

Changemanagement

Braucht Veränderung
den großen Knall?

Auszug

Fit für die VUCA-Welt

Interview mit Prof. Dr. Monika Burg, International

School of Management

Versicherungsforen-**Themendossier**

Eine Publikation der

 **Versicherungsforen Leipzig**

Fit für die VUCA-Welt

Interview mit Prof. Dr. Monika Burg, International School of Management

Unsichere Zeiten, Disruption, digitale Veränderungen – wir leben in einer neuen Unternehmenswelt: der VUCA-Welt. Was sich hinter dem Akronym VUCA verbirgt und wie es sich auf die zukünftige Unternehmens- und Führungskultur auswirkt, haben wir Prof. Dr. Monika Burg, Coach, Beirat und Speaker sowie Dozentin an der International School of Management ISM, gefragt.



Frau Burg, können Sie uns kurz erklären, was es mit der VUCA-Welt auf sich hat?

Unsere Welt ist heute viel stärker als noch vor wenigen Jahren geprägt von Veränderungen. Auch Banken spüren das derzeit ganz unmittelbar: Veränderte Kundenanforderungen und die Digitalisierung führen zu einem enormen Veränderungsdruck. Dabei hat sich die Güte und die Tiefe von Veränderungen im Um-

feld stark verändert. Der Begriff VUCA steht dafür. Er setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben von Volatility (Volatilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Diese vier Phänomene sind Ausdrücke des Verhaltens sogenannter komplex-dynamischer Systeme, zu dem sich unsere Welt durch Vernetzung entwickelt hat: Groß ist die Geschwindigkeit und das Ausmaß von Veränderungen (z. B. Allzeithochs/-tiefs innerhalb kürzester Zeit), gering die Vorhersehbarkeit der Zukunft (z. B. plötzliche Entscheidungen wie der Atomausstieg oder Disruptionen durch das Smartphone), groß die Anzahl und Vernetzung von Entscheidungsparametern (z. B. die Vielfalt an Stakeholdern und Informationen, die im Laufe eines Software-Entwicklungsprozesses auf das Projektteam zulaufen) und mehrdeutig die Informationslage (z. B. ist bio gut, aber gleichzeitig vielleicht auch nicht nachhaltig). Der Mensch ist in so einem Umfeld täglich unvertrauten und unberechenbaren Situationen ausgesetzt, außerdem hin- und hergerissen, wenn er nicht lernt damit umzugehen.

Warum fällt es den Menschen so schwer, sich in der VUCA-Welt zurecht zu finden? Wie kann ihnen geholfen werden?

Kurz gesagt: Wir sind für die Schnelligkeit und Unkalkulierbarkeit unserer Zeit nicht per se gemacht. Unsere genetische Ausstattung ist dafür verantwortlich, dass wir unbewusst z. B. nach Orientierung, Kontrolle und verlässlichen Beziehungen streben. All das hat uns in der Frühzeit die Chance aufs Überleben gesichert, aber genau das scheint auch in unserer VUCA-Zeit nicht mehr gegeben. Wir sprechen immer von „unsicheren Zeiten“, weil wir das eben ganz genauso empfinden. Man scheint, nichts mehr im Griff zu haben und sich auf nichts mehr zu verlassen zu können. Wenn das früher so war, wenn wir keine Kontrolle über die Umstände hatten oder unverlässliche Leute uns umgaben, konnte uns der Säbelzahniger ganz schnell gefressen haben. Den gibt es heute nicht mehr und auch die Lebensgefahr ist zumindest in der Regel in Wirtschaftsunternehmen überschaubar. Aber unsere Gene verändern sich langsamer als die Umstände. Die Reaktion: Widerstand, Kreativitätseinbußen, geringere

Kooperationsbereitschaft. Wer denkt oder kooperiert schon leichtfüßig, wenn er ums Überleben kämpft? Was uns hilft: Wir müssen neue Wege gehen, die passend sind für unsere Zeit. Der Homo Sapiens im Allgemeinen und der Mitarbeiter, die Führungskräfte und Unternehmen als Ganzes stehen da gleichsam vor einer Herausforderung.

