

**Veränderung in der schönen, neuen  
VUKA-Welt – So baust du statt Mauern  
Windmühlen!**

von

Dr. rer. nat. Martin Emrich

Ein Auszug aus dem E-Book:

## DURCHBRUCH DURCH VERÄNDERUNG

Dieser Artikel stammt aus dem E-Book „Durchbruch durch Veränderung“. Die Projektleitung und Herausgeber haften nicht für die inhaltliche Richtigkeit. Die Autoren sind für die Konformität ihrer Beiträge mit geltendem Recht selbst verantwortlich.

© Dieser Artikel, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Projektleitung des E-Books „Durchbruch durch Veränderung“ unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Hinweis:

Wir sprechen Menschen jeden Geschlechts an, auch wenn wir im Sinne der Lesbarkeit nur die männliche Ansprache verwenden.

Dr. rer. nat. Martin Emrich

## **Veränderung in der schönen, neuen VUKA-Welt – So baust du statt Mauern Windmühlen!**

Ja, eine schöne, neue Welt ist das, in der wir hier jetzt leben. Die einzige Konstante ist die Veränderung. Diese ist so rasant, dass es kaum zu lohnen scheint, den Status Quo zu beschreiben, ist er doch binnen eines Wimpernschlages erneut hin zu einem neuen Zustand transformiert.

Trotzdem möchte ich mit diesem Beitrag 4 Megatrends beschreiben. 4 Trends, die den Zustand unserer „brave, new world“ so treffsicher wie möglich festhalten. 4 Trends, die sich seit wenigen Jahren herauskristallisiert haben, die aber unser Leben ganz sicher auch noch in den nächsten 10 Jahren stark beeinflussen werden. Diese 4 Trends lassen sich mit der Merkformel „VUKA“ zusammenfassen und stellen den ersten Part meiner Ausführungen dar. Im zweiten Teil meines Beitrages beschreibe ich mit dem Merkakronym „VOPA“, wie Veränderungen in der VUKA-Welt proaktiv und nachhaltig gestaltet werden können und sollten.

Noch vor wenigen Jahrzehnten waren viele Dinge in unserem Leben relativ gut vorhersehbar. Als Projektleiter lernte man, dass eine Veränderung am besten gestaltet wird, indem man sie erstmal gut plant, und dann entsprechende Maßnahmen stringent und diszipliniert durchführt. Genau dieses Prinzip der Linearität von Planung und Durchführung ist aber heute ganz massiv auf dem Prüfstand. Heute scheint eher ein iteratives Vorgehen zu greifen. Ein agiles Vorgehen mit dicht hintereinander geschalteten Planungs- und Durchführungs-Zyklen ist indiziert, um ersehnte Veränderungen schnell und effektiv zu realisieren.

Doch zunächst einmal zur Beschreibung der 4 Megatrends unserer heutigen Lebens- und Arbeitswelt, die sich mit dem Akronym „VUKA“ zusammenfassen lassen. V steht dabei für Volatilität, U für Unsicherheit, K für Komplexität und A für Ambiguität.

### **4 Megatrends unserer heutigen Lebens- und Arbeitswelt „VUKA“**

#### **1. Volatilität**

Als volatil hat sicher der eine oder andere Leser hier schon mal schmerzhaft den Aktienmarkt erlebt. Mal geht es hoch, dann wieder rasant nach unten, wie bei einer Achterbahnfahrt. Gemeint ist mit „Volatilität“ entsprechend eine sehr schnelle, sprunghafte Veränderung. Diese Veränderungen, die beispielsweise ein Markt oder ein Einzelunternehmen erfährt, sind sehr

schwer vorhersagbar. Man weiß weder wann, noch wie gravierend, noch in welche Richtung eine Veränderung passieren wird. Oft ändern sich dadurch mitten in einem Projekt die Ziele. Man spricht dann auch von „moving targets“. Diese machen ein klassisches Projektmanagement entweder sehr schwierig oder sogar komplett sinnlos.

## **2. Unsicherheit**

Diese Volatilität erzeugt bei vielen Führungskräften und Mitarbeitern mindestens Unklarheit, oft aber sogar Unsicherheit. Und zwar im intellektuellen wie im emotionalen Sinne. Auch eine akribische Informationsrecherche schafft hier meist keine ersehnte Abhilfe. Im Gegenteil, sowohl zu wenige, wie auch zu viele Informationen können Unsicherheit evozieren.

