

Dennis Willkomm

# Roadmap durch die VUCA-Welt

Für Führungskräfte, Scrum  
Master und Agile Coaches



## Roadmap durch die VUCA-Welt



**Dennis Willkomm** ist Agile Coach und Scrum Master. Er hat Informatik und Psychologie studiert und unterstützt Unternehmen bei der Einführung und Anwendung von agilen Arbeitsweisen und dem agilen Kulturwandel. Er arbeitet mit selbstorganisierten Teams und coacht Führungskräfte und Manager:innen in der VUCA-Welt. Er ist Autor zweier Blogs und aktiv in der agilen Community. [www.dennis-willkomm.de](http://www.dennis-willkomm.de)

Dennis Willkomm

# Roadmap durch die VUCA-Welt

Für Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © iStock – yanik88

Autorenfoto: privat

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3118-3 (Print)

ISBN 978-3-7398-8118-8 (ePDF)

ISBN 978-3-7398-0144-5 (ePub)



# Inhalt

Vorwort .....	7
Auf das können Sie sich freuen: Ihr Roadmap durch die VUCA-Welt .....	9
1 Von der Industrialisierung zur Digitalisierung .....	11
Die Industrialisierung lässt grüßen .....	11
> Tipps für VUCA-Helden .....	15
Was ist Komplexität? .....	16
> Tipps für VUCA-Helden .....	20
Die VUCA-Welt .....	21
> Tipps für VUCA-Helden .....	25
Ein Paradigmenwechsel vollzieht sich .....	25
> Tipps für VUCA-Helden .....	36
Bewältigungsstrategien für eine VUCA-Welt .....	37
> Tipps für VUCA-Helden .....	41
Grundlagen von Agilität .....	42
> Tipps für VUCA-Helden .....	69
Der Kundennutzen steht im Mittelpunkt .....	71
> Tipps für VUCA-Helden .....	82
2 Der Mensch im Mittelpunkt .....	85
Kleiner Grundkurs in Neurobiologie .....	85
> Tipps für VUCA-Helden .....	102
Motivation .....	104
> Tipps für VUCA-Helden .....	117
Persönlichkeit .....	120
> Tipps für VUCA-Helden .....	142
Ich-Entwicklung .....	144
> Tipps für VUCA-Helden .....	166
3 Das Team als treibende Kraft .....	169
Vom Einzelkämpfer zum Team .....	169
> Tipps für VUCA-Helden .....	183
Selbstorganisation .....	184
> Tipps für VUCA-Helden .....	196

4	Führung in Veränderung .....	199
	Veränderung .....	199
	➤ Tipps für VUCA-Helden .....	211
	Führung (Leadership) .....	212
	➤ Tipps für VUCA-Helden .....	242
	Gelingende Kommunikation und Feedback .....	243
	➤ Tipps für VUCA-Helden .....	259
	Coaching .....	262
	➤ Tipps für VUCA-Helden .....	296
	Kultur .....	297
	➤ Tipps für VUCA-Helden .....	324
5	Denken, Fühlen und Handeln für die Welt von morgen .....	327
	Mindset und Verantwortung .....	327
	➤ Tipps für VUCA-Helden .....	343
	Orientierung in Zeiten des Wandels .....	344
	➤ Tipps für VUCA-Helden .....	374
6	Ausblick .....	379
	Eine Welt im Wandel .....	379
	Seien Sie ein VUCA-Held! .....	386
	Danke .....	389
	Literatur .....	391
	Register .....	397
	Abbildungsverzeichnis .....	400
	Tabellenverzeichnis .....	403

## Vorwort

Wenn ich an Helden denke, dann fallen mir sofort die Comics ein, die ich schon als Kind geliebt habe. Hier kommt Superman mit seinem roten Cape angeflogen und rettet in letzter Sekunde die Welt vor dem Untergang. Dort bringt Batman mit seinem messerscharfen Verstand gleich eine ganze Bande von Superschurken hinter Gitter.

Die Helden, an die sich dieses Buch richtet, sind allerdings anders. Sie kommen nicht mit dem Cape angeflogen und retten in letzter Sekunde das Projekt vor dem Untergang. Die Zeit dieser Helden ist in den meisten Unternehmen vorbei. Nein, die VUCA-Helden haben neue Superkräfte. Eine Superkraft teilen sie dabei alle: die Kollaboration. Sie sind vernetzt, teilen ihr Wissen, arbeiten zusammen und verstehen, was die Menschen um sie herum benötigen. Sie sind vorbereitet auf eine komplexe und dynamische Welt und das macht sie so wertvoll. Und das schönste: jeder von uns kann ein VUCA-Held sein!

Dieses Buch stellt ein Starter-Kit für alle VUCA-Helden dar. Sie finden darin viele Hilfsmittel, die Sie fit für die VUCA-Welt machen. Neben konkreten Methoden und Modellen bekommen Sie praktische Anwendungstipps und Beispiele an die Hand, um gleich zur Tat zu schreiten.

Sie können dieses Buch von vorne bis hinten am Stück lesen oder einfach gleich zu den Kapiteln springen, die von besonderem Interesse sind. Am Ende jedes Kapitels finden Sie Anregungen und Reflexionsfragen. Diese fordern Ihre bisherigen Sichtweisen auf Führung, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur heraus und helfen Ihnen auch, die vorgestellten Modelle und Werkzeuge in Ihren eigenen Kontext einzupassen.

Ich habe mich bemüht, Ihnen eine große Auswahl der Modelle, Methoden und Werkzeuge zusammenzustellen, die mir auf meiner bisherigen Lernreise am meisten von Nutzen waren. Sicher gibt es noch viele weitere hilfreiche Ansätze und jeder erfahrene VUCA-Held, sei es ein Scrum Master, Agile Coach oder eine agile Führungskraft, hat sicher noch weitere Werkzeuge in seinem Koffer, die hier hineinpassen würden. So entstand dieses Buch, in das auch einiges an Feedback und praktische Erfahrungen von geschätzten Kollegen eingeflossen ist, so dass ich selbst beim Schreiben noch sehr viel Wertvolles und Neues lernen durfte.

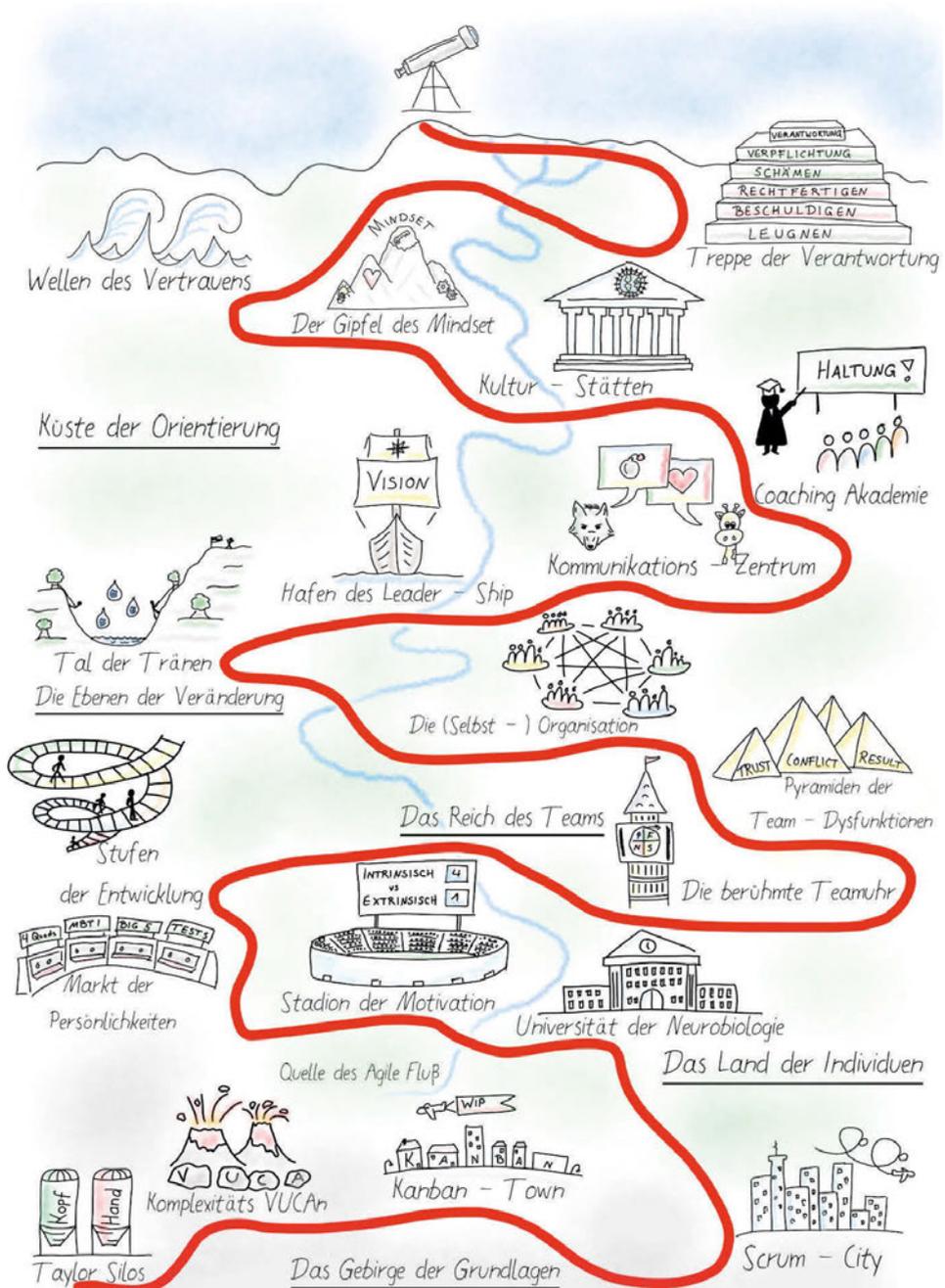
Ich hoffe, auch Sie finden auf den folgenden Seiten ein paar neue Ansätze, hilfreiche Methoden oder neue Sichtweisen.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg mit diesem Buch und freue mich – ganz im agilen Sinne von Inspect & Adapt – auf Ihr Feedback, Lob, Kritik und Verbesserungsideen, gerne auch über Social Media mit den Hashtags #MindsetIsKey und #VUCAHelden.