Was bedeutet die VUCA-Welt für Unternehmen und ihre Führung? Verändert sich das Verständnis von Führung?

VUCA beschreibt die Regeln eines komplexen Systems. Die Komplexitätsforschung liefert ganz klare Erkenntnisse, wie man Unternehmen in komplexen Systemen führt: anders! In einfachen oder komplizierten Umfeldern war das Erfolgsprinzip das mehr oder weniger zentral gelenkte Wasserfall-Prinzip, d. h. Prognose, Planung, Kontrolle, Nachsteuerung. Das gab Sicherheit und das Denken in linearen Ursache-Wirkungszusammenhängen liegt uns. Ich sage bewusst „war das Erfolgsprinzip“, weil die Prognosefähigkeit ja eben in der VUCA-Welt nicht mehr so gegeben ist. Die Erfolgsstrategie in komplexen Umfeldern ist die Erhöhung der inneren Komplexität im Sinne der Erhöhung von Eigenverantwortung und der Etablierung von agilen Organisationsformen. So kann man den vielen äußeren Faktoren innen viel entgegensetzen. Die Unternehmensleitung muss

also den Rahmen für Eigenverantwortung und Agilität setzen. Geteilte Visionen gehen da vor Detailplanung oder geteilte Werte; das Fördern eines tiefen Verständnisses in der Organisation für Vision und Werte geht vor Ansage. Auch die Klärung der Roles & Responsibilities jedes Einzelnen setzt den Rahmen für deren freie und agile Arbeit. Unternehmenslenker müssen da unbedingt umdenken.

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um ihre Mitarbeiter – und sich selbst – fit für die VUCA-Welt zu machen, welche (alten) Herangehensweisen sollten sie vergessen?

Vucability® nennt man die Fähigkeit, die Herausforderungen der VUCA-Zeit erfolgreich zu meistern. Dazu gehören drei Bausteine: Unternehmensführung, Personalführung und Selbstführung. Alle drei brauchen ein Umdenken. Zur Unternehmensführung haben wir schon etwas gehört. Da wird es darum gehen, zu wissen, wie und wo man den Rahmen für Agilität und Selbstverantwortung setzt. Verabschieden muss man sich in bedeutenden Teilen von der klassisch hierarchischen Unternehmensführung und den linear-kausalen Planungs- und Kontrollprinzipien. Das ist viel zu starr und zu langsam, um auf die schnellen Impulse zu reagieren oder sogar agieren zu können. Es müssen viele mitdenken und viele schnell handeln können.

In der Personalführung wird man künftig erfolgreich sein, wenn man empathisch führt, d. h. die genetischen Bedürfnisse von Menschen kennt und achtet. Eine Führungskraft, die das Bedürfnis des Menschen auf Orientierung kennt und respektiert, wird mehr Informationen teilen oder Entscheidungen gemeinsam treffen. Wer das Grundbedürfnis auf gute Beziehungen kennt, der wird sich Mühe geben, authentisch zu wirken oder konstruktiv zu kritisieren. Heute sind wir noch sehr rational in den Unternehmen unterwegs. Gefühle sind ja etwas, was nicht in die Welt der Ökonomie zu passen scheint. Der andere hat mehr oder weniger zu funktionieren, ein tief eingewobenes Welt- und Menschenbild, das sich aber ändern wird. Und zuletzt die Selbstführung: Hier wird es darauf ankommen, gute Fähigkeiten zu entwickeln, sich nicht zu verstricken und mit der eigenen Zeit und dem persönlichen Stress professionell umgehen zu können. Außerdem geht es um die Fähigkeit, immer wieder Neues anzunehmen und offen zu sein. Auch die physische Leistungsfähigkeit wird in Zukunft Bedeutung bekommen, da der Zusammenhang mit der psychischen Leistungsfähigkeit gut erforscht auf dem Tisch liegt. All dies geht am Ende durch das Nadelöhr der Selbstreflexionsfähigkeit. Was den bewussten Umgang mit sich selbst betrifft sind wir auch noch nicht wirklich gut

in der Wirtschaft. Das Spektrum der Indizien reicht da von den hohen Burnout-Raten bis zum berühmten Hamsterrad, in dem sich schon so mancher verfangen gefühlt hat.

