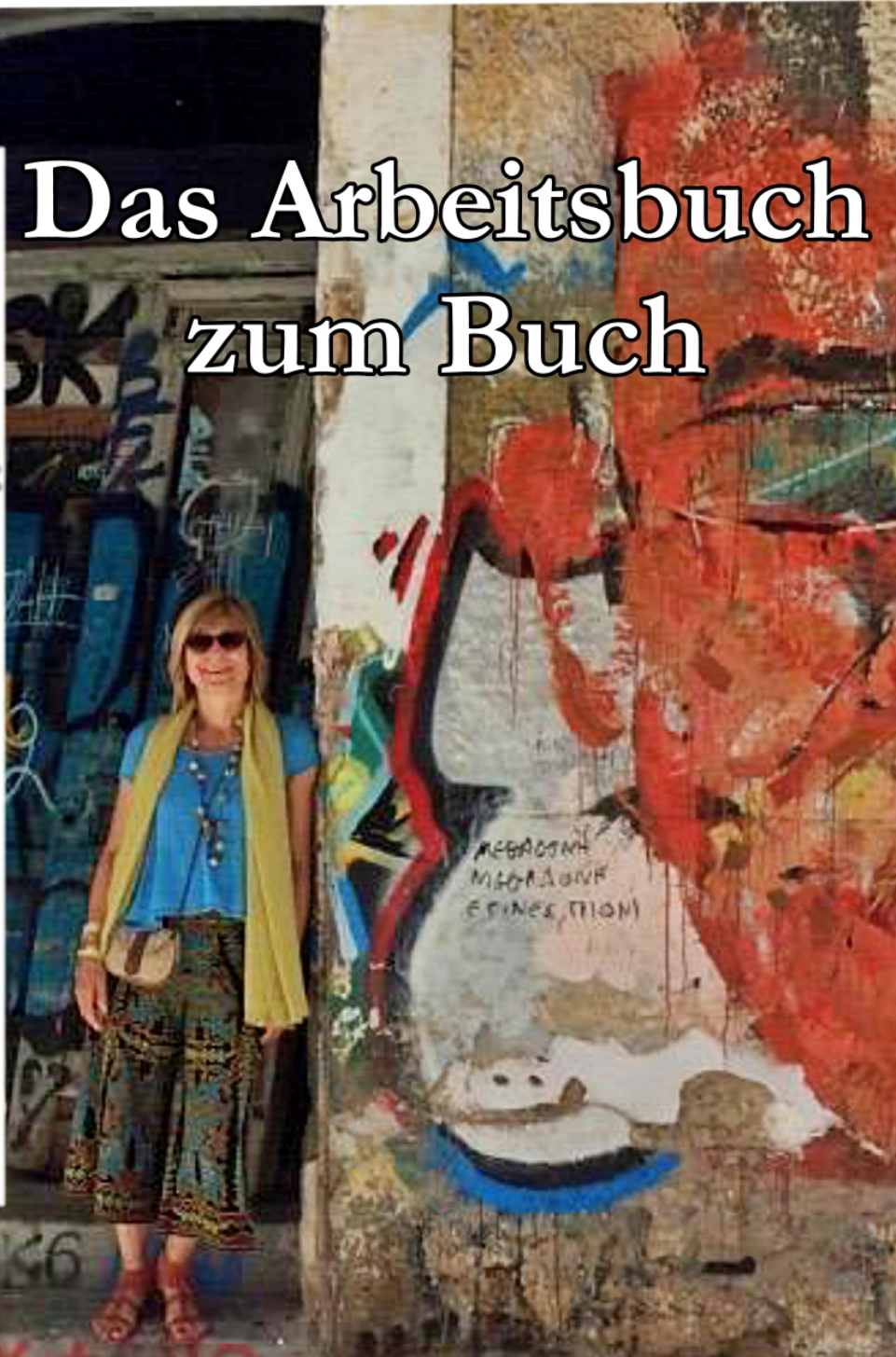


# Das Arbeitsbuch zum Buch



## INHALT

- VUCA /VUKA
- VOLATILITÄT / VISION
- UNSICHERHEIT / UMSICHT
- KOMPLEXITÄT / KLARHEIT
- AMBIGUITÄT / AGILITÄT

VUKA Facilitator®

Qualifizierung

# Waltraud Gläser

Best for human performance  
Organisationsberatung Coaching Sparring Moderation

Waltraud Gläser • Angelgartenstrasse 17 • D – 64846 Groß - Zimmern

Angelgartenstrasse 17  
D– 64846 Groß - Zimmern

m: +49 (0)1525 3832252  
info@waltraud-glaeser.de  
www.waltraud-glaeser.de

UST- ID Nr. DE 204956623

## Rechnung:

1	Arbeitsbuch zum VUKA Facilitator®	€ 29,-
	MWST 19%	€ 5,51
gesamt		€ 34,51

Bitte überweisen Sie den Rechnungsbetrag unter Angabe ihres Namens unter folgendem

Link: [Kreditkarte oder PayPal](#)

Nach Eingang des Rechnungsbetrages erhalten Sie einen Link, um Ihr Arbeitsbuch herunterzuladen.

”

Der Lösung ist es egal,  
woher das Problem kommt.



# Inhalt

## 1

1. Wie bin ich dazu gekommen ...
2. Videos
3. Was macht eigentlich ein Facilitator?
4. Welche VUCA Phänomene erlebe ich
5. Weiterführende Artikel und Videos

## 2

1. Videos
2. Woher kommt der Begriff VUCA/VUKA?
3. VUKA positiv
4. VUKA verstehen, denken und handeln
5. Sind wir im Wettstreit um Buzzwords?
6. Entscheide zu entscheiden!
7. Weiterführende Artikel

## 3

1. Videos
2. Am Anfang steht die Analyse
3. Ordnen Sie Ihr Problem ein
4. GAP Analyse
5. SCARF Modell
6. Der Organisationskompass als Instrument für eine passende Navigation
7. Weiterführende Artikel und Videos

## 4

1. Videos
2. Golden Circle
3. Vom Ergebnis her denken
4. Das GROW Modell als Strukturierungshilfe
5. Kohärenz Modell
6. Auswirkungen aus der Tiefe der Organisation
7. Weiterführende Artikel und Videos