Dennis Willkomm, Juni 2021

Diversität und Toleranz sind wichtige Werte für mich. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich darauf verzichtet, Personen- und Berufsbezeichnungen in der weiblichen und männlichen Form zu verwenden. Die verwendeten Begriffe schließen alle Geschlechter selbstverständlich ein.

# Auf das können Sie sich freuen: Ihr Roadmap durch die VUCA-Welt





# 1 Von der Industrialisierung zur Digitalisierung

*Wer vor der Vergangenheit die Augen verschließt,  
wird blind für die Gegenwart.*  
Richard von Weizsäcker

Lernen aus der Vergangenheit hilft zu verstehen, warum gewisse Entscheidungen getroffen wurden, um die Auswirkungen auf die Gegenwart einschätzen zu können. Viele Strukturen, Denk- und Handlungsweisen, mit denen Sie als VUCA-Held heute konfrontiert werden, haben ihren Ursprung in der Vergangenheit und wirken bis in die Gegenwart fort. Ohne das Wissen darüber, woher gewisse Strukturen und Paradigmen kommen und was der Grund ihrer Entstehung war, ist es sehr schwer, sie im Kontext der heutigen Gegebenheiten zu beurteilen. Dies trifft in besonderem Maße auf die Auswirkungen der letzten 100 Jahre auf unsere heutige Unternehmenslandschaft zu.

Mit diesem Wissen können auch die Veränderungen, die unter den Schlagworten „Digitalisierung“, „New Work“ und „Agile Transformation“ viele Unternehmen beschäftigen, besser eingeschätzt werden.

## Die Industrialisierung lässt grüßen

Jede große Veränderung findet auf mehreren Ebenen statt. Wenn Sie in die Vergangenheit schauen und versuchen, Gründe zu finden, warum sich ein geschichtliches Ereignis abgespielt hat, dann ist dies immer nur auf viele unterschiedliche Ursachen zurückzuführen. Mein alter Geschichtslehrer wurde niemals müde zu betonen, dass die retrospektive Suche nach Gründen immer mit „multikausal“ beantwortet werden müsse. Es ist nie ein einzelner Grund, der Auslöser für eine tiefgreifende Veränderung ist, sondern viele unterschiedliche Ereignisse, Zustände und Umwelteinflüsse, die zusammenkommen.

So ist es kaum möglich, über die moderne Arbeitswelt, Agilität, New Work oder Digitalisierung zu sprechen, ohne dabei auf Strukturen, Prozesse und Weltbilder zu stoßen, die schon mehr als 100 Jahre alt sind, aber bis heute Auswirkungen haben.

**Frederick Winslow Taylor**, ein Pionier auf dem Gebiet der Arbeitswissenschaft, wurde am 20. März 1856 in einer kleinen Stadt in Pennsylvania geboren und trat in der Zeit um die Jahrhundertwende in Erscheinung. Zu dieser Zeit gab es in den Fabriken sehr viele ungelernete Arbeiter, die ihre Körperkraft gegen Lohn anboten. Diese wurden nach ihrer individuellen Arbeitsleistung bezahlt. Je mehr sie in einer bestimmten Zeit erledigten, desto mehr Geld erhielten sie am Ende des Tages. Der Arbeitsalltag war sehr hart, aber den Arbeitern blieb nicht viel anderes übrig. Sie brauchten den Lohn, um sich und ihre Familien über Wasser zu halten.

## Die Entstehung des Scientific Management

Bedeutend wurde **Taylor** vor allem für seine Arbeiten, die unter dem Namen Scientific Management große Bekanntheit erlangten. Er versuchte, die Arbeit in den Fabriken zu beschreiben und den besten Weg für ihre Durchführung herauszuarbeiten. Mit der festen Überzeugung, dass es den „one best way“ geben müsse, wie eine Arbeit am effizientesten auszuführen ist, entstanden so nach und nach detaillierte Arbeitsanweisungen, wie die einzelnen Arbeitsschritte auszuführen waren. Arbeiter wurden dann in der Durchführung geschult und arbeiteten nur noch nach den neuen Anweisungen.

Die Beobachtung und Planung der **Arbeitsschritte** führten Taylor und seine Kollegen in einer eigenen Abteilung, dem sogenannten Arbeitsbüro, durch. Auf diese Weise trennte Taylor die Kopfarbeit von der Handarbeit und verlagerte sie in zwei unterschiedliche Abteilungen. Das Mitdenken des Arbeiters wurde nicht benötigt, da der eine beste Weg ja schon gefunden war.

Diese Vorgehensweise brachte Taylor schon zu seinen Lebzeiten herbe Kritik ein. Interessanterweise aber nicht von den Arbeitern, wie man aus heutiger Sicht leicht erwarten könnte, schließlich zeichnet sich in diesen Vorgehensweisen ein sehr mechanistisches Menschenbild ab. Für die Arbeiter in den Fabriken war das Scientific Management ein klarer Schritt nach vorne. Sie waren nun durch die gut ausgearbeiteten Methoden Taylors und seiner Kollegen in der Lage, ihre Arbeit tatsächlich effizienter auszuführen, was am Ende des Tages auch dazu führte, dass sie mehr Geld mit nach Hause trugen.

Der Gegenwind, der Taylor und seiner Methode entgegenwehte, kam eher aus den Managementkreisen. Mit der Schaffung des Arbeitsbüros fürchteten Teile des Managements, dass der eigene Einfluss schwinden würde. Von ihrem Standpunkt aus nahm das Arbeitsbüro eine zu große Wertigkeit in ihrem Unternehmen ein und sie fühlten sich bedroht. In der Folge gab es einige Gegenbewegungen und heftige Kritik an den Vorgehensweisen.

Die Grundzüge des von Taylor angeregten Systems, also die Aufteilung von verschiedenen Kompetenzen in verschiedene Abteilungen, bildete aber fortan die Grundlage, auf der viele Unternehmen aufgebaut wurden und auch bis in die heutigen Tage zum Teil noch aufgebaut sind. So entstand beispielsweise neben der Produktionsabteilung auch eine Entwicklungsabteilung, eine Abteilung für den Verkauf, eine Abteilung für das Controlling und so weiter. In diesen Abteilungen fanden sich dann die Spezialisten wieder. Die Unternehmen waren sehr kreativ und bauten unterschiedlichste Abteilungen, getrennt nach Funktionen auf.

In sehr vielen Fällen führte diese Aufteilung zu **funktionalen Silos**. In den vergangenen Jahren (und auch heute noch) kann man an vielen Beispielen sehen, dass diese funktionalen Silos dazu führen können, dass sich die unterschiedlichen Abteilungen gegenseitig das Leben schwer machen. Zum Beispiel, indem sie abteilungsspezifische Ziele, die sich im Gesamtkontext aber leider widersprechen, verfolgen, oder indem die verschiedenen Abteilungen sich gegenseitig die Schuld zuschieben, wenn es Fehlschläge gibt, anstatt gemeinsam den Karren aus dem Dreck zu ziehen.