Wie zahlt es sich letzten Endes aus, diese Veränderungen erfolgreich in die Wege zu leiten?

Wenn wir neue Fähigkeiten im Bereich Unternehmensführung, Personalführung und Selbstführung erwerben, dann ist der Lohn vielfältig. Unternehmen werden agiler und aktiver die Herausforderungen der VUCA-Zeit meistern und VUCA nicht mehr als Bedrohung, sondern als Chance begreifen. Mitarbeiter, die von VUCAblen Führungskräften geführt werden, sind schneller, innovativer, können komplexer denken und bauen weniger Widerstand gegen Veränderungen auf. Und zuletzt sind Menschen, die der Selbstführung fähig sind, aufgeräumter, resilienter, stressstabiler und leistungsstärker. Da kann man doch sagen, dass sich der Weg zur Vucability® lohnt.

Vielen Dank für das Interview!

Impressum

Autor(en) des vorliegenden Themendossiers

Magdalena Dröse et al.

T +49 341 98988-225

E magdalena.droese@versicherungsforen.net

Titelbild: © carloscastilla - Fotolia.com

Feedback zum vorliegenden Themendossier

Wenn Sie uns Ihre Meinung mitteilen möchten, würde uns das sehr freuen. Vielleicht gibt es ja ein spezielles Thema, über das Sie im Themendossier einmal lesen möchten? Haben Sie weitere Fragen und Anregungen oder Anlass zur Kritik? In jedem Fall freuen wir uns über eine Nachricht von Ihnen.

Bitte senden Sie Ihre Kommentare an

Magdalena Dröse

T +49 341 98988-225

E magdalena.droese@versicherungsforen.net

Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers

Aufgrund der Partnerschaft Ihres Unternehmens mit den Versicherungsforen Leipzig steht Ihnen das Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers unternehmensweit zur Verfügung! Gern können Sie deshalb weitere Empfänger aus Ihrem Haus registrieren lassen. Dazu genügt eine kurze E-Mail an kontakt@versicherungsforen.net mit dem Betreff „subscribe Themendossier“. Eine Übersicht über alle Partnerunternehmen finden Sie unter www.versicherungsforen.net/partner.

Abbestellen des Versicherungsforen-Themendossiers

Sie wollen das Themendossier in Zukunft nicht mehr empfangen? Senden Sie einfach eine E-Mail mit dem Betreff „unsubscribe Themendossier“ an kontakt@versicherungsforen.net.

Downloadbereich mit aktuellen Zahlen und Fakten zur Versicherungswirtschaft

Im Downloadbereich unter www.versicherungsforen.net/daten-fakten finden unsere Partner aktuelle Zahlen, Daten und Fakten zu verschiedenen versicherungswirtschaftlichen Themen. Diese werden fortwährend erweitert und regelmäßig aktualisiert. Aussagekräftige Charts sorgen für einen schnellen und detaillierten Überblick über relevante Branchenthemen. Sie möchten diese Informationen in Ihre Präsentationen einbinden? Dann stellen wir Ihnen die Zahlen, Daten und Fakten gern im neutralen Power-Point-Format zur Verfügung, das Sie mit einem Klick in das eigene Corporate Design überführen können.

Versicherungsforen-Newsletter

Wenn Sie regelmäßig per E-Mail über Aktualisierungen im Bereich „Wissen“ auf www.versicherungsforen.net, Veröffentlichungen, gegenwärtige Veranstaltungen sowie Nachrichten aus unserem Partnernetzwerk informiert werden möchten, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Betreff „subscribe Newsletter“ an kontakt@versicherungsforen.net. Diesen Service bieten wir auch für Nicht-Partnerunternehmen kostenfrei an.