## 5

1. Videos
2. Culture Design Canvas
3. Theorie U
4. Psychologische Sicherheit
5. Weiterführende Artikel und Videos

## 6

1. Videos
2. Cynefin Framework
3. Das Konzept der Rollenorganisation
4. Growth Mindset und Fixed Mindset
5. Erwartungsmatrix
6. Retrospektive
7. Weiterführende Artikel und Videos

## 7

1. Videos
2. Ambidextrie – die Kunst der Beidhändigkeit
3. Die Agile Zwiebel
4. Weiterführende Artikel und Videos

## 8

1. Videos
2. KI im täglichen Leben
3. KI Symbiotik
4. Deine Lösung ist der Tod für mein Problem
5. KI in einer VUKA Welt
6. Weiterführende Artikel und Videos

# 9

1. Videos
2. Systems Thinking
3. VUKA, Change & Transformation
4. Holistischer Ansatz
5. Systemic Loop
6. Taylorismus – pro & contra
7. Weiterführende Artikel und Videos

# 10

1. Video
2. Geschafft
3. Zertifikat

## Lernen mit dem Arbeitsbuch

Das Arbeitsbuch ist so aufgebaut, dass Schritt für Schritt ein tiefes Verständnis für VUKA aufgebaut werden kann. Die Module enthalten verschiedene Elemente:

- Videos: Sie bieten einen ersten Überblick, wecken Neugier und führen ins Thema ein.
- Texte: Sie gehen detaillierter auf die Inhalte ein und vertiefen die Kernthemen.
- Weiterführende Artikel und Videos: Materialien anderer Autor:innen geben zusätzliche Perspektiven und erweitern das Verständnis.
- Übungen: Kleine Aufgaben helfen, das Gelernte praktisch zu festigen.

Die vorgestellten Tools und Modelle sind bewusst als Beispiele ausgewählt. Ziel ist es, durch ihre Anwendung ein VUKA-Denken und -Handeln zu fördern. Es lohnt sich, besonders spannende Tools oder Modelle eigenständig zu vertiefen – etwa durch zusätzliche Recherchen mit Suchmaschinen oder den Austausch mit Künstlicher Intelligenz.

