

Führen in der VUCA Welt

Von der VUCA Welt zur VUCA Führung

© Prof. Dr. SGBS

Führen in der VUCA Welt

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Inhalte des Whitepaper

- Von der VUCA Welt zur VUCA Führung
- Was steckt hinter VUCA?
- Die vier Elemente von VUCA
- Die Rahmenbedingungen verändern sich
- Die Orientierung an den eigenen Werten
- Führung und Organisation entwickeln
- Entscheiden und verbinden

Von der VUCA Welt zur VUCA Führung

Die VUCA Welt stösst Veränderungen in der Führung an;

Neue Führungs- und Kommunikationskonzepte sind zu erproben und umzusetzen;

Die OKR Methode hilft Agilität zu sichern;

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit stehen ganz oben auf der Prioritätenliste

79

Was steckt hinter VUCA?

VUCA ist ein Akronym (Kunstwort), erstmals 1987 verwendet und gestützt auf die Führungstheorien von Warren Bennis und Burt Nanus.

Mitte der 1990er Jahre, nach dem Zusammenbruch des sozialistischen Systems gab es auf einmal nicht mehr den EINEN FEIND. Im Jargon des amerikanischen

Militärs beschreibt VUCA die Bedingungen des modernen Krieges – Stichwort: asymmetrische Kriegsführung, Selbstmordattentäter, Dschungel- oder Straßenkampf. Die Bedingungen lassen sich nicht mehr mit den klaren Frontlinien vergangener Schlachten vergleichen, in denen zwei große Heere aufeinander trafen.

VUCA ist ein Akronym

Das Akronym VUCA setzt sich aus den vier Begriffen Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität zusammen.

- **Volatilität (volatility)** beschreibt die Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf. Leicht verständlich wird es am Beispiel von Aktienkursen: Innerhalb eines kurzen Zeitraums stark schwankende Aktienkurse zeigen sich als „scharfe Zacken“ im Verlaufs-Chart. Je höher die Volatilität, desto stärker und „zackiger“ die Ausschläge.
- **Unsicherheit (uncertainty)** beschreibt in diesem Modell die Unvorhersagbarkeit von Ereignissen. Je mehr „Überraschungen“ der Kontext bereithält, desto unsicherer ist dieser.
- **Komplexität (complexity)** wird durch die Anzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitiger Abhängigkeit bzw. Interaktion beeinflusst. Je mehr Interdependenzen ein System enthält, desto komplexer ist es. Der Begriff „komplex“ ist dabei vom Begriff „kompliziert“ zu differenzieren – auch wenn beide oft fälschlicherweise äquivalent benutzt werden. Ein kompliziertes System kann man vereinfachen, ohne die interne Struktur des Systems zu zerstören. Beispiel: ein unübersichtlicher mathematischer Bruch wird durch Kürzen vereinfacht. Ein komplexes System hingegen wird zerstört, wenn man versucht, dieses zu vereinfachen – z.B. durch Zerlegen.
- **Ambiguität (ambiguity)** beschreibt die Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information. Selbst wenn viele Informationen vorhanden sind (i.S.v. sicher und vorhersagbar), kann die Bewertung derselben immer noch mehrdeutig sein. „Und was heißt das jetzt?“, ist eine typische Frage in solchen Situationen, selbst wenn eigentlich „alle Fakten auf dem Tisch liegen“. Kommunikationssituationen beinhalten häufig ein hohes Maß an Ambiguität. Zu allem Überflus ist dies den Beteiligten jedoch vielfach nicht einmal bewusst.

VUCA beschreibt die veränderten Rahmenbedingungen

In dieser VUCA-Welt, besonders im Zeitalter der **Digitalisierung**, müssen Führungskräfte anders agieren – Offiziere ebenso wie Manager. Denn auch für Unternehmen hat sich das Umfeld radikal gewandelt und herkömmliche Führungsmethoden stoßen an ihre Grenzen. An diese neue Welt können und müssen sich Firmen anpassen. VUCA zielt deshalb darauf ab, das nicht Erfassbare erfassbar zu machen. Und steht für die Beschreibung der veränderten Rahmenbedingungen, unter denen heute Entscheidungen getroffen werden müssen. Es ist eine Umgebung, in der Informationen keinerlei prognostische Aussagekraft mehr besitzen, weil Rahmenbedingungen sehr schnell wechseln, Interessenkoalitionen immer vielschichtiger werden sowie Motivlagen sich ständig verändern.

Auf die eigenen Werte kommt es an!

Bleibt noch die Ambivalenzentscheidung. Da hilft zum Beispiel schlichtes Ausprobieren. Der Gradmesser zwischen Abwarten und Handeln ist zentral. Wenn schon alles ständig im Wandel ist („panta rhei“), wann mache ich mich also auf? Die Erfahrung zeigt, dass es hier keinen absolut richtigen Zeitpunkt gibt. Hilfreich ist es vielmehr, das Spannungsfeld zwischen Wandel einerseits und Identität andererseits sehr bewusst anzunehmen. Die Orientierung liefern die persönlichen Werte. Sie sind der Kompass in den Zeiten der Suche, der Wirren, des Strebens nach einer Entscheidung, der Sehnsucht nach einer authentischen Lösung. Daher sind die eigenen Werte auch die Lotsen in den bewegten digitalen VUCA-Zeiten. Damit sollte man sich heute mehr denn je beschäftigen.