Diese häufigen negativen Auswirkungen der tayloristischen Struktur werden heute von vielen Beobachtern massiv kritisiert und Taylor in die Schuhe geschoben. Damit tut man ihm mit Sicherheit Unrecht, da seine Ansätze im Kontext der damaligen Zeit und den gutgemeinten Absichten durchaus sehr positive Auswirkungen mit sich brachten. Dass diese Strukturen heute in den meisten Fällen vielleicht nicht mehr ganz so passend und zeitgemäß sind, kann man schlecht Frederick **Taylor** ankreiden.

## Die Taylorwanne

Lassen Sie uns noch einmal einen weiteren Schritt zurück in der Zeit gehen, in die Zeit vor der aufkommenden Industrialisierung. Damals kaufte man beispielsweise Kleidung beim Schneider vor Ort, die sehr individuell angepasst wurde. Ein Schneider sah sich unterschiedlichsten Wünschen gegenüber und musste in der Lage sein, diese zu erfüllen. Zum Glück hatte er keine allzu große Konkurrenz zu befürchten, weil die Leute aus seinem Ort nur zu ihm gehen konnten.

Dann kam das **Industriezeitalter**. Maschinen übernahmen Aufgaben, die vorher noch von Menschen erledigt wurden und eine Massenproduktion begann. Während am Anfang, wie zu Zeiten Taylors, noch die Menschen die Arbeiten ausführten, wurde dies zunehmend von Maschinen übernommen. Die Menschen, die nicht in den denkenden Abteilungen arbeiteten, wurden nur noch benötigt, um Maschinen zu bedienen und einfache Arbeitsschritte auszuführen. Nun herrschte ein Verkäufermarkt, das heißt, die Unternehmen konnten ihre Produkte so auf den Markt bringen, wie es ihnen beliebte. In dieser Zeit und unter diesen Bedingungen, wo es eine große Nachfrage gab und noch keinen allzu großen Wettbewerb, spielte die tayloristische Struktur ihre großen Stärken aus.

Im Vergleich zu unserem vorindustriellen Dorfschneider wurde nun zum Beispiel Kleidung als Massenware hergestellt. Dabei überlegte sich eine Abteilung, welche Kleidungsstücke wohl großen Anklang finden würden. Dann gaben sie entsprechende Schnittmuster und Vorlagen an eine andere Abteilung weiter, die dafür sorgte, dass die maschinelle Produktion diese Kleider herstellen konnte. In den Läden hing dann später das entworfene T-Shirt in vielfacher Ausführung und in unterschiedlichen Größen zu verlockenden Preisen, mit denen der Schneider nicht mithalten konnte.

Dann setzte, zuerst langsam, dann immer deutlicher, das **Wissenszeitalter** ein. Neue Technologien hielten Einzug. Das Internet vernetzte Menschen auf der ganzen Welt. Die Märkte wurden globalisiert. Nun war es möglich, sich günstigere Produkte von der anderen Seite der Welt zu kaufen. Der Markt wandelte sich von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt. Der Kunde stellte plötzlich Ansprüche und konnte aus einer großen Auswahl von Produkten wählen, was ihm am besten gefiel oder die gewünschte Qualität aufwies. Plötzlich fand man sich wieder in einem hochdynamischen Umfeld. Zwar konnte man immer noch auf die Herstellungskraft von Maschinen zurückgreifen, aber die Kunden verlangten nach sehr individuellen Lösungen. Innovation und Kreativität wurden immer wichtiger.

In der heutigen Zeit herrscht ein großer **globaler Wettbewerb**. Disruptionen bedrohen bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle. Ganze Märkte werden durcheinandergeworfen. Klassische Unternehmen, die nach tayloristischen Grundsätzen aufgebaut sind, sehen sich hochdynamischen und adaptiven Start-ups gegenüber, die sehr schnell auf Veränderung reagieren können

Die Taylorwanne zeigt diese Veränderung noch. erinnern Sie sich an den Schneider, der seine Produkte noch in Handarbeit herstellte, bevor Maschinen diese Aufgaben erledigen konnten? Diese Manufaktur zeichnet sich dadurch aus, dass die Aufgabe zwar eine gewisse Komplexität besaß, denn schließlich musste auf die Kunden gehört und einen Teil der Wünsche erfüllt werden, insgesamt war sie aber noch recht überschaubar. Durch direkten Kontakt und einen hohen Anteil an Handarbeit besaß die Arbeit eine gewisse Dynamik. Wenn es einer Anpassung der Arbeitsweise bedurfte oder eine Entscheidung zu treffen gab, dann passte der Schneider sie an oder traf die Entscheidung.

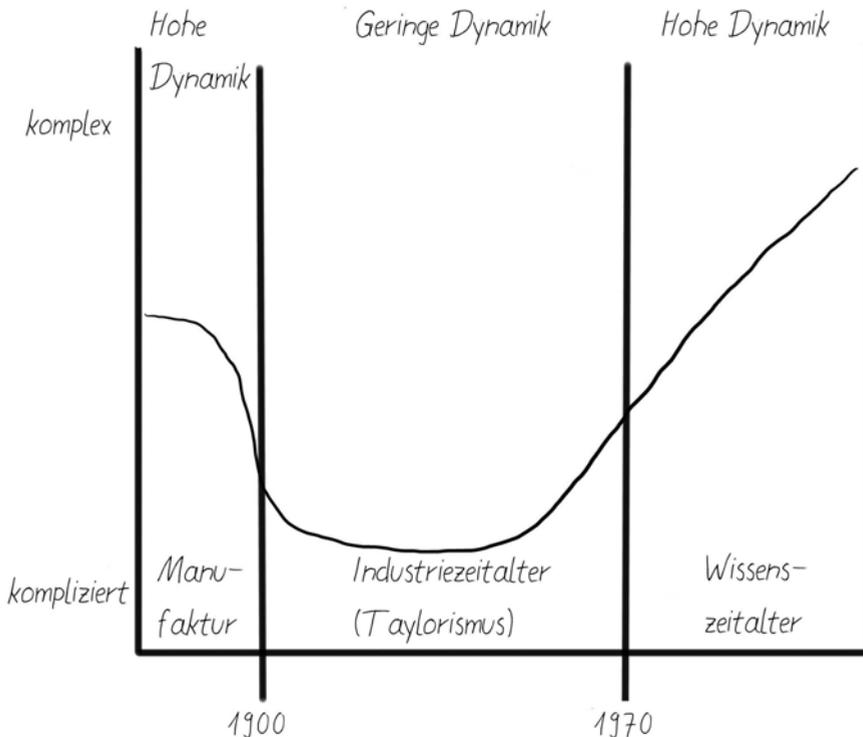


Abb. 1: Taylorwanne (eigene Darstellung nach Pfläging 2018)

In Zeiten der Industrialisierung veränderte sich dies. Die Dynamik nahm deutlich ab, denn vereinheitlichte Produktionsprozesse sorgten dafür, dass hochwertige Produkte in großer Stückzahl kostengünstig hergestellt werden konnten. Für die Käufer verän-

derte sich der Markt, indem sie statt einem Kleidungsstück, das der Schneider speziell für sie anfertigte, ein Kleidungsstück von der Stange kauften. Diese waren deutlich günstiger und machten den Handarbeiten der Schneider Konkurrenz.

Später dann stieg, durch neue Technologien und globale Märkte, die Komplexität an, und der Markt wurde immer dynamischer. Die Produktion selbst war optimiert und funktionierte hervorragend. Die Herausforderung war, dass man schneller sein musste als die Konkurrenz, neuartige Produkte auf den Markt zu bringen. Bis Anpassungen oder Entscheidungen an die entsprechenden Positionen transportiert worden waren und dort getroffen wurden, verging oft zu viel Zeit. Bis dahin hatte die schnellere Konkurrenz schon gehandelt und wichtige Marktanteile gewonnen.

Die Taylorwanne hilft zu erklären, warum die funktionale Aufteilung und die Trennung unterschiedlicher Arbeiten in Abteilungen in diesem Umfeld so gut funktionierte.

Der Taylorismus war im Rahmen seiner Zeit ein sehr sinnvoller Ansatz, um hocheffizient und erfolgreich zu sein. Die Aufgaben, mit denen wir heute konfrontiert sind, werden aber zunehmend komplexer und erfordern neue Bewältigungsstrategien. Wie diese aussehen, werden wir uns mit Hilfe eines Modells im nächsten Kapitel ansehen.

### ► Tipps für VUCA-Helden

Auch wenn der Taylorismus mit all seinen Erscheinungsformen heute oftmals stark in der Kritik steht, sollten Sie verstehen, auf welchen Grundlagen dieser basiert und warum er so viel Erfolg hatte. Es ist wichtig anzuerkennen, dass dieser Ansatz durchaus Vorteile mit sich brachte, in einer Zeit, die anders als unsere heutige war.