Wenn während der Lernreise Fragen auftauchen, können Sie sich jederzeit per EMail an [facilitator@vuca-welt.de](mailto:facilitator@vuca-welt.de) wenden. Zum Abschluss besteht die Möglichkeit ein Zertifikat herunterzuladen.



# Ihre Videos zum Start der Lernreise

Alle Videos stehen auf der Plattform VIMEO bereit zum Ansehen und Herunterladen.

Bitte beachten Sie die Datenschutzerklärung von VIMEO:  
<https://vimeo.com/privacy>

Link Video „Einführung VUKA“  
<https://vimeo.com/1111212942/3f37f3d287?share=copy>

Link Video „Wer ist Waltraud Gläser“  
<https://vimeo.com/1111324996/b03db6e100?share=copy>



# Wofür braucht man einen VUKA-Facilitator?... oder was fehlt, wenn man keinen hat?

Wer auf die heutigen Herausforderungen reagieren will, stellt sich zwangsläufig folgende Fragen:

- Reicht es nicht, ein Scrum-Training zu besuchen oder ein Buch zu lesen und dann einfach loszulegen?
- Warum sollte ich einen weiteren VUKA-Facilitator an Bord holen?
- Wofür brauche ich ihn und was macht er eigentlich?

Wir leben unter dem Einfluss von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Alte Logiken, Kausalitäten und bewährte Muster funktionieren nicht mehr. Es handelt sich hierbei nicht um vorübergehende Phänomene und bewältigbare Krisen. Ihre Auswirkungen beeinflussen nachhaltig unseren Alltag und damit unsere persönlichen und organisationalen Überlebensstrategien.

Der VUKA Facilitator® unterstützt Unternehmen, verschiedene andere Gruppen, aber auch Einzelpersonen dabei, effektiver zu arbeiten und gemeinsam Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Basierend auf dem „VUCA Positive Prime“ (nach Bob Johansen) bringt er in Zukunft Bewegung in die Dinge und hilft, gemeinsame Ziele und Visionen zu planen und umzusetzen.

Die Hauptaufgabe des VUKA Facilitators besteht nicht darin, das Vorgehen zu optimieren, sondern das Team beim Umsetzen, Ausprobieren und Lernen zu unterstützen. Er setzt wertvolle Impulse, um Sie in diesem Prozess zu unterstützen.

Wir brauchen Kontextverständnis und Kontextkompetenz.

In Situationen, in denen „VUKA-Methoden“ eingesetzt werden, hat man es oft mit komplexen Sachverhalten und Problemen zu tun. Komplexität bedeutet, dass Änderungen an oder in einem System nie deterministisch vorhersehbare Ergebnisse hervorbringen. Ursache und Wirkung lassen sich erst im Nachhinein erkennen.

So kann beispielsweise nicht vorhergesagt werden, ob der Kunde die neu entwickelte Funktion wirklich haben möchte. Neben neuen Erkenntnissen trainieren wir die kluge Kombination von Bekanntem und Bewährtem im Kontext neuer Fragestellungen und stärken Ihre individuellen Potenziale und Ressourcen als relevante Voraussetzung für (Selbst-)Wirksamkeit und Resilienz. Sie nehmen neue Verhaltensoptionen mit und lernen, die verschiedenen Tools kontextbezogen und effektiv einzusetzen.

## Was fehlt, wenn man es nicht hat?

Wir sammeln Erfahrungen darüber, was funktioniert und was nicht. Daraus leiten wir eine Arbeitsweise ab, die unter den gegebenen Umständen am besten funktioniert, und bilden gemeinsam eine Norm. Genau das ist in unseren Organisationen jahrzehntelang passiert, als wir in stabilen und vorhersehbaren Umgebungen arbeiteten, die es uns ermöglichten, uns auf Stabilität und Effizienz zu konzentrieren. Heute stehen unsere Schreibtische befinden sich in diesen perfekt funktionierenden Maschinen. Wir vermeiden Risiken, wir denken nicht zu verrückt und bleiben innerhalb der Box, wir folgen Prozessen.

