliche Energiekrise auf die Wirtschaft und damit auf unsere Arbeitsplätze und Leben auswirken wird.

Und da ist noch der Klimawandel. Er ist in

den alltäglichen Erlebnisraum der Menschen eingerückt. Dürren, Hitzewelle und Starkregen sind keine Simulationen von Hochleistungscomputern in wissenschaftlichen Einrichtungen mehr. Sie sind real. Auch hier ist es egal, ob man glaubt, dass dieser Klimawandel menschengemacht ist oder einem natürlichen Rhythmus folgt. Auf die eine oder andere Weise hat er Folgen auf Wirtschaft, Unternehmen und nicht zuletzt auf den Menschen. Angesichts der dramatischen Umwälzungen sind andere Veränderungen, die über viele Jahre unsere Debatten geprägt haben, in den Hintergrund gerückt, etwa die Digitalisierung oder der Wandel auf dem Arbeitsmarkt.

Seit 20 Jahren engagiere ich mich, Führungskräften in Unternehmen und Organisationen VUKA zu erklären. VUKA? Vereinfacht ausgedrückt beschreibt VUKA eine Welt, die zunehmend unsicherer, unplanbarer und unvorhersagbarer ist. Was sich vor 20 Jahren im besten Fall nach grauer Theorie, aber in den Ohren vieler Manager:innen nach Spekulation anhörte, ist heute die zentrale Herausforderung, für die sie in der Praxis eine Lösung finden müssen. Ich muss Ihnen jedoch sagen, dass diese VUKA-Welt weit spürbarer ist, als ich es vermutet habe. Der grüne Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck hat es gut auf den Punkt gebracht.

Auf einer Tagung vor Vertretern der deutschen Industrie hat der grüne Politiker auf die neue Qualität dieser durch den Ukraine-Krieg verursachten Vulnerabilität unserer Sozial- und Wirtschaftsordnung hingewiesen: *"Ungleichzeitigkeit... also verschiedene Dinge, die scheinbar widersprüchlich sind, stehen nebeneinander."* Genau diese Ungleichzeitigkeit von unterschiedlichen Phänomenen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich stark auf Unternehmen einwirken, ist das Wesensmerkmal der VUCA-Welt. VUCA erklärt eine solche Welt, bietet jedoch keine eindeutigen Handlungsempfehlungen, etablierte Methoden, erprobte Technologien oder anderen praktischen Lösungen, die Entscheider:innen in Unternehmen einfach anwenden können. Genau diese Wissenslücke bildet meine Motivation, ein Buch zu schreiben.

Dafür habe ich mich **nicht** entschieden, mein Sachwissen zu VUCA und mein Erfahrungswissen aus meiner Zeit als Führungskraft in der Wirtschaft wiederzugeben. (Wer mich kennt, weiß: Ein solches Buch hätte ich schlicht anmaßend empfunden, vielleicht gar übergriffig. Denn:) Es gibt keine erprobten Antworten auf diese Entwicklungen, die in dieser Dichte und Vehemenz noch nie da gewesen sind. Alle Reaktionen, Maßnahmen und Lösungen sind genauso unbekannt wie die Veränderungen, mit denen wir alle konfrontiert sind. Für mich war es naheliegend,

das Gespräch mit Menschen zu suchen, die in Unternehmen Entscheidungen treffen müssen:

- Wie haben sie die Corona-Pandemie erlebt? Was hat sich dadurch im Vergleich zu vor fünf Jahren verändert?
- Wie sind sie mit den Folgen umgegangen?
- Welche Strategien haben sie entwickelt?
- Welche Maßnahmen waren besonders erfolgreich? Und welche nicht?
- Und was hat die Corona-Pandemie aus dem eigenen Unternehmen gemacht?

Gemeinsam mit meinem Partner vom future-org Institut - Forschung und Kommunikation für KMU habe ich mit über 40 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern aus dem Mittelstand diese Fragen teilweise in mehreren Gesprächen diskutiert. Diese haben wir nun ausgewertet. Die Erkenntnisse haben wir als derart wertvoll erachtet, dass wir uns entschieden haben, in dieser Vorveröffentlichung einige Erkenntnisse thesenartig vorzustellen - und vor allem zur Diskussion zu stellen. Dieses Thesenpapier bildet zudem die Grundlage für die weiteren Gespräche.