#### 1. **Versuchen Sie immer erst, etwas zu verstehen, bevor Sie es kritisieren.**

Natürlich finden Sie heute viele Beispiele, in denen die funktionale Aufteilung in Silos dazu führt, dass sich Unternehmen sehr stark mit sich selbst beschäftigen und durch politische Grabenkämpfe lähmen.

Wenn Sie verstehen und vermitteln können, warum eine tayloristische Struktur zu gewissen Zeiten Erfolg versprach, im heutigen Kontext aber hinderlich sein kann, dann können Sie dies auch vermitteln und Verständnis schaffen.

- Erklären Sie die Gründe, warum die tayloristische Struktur so erfolgreich in ihrer Zeit war.
- Zeigen Sie, wie das Marktumfeld sich damals vom heutigen Markt unterscheidet.
- Können Sie Unterschiede erkennen? Wo stoßen Sie mit dem tayloristischen Ansatz an Grenzen und wo funktioniert er nach wie vor?

## 2. Beziehen Sie den Kontext ein.

Am Beispiel des Taylorismus können Sie erkennen, dass es wichtig ist, ein System, eine Struktur oder einen Prozess immer im jeweiligen Kontext zu betrachten. Nichts ist von sich aus gut oder schlecht. Manchmal versteht man den Sinn nur durch Einbeziehung des Kontextes.

- In welchem Kontext ist eine Struktur oder ein Prozess entstanden?
- Hat sich der Kontext verändert?
- Welche dieser Veränderungen beeinflusst den Erfolg der ursprünglichen Struktur?

## 3. Jedes System ist auch von den handelnden Menschen abhängig.

Machen Sie sich bewusst, dass jedes System, wie auch der Taylorismus, von den handelnden Menschen mit Leben gefüllt wird. Die bloße Existenz von unterschiedlichen Abteilungen sagt noch nichts darüber aus, ob die angesprochenen Nachteile dieser Struktur sich auch wirklich zeigen werden.

Es gibt auch Beispiele dafür, dass Abteilungen sehr gut zusammenarbeiten und sich nicht auf politische Spielchen einlassen. Solche Unternehmen können auch mit tayloristischen Strukturen Erfolg aufweisen.

- Wie arbeiten die Menschen in Ihrem Umfeld zusammen?
- Welche Strukturen und Systeme unterstützen Verhaltensweisen?
- Welche (überraschenden) Abweichungen von erwarteten Verhaltensweisen, die sich aus der Struktur (Organigramm, Prozesse, Abteilungen) ergeben, können Sie in Ihrem Umfeld beobachten? Was schließen Sie daraus?

## Was ist Komplexität?

In der Alltagssprache wird *komplex* oftmals synonym zu *kompliziert* verwendet, das ist es aber nicht. Was erst einmal wie eine Spitzfindigkeit anmutet, sollten wir uns etwas genauer betrachten. Lassen Sie uns dafür einen Blick auf das Cynefin-Framework<sup>1</sup> werfen.

## Das Cynefin-Framework

Das Wort Cynefin stammt aus dem walisischen und bedeutet übersetzt so viel wie Lebensraum. Es stammt von Dave Snowden, der auch in einer Reihe sehr guter Videos im Internet sein Modell ausführlich erklärt.

---

1 <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

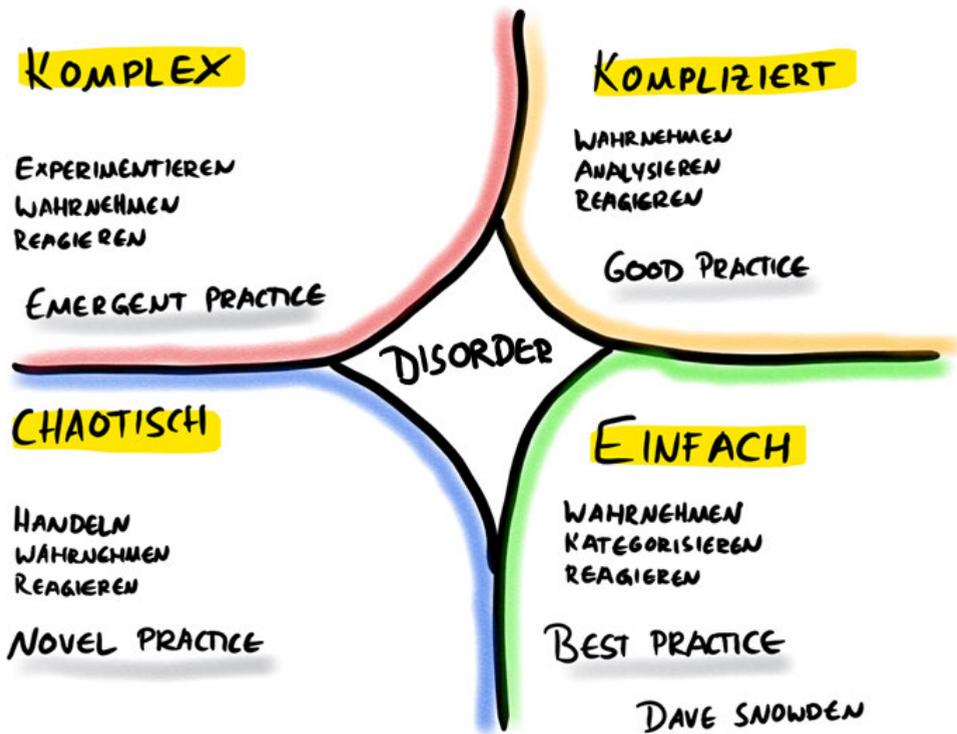


Abb. 2: Das Cynefin-Framework im Überblick (eigene Darstellung nach Dave Snowden)

Das Cynefin-Framework teilt sich in vier Quadranten sowie einen Bereich in der Mitte auf. Jeder Quadrant stellt dabei grob gesagt eine Kategorisierung von Problemen und Aufgaben dar.

Lassen Sie uns ein Beispiel anschauen. Es ist Samstag und die Sonne scheint. Berti hat sich vorgenommen den Rasen zu mähen. Also geht er in den Schuppen und sucht den Rasenmäher. Voller Motivation geht er nun mit seinem Rasenmäher in den Garten. Sicherlich stimmen Sie mir zu, dass das Rasenmähen eine als einfach zu kategorisierende Tätigkeit (rechts unten in der Abbildung) darstellt. Snowden beschreibt, dass man einfache Probleme mit einem Dreischritt aus Wahrnehmung, Kategorisierung und Reaktion behandeln kann. In diesem Beispiel würde Berti also den Rasenmäher betrachten (wahrnehmen), ihn als Rasenmäher erkennen (kategorisieren) und dann den Schalter zum Einschalten drücken. Dann schiebt er den Rasenmäher über den Rasen und erhält so das gewünschte Ergebnis: einen gekürzten und ordentlichen Rasen. In diesem Fall hat man es mit einer **Best-Practice** zu tun, also einem Vorgehen, das einfach als das naheliegendste und erwiesenermaßen Beste einzuordnen ist.

Kompliziert wird es dann (rechts oben in der Abbildung), wenn der Rasenmäher plötzlich den Dienst verweigert. In diesem Fall ist es für Berti, der ein technischer Laie ist, kein einfaches Problem mehr, den Rasenmäher wieder zum Arbeiten zu bewegen.

So bleibt für Berti nur der Gang zum Experten, der sich mit Rasenmähern auskennt und eine Reparatur durchführen kann. Dieser sieht sich erst einmal den Rasenmäher genau an (wahrnehmen) und versucht herauszufinden, was das grundlegende Problem ist. Aufgrund seines Wissens und seiner Erfahrung kann er den Rasenmäher dazu auseinanderbauen und nachsehen, wo es klemmt (analysieren). Das Grundwissen dafür hat er sich angeeignet und aus vielen vorhergehenden Reparaturen erweitert. Hat er das Problem erkannt, beginnt er mit der Reparatur (reagieren). In der Folge sollte der Rasenmäher wieder laufen. Berti verstaut diesen also wieder im Auto und fährt zufrieden nach Hause. Dort kann er die Gartenarbeit fortsetzen. Im Fall eines komplizierten Problems hat man es nicht mehr mit Best Practices, sondern mit Good Practices, also bewährten Vorgehensweisen, zu tun. Es gibt mit Sicherheit mehrere Wege, den Rasenmäher zu reparieren, die in den meisten Fällen funktionieren, aber nicht den einen offensichtlichen, der immer funktionieren wird. Eine gewisse Kreativität und Improvisationsgeschick sind hier von Vorteil.