Plötzlich, so scheint es, ist VUCA „passiert“ und hat unsere Arbeitsweise gestört. Neue Ideen erfordern neue Ansätze. Der Bedarf an Innovation muss Wissen und Denken innerhalb und außerhalb der Organisation verbinden und verlangt, dass Silos geöffnet werden und Grenzen einer flexiblen und vernetztes Arbeiten weichen. Vernetzte Lösungen erfordern vernetzte Menschen. Die Geschwindigkeit und Intensität von Störungen auf dem Markt erfordern sofortige Reaktionen. Komplexität und Kundenorientierung erfordern Kreativität, Inklusion und Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Schnelle Anpassung und Reaktion auf Feedback erfordern Teams, die dazu befähigt sind.

## **Was ist der Unterschied zwischen einem Agile Coach und dem VUKA Facilitator?... und brauchen wir beide?**

„Agiler Coach vs. Unternehmensberater – Agiles Coaching lässt sich leicht von der traditionellen strategischen Unternehmensberatung unterscheiden. Ein Berater löst in der Regel ein Problem für seinen Kunden und übergibt ihm eine Lösung. Ein Coach hilft einem Kunden zu lernen, wie er seine eigene Aufgabe lösen kann.

Beide Dienstleistungen sind in unterschiedlichen Kontexten wertvoll.“ (von agile.coach.com)

Der VUKA-Facilitator unterstützt Unternehmen, Teams und Einzelpersonen dabei, entspannter und effektiver unter VUKA-Bedingungen entspannter und effektiver zu arbeiten, Visionen und Strategien gemeinsam zu entwickeln und umzusetzen.

Mit Blick auf die Möglichkeiten und Chancen eines als bedrohlich empfundenen Zustands und auf der Grundlage des „VUCA Positive Prime“ (nach Bob Johansen) eröffnen Sie neue Perspektiven und ersetzen eingefahrene Muster und schwächende Prozesse durch Aktivitäten, die Energie und Motivation geben. Ohne Ihre Zukunftskompetenzen wird der Zustand von Überforderung, Hilflosigkeit und Angst mit allen negativen Folgen in einem dynamischen Umfeld verlängert.



# Weiterführende Artikel

**VUCA erklärt**

Artikel in „Yer“

<https://www.yer.de/de/magazin/vuca-welt-das-vuca-modell-mit-beispielen-einfach-erklart/>

# Weiterführende YouTube Videos

Bitte die [YouTube Nutzungsbedingungen](#) beachten!

**VUCA Welt – Schweizer Armee**

<https://youtu.be/U9nQFEeoHng?si=7t5kNK-jfUVdOgUN>

**VUCA – Reza Razavi + Simon Sagmeister**

[https://youtu.be/9jd4tq\\_mwlM?si=O6Eqa38M8M2Nbmc7](https://youtu.be/9jd4tq_mwlM?si=O6Eqa38M8M2Nbmc7)



# Am Anfang steht die Analyse

„Gefahr erkannt, Gefahr gebannt?“ Ob VUCA für Ihre Dienstleistungen oder gar Ihr Geschäftsmodell Probleme aufwirft, lässt sich nicht automatisch aus einem Verständnis und einer positiven Übersetzung des Begriffs ableiten. Daher empfiehlt es sich, zunächst die Ausgangssituation zu verstehen und von dort aus den Weg zu hilfreichen Impulsen und konkreten Lösungsansätzen zu beschreiten.

Folgende Fragen sind für Ihre Analyse hilfreich:

- Welche Eigenschaft(en) von VUCA erleben Sie am meisten; in Ihrem Alltag, in Ihrer Organisation, in Ihren Kundenbeziehungen oder in relevanten Bereichen?
- Wie und auf welche Weise manifestiert sie sich?
- Wie reagieren Sie persönlich oder Ihre Organisation darauf – „automatisch“ oder aktuell?

Wenn Sie konkrete Antworten finden, können Sie die Auswirkungen von VUCA auf Ihr Geschäftsmodell und Ihr spezifisches Umfeld einschätzen. Dies ist ein erster Schritt, um notwendige Maßnahmen einzuleiten.