**VUCA oder VUKA?** VUCA ist die englische Schreibweise. Ich ziehe jedoch mit VUKA die deutsche Schreibweise, vor da ich mit dem VUKA Facilitator® ein Bildungsformat für Führungskräfte entwickelt habe.



„Nicht zuletzt ist dieses Papier ein Dankeschön an alle, die sich die Zeit genommen haben, in aller Offenheit und Aufrichtigkeit meine Fragen zu diskutieren. Es hat mich persönlich zudem sehr gefreut, dass die meisten Gesprächspartner:innen aus diesem Austausch persönlichen Nutzen ziehen konnten.“

Waltraud Gläser

## ***These 1: Wertschätzung ist die zentrale Ressource im Umgang mit Unsicherheit***

Wertschätzung ist wohl das wichtigste Instrument, um die Folgen ungleichzeitig stattfindender Veränderungen und Disruptionen abzufedern. Dies war für uns die wohl wichtigste Erkenntnis, die wir in den Gesprächen gewonnen haben. Wertschätzung ist eine unermesslich wertvolle Ressource, um in Zeiten von Krisen absehbare Konflikte zu vermeiden oder entstandene Konflikte zu lösen.

Wertschätzung bildet die Fähigkeit des Unternehmens aus, Krisen, Konflikte und sonstige negative Konsequenzen zu adaptieren und konstruktiv aufzulösen. Mehr noch: Sie schafft die nötigen Rahmenbedingungen, damit im Team neue Ideen entwickelt und zügig umgesetzt werden können. Gleich mehrere Gesprächspartner:innen führten aus, dass die explizite Wertschätzung in ihren Fällen hilfreich war, mit der Wirkung, dass Führungskräfte und wertvolle Mitarbeiter:innen im Unternehmen geblieben sind und eher bereit waren, die damaligen Unsicherheiten auszuhalten.

## ***These 2: Die Führungskultur hat sich im Unternehmen verändert***

In vielen Fällen hat die Corona-Pandemie die Selbstwahrnehmung der Führungskräfte verändert. Die meisten merkten, dass sie angesichts großer räumlicher Entfernungen ihre Rolle und ihr Führungsverhalten anpassen mussten. Allen voran musste ihr Führungsstil auf Vertrauen aufbauen und adaptiv sein. Die meisten haben zudem für sich die Erkenntnis gewonnen, dass Mikromanagement kontraproduktiv ist, da es auf Arbeiten aus der Ferne weder möglich noch erwünscht war.

Offenheit, Klarheit und Transparenz im Kommunikationsverhalten gegenüber Mitarbeiter:innen waren in diesem Sinne sowohl erwünscht als auch wirkungsvoll. Die Förderung des gegenseitigen Respekts, die Belohnung von Mut (zur Teilhabe) und Neugier wurden von den Gesprächspartner:innen als wertvoll im Umgang mit Disruptionen angesehen. Damit ging oft ein Wertewandel hin zu einer Fehlerkultur - und auch zu einer Lernkultur einher.

## **These 3: VUKA-kompatible Führungskräfte sind Generalist:innen mit Expertenwissen**

Seit vielen Jahren wird propagiert, dass Generalistenwissen gegenüber Spezialistenwissen an Bedeutung gewinnt. Diese Entwicklung haben viele Gesprächspartner:innen bestätigt. Um die Anforderungen des Tagesgeschäfts bewältigen zu können, sei Spezialistenwissen erforderlich. Übernimmt man jedoch eine Führungsverantwortung, sei es wichtiger, ein Generalist zu sein, Damit ist die Fähigkeit gemeint, den Überblick zu bewahren und Entwicklungen vor auszuschaun, um Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu sichern.