## **3. Komplexität**

Die vielfachen Wechselwirkungen zwischen teils bekannten, teils aber auch im Nebel liegenden Parametern machen viele Themen und Fragestellungen unserer heutigen Zeit enorm komplex. Eine Flut von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und stets differenzierteren rechtlichen Regulationen steigern zusätzlich den Grad der Komplexität. Unser Gehirn ist dafür aber nicht perfekt konstruiert. Es versucht permanent, Komplexität zu reduzieren. Das erklärt zum Teil den Erfolg von Politikern, die einfache, Schwarz/Weiß Lösungen der Marke „Die Flüchtlinge sind an allem Schuld!“ oder „Nur durch die Dieselfahrzeuge entsteht die Feinstaubbelastung der Luft“ anbieten. Ja, Über-Simplifizierer scheinen in der Politik derzeit einen regelrechten Boom zu erleben – gerade wegen der de facto Komplexität der Welt, die manchen Bürger in den Wahnsinn treibt. Dazu kommt der Wunsch vieler Wähler, für komplexe Sachverhalten einen einfachen Sündenbock“ präsentiert zu bekommen. Dabei sagte schon Albert Einstein: „Mache die Dinge so einfach wie möglich, aber nicht einfacher!“

Ein Beispiel, wo die Komplexität im Leben eines jeden heute lebenden Menschen besonders ersichtlich gestiegen ist, ist die Partnerwahl. Früher war hierbei die Auswahl alleine durch die geografischen und logistischen Gegebenheiten stark eingeschränkt. Eine Frau in einem abgelegenen Dorf mit 500 Einwohnern hatte im heiratsfähigen Alter „nur“ die Auswahl aus etwa 3 gleichaltrigen Männern. Heute ist die Partnerwahl sehr komplex. Diese beginnt schon damit, dass es leichter möglich ist, die eigene sexuelle Orientierung zu suchen und (immer wieder) neu festzulegen. Und dann stehen zig Wege offen, diese auszuleben: Online-Partnervermittlungen, Tinder oder Single-Urlaube sind nur einige wenige Möglichkeiten, die die ganze Angelegenheit sehr vielschichtig machen.

#### **4. Ambiguität**

Ambiguität bedeutet Vieldeutigkeit. Aus den ersten drei Buchstaben „VUK“ ergibt sich die Situation, dass der einzelne Mensch oft gar nicht weiss, wie er eine aktuelle Situation interpretieren soll. Fast jedes Ereignis (E) lässt multiple mögliche Interpretationen (I1, I2, I3,...) zu. Das Ereignis, dass mein Chef nicht auf meine Email antwortet (E), kann z.B. bedeuten, dass er mich nicht mag (I1), mir voll vertraut (I2), meine Email nicht empfangen konnte (I3) oder er hat einfach vergessen, zu antworten (I4). Oder etwas ganz anderes. Wie schnell und wie realistisch wir Ereignisse interpretieren, hat eine große Auswirkung auf unseren Lebenserfolg. Auch die Frage, ob es für uns prinzipiell in Ordnung ist, nicht sofort auf alles eine einfache Erklärung zu haben (= hohe Ambiguitätstoleranz) oder ob uns dieser Zustand Stress erleben lässt, ist eine ganz essentielle. Gerade bei der Auswahl von Führungskräften wird immer häufiger die Fähigkeit, den Spannungszustand der Ambiguität auszuhalten, als Selektionskriterium verwendet.

Jetzt zur Gestaltung von Veränderungen in der VUKA-Welt. „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen!“ Gemäß dieser Metapher aus China geht es nicht darum, die VUKA-Trends aufzuhalten oder gar sich einzumauern. Vielmehr ist es eine hilfreiche Strategie, mit den neuen Dynamiken der VUKA-Welt „mitzuschwingen“. Hier die Erfolgs-Strategien im Einzelnen, die das Wort „VOPA“ zusammenfasst. V steht dabei für Vernetzung, O für Offenheit, P für Partizipation und A für Agilität.

#### **„VOPA“ als Erfolgsstrategie**

##### **1. Vernetzung**

Durch die explosionsartige Vermehrung von Wissen, ist ein einzelner Mensch kaum mehr in der Lage, sich überall auszukennen und die komplette Komplexität von Sachverhalten individuell zu durchdringen. Eine Abhilfe kann hier ein gut funktionierendes Netzwerk sein. Wenn ich zwar nur ein klar begrenztes eigenes Wissen habe, aber weiß, bei welchen Menschen in meinem sozialen Umfeld ich weiteres Wissen bekommen kann, ist das sehr hilfreich. „It's not what you know, it's whom you know!“

Selbständige sind beispielsweise über virtuelle soziale Netzwerke bestens vernetzt. Und auch Firmen versuchen, die interne Vernetzung ihrer Mitarbeiter zu forcieren, um der berühmten „Silo-Bildung“ oder Abteilungs-Egoismen im Unternehmen entgegenzuwirken. Bosch beispielsweise hat mit „Bosch Connect“ eine Art eigenes, internes Facebook ins Leben gerufen, welches sich wachsender Beliebtheit bei den Mitarbeitern erfreut.

## **2. Offenheit**

Offenheit hat viel mit Zulassen und Loslassen zu tun. Das Gegenteil ist die totale Kontrolle. Diese erstickt und paralyisiert. Offenheit hingegen erlaubt Mini-Experimente, erlaubt Neues, erlaubt Fehler. Gerade in puncto Fehlerkultur ist noch viel Pionierarbeit in den Organisationen notwendig. Viele Führungskräfte betrachten Fehler nach wie vor als Makel und als Scheitern. Dagegen stecken schon in den letzten drei Buchstaben des Wortes „Fehler“, die ersten drei Buchstaben des Wortes „Lernen“. Und genau so sollten Fehler betrachtet werden: Als Lernfeedback. Als Chance, es das nächste Mal etwas besser zu machen. Dafür braucht es aber eine Offenheit bezüglich Fehlern. Ein erster Schritt könnte es dabei sein, dass Führungskräfte sehr transparent sind bezüglich Fehlern, die ihnen schon selbst passiert sind. Das ermutigt auch die Mitarbeiter, offen über eigene Fehler zu sprechen, statt diese unter den Tisch zu kehren.