Eine Woche später, es ist wieder Samstag, ist Berti allerdings faul. Er nimmt sich daher vor, jemand anderen dazu zu bewegen, diese Aufgabe zu erledigen. Damit wird es dann komplex (oben links in der Abbildung). Berti kann nicht durch Wissen den Vorgang beeinflussen. Er überlegt, seine Frau zu überreden, aber er ist nicht sicher, wie sie reagieren wird. Vielleicht ist sie gerade müde von einem anstrengenden Tag und überhaupt nicht in der Stimmung, noch den Rasen zu mähen. Vielleicht hat sie aber auch den ganzen Tag im Büro gesessen und ist ganz dankbar, dass es eine Aufgabe gibt, bei der sie sich ein wenig körperlich betätigen kann. Dann kommt ihm eine andere Idee: Er könnte auch seinen Sohn fragen und ihm eine Belohnung in Aussicht stellen. Aber wird dieser sich darauf einlassen? Wie auch immer, Berti wird ausprobieren müssen, wie sein Gegenüber auf die Aufforderung, den Rasen zu mähen, reagiert (experimentieren). Dann kann er beobachten, was passiert. Bietet er seinem Sohn fünf Euro für das Rasenmähen und nichts passiert (wahrnehmen), dann kann er es mit zehn Euro versuchen. Vielleicht hat er damit mehr Glück (reagieren). Oder er versucht es zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal.

Aus dem, was funktioniert hat, kann Berti dann **Strategien** für die Zukunft entwickeln. Dies nennt Snowden dann die emergenten Praktiken. Also Praktiken, die sich nach und nach entwickeln und anpassen. Im Gegensatz zu komplizierten Problemen kann man hier keine klaren Ursache-Wirkung-Beziehungen im Voraus erkennen. Egal wie gut Berti seine Familie kennt, er wird nie alle Informationen erfassen können, die ihm eindeutig vorhersagen, ob er seinen Sohn mit fünf Euro, mit zehn Euro oder einfach mit einer netten Bitte zum Rasenmähen bewegen kann. Das kann er erst nachher – retrospektiv –, nachdem er es ausprobiert hat. Allerdings sollte er dann auch nicht dem Irrglauben anhängen, dass beim nächsten Mal, wenn der Rasen wieder zu hoch ist, die gleiche Taktik zum gleichen Ergebnis führen wird.

Zuletzt beschreibt Cynefin noch **chaotische Probleme** (links unten in der Abbildung). Hier herrscht wirklich Chaos. Zum Beispiel ist es so gut wie unmöglich vorherzusagen, welches Muster die abgemähten Grashalme in der Auffangbox darstellen

werden. Dies ist vollkommen zufällig und auch retrospektiv nicht zu rekonstruieren. Der Dreischritt sieht hier Handeln-Wahrnehmen-Reagieren vor und beschreibt komplett neue Praktiken. Wenn Ihnen das noch nicht chaotisch genug ist, dann können Sie sich noch mit Problemfeldern beschäftigen, die Snowden als Disorder bezeichnet. Hier gibt es keine erkennbaren Vorgehensweisen mehr.

Mit Hilfe des Cynefin-Frameworks können Sie Ihre Herausforderungen einschätzen und so eine passende Vorgehensweise wählen. Problematisch wird es, wenn Sie eine Fehleinschätzung vornehmen, denn dann können sich Probleme, die Sie vielleicht als „einfach“ eingeschätzt haben, schnell als „chaotisch“ herausstellen.

Für einen Überblick reicht es aber aus, ein grundlegendes Verständnis für die Unterscheidung zwischen komplizierten und komplexen Systemen aufzubauen. Mit diesem Verständnis können Sie nun die Taylorwanne noch einmal etwas genauer betrachten und sehen, dass das Scientific Management dort seine Stärken ausspielt, wo komplizierte Probleme zu lösen sind. Taylor war es gelungen, die Probleme wahrzunehmen, zu analysieren und dann Handlungsanweisungen abzuleiten, die dazu führten, dass die komplizierten Probleme sehr effizient gelöst werden konnten. In der anbrechenden Zeit der Wissensarbeit verschoben sich die Probleme mehr und mehr in die komplexe Domäne, wo Disruptionen plötzlich Märkte komplett umwandelten oder neue Technologien alte Lösungen überflüssig machten.

## Umgang mit der Komplexität

Als angehender VUCA-Held sind Sie konfrontiert mit zwei großen Herausforderungen. Die erste Herausforderung besteht darin, dass Sie in der Lage sein müssen, das Problem richtig einzuschätzen und zu erkennen, wie es beschaffen ist.

Sie haben gesehen, dass Probleme, die durch Wissen zu beherrschen sind, die Sie analysieren und dann angehen können, komplizierte Herausforderungen darstellen. Dort, wo Sie nur sehr schwer Kausalzusammenhänge erkennen können und mit Wissen allein nicht mehr weiterkommen, begeben Sie sich in ein komplexes Umfeld.

Wenn man diesen Unterschied kennt, dann stellt die Findung einer passenden Strategie zur Problemlösung die zweite Herausforderung dar. Die meisten Strategien zur Problemlösung, die in Erziehung und Ausbildung vermittelt werden, sind eher auf komplizierte Problemstellungen ausgerichtet. Als Schüler wurden Sie darauf vorbereitet, Aufgaben zu analysieren und dann Lösungen dafür zu finden. Wenn Sie sich nicht bewusst sind, dass Sie es mit einem komplexen Problem zu tun haben, dann werden Sie sehr wahrscheinlich auf diese Strategien zurückgreifen, die Sie gelernt und verinnerlicht haben. Lösungsstrategien für komplizierte Probleme sind jedoch nicht geeignet, um komplexe Probleme zu lösen. Vor dieser Herausforderung stehen heute viele Unternehmen.

## ► Tipps für VUCA-Helden

Unterscheiden zu können zwischen komplizierten und komplexen Herausforderungen ist eine Grundvoraussetzung für den Erfolg in der VUCA-Welt.

### 1. Finden Sie zuerst heraus, mit was für einer Herausforderung Sie es zu tun haben.

Orientieren Sie sich an Hilfsmitteln, wie dem vorgestellten Cynefin-Framework, um Ihre Herausforderung einzuschätzen. Falls Sie noch eine etwas andere Sicht bekommen möchten, können Sie sich auch mit der Stacey-Matrix auseinandersetzen<sup>2</sup>. Wenn Sie unsicher sind, ob Sie es mit einem komplizierten oder einem komplexen Problem zu tun haben, deutet dies eher auf ein komplexes Problem hin. Starten Sie mit den Strategien für komplexe Probleme und passen Sie Ihre Vorgehensweise an, wenn Sie neue Erkenntnisse gewinnen.

- Können Sie eindeutige Kausalzusammenhänge erkennen?
- Sind diese Zusammenhänge in der Situation zu erkennen oder nur durch Nachbetrachtung?
- Waren Sie schon mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert und wie haben Sie sie bewältigt?

### 2. Schießen Sie nicht mit Kanonen auf Spatzen.

Sie haben nun ein Gefühl dafür bekommen, wie problematisch es wäre, ein komplexes Problem nicht als solches zu erkennen. Dies könnte Sie dazu verführen, auf Nummer sicher zu gehen und die Strategien für komplexe Probleme auf so ziemlich jedes Problem anzuwenden, das Ihnen begegnet. Aber emergente Praktiken erfordern viel Kommunikation, Feedback und auch Anpassungen. Wenn ein Problem erkennbar auf eine gewisse Art und Weise zu lösen ist, dann sollten Sie Good Practices einsetzen. Nicht für alle Aufgabenstellungen sind beispielsweise agile Vorgehensweisen hilfreich.

- Ist es für Ihre Aufgabe nötig, Experimente zu fahren oder gibt es Experten, die sehr genau wissen, was erwartet wird und sofort helfen können?
- Die Einschätzung eines Problems ist für sich schon eine komplexe Aufgabe. Wie können Sie sicherstellen, dass Sie schnell erkennen, ob Sie falsch liegen mit Ihrer Einschätzung?

---

2 Stacey (2011).

### 3. Wenn Menschen involviert sind, wird die Aufgabe komplex.

Sie können sich auf eine Faustregel verlassen, die so gut wie immer gilt: Da, wo Menschen involviert sind und unterschiedliche Interessen und Sichtweisen aufeinandertreffen, haben Sie es mit komplexen Herausforderungen zu tun. Menschen und ihr Verhalten sind nicht berechenbar. Sie verhalten sich manchmal – aus der Sicht anderer – irrational und unvorhersehbar. Da in der heutigen Welt der Mensch trotz aller Technologie wieder viel stärker in den Mittelpunkt gerückt wird, können Sie davon ausgehen, dass die Mehrzahl der Herausforderungen komplex ist.

