

Erich R. Unkrig

## HANDLUNGSFELDER IM VUKA-KONTEXT

Inspirations by ILOS - Jul—Sept 2019

„Wir sind nicht gut darin, Bewegung zu denken.“<sup>1</sup> Unsere instinktiven Fähigkeiten begünstigen das Feste und das Statische, das Separate und das Selbständige. Unsere dominierenden Veränderungsmodelle im Allgemeinen und in Bezug auf eine VUKA-Umwelt und den damit verbundenen Wandel im Besonderen sind daher paradoxerweise in der Sprache von Stabilität, Stillstand und Gleichgewicht verankert.<sup>2</sup>

VUKA ist eine situative Diagnose. Diese beschreibt den aktuellen Kontext von Organisationen und ihren Mitarbeitenden und liefert dabei die entscheidenden Perspektiven und Handlungsoptionen, die dann in einen Aktionsplan umgesetzt werden. Das unten dargestellte VUKA-Modell identifiziert und beschreibt die internen und externen Themen und Faktoren, die in einem volatilen, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Umfeld helfen, erfolgreich zu bleiben. Es ist ein handlungsorientiertes Instrument, das erfahrungsbasiert und im Austausch mit unterschiedlichsten Stakeholdern entwickelt wurde, um Prioritäten zu setzen und Aktivitäten vorzudenken, zu planen und umzusetzen.

**Führung und Management** (Die Zukunft gestalten und verwirklichen – vorbildlich für Werte und Ethik einstehen) braucht vor allem ...

**Führung der eigenen Person** Jede/r definiert Führung anders, und es gibt keine richtige und keine falsche Definition. Aber wenn wir unsere eigenen Werte und Prinzipien nicht kennen, sie nicht verinnerlicht haben und nicht leben, werden wir es schwerhaben, andere zu führen.

**Führung anderer** Andere zu führen bedeutet, eine klare Vision zu haben und diese mit ihnen zu teilen, für ihre Verwirklichung Know-why und Know-how zur Verfügung zu stellen und dabei die Interessen aller Stakeholder ernst zu nehmen und angemessen zu berücksichtigen. Dafür bedarf es persönlicher Präsenz wie auch der Fähigkeit, kreativ zu denken und zu handeln.

**Führung von Organisationen** Organisationen zu führen bedeutet in erster Linie, Strukturen und Prozesse aus ihrem jeweiligen Status des Industriezeitalters in Organisationen 4.0<sup>3</sup> zu verwandeln, die das Wissen, die Intelligenz und die Fähigkeiten kompetenter und „committeter“ Organisationsmitglieder für Erfolg und Wachstum umfassend nutzen.

**Kreativität und Innovation** (Wertschöpfung und Performanz durch Neues Denken – Kreativität der Stakeholder nutzen) braucht vor allem ...

**Freiraum für Experimente** Experimentieren braucht Freiräume wie auch die Bereitschaft, diese zu nutzen, um über den Tellerrand hinauszudenken und den Status quo in Frage zu stellen; Ziel ist es, die Grenzen des bisher Bewährten zu entdecken und zu überschreiten.

**Fehlertoleranz** meint das ausdrückliche Akzeptieren von zwar unerwünschten, aber doch eintretenden Ereignissen und eine intensive Beschäftigung mit diesen Abweichungen. Damit ist sie eine notwendige Voraussetzung für Experimente wie auch für das kalkulierte Eingehen von Risiken.

**Querdenken** hilft dabei, Probleme mit einem indirekten und kreativen Ansatz durch Argumentation zu lösen. Dabei ist es von Bedeutung, interdisziplinär zu denken, nach dem richtigen Problem zu suchen (nicht nur nach einer Lösung) und dabei verschiedene Perspektiven einzunehmen.

**Kultur und Werte** (Auf klaren Werten basierende Standards für Verhalten – Fokus auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit) braucht vor allem ...

**Respekt** Ein in Werten und Kultur verankerter Respekt erfordert Selbstachtung, Respekt im Miteinander und den Respekt vor dem, was den Sinn und Zweck der Organisation ausmacht.

**Fairness** Das Gefühl von Fairness im Umgang miteinander ist ein Schlüsselement für den Aufbau von Vertrauen – und Vertrauen ist der Schlüssel für Performanz, Commitment und gemeinsamen Erfolg.

**Identität** wird durch das bestimmt, womit wir uns identifizieren. Das bedeutet, zu wissen, wer man selbst ist, wie auch das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und zu einer Organisation.

**Lernen und Entwicklung** (Veränderungen als Herausforderung annehmen – Lern- und Entwicklungsoptionen begrüßen) braucht vor allem ...