Bestimmen Sie: Welche Aspekte weisen die folgenden Merkmale auf in Bezug auf:

**Volatilität** – Schnelle Veränderungen, große Schwankungen?

**Unsicherheit** – Schwierig

vorherzusagen, unsicherer Verlauf?

**Komplexität** – Viele Teile, stark miteinander verbunden, schwer abzugrenzen?

**Mehrdeutigkeit** – Schwer einzuschätzen, unklar, mehrdeutig?

Mit Hilfe der VUCA-Analysematrix (Arbeitsbeschreibung), idealerweise gemeinsam mit Ihren Stakeholdern und entlang Ihrer Wertschöpfungskette, können Sie die Faktoren und ihre Ausprägungen hinsichtlich Volatilität, Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit, Veränderlichkeit, Mehrdeutigkeit und Ambivalenz scannen und bewerten.

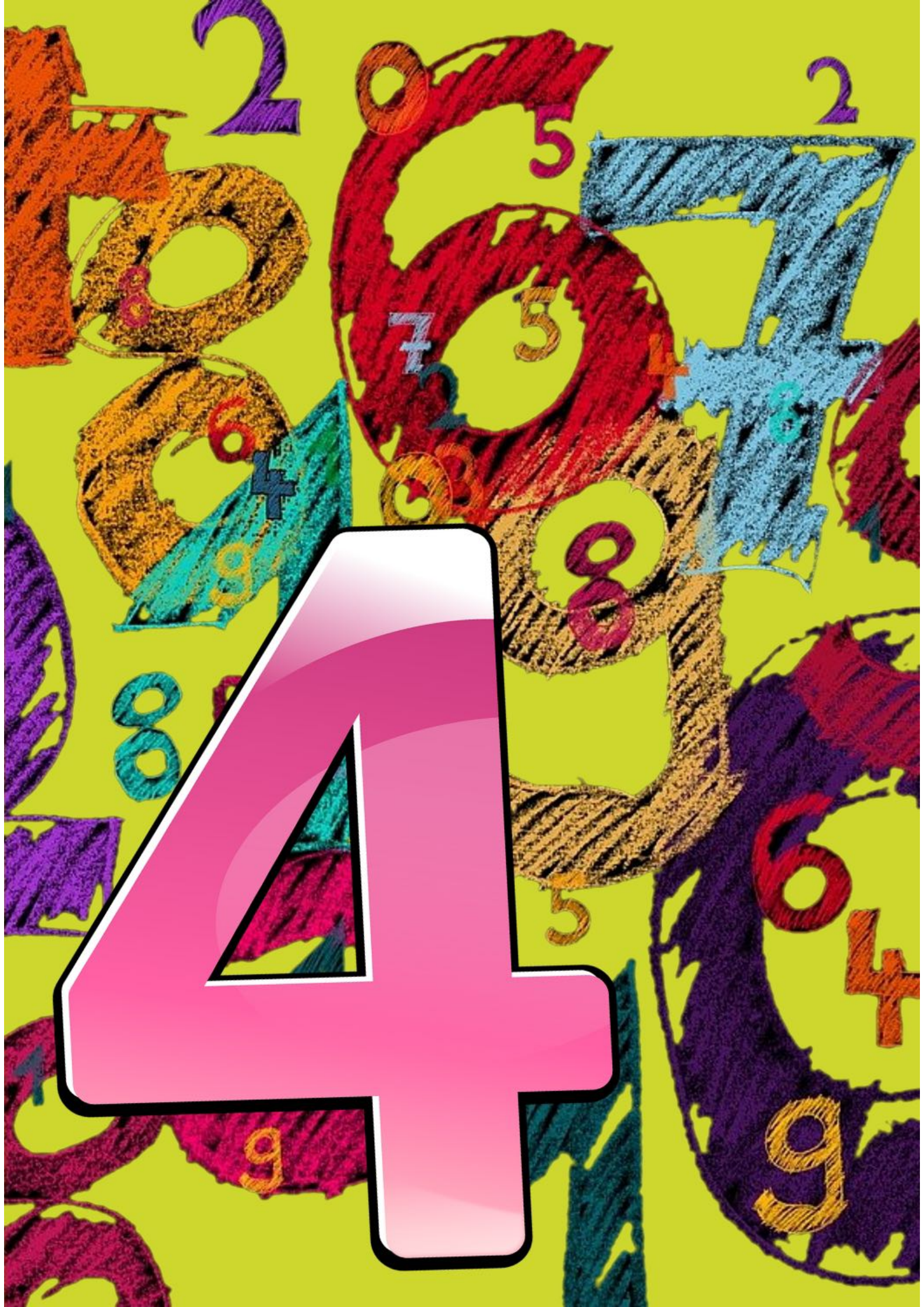
Der Zweck besteht darin, dass Sie zunächst „den Wald vor lauter Bäumen“ sehen, das aktuelle „große Ganze“ erfassen, Ihre eigenen „Schmerzpunkte“ erkennen, die vorhandene oder erforderliche „digitale Denkweise“ überprüfen und beschreiben, wie Sie bisher mit der erlebten Dynamik umgegangen sind – alles erste gute Maßnahmen für eine Standortbestimmung. Sie ermitteln den Status quo, der Ihnen eine Einschätzung des Handlungsbedarfs und der Gestaltungsanforderungen gibt.