In der Corona-Pandemie allerdings hat sich nach Auffassung einiger Gesprächspartner gezeigt, dass Generalistenwissen nicht ausreicht, um das Team in der *remoten Arbeitsumgebung* glaubwürdig, ergebnisorientiert und wirksam zu führen - oder zu "begleiten", wie ein Gesprächspartner betonte, weil er Führung kritisch betrachtete, die beabsichtigen den Menschen zu verändern. Führungskräfte mussten in der Corona-Pandemie "Generalisten mit Expertenwissen" sein, wie ein anderer Gesprächspartner es formulierte. Daher benötigen Führungskräfte unter unsicheren Bedingungen der Corona-Pandemie über abrufbares Expertenwissen, das sie in die Entscheidungsfindung oder Problemlösung sofort einbringen können.

## **These 4: VUKA-Readiness von Branchen unterscheiden sich stark**

Dieser Punkt wird meinen Partner vom futureorg Institut - Forschung und Kommunikation für KMU und mich noch viel beschäftigen. Unsere Gesprächspartner:innen kommen aus sehr unterschiedlichen Branchen. Auf diese Weise gelang es uns, einen breiten Eindruck zu gewinnen, in welchen Branchen und Industrien die Unternehmen auf die Anforderungen einer VUKA-Welt eher vorbereitet sind.

Branchen, die früh mit der digitalen Transformation begonnen haben, gehören dazu. Auch solche Branchen, in denen die Unternehmen gezwungen sind, aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks proaktiv zu handeln. Unternehmen in Branchen mit sehr kurzen Innovationszyklen sind gewohnt, mit maximalen Unsicherheiten umzugehen. Sie müssen mehr Komplexität bewältigen und kämpfen mit struktureller Instabilität. Als Beispiel für eine Branche mit hoher VUKA-Readiness haben manche Gesprächspartner:innen auf die Automotive-Branche hingewiesen. Als Gegenbeispiele wurden Maschinenbau, die Energiebranche oder die Medizintechnik genannt.

## **These 5: KPI sind ein zweischneidiges Schwert in der VUKA-Welt**

Im Zuge der Gespräche kam die Frage auf, ob Kennzahlensysteme helfen, Unsicherheiten zu kompensieren und Komplexität besser zu steuern. Die Antwort darauf war nicht eindeutig, sie polarisierte sogar. Wir sind zu dem Schluss gelangt, dass KPI ein zweischneidiges Schwert sind, mit dem Unternehmen die Anforderungen einer VUKA-Welt bewältigen können:

Kennzahlensysteme können den Angehörigen des Unternehmens Orientierung bieten und ihnen helfen, ein Verständnis vom "Big Picture" der Gesamtstrategie zu entwickeln. Jedoch haben einige Gesprächspartner:innen Bedingungen formuliert: So dürfe der KPI keine zu große Detailtiefe aufweisen oder gar ein verstecktes Kontrollinstrument sein, mit der Absicht, das Verhalten der Beschäftigten zu steuern. Es bestehe sonst die Gefahr, dass sich Fehlentwicklungen manifestieren. Sonst liegt der Fokus auf dem Selbstzweck, KPI zu erreichen, wodurch im schlimmsten Innovationen verhindert werden können. Auch müsse das KPI auch solche Faktoren beinhalten, die nicht zwingend quantitativ messbar sind. Auch wurde bestätigt, dass ein Kennzahlensystem „absolut wertlos“ ist, wenn es nicht die Kundenperspektive und das Kundensystem berücksichtigt.

## **These 6: Die Fähigkeit zur Entscheidung hat abgenommen**

Eine erstaunliche Erkenntnis aus unseren bisherigen Gesprächen lautet, dass mit der wachsenden Unsicherheit in einer VUKA-Welt die Angst unter den Führungskräften zunimmt, Entscheidungen zu treffen. Einige Gesprächspartner:innen kritisieren, dass die zunehmende Unfähigkeit zur Entscheidung durch Opportunismus begründet werden kann. Andere wiederum fügten hinzu, dass die Menge an Veränderungen, mit der Führungskräfte konfrontiert sind, stark angewachsen ist. Eine "Change- Erschöpfung" hat sich breit gemacht.