- Treffen in Ihrem Umfeld unterschiedliche Menschen, Perspektiven und Ziele aufeinander?
- Wie viel Kommunikation findet statt?
- Wie sind die Beziehungen zwischen den Menschen beschaffen?
- Wenn Sie nicht all diese Faktoren kontrollieren können, wie können Sie dann darauf hinwirken, dass Sie schnell merken, wenn etwas Unvorhergesehenes passiert?

## Die VUCA-Welt

Ich habe jetzt schon häufiger den Begriff VUCA-Welt verwendet. Wahrscheinlich haben Sie auch schon einen ziemlich guten Eindruck davon bekommen, was ich damit meine. Lassen Sie uns nun ein wenig genauer hinschauen, wie diese VUCA-Welt eigentlich beschaffen ist.

Gefühlt ist alles schneller geworden, hektischer, kurzlebiger. Während Gelehrte im Mittelalter noch in der Lage waren, sich das gesamte verfügbare Wissen der Menschheit im Laufe ihres Lebens anzueignen, ist dies heutzutage bei der Vielzahl an Informationen sogar in sehr eng eingegrenzten Fachgebieten nicht mehr möglich. Diese Veränderung führt zu einem Anstieg von Komplexität und Dynamik und bewirkt, dass die bewährten Mechanismen an Wirkung verlieren oder sogar hinderlich werden.

Die Faktoren – Volatilität, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit – werden gerne gemeinsam mit der Komplexität genannt, um die Herausforderungen der Umwelt zu beschreiben. In einer amerikanischen Militärhochschule tauchte Ende der 1990er Jahre ein Akronym auf, das heute in aller Munde ist und die maßgeblichen Eigenschaften dieser Umwelt auf die vier Bestandteile herunterbricht: VUCA. Schauen wir uns diese vier Bestandteile einmal genauer an.

## Volatilität

Sucht man nach Synonymen für Volatilität, findet man Begriffe wie Schnelllebigkeit, Unbeständigkeit und Flüchtigkeit. Die Welt um uns herum ist in ständiger Veränderung. Dabei können schon kleinste Veränderungen unvorhersehbare Auswirkungen mit sich führen. Solche Veränderungen ereignen sich immer häufiger und ihre Auswirkungen sind, wegen der Verflechtungen und Zusammenhänge, oft sehr weitreichend.

Große Unternehmen und Marktführer, die gestern noch ganze Branchen beherrscht haben, verschwinden von der Landkarte. Vielleicht haben Sie auch von dem Schicksal der einstigen Riesen Nokia oder Kodak gehört. Nokia war lange Jahre Marktführer mit seinen Mobiltelefonen und hatte für das erste Smartphone, das auf den Markt kam, nicht viel mehr als ein Schmunzeln übrig. An entscheidender Stelle glaubte niemand daran, dass sich ein Telefon ohne Tasten durchsetzen würde. Und auf dem kleinen Bildschirm würde man auch sicher nicht im Internet surfen oder Videos schauen. Nokia sollte eines Besseren belehrt werden und brauchte Jahre, um wieder einigermaßen auf die Füße zu kommen. Kodak war es einige Jahre zuvor ähnlich ergangen. Man war Marktführer für Fotofilme und wähnte sich nahezu unverwundbar. Also redete man sich ein, niemand würde auf diese neuen Digitalkameras setzen und lief geradewegs in die Bedeutungslosigkeit, als sich diese Annahme als völlige Fehleinschätzung herausstellte.

So wie den beiden Größen vergangener Tage ging es mehr als der Hälfte der Fortune-500-Unternehmen seit dem Jahr 2000<sup>3</sup>. Und die Prognosen deuten eine Fortführung, wenn nicht sogar eine Verstärkung dieses Trends an. Die durchschnittliche Zeit, die ein Unternehmen überlebt, liegt schätzungsweise bei 15 Jahren.

Vor diesen Herausforderungen stehen die Unternehmen mit ihren strategischen Produktentscheidungen ständig. Wenn ein übereifrig twitternder Präsident in der Lage ist, mit einer unbedachten (oder vielleicht doch genau kalkulierten) Äußerung die Aktienmärkte und ganze Wirtschaftszweige zu lenken, dann wird schnell offensichtlich, dass unsere Welt sehr volatil daherkommt.

## Unsicherheit

Sie benötigen nicht viel Fantasie, um sich vorzustellen, dass diese Volatilität zu einer enorm großen Unsicherheit führt. Prognosen, die auf Daten der Vergangenheit beruhen, werden plötzlich wertlos, weil sich die Voraussetzungen jederzeit verändern können. Diejenigen, die an verantwortungsvollen Stellen in Wirtschaft und Gesellschaft stehen, stehen vor der entscheidenden Frage, wie sie überhaupt noch sinnvolle Entscheidungen treffen sollen, bei dieser herrschenden Unsicherheit über die Entwicklungen.

---

3 Digitale Transformation: 100-Milliarden-Dollar-Markt bis 2020 mit „Winner-takes-it-all“-Effekt | Kroker's Look @ IT. In: [blog.wiwo.de](http://blog.wiwo.de), 30.01.2019.

Nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für jeden einzelnen Menschen, steigt die Unsicherheit. Waren früher noch gesicherte Arbeitsplätze und lineare Karriereverläufe die Norm, steigt die Angst davor, keinen Platz mehr in der Arbeitswelt von morgen zu finden und ausgemustert zu werden. Wird der Zeitungsredakteur noch gebraucht, wenn digitale Magazine den Markt übernehmen? Was macht die Taxifahrerin, wenn Uber sich durchsetzt?

Glauvt man den Experten, dann fallen in Zukunft eine Vielzahl von Arbeitsplätzen der Digitalisierung zum Opfer. Was sollten also Kinder heute lernen, damit sie in einer unvorhersehbaren Arbeitswelt der Zukunft nicht unvermittelbar sind? Ist unsere Gesellschaft darauf vorbereitet? Der Unterschied zu früheren Zeiten ist, dass die Veränderungen viel schneller über uns hereinbrechen, die Auswirkungen sichtbar werden und die Nachrichten darüber sich viel schneller verbreiten.

Sie können beobachten, dass eine große Unsicherheit sich in allen Bereichen breitmacht. Die spannende Frage, auf die wir später noch eingehen, ist, wie diese Unsicherheit sich letztendlich auswirkt. Sind die Menschen in der Lage, die Unsicherheit auszuhalten und Strategien zu entwickeln, damit umzugehen? Oder rufen sie nach Fixpunkten und starken Anführern, die ein Gefühl der Sicherheit geben?

## Komplexität

Die hohe Volatilität führt dazu, dass Ursache-Wirkung-Zusammenhänge nur noch sehr schwer zu überschauen sind. Selbst für Computer, die eine große Zahl unterschiedlicher Ereignisse verarbeiten können, ist es in Echtzeit nicht möglich, klare Vorhersagen daraus abzuleiten. Eine einzige neue Idee kann ein ganzes Businessmodell in eine Krise stürzen.

Die Unsicherheit trägt einen beträchtlichen Anteil zur Komplexität bei. In der Regel sind Menschen an der Lösung komplexer Probleme beteiligt. Dadurch wirken ihre Einstellungen und Beziehungen sich aufeinander aus und können die Zusammenarbeit beeinflussen, was wiederum die Komplexität weiter erhöht. Es wird oft vom Flügelschlag des Schmetterlings erzählt, der einen Sturm auf einem entfernten Kontinent auslösen kann. Manchmal können sehr kleine Handlungen zu großen Auswirkungen führen. Dieses Bild ist der Chaos-Theorie entliehen, zeigt aber sehr schön, dass wir in der VUCA-Welt eher in komplexen (und manchmal chaotischen) Umfeldern sind und nur noch sehr selten in komplizierten.

## Ambiguität

Ambiguität – oder auch Mehrdeutigkeit, Vieldeutigkeit – ist ebenfalls so allgegenwärtig in unserer Umwelt, dass sie es in das Akronym VUCA geschafft hat. Diese Vieldeutigkeit entsteht dadurch, dass Ihnen zwar eine schier unbegrenzte Zahl an Daten und Informationen zur Verfügung steht, diese allerdings erst sinnvoll ausgewertet und verarbeitet werden muss, um Sinn zu ergeben.

Kennen Sie das Kinderspiel „Teekesselchen“? Hierbei geht es darum, Wörter zu erraten, die mehrdeutig sind. Ein Spieler macht eine Aussage, in der er das gesuchte Wort beschreibt und durch „Teekesselchen ersetzt“. Ein anderer Spieler muss das Wort dann erraten. Zum Beispiel könnte ich Folgendes sagen: „Auf meinem Teekesselchen kann man sitzen und Geld finden“. Gesucht wäre hier eine Bank, die im Park stehen kann und mir eine Sitzgelegenheit bietet und die, eine Straßenecke weiter als Institution, mein Ersparnis bewacht.