Was tun, wenn alles völlig „VUCA“ wird?

Das Militär geht den Weg der Technologie – und setzt damit auf die Strategien der alten Zeit. Mehr Aufklärung, mehr Überwachung, mehr Drohnen, mehr Roboter, mehr ... Das Problem: Das ist nur zu einem hohen (nicht nur) finanziellen Preis zu haben. Teilweise können Unternehmen große

Datenbestände mit Hilfe von Big Data / Data Mining–Ansätzen zu erforschen versuchen. Allerdings: Die Datenbestände betreffen häufig nur die Kundenseite (nicht die Wettbewerber, Mitarbeiter, Lieferanten oder anderen Stakeholder); nicht alle Kunden kommen in „Tausenden“ daher (die es für das Data Mining braucht); nicht jedes Unternehmen hat die finanziellen Ressourcen, um diese Art von Buddeln im Datenhaufen zu betreiben. Also – was tun?

VUCA wird zum Thema von Führung und Organisationsentwicklung

Führungskräfte und Unternehmer müssen täglich mehr oder weniger weitreichende Entscheidungen treffen. Doch wie kann ich mich in einer VUCA-Welt entscheiden? „Rationales Entscheiden“ gilt immer noch als der Goldstandard der Entscheidungsfindung. Und es stimmt: die Verdienste und Erfolge dieser Vorgehensweise sind unbestritten. Ein Hoch auf die Ratio. Bedauerlich ist jedoch, dass manche Entscheider immer noch glauben, Entscheidungen würden tatsächlich rein rational gefällt werden können. Erkenntnisse der Hirnforschung zeigen hingegen vielmehr, dass die Ratio vielfach nur ein „Rechtfertigungs-Bereitsteller“ der vorher „vom Bauch“ gefällten Entscheidung ist. Die „Gründe suchende“ Ratio ist in diesem Sinne nur Diener einer intuitiv – und teilweise unbewusst – getroffenen Entscheidung. Zugegeben: auch das ist eine undifferenzierte und überspitzt dargestellt Sichtweise. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass bei Entscheidungssituationen die am meisten angemessene Lösung auftaucht, wenn sowohl Ratio als auch Intuition ihren Platz erhalten und ihnen gleichermaßen Stellenwert zugesprochen wird. Letztlich geht es damit immer um die zwei Parameter: Wie viele Informationen habe ich über eine Situation, und wie sehr kann ich die Auswirkungen meines Handelns abschätzen? Grundsätzlich kann ich dem begegnen, indem ich volatilen Rahmenbedingungen genügend Schwankungspuffer, ungewissen Situationen eine solide Informationsmenge und komplexen Entwicklungen eine Kombination von Information und Ressourcen entgegensetze.

Entscheiden und Verbinden sind Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der Zukunft.

Es geht darum, die ohnehin eingesetzte Energie in sinnvolle Kanäle zu leiten und dafür alle passenden und noch zu schaffenden Methoden, Werkzeuge und Ideen zu nutzen. Daraus entstehen Wert schöpfende Ansätze und Maßnahmen, Engagement und Zufriedenheit. Gemeinsame Verbundenheit in den Zielen und den Massnahmen ist der Schlüssel zum Erfolg.

VUCA für Sie als Führungskraft

Als Führungskraft entscheiden Sie ganz wesentlich über die Rahmenbedingungen, die es Ihrer Organisation ermöglichen zu agieren. Das Mehr an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit verlangt von Ihnen und Ihrem Unternehmen, sich anders auszurichten und mit neuem Führungsverhalten unter veränderten Bedingungen für gute Ergebnisse zu sorgen.

Die VUCA Welt fordert Sie auf, Ihren eigenen Weg zu finden, die Psycho-Logik zu verstehen und empathisches Verhalten zu entwickeln – oder kurz: sich mehr mit den Menschen und deren Bedürfnissen zu beschäftigen, um daraus wirksame Strategien abzuleiten. Sinn und Zweck sowie Beweglichkeit und Ambidextrie (Beidhändigkeit) rücken in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns.

Die Welt bleibt VUCA!

Volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Bedingungen machen weder vor Leadership noch vor Strategien für Teams und in Organisationen Halt. Erfahrungen, Glaubenssätze und Paradigmen müssen auf den Prüfstand, da es nicht mehr den einen Weg oder das eine Führungsinstrument gibt. Individualität und Ko-Kreation lösen Standard ab. Umgang mit Dynamik anstelle linearen Denkens und Handeln sind gefragt. Mit dem Ergebnis