Damit korrespondiert eine weitere Erklärung: Führungskräfte sind aufgrund der Dynamik einer VUKA- Welt schlechter in der Lage, komplexe Zusammenhänge (Big Picture) zu erkennen. Damit ist es für Führungskräfte noch schwieriger geworden, die Konsequenzen ihrer Entscheidungen einzuschätzen, da die Zahl der Einflussfaktoren groß ist und die Einflussfaktoren selbst mehrdeutig sind. Das Resultat: eben gewachsene Angst, Entscheidung zu treffen.

# Meine persönliche Zwischenbilanz

Ich bewege mich zwischen Stolz und Demut. Ich gebe zu, dass mich die vielen Begegnungen im Rahmen dieses Buchprojekts nicht nur auf der sachlichen Ebene beeindruckt haben. Viele von ihnen haben mich auch emotional berührt. Stolz bin ich, weil das Thema, das seit mehr als 20 Jahren meine Leidenschaft bildet, keine Theorie mehr ist, die in akademischen Büchern diskutiert wird. Eine VUKA-Welt muss ich nicht mehr erklären. Sie ist da. Oft reicht die Frage aus, wie die ungleichzeitigen Phänomene sich auf die Arbeit, das Unternehmen und das Leben meiner Gesprächspartner:innen auswirken, um den nicht mehr zu leugnenden Beweis für die gewachsenen Unsicherheiten zu erbringen.

Die tiefen Einblicke in ihre Organisationen und die Geschichten darin machen mich demütig. Der Kampf gegen die Wirkungen einer VUKA-Welt sind verbunden mit inneren Auseinandersetzungen, Sorgen um die Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, Niederlagen und Erfolgserlebnissen. So sehr die jüngsten Ereignisse mich in meiner Arbeit bestätigen, die Geschichten dahinter verdeutlichen einmal mehr, dass gerade in einer VUKA-Welt echte Menschen mit Wünschen und Bedürfnissen leben. Gleichzeitig leite ich aus diesen vielen Gesprächen eine Bestätigung für mein Bestreben ab, Lösungen und Instrumente zu entwickeln, die Entscheider:innen in Unternehmen eine Unterstützung sind, die Herausforderungen der VUKA-Welt zu bewältigen, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität ausgelöst sind.

Wie ich es in diesem Thesenpapier eingeleitet habe, hat alles das, was wir erleben und den Umgang damit finden müssen, einen Namen: Es ist die VUKA-Welt!

Der VUKA-Ansatz habe beinhaltet keine praktischen Lösungen, Methoden, Werkzeuge oder Technologien. Unter diesem Eindruck habe ich im Mai 2020 den VUCA Facilitator® entwickelt. Den Anstoß hat ein amerikanischer Weiterbildungsanbieter gegeben. Er fand mich über meine internationale Webseite [vuca-world.org](http://vuca-world.org) und fragte nach einer "VUCA methodology". Es erschien mir am naheliegendsten, selber ein Konzept zu entwickeln. VUKA-Phänomene an sich sind oft neuartig und daher beängstigend. Umso wichtiger war es für mich, dass mein Konzept auf bereits etablierte Methoden aufbaut. Dafür griff ich auf den Facilitation-Ansatz von Carl Rogers und auf VUCA Positive Prime von Bob Johansen aus 2007 zurück. Johansen übersetzt VUCA mit *Vision, Understanding, Clarity, Adaptability* und *Agility*, womit ihm ein *Perspektivenwechsel gelungen ist: von der Erklärung der VUKA-Welt hin zu ihrer Gestaltung*.

Auch das angestrebte Buchprojekt, auf dessen Weg dieses Thesenpapier veröffentlicht wird, ist der Versuch, Lösungen, Methoden und Denkwerkzeuge herauszuarbeiten – und zwar mithilfe von Menschen in Unternehmen, die Führungsverantwortung tragen und Tag für Tag Lösungen für Probleme entwickeln müssen. Der erste Schritt ist getan! Ich freue mich auf die folgenden...

—> nächste Seite: Über mich  
und VUKA-Facilitator®

# Über mich



Waltraud Gläser

Mit Menschen und Organisationen zu arbeiten, sie für ihre Leistung wertzuschätzen und sich für sie einzusetzen, ist meine Leidenschaft. Es ist Teil meiner Persönlichkeit und zeichnet meinen bisherigen Werdegang aus.