Wenn Sie nun Daten haben, dann ist eine Mehrdeutigkeit problematisch, wenn Sie nicht genug Kontext haben, um diese Mehrdeutigkeit zu entschlüsseln. Wenn ich nur das Wort „Bank“ in den Raum werfe, dann ist für Sie unmöglich zu entscheiden, ob ich die Sitzgelegenheit oder das Gebäude meine. Die Aussage „Ich war bei der Bank“, hilft Ihnen auch noch nicht wirklich weiter. Wenn aber der folgende Satz ergänzt wird: „Dort habe ich mich ein wenig ausgeruht und die Leute im Park beobachtet“, dann nehmen Sie korrekterweise an, dass ich die Sitzgelegenheit meine. Eine Schlussfolgerung daraus könnte nun sein, dass ich noch nicht die fünfzig Euro abgehoben habe, die ich Ihnen schulde. Somit könnten Sie auch Annahmen treffen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zutreffen.

Wird der Sinn eindeutiger, je mehr Daten und je mehr Kontext Sie bekommen? Spielen wir das Spielchen einmal weiter und erhöhen die Mehrdeutigkeit. „Ich war bei der Bank und habe bemerkt, dass ich keine Kohle hatte.“ War ich jetzt im Gebäude und wollte Geld abheben (das leider nicht mehr da war) oder habe ich mich mit Freunden im Park zum Grillen an der Parkbank getroffen und die Grillkohle vergessen?

Ich denke, Sie sehen, wo das Problem mit Vieldeutigkeit liegt. Nun ist es heute zum Glück möglich, mit modernen Technologien eine enorm große Zahl unterschiedlicher Daten zu erheben und diese auswerten zu lassen (Big Data). Durch ausgefeilte Algorithmen können so ganze Persönlichkeitsprofile erstellt und Vorlieben ermittelt werden, die dann zum Beispiel für personalisierte Werbung genutzt werden. Dies wiederum erlaubt es den Anwendern, ein möglichst gutes, auf Sie abgestimmtes Angebot zu platzieren.

Dennoch können diese Algorithmen auch komplett danebenliegen. Und sie erlauben auch keine treffgenaue Vorhersage für die Zukunft, nur statistische Wahrscheinlichkeiten. Alle Daten müssen nach wie vor interpretiert werden und da besteht die Chance, dass die Interpretation falsch ist.

Aber nicht nur in Big Data zeigt sich ein Effekt von Vieldeutigkeit. In nahezu allen wichtigen Fragen gibt es kein richtig oder falsch, schwarz oder weiß. Auf welchen Daten und auf welchen Grundlagen sollten Sie eine Entscheidung fällen? Die politischen Parteien nähern sich immer mehr der Mitte an (zumindest die einst großen Volksparteien), die Unternehmen fordern Eigenverantwortung, behandeln die Mitarbeiter aber oft wie kleine Kinder, Offenheit gegenüber anderen Kulturen wird verlangt, gleichzeitig soll aber die eigene Kultur nicht vergessen werden, ... Wie entscheidet man sich hier richtig? Es gibt keine eindeutige Antwort.

## ► Tipps für VUCA-Helden

Die VUCA-Welt ist allgegenwärtig und als VUCA-Held sollte man seine Umwelt kennen.

### 1. Beobachten Sie Ihre Umwelt und finden Sie Beispiele für VUCA.

Seien Sie aufmerksam, was um Sie herum geschieht und halten Sie die Augen offen. Oftmals sehen wir den Wald vor lauter Bäumen nicht. Nur wenige Dinge verändern sich so radikal, dass sie sofort als massive Veränderung erkannt werden. Wenn Sie aber die Perspektive wechseln (oder den Zeitrahmen), dann werden sie vielleicht deutlicher.

- Wo sehen Sie Beispiele für Volatilität?
- Wo sehen Sie Beispiele für Unsicherheit?
- Wo sehen Sie Beispiele für Komplexität?
- Wo sehen Sie Beispiele für Ambiguität?

### 2. Nehmen Sie eine entspannte Haltung ein.

Sehen Sie die VUCA-Welt nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance. Machen Sie sich bewusst, wo die Risiken und wo die Möglichkeiten liegen. Schauen Sie sich dabei auch Ihr Umfeld an. Wie verhalten sich die Menschen, mit denen Sie zu tun haben? Sind sie sich der Herausforderung bewusst?

- In Bezug auf Ihr Vorhaben, welche Herausforderungen stellt VUCA?
- In Bezug auf Ihr Vorhaben, welche Chancen bietet VUCA?
- Wie können Sie das Risiko minimieren und die Chancen am besten nutzen?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Menschen in Ihrem Umfeld (scheinbar) noch nicht auf VUCA vorbereitet sind? Wie können Sie ihnen helfen, ihre Umwelt besser zu verstehen?

## Ein Paradigmenwechsel vollzieht sich

Die Digitalisierung ist in aller Munde, doch für viele Menschen ist gar nicht so recht zu greifen, was eigentlich darunter zu verstehen ist. Für viele ist Digitalisierung untrennbar mit neuen, digitalen Technologien verbunden. Andere verbinden damit eine Reihe neuer Geschäfts- und Businessmodelle. Wieder andere sehen darin eine Veränderung der Rolle des Menschen in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft. Wahrscheinlich haben alle zum Teil Recht mit ihrer Annahme, denn die Digitalisierung hat Auswirkungen in all diesen Bereichen.

Ganz ähnlich wie die Industrialisierung, die nicht nur neue Möglichkeiten der Produktion hervorbrachte, sondern auch gesellschaftlichen Wandel bewirkte, trifft dies

auch auf die Digitalisierung zu. Nicht umsonst werden oft auch die Begriffe *Industrie 4.0* oder *vierte industrielle Revolution* mit der Digitalisierung synonym verwendet.

Die VUCA-Welt macht ein Umdenken in sehr vielen Bereichen notwendig. Besonders wenn Sie die Paradigmen, die noch aus den Zeiten der Industrialisierung stammen und in vielen Organisationen noch vorherrschen, betrachten, wird klar, dass die zugrundeliegenden Annahmen, Werte und Prinzipien in vielen Branchen und Domänen nicht mehr zeitgemäß sind und früher oder später zu Problemen führen werden<sup>4</sup>.

### Neue Paradigmen für die Arbeitswelt

Svenja Hofert bringt die Unterschiede zwischen Industrialisierung und Digitalisierung ganz treffend auf den Punkt (Hofert 2018a):

klassisches Paradigma	neues Paradigma
Eine einzelne Arbeitskraft muss Leistung bringen.	Das Team muss innovativ sein.
Arbeiten als Erwerbsarbeit	Arbeiten als Sinnerfüllung
Produktion und Verwaltung führen zu Wertschöpfung.	Innovation und Kommunikation führen zu Wertschöpfung.
Die Leistung des Einzelnen muss optimiert werden.	Die Leistung des Teams muss optimiert werden.
Delegationsprinzip ist die Aufgabenverteilung.	Delegationsprinzip ist die Verantwortungsübergabe.
Wissen bedeutet Macht.	Können bedeutet Macht.
Homogenität schafft Nähe.	Heterogenität schafft Leistung.
Mitarbeiter haben sich unterzuordnen.	Mitarbeiter sollten proaktiv sein.
Leistung ist die Aufgaben- und Zielerfüllung.	Leistung ist die kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung.
Eindeutigkeit ist die Grundlage.	Mehrdeutigkeit ist die Grundlage.

Tab. 1: Paradigmenwechsel nach Svenja Hofert

Lassen Sie uns diese grundlegenden Paradigmenwechsel einmal genauer anschauen.

<sup>4</sup> Natürlich gibt es nach wie vor noch Bereiche, die (noch) nicht vom Wandel betroffen sind. Die folgenden Ausführungen beziehen sich daher auf die Bereiche, in denen die klassischen Managementmodelle zunehmend an ihre Grenzen stoßen.

### Teamleistung ist wichtiger als Einzelleistung

Während Taylors Zeitgenossen großen Wert darauf legten, dass der einzelne Arbeiter Leistung bringen musste, setzt sich in der Digitalisierung die Erkenntnis durch, dass nicht die Leistung des Einzelnen im Mittelpunkt stehen darf, sondern innovative Teamleistung. Die Arbeitsaufgaben, mit denen man es in der Regel in der Industrialisierung zu tun hatte, konnten leicht in Einzelschritte zerlegt werden und das Ergebnis bestand aus der Summe dieser Einzelleistungen. Somit konnte das System optimiert werden, indem die Einzelleistungen verbessert wurden. Allerdings trifft diese Voraussetzung nicht auf die komplexen Aufgaben zu, die heute zunehmend den Arbeitsalltag in sehr vielen Bereichen bestimmen. Bei komplexen Herausforderungen sind Teams um ein Vielfaches effektiver als Einzelkämpfer.