Diese Erfassung, Sortierung und Visualisierung des aktuellen Zustands ist für die zukünftige Ausrichtung äußerst wichtig. Sie schafft die Grundlage für einen klaren Blick auf das, was bereit vorhanden ist, was sich bewährt hat, was funktioniert und was aufrechterhalten werden kann.

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt im Umgang mit anstehenden Veränderungen.

Hilfreich ist an dieser Stelle das Wissen um Reaktionen unseres Gehirns, genauer gesagt der Amygdala, dem sogenannten Mandelkern, den wir Menschen mit allen Säugetieren gemeinsam haben. Unter Bedingungen, die als Bedrohung wahrgenommen werden (zu denen Veränderung im ersten Moment oft gezählt wird), steuert die Amygdala unsere Handlungen und unterscheidet dabei

4



# Vom Ergebnis her denken

Bei allen individuellen Ausprägungen von VUCA-Phänomenen und dem Wunsch, die daraus resultierende Dynamik zu kontrollieren, kommt es letztlich immer auf die beiden Parameter an:

1. Wie viele Informationen habe ich über eine Situation?
2. Wie sehr kann ich die Auswirkungen meiner Handlungen abschätzen?

## **Backcasting –Vom Ergebnis her denken, beginnend mit dem beabsichtigten Ziel.**

Es gab schon immer Schicksalsfragen der Menschheit!

„Es kracht an allen Ecken und Enden!“

„Ich sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.“

„Ich fühle mich wie ein chinesischer Tellerjongleur!“

„Manchmal möchte ich einfach stillstehen und die Welt um mich herum kreisen lassen, ohne dass mir schwindelig wird.“

„Ich habe Angst, den Überblick zu verlieren und die falschen Entscheidungen zu treffen.“ Das klingt alles ziemlich VUCA!

Wenn das amerikanische Militär dieses Akronym Anfang der 1990er Jahre fand, um die Welt nach dem Zusammenbruch der ehemaligen UdSSR zu beschreiben, sind es heute Organisationen und insbesondere Führungskräfte, die das Gefühl haben, dass die Welt um sie herum von VUCA geprägt ist

Die Spannung zwischen einer als VUCA erlebten Welt und dem Bedürfnis von Menschen und Organisationen nach Klarheit, Sicherheit, Ordnung und Erfolg lässt sich weder konkret beschreiben und erfassen, noch ausschließlich operativ und vor allem richtig „managen“. Standardlösungen und der Wunsch nach „one fits all“ gibt es nicht! Bei der Suche nach dem eigenen Weg und den passenden Instrumenten kommt es vor allem darauf an, den Kontext, der die Rahmenbedingungen ausmacht, zu erfassen und verständlich zu machen.

## **VUKA als Lösung gedacht:**

Ein Stichwort, das sich in den Lösungen zum Umgang mit VUKA immer wieder findet: Hybrid! Statt eines „Entweder-Oder“ ein „Sowohl-als-auch“. Das wird immer mehr zu einer Frage der Kultur, denn hier liegt dem beobachtbaren Verhalten eine Haltung zugrunde.

