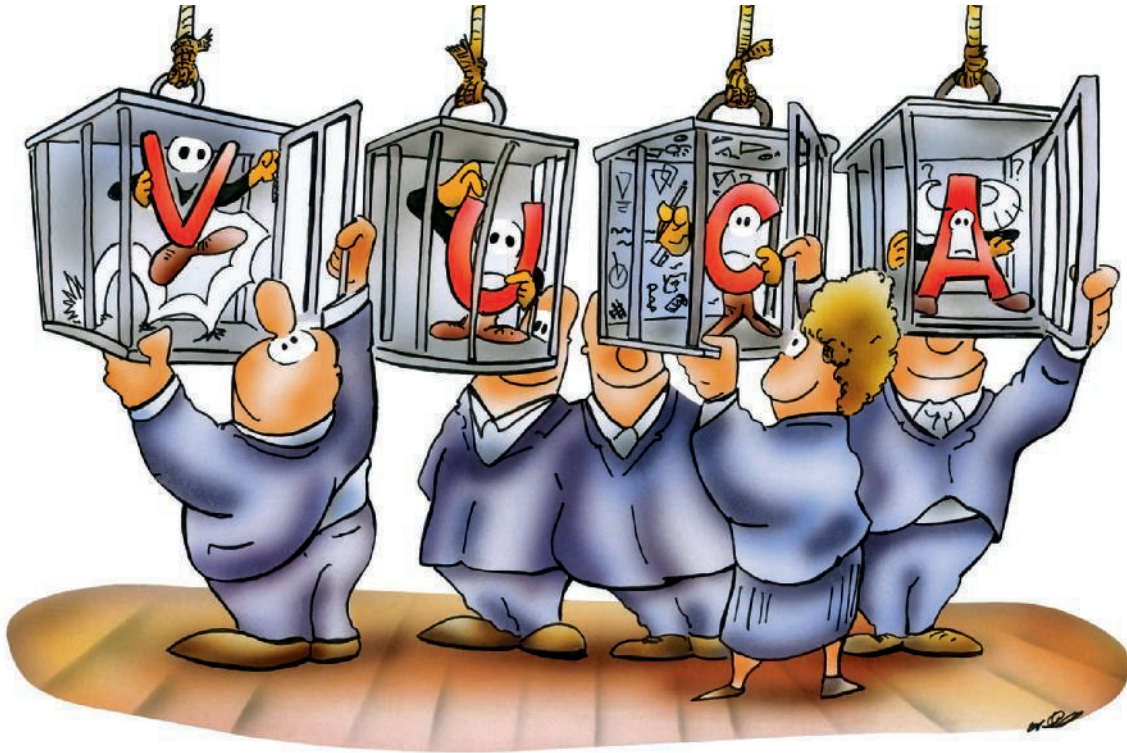




# Willkommen in der VUCA-Welt!

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz, Blank

**D**a ist es wieder, dieses Modewort. Seit Neuestem kommt keine Besprechung mehr ohne aus, selbst der Chef begrüßte die Mitarbeiter zum neuen Jahr mit „Willkommen in der VUCA-Welt“. Und irgendwie hat er ja auch Recht. Es ist zum Haare raufen angesichts des Chaos, das immer mehr Einzug hält in dem ehemals so überschaubaren und transparenten Entwicklungsbereich. Welche Projekte gerade laufen? Das überblickt angesichts der unzähligen „strategischen“ Schnellschüsse bei der Annahme schon lange keiner mehr. Ob die Ressourcen reichen? Spielt keine Rolle, da ohnehin fast täglich umpriorisiert wird. Getestet? Wird im Zweifelsfall nach der Auslieferung. Und die Aufmerksamkeitsspanne? Reicht gerade von der einen Eskalation bis zur nächsten. So ist das Leben in der VUCA-Welt eben, die geordneten Zeiten sind ein für alle Mal vorbei, oder etwa nicht?

Szenenwechsel: Das Lean-Management-Programm geht zwar in seine dritte Runde,

doch viele der Befunde aus dem ersten Zyklus sind mangels Priorisierung noch nicht behoben. Gleichzeitig wird eine Q-Offensive gestartet, denn die Feldfehler nehmen zu. Dass der Konzern kürzlich zur Agilisierung mittels Squads, Tribes und Chapters aufgerufen hat und ansonsten alle Energie in eine fundamental neue Produktgeneration fließen soll, Digitalisierung eingeschlossen, braucht auch keinen Anlass zu größerer Sorge zu geben. Wir sind doch in der VUCA-Welt, also muss es so sein und wird schon irgendwie klappen, oder?

## Typische Denkfehler

Die Antwort ist ein klares „nein“. Es muss keineswegs so sein. Wir machen uns die Welt so, wie wir sie denken. Und es ist nützlich, sich typische Denkfehler klar zu machen:

• **VUCA kommt von außen:** Keineswegs. 80 Prozent davon ist hausgemacht und liegt entweder am fehlenden Willen oder an der Unfähigkeit, es zu vermeiden.

• **Wir müssen uns damit abfinden:** Nein. Anstatt jedem Trend hinterherzulaufen und in einer unüberschaubaren Vielfalt an Pseudo-Optimierungen zu ersticken, hilft das mutige Streichen all der Anforderungen und Initiativen, die nicht weiterbringen.

• **Unsicherheit ist nicht aushaltbar:** Doch. Zumindest, solange das Management die Sicherheit gibt, damit umgehen zu können, statt die eigene Unsicherheit auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Natürlich ist das anstrengend und kein Homerun. Doch alles andere gleicht einer Kapitulation vor einem Symptom, das unternehmerische Wirksamkeit untergräbt. Ich rate daher zum entschiedenen Gegensteuern – damit aus „Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity“ schließlich „Vision, Understanding, Clarity, Agility“ wird. (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.