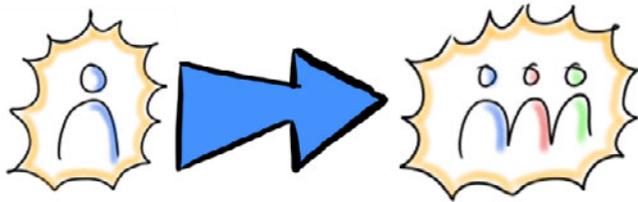


Abb. 3: Vom Einzelnen zum Team

Daher wandert der Fokus weg vom Individuum und hin zum Team als kleinste Einheit einer Organisation. In modernen Organisationen zeichnen sich Teams dadurch aus, dass die Teammitglieder gemeinsame Ziele verfolgen, die sie als Einzelkämpfer entweder nur sehr schwer oder gar nicht erreichen könnten. Solche Teams sind, wenn sie funktionieren, von enormem Wert für das Unternehmen, denn die Leistung des Teams ist mehr als die Summe der Leistungen der Teammitglieder. Besonders, wenn es daran geht, innovative Lösungen zu entwickeln, sind Teams fast immer Einzelnen überlegen. Dementsprechend ist es nicht weiter verwunderlich, dass aus der Sicht einer Führungskraft in der Digitalisierung nicht die Leistung eines jeden Einzelnen zu optimieren ist, sondern die Leistung des Teams. In Wahrheit kann es sogar die Gesamtleistung reduzieren, wenn man sich auf die Optimierung von Einzelleistungen konzentriert, da man es mit Effekten der Teamdynamik zu tun bekommt.

### Sinnerfüllung ersetzt Erwerbsarbeit

In den Zeiten der Industrialisierung bestand die Hauptmotivation zu arbeiten darin, Geld zu verdienen, um die Familie zu ernähren. Aufgrund der gesellschaftlichen Umstände, die oftmals Bildung zu einem Privileg wohlhabender Familien machte, gab es für einen Großteil der Menschen keine große Auswahl an Alternativen, was die Wahl ihrer Arbeitsplätze betraf. Es handelte sich um die klassische Erwerbsarbeit, die als Hauptziel die Existenzsicherung hatte.

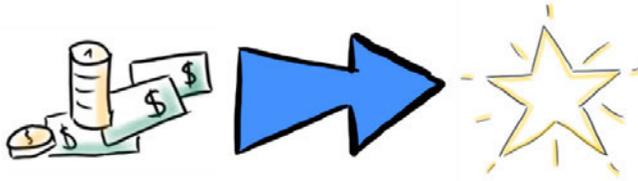


Abb. 4: Von Erwerbsarbeit zur Sinnerfüllung

Die Menschen in der Wissensgesellschaft finden sich in einer anderen Situation wieder. Es gibt viele gut ausgebildete Fachkräfte, die sich ihren Arbeitgeber aussuchen können. Die Unternehmen wetteifern um die besten Kräfte auf dem Arbeitsmarkt. Daher lernen immer mehr Personalentscheider, dass sie sich attraktiv machen müssen für Bewerber. Diese sehen hingegen die Arbeit nicht mehr als reine Existenzsicherung an. Viele Menschen streben nach Selbstverwirklichung und suchen einen Arbeitsplatz, der ihnen eine Sinnerfüllung bietet.

### Können ist wichtiger als Wissen

In der Industrialisierung gab es keinen Zweifel: hier sorgten die Produktion und die notwendige Verwaltung für die Wertschöpfung. Je mehr die Arbeiter innerhalb einer bestimmten Zeit herstellen konnten, desto mehr Wert wurde für das Unternehmen geschaffen. Gespräche und soziale Interaktionen untereinander waren nicht nötig und hinderten auch eher dabei, effizient die Arbeit zu erledigen.

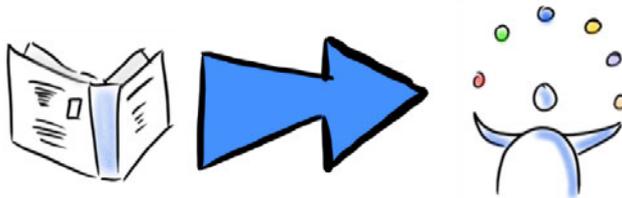


Abb. 5: Von Wissen zu Können

In der Digitalisierung sieht dies grundlegend anders aus. Wertschöpfung ist in erster Linie nicht mehr definiert durch die Produktion und die Verwaltung, sondern durch Innovation und Kommunikation. Menschen, die miteinander reden und kollaborieren und dabei innovative Ideen entwickeln, sind ein entscheidender Faktor auf den globalen Märkten.

Dieser **Paradigmenwechsel** ist nicht zu unterschätzen, da Generationen von Managern dafür ausgebildet wurden, Effizienz zu betonen. Da, wo Produkte auf dem Fließband montiert werden, macht dies auch durchaus Sinn. In der Wissensarbeit geht es aber nicht darum, komplizierte Dinge zusammzusetzen, sondern komplexe Probleme zu lösen. Softwareentwicklung, die sich mit neuen Funktionalitäten beschäf-

tigt, findet zum Großteil statt, wenn die zuständigen Entwickler gemeinsam Ideen generieren, wie ein Problem gelöst werden kann. Dies sind Gespräche, die prinzipiell überall stattfinden können: im Teamraum, in der Kaffecke, in der Mittagspause oder beim Feierabendbier. Hier entsteht die Lösung, die dann nur noch handwerklich umgesetzt werden muss. Für den effizienzgetriebenen Manager wirkt es aber so, als würden die Entwickler gerade nicht arbeiten. Sie stehen an der Kaffeemaschine und arbeiten gerade nicht am Produkt. Erst wenn der Manager den Paradigmenwechsel vollzieht und versteht, dass Wissensarbeit sich grundlegend von der Produktion unterscheidet, wird er auch in der Lage sein, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die Zeiten haben sich geändert und in den Zeiten der Digitalisierung ist Wissen zu großen Teilen im Internet frei verfügbar. Die Probleme sind komplexer geworden und Zusammenhänge sind sehr schwer zu erkennen. In diesem Umfeld hat der Wert von „Wissen“ an Bedeutung verloren. Was in diesem Kontext zählt ist „Können“. Die wenigsten Menschen werden durch das Lesen eines Buches über Kreativität über Nacht zum großen Innovator. Aber durch Anwendung und Ausprobieren von Kreativitätsmethoden können sie diese Fähigkeiten entwickeln.

Wenn Sie in einem Team sehr viele „Köner“ haben, dann fällt es Ihnen auch leichter, eine deutlich effektivere Art der Delegation zu nutzen. Um dies zu verdeutlichen, lassen Sie uns noch einmal einen kurzen Blick in die Zeiten der Industrialisierung werfen. Nachdem im Arbeitsbüro eine optimale Vorgehensweise zur Erledigung einer Aufgabe erarbeitet worden war, ging Frederick Taylor zu dem entsprechenden Arbeiter und erklärte ihm haarklein, wie er die Aufgabe zu erledigen habe. Der Arbeiter hörte gut zu und tat dann genau das, was Taylor ihm mitgeteilt hatte. Dieses Prinzip nennt man Aufgabendelegation. Das Problem ist, dass diese Art der Delegation sehr ineffizient ist. Denn wenn eine Aufgabe delegiert wird, dann muss derjenige, der sie abgibt, auch schon den Lösungsweg mit übergeben und am Ende sicherstellen, dass die Aufgabe auch zur Zufriedenheit erledigt ist. Man spart dadurch zwar Zeit und Kraft, muss aber immer noch eine Menge Aufwand investieren, um zu kontrollieren, ob das gewünschte Ziel erreicht wurde.

Besser wäre, statt Aufgaben die **Verantwortung** zu delegieren<sup>5</sup>. Das bedeutet, dass nicht mehr eine Liste von Arbeitsschritten an eine weitere Person übergeben wird, sondern dass man dieser Person den erreichten Zielzustand und die Erwartungshaltung vermittelt und ihr dann den Freiraum lässt, dieses Ziel so zu erreichen, wie sie es für sinnvoll erachtet. Diese Person übernimmt dann Verantwortung für das Ergebnis. Diese Art der Delegation ist der Aufgabendelegation um ein Vielfaches überlegen. Sie gründet sich auf Vertrauen und Proaktivität und nicht auf Anweisung und Kontrolle. Dadurch kann derjenige, der delegiert, seine Zeit und Aufmerksamkeit auf andere Dinge richten und sich auf die Menschen verlassen, die sich um die Erreichung der Ziele kümmern.

---

5 Wobei die formale Verantwortung beim Delegierenden bleibt, die Verantwortung für die Umsetzung hingegen delegiert wird.