



Die Erfolgsformel der Führung besonders für turbulente Zeiten

VUCA – die einen sehen darin den lang ersehnten Befreiungsschlag aus aufgelegten Korsetten, den anderen bereitet dieses Akronym (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ein Gefühl der Ohnmacht. Modeerscheinung oder Phänomen? Wie reagieren Führungspersonen darauf? Welche Strategien zahlen sich aus, wenn scheinbar kein Stein auf dem anderen bleibt?

■ Von Angela Taverna

Die Welt bewegt sich schneller; Wirtschaft und Gesellschaft erleben schier zeitgleich verschiedene, mitunter auch gegensätzliche Trends. Dadurch bleibt bisher Bekanntes nicht länger sicher. Die Beziehungen innerhalb der Anspruchsgruppen gestalten sich komplexer, weil unterschiedliche Rollen verteilt und gleichzeitig gelebt werden. Ein Anleger kann sowohl Kunde als auch Lieferant sein. Mit der Komplexität steigt die Transparenz, damit auch die Mehrdeutigkeit und die Interessenskonflikte der Beteiligten.

VUCA ist heute unumgänglich, also es ist Zeit, damit umzugehen.

Volatility – Bedürfnisse und Ansprüche ändern sich heute schneller. Darauf reagieren Unternehmen mit noch vielfältigeren, farbenfroheren Angeboten. Kaum auf dem Markt, verändert sich die Nachfrage schon wieder, da man das Angebotene im One-Click-Verfahren überall und sofort bekommen kann. Die Führung steht nun vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden einerseits im Frust der Vergänglichkeit aufzufangen, andererseits zu neuen Höchstleistungen zu animieren.

Vision – Entwickeln und festigen Sie eine gemeinsame Sprache und Kultur. Sei es bei den internen als auch bei den externen Anspruchs- und Zielgruppen lässt sich Zusammengehörigkeit und Identifizierung erhöhen, wenn Kommunikation und Interaktion auf eine gemeinsame Vision gründet.

Uncertainty – Eine hohe Veränderungsrate, in der kein Stein auf dem anderen bleibt, löst unweigerlich Unsicherheit aus. Die Frage stellt sich bald und immer wieder, wann der eigene Stuhl von der Veränderung betroffen sein

wird. Nicht nur im Team selbst, sondern auch die Führungsperson kann davon betroffen sein.

Understanding – Nehmen Sie die Unsicherheit rund um sich herum wahr. Wenn aufkommende Ängste ausgesprochen und ernst genommen werden, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, im Dialog Lösungen zu entwickeln. Unaufgelöste Angst bindet wichtige Ressourcen. Ignorieren wie «Das wird dann schon ...» ist dabei kein guter Ratgeber.

Unaufgelöste Angst bindet zu viele und zu wichtige Ressourcen.

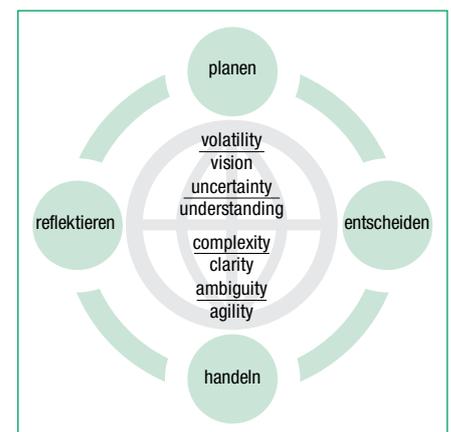
Complexity – Durch die in sich verwobenen Beziehungen zwischen den Akteuren sowie die rasante Übermittlung und Zugänglichkeit aller Informationen wird das grosse Ganze schwieriger zu erfassen. Eine Information zur falschen Zeit kann einen verheerenden Butterfly-Effekt für die gesamte Organisation haben.

Clarity – Leben Sie Klarheit als Wert im Auftreten, in den Aussagen, in den Aufträgen und in den Entscheidungen vor. So steigert sich die Sicherheit im Team. Die Kolleginnen und Kollegen haben in unsicheren Momenten einen Halt, einen Anker, woran sie sich festhalten können. Klären Sie auch als Führungsperson Fragen und Unsicherheit, die sich in Ihrer Rolle ergeben.

Ambiguity – Die komplexe Aufstellung von Beziehungen führt zu riskanten Ziel- und Interessenskonflikten, die nicht mehr durch

einfaches Abwägen oder klassische Entscheidungsprozesse aufgefangen werden. Führungspersonen gehen mit jeder Entscheidung ein erhöhtes Risiko ein.

Agility – Behalten Sie die Vision im Auge, gehen Sie strategisch vor, ohne dabei die Massnahmen in Stein zu meisseln. Sich bewusst werden und machen, dass der Weg erst beschritten werden muss, der Pfad noch nicht ausgetreten ist, und wenn doch, müssen durchaus alternative Wege gesucht und gegangen werden, um ans Ziel zu kommen. Pläne sind gut, solange sie funktionieren. Ändern sich die Umstände, müssen Pläne losgelassen werden, denn durch das Festhalten werden die Pläne nicht wahrer oder besser.



Der Führungskreislauf «planen – entscheiden – handeln – reflektieren» bleibt sich gleich. Auf diese Konstante können Sie bauen, denn daran wird auch VUCA nichts ändern. VUCA versteht sich als Ruf nach Veränderung: sich nicht auf den Lorbeeren auszuruhen, sondern an der persönlichen und beruflichen Entwicklung stetig zu arbeiten.

BUCHEMPFEHLUNG

Kotter, John: Pinguin-Prinzip

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.