**Schwarmintelligentes Lernen** Kreativität und Innovation brauchen die Fähigkeit, ein Umfeld kollektiver Intelligenz zu schaffen. In diesem Umfeld entstehen neue Ideen und Fähigkeiten, die inspirieren und es ermöglichen, neue Wege zu gehen und Lösungen vorzuschlagen.

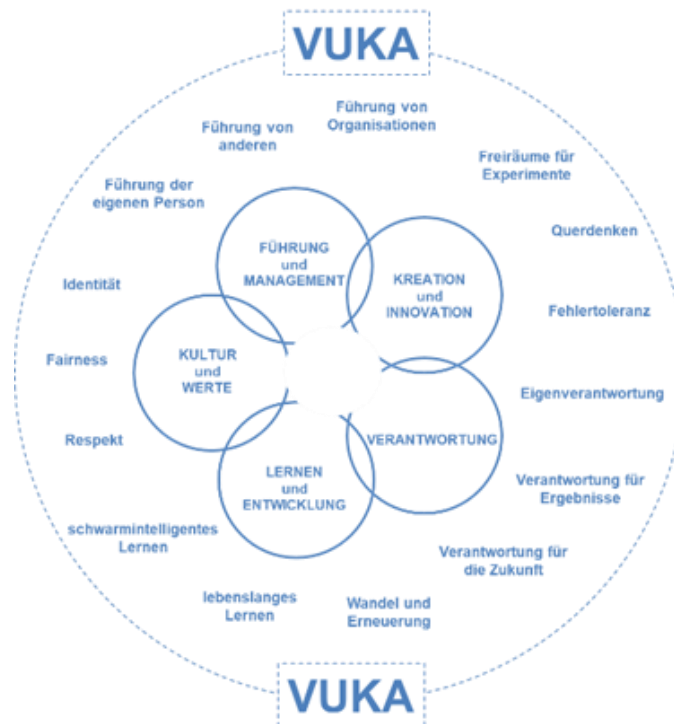
**Wandel und Erneuerung** sind persönliche wie auch unternehmerische Imperative. Die Bereitschaft dafür und die notwendige Konsequenz treiben Verbesserungen und Innovationen für das Hier und Jetzt wie auch für das Morgen voran und schaffen neue Chancen in einem sich verändernden Umfeld.

**Verantwortung** (Einstehen für Verhalten und Handeln – Commitment zur Übernahme von Verantwortung) braucht vor allem ...

**Eigenverantwortung** ist der Glaube, dass Geschehnisse grundsätzlich das Ergebnis eigenen Verhaltens und Handelns sind. Deshalb entscheiden sich Menschen dafür, in ihrer Situation Verantwortung zu übernehmen, anstatt anderen die Schuld dafür zu geben.

**Verantwortung für die Zukunft** bezieht sich vor allem auf die kontextspezifischen Aktivitäten, Spielregeln und Leitlinien, die die Erwartungen der Stakeholder und die wirtschaftliche, soziale und ökologische Performanz berücksichtigen.

**Verantwortung für Ergebnisse** zu übernehmen heißt, bereit zu sein, die Ergebnisse einer Aktivität als Folgen des eigenen Verhaltens und Handelns zu akzeptieren. Es ist ein Selbstverständnis, das sagt: „Ich bin die Person / das Team / die Organisation, die all dies geschehen ließ und die die Verantwortung dafür trägt.“



Das von mir skizzierte VUKA-Modell bezieht sich auf die Anpassung an und das Verständnis über Veränderungen auf der individuellen, kollektiven und organisationalen Ebene. Es schlägt verändertes Handeln und Verhalten vor, um den Anforderungen gerecht zu werden, die durch die neuartigen und oft schwer zu greifenden Herausforderungen entstehen, die sich aus volatilen, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Situationen ergeben. Dabei ist der spezifische Kontext ebenso zu beachten wie die hohe Geschwindigkeit von Veränderungen.

Um mit dem VUKA-Umfeld Schritt zu halten, können die genannten Faktoren erfahrungsgemäß helfen. Nun liegt es an Ihnen, liebe/r Leser/in, in Ihrem Kontext und bei Ihren Herausforderungen diese Skizze zu reflektieren und angemessene Prioritäten zu setzen.

Vertiefend siehe

<sup>1</sup> Unkrig, E. (2018). Das resiliente Unternehmen. Earned not given. BoD

<sup>2</sup> Vogel, M. (2016). Futability®: Wie Sie Veränderungen und Transformationen bewältigen und selbstbestimmt gestalten. Vogel-Perspektiven

<sup>3</sup> Schircks, A./Drenth, R./Schneider, R. (Hrsg.) (2017). Strategie für Industrie 4.0. Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation. Springer