Diversität ist eine Antwort für VUCA-Fitness! Und zwar auf allen Ebenen. Ein Mix aus unterschiedlichen Fähigkeiten, Generationen, Geschlechtern und Kulturen. Der Kernaspekt: Stärken ergänzen sich als Leitgedanke bei der Zusammenstellung interdisziplinärer Teams, in denen der Wissenstransfer zwischen etablierten Entscheidungsträgern und jungen (Führungs - )Talenten zu Diskursen führen kann, die wiederum Bestehendes in Frage stellen und neue Impulse ermöglichen. Es geht immer nur darum, den Menschen – unabhängig von seiner Rolle – in den Mittelpunkt denkbarer Lösungen zu stellen. In diesem Zusammenhang ist die digitale Kompetenz der Entscheidungsträger in einer Organisation von größter Bedeutung und eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Veränderungen. Sie müssen auch eine strategische Nähe zu kundenrelevanten Themen entwickeln.

5



# Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit, wie sie von Amy Edmondson definiert wird, ist der Glaube, dass man seine Meinung äußern, Fragen stellen und Bedenken äußern kann, ohne negative Konsequenzen wie Bestrafung, Verlegenheit oder Ablehnung befürchten zu müssen. Es geht darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen sich wohl fühlen, wenn sie zwischenmenschliche Risiken eingehen, verletzlich sind und ihre Gedanken und Gefühle frei äußern.

Laut Edmondson ist psychologische Sicherheit entscheidend für die Förderung von Teamlernen und Innovation in Organisationen. Wenn Teammitglieder sich sicher fühlen, ihre Meinung zu äußern, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie Ideen und Meinungen austauschen, was zu kreativeren Problemlösungen führen kann. Sie fördert auch konstruktives Feedback und einen offenen Dialog, was dazu beiträgt, Vertrauen aufzubauen und die Teamleistung zu verbessern.

Psychologische Sicherheit ist etwas anderes als Vertrauen. Während Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil jedes gesunden Teams ist, geht psychologische Sicherheit über Vertrauen hinaus. Es geht darum, eine Umgebung zu schaffen, in der Teammitglieder sich wohl fühlen, wenn sie zwischenmenschliche Risiken eingehen und verletzlich sind. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, in der Fehler als Möglichkeiten zum Lernen und zur Verbesserung gesehen werden und nicht als etwas, für das man sich schämen oder das man bestrafen muss.

## **Psychologische Sicherheit und VUCA**

Psychologische Sicherheit und VUCA sind zwei Konzepte, die in der heutigen, sich schnell verändernden und komplexen Welt immer relevanter werden. Psychologische Sicherheit bezieht sich auf die Überzeugung, dass man seine Meinungen, Ideen oder Bedenken äußern kann, ohne negative Konsequenzen wie Spott, Ablehnung oder Vergeltung befürchten zu müssen. Sie ist ein Schlüsselfaktor für die Schaffung einer Umgebung des Vertrauens und der offenen Kommunikation innerhalb von Teams und Organisationen.

VUCA beschreibt die unvorhersehbaren und sich schnell verändernden Bedingungen, die in vielen Bereichen des modernen Lebens, einschließlich Wirtschaft, Politik und sozialer Interaktionen, herrschen.

Der Zusammenhang zwischen psychologischer Sicherheit und VUCA besteht darin, dass in VUCA-Umgebungen Einzelpersonen und Teams sich psychologisch sicher fühlen müssen, um die Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind, effektiv zu bewältigen. Ohne psychologische Sicherheit zögern Einzelpersonen möglicherweise, sich zu äußern oder Risiken einzugehen, was zu verpassten Gelegenheiten oder Fehlern führen kann. Führungskräfte, die psychologische Sicherheit priorisieren, können eine Kultur schaffen, die Experimentierfreude, Kreativität und Innovation fördert, selbst angesichts von Unsicherheit und Komplexität. Durch die Förderung eines Umfelds, in dem Menschen sich sicher fühlen, ihre Gedanken und Ideen zu teilen, können sich Organisationen besser an die sich ständig verändernde VUCA - Welt anpassen.

1

0