## **3. Partizipation**

Partizipation bedeutet, die Mitarbeiter systematisch in wichtige Entscheidungen miteinzubeziehen. Auf englisch spricht man auch von „Empowerment“, also der „Ermächtigung“ oder der (V)Erteilung von Macht.

Das autoritäre Modell von Führung bündelt die Macht bei dem Geschäftsführer (CEO) und macht die Mitarbeiter zu Befehlsempfängern.

Dadurch ist die Organisation natürlich auch nur begrenzt intelligent, nämlich so intelligent wie der Chef, der hier alle Entscheidungen „von oben“ alleine trifft.

In lernenden Organisationen hingegen wird das Organigramm (gedanklich) auf den Kopf gestellt. Dadurch kommen die Mitarbeiter ganz nach oben. Sie bekommen mehr Macht und eine gewisse Entscheidungsfreiheit. Dadurch wird die Intelligenz und das Wissen aller Mitarbeitenden genutzt.

Dadurch ist das System flexibler und schneller und die Mitarbeiter sind durch die erweiterte Befugnis motivierter und eigenverantwortlicher.

## **4. Agilität**

Agilität bedeutet das zyklische Hin und Her zwischen Planung und Umsetzung, also zwischen „reflect“ und „act“. Jeder Mini-Test wird reflektiert. Jedes Zwischenergebnis analysiert und auf dieser Basis der nächste Testballon oder der nächste Schritt entwickelt. Das agile Vorgehen in iterativen Schleifen beinhaltet dabei ausdrücklich die Möglichkeit, dass eine getroffene Entscheidung revidiert und ein eingeschlagener Weg komplett korrigiert wird. Dieses permanente Nachjustieren fördert die Anpassungsfähigkeit, die Eigenverantwortlichkeit und

die Reaktionsgeschwindigkeit aller Mitarbeitenden und damit des gesamten Unternehmens. Durch hohe Agilität können sich Organisationen veränderten Umfeldbedingungen und Kundenbedarfen schneller anpassen und haben dadurch einen massiven Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern.

Diesen gesamten Beitrag als Video findest du [hier](#).

Falls Du mehr erfahren möchtest, über die Methoden, die wir in der Organisationsentwicklung und im Führungskräfte-Coaching einsetzen, empfehle ich Dir mein neuestes [Buch „Coaching \(er-\)leben“](#), das ich 2017 gemeinsam mit Ursula Schmitz und Thomas Menthe verfasst habe.

Falls du fundiert erlernen möchtest, wie du das VOPA-Prinzip und viele andere Tools als Organisationsberater und als Executive Coach professionell einsetzt, interessiert dich eventuell unsere [zertifizierte Coach-Ausbildung](#). Diese Ausbildung gibt es seit schon 10 Jahren und sie wird von einem erfahrenen Ausbilder-Team geleitet.

#### **Über den Autor:**



[Dr. Martin Emrich](#) ist Jahrgang 1974 und promovierter Diplom-Psychologe. Er absolvierte eine dreijährige Ausbildung in klinischer Hypnose bei der Milton Erickson Gesellschaft (MEG). Er hat durch seine Zulassung als „Heilpraktiker für Psychotherapie“ (nach HPG) die staatliche Berechtigung, auch psychotherapeutisch mit

Klienten zu arbeiten. Als Autor publizierte er bereits über 50 Bücher und Zeitschriftenartikel. Dr. Emrich ist durch die International Coaching Association (ICA) akkreditierter Systemischer Business Coach und Certified Business Trainer nach EN ISO/IEC 17024. Der Psychologe arbeitet weltweit und in 5 Sprachen als Keynote-Speaker, Executive Coach und Trainer und hauptsächlich zu den Themen „Führung“ und „Organisationsentwicklung“. Martin Emrich hat drei Kinder und lebt in Stuttgart.

Inspiziert und Lust auf mehr?

[bit.ly/ebook-durchbruch](http://bit.ly/ebook-durchbruch).

Werde Teil unserer Durchbruch-Community:

[bit.ly/durch-bruch](http://bit.ly/durch-bruch).

Hier erhältst du alle neuen Informationen über unsere Folgeprojekte.

Sei gespannt – Es lohnt sich...

Wir freuen uns auf dich!

© Dieser Artikel, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung der Projektleitung des E-Books „Durchbruch durch Veränderung“ unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Für Zitate oder Rezeptionen ist folgende Quellenangabe zwingend erforderlich:

Emrich, Martin (2018): Veränderung in der schönen, neuen VUKA-Welt – So baust du statt Mauern Windmühlen! In: Pehlivan, Gönül/Yazan, Yasemin (Hrsg.): Durchbruch durch Veränderung. Frankfurt. Teil 2, Kap. 3