Ich war über 20 Jahre Führungskraft und Leiterin eines Profit-Center im Vertrieb, Business Development Managerin und zuletzt Mitglied im Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens für Personaldienstleistungen - bis ich mich für die Selbstständigkeit entschieden habe.

Mit dem VUKA FACILITATOR® habe ich ein Qualifizierungsprogramm entwickelt, durch das ich Führungskräften und Professionals kompakt und anwendungsorientiert die erforderlichen Methoden und Ressourcen vermittele, mit denen sie persönliche und berufliche Transformation aktiv gestalten können.

Mehr Informationen finden Sie unter: [www.vuca-welt.de](http://www.vuca-welt.de)





## Wofür braucht man einen VUKA Facilitator®?

### ... oder was fehlt ohne ihn?

Wenn man auf die heutigen Herausforderungen reagieren will, stellt man sich zwangsläufig die folgende Frage: "Reicht es nicht, eine Agile Framework-Schulung zu besuchen oder ein Buch über Transformation zu lesen und dann einfach mal loszulegen?"

Nun leben wir allerdings zunehmend unter dem Einfluss von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, kurz VUKA genannt, wo alte Logiken, Kausalitäten und bewährte Muster nicht mehr funktionieren. Dabei handelt es sich nicht um vorübergehende Erscheinungen und einfach bewältigbare Krisen, sondern um Auswirkungen, die unseren Alltag und damit auch unsere persönlichen und organisationalen Überlebensstrategien nachhaltig beeinflussen.

### Gefragt sind Kontextverständnis und Kontextkompetenz!

Es geht darum zu verstehen, zu verorten, zu verändern und zu transformieren.

**An die Stelle von "one fits all"-Lösungen und dem bisher gängigen "Best Practice" tritt das "Best Thinking".**

Gefordert sind Ermutigen, Ermöglichen, Ermächtigen – die sogenannten 3 E's der Facilitation. Sie bilden eine Klammer um das, was andere Rollen wie Trainer:in, Moderator:in, Mediator:in, Business oder Agile Coach, Berater:in/Consultant etc. schon partiell beinhalten, sind in Summe jedoch mehr.

### Genau das macht ein VUKA Facilitator®!

Als Prozessbegleiter:in (intern oder extern) unterstützt Du **mit dem Wissen aus der Systemtheorie und anderen anerkannten Schulen** Unternehmen, Teams und Einzelpersonen dabei, unter VUKA Bedingungen entspannter und effektiver zu arbeiten, Visionen und Strategien gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen. Du zeigst die Möglichkeiten und Chancen des "VUCA Positive Prime" (nach Bob Johansen) auf und eröffnest neue Perspektiven. Das ersetzt eingefahrene Muster und schwächende Prozesse durch Energie und Motivation gebende Aktivitäten.

### Das komplette VUKA Paket für 1.490 € (zzgl.MwSt.):

(Tarife für Selbstzahler:innen, Vereine, kleine soziale Einrichtungen bis 10 Mitarbeiter:innen auf Anfrage  
Termine für geschlossene Gruppen ab 6 Personen und als Inhouse Durchführung auf Anfrage)

<b>VUCA Puls Check + Auswertung</b>	Persönliche Standortbestimmung der eigenen VUKA Fitness
<b>Einweisung Conceptboard</b>	Einweisung in die digitale Technik an. Schwerpunkt der Stunde ist das „Conceptboard“
<b>6 Module à 3 Stunden</b>	
<b>1 Stunde Coaching/VUKA Sparring mit Trainer nach Wahl</b>	Individuelle Evaluation des Gelernten
<b>Arbeitsbuch</b>	Online ist das Arbeitsbuch mit vielen Tools herunterzuladen
<b>Abschlusszertifikat</b>	nach Absolvierung aller 6 Module
<b>Zugang zum VUKA Community Treffen</b>	Die VUKA Community trifft sich online jeden 2. Montag im Monat und wird von den Community Members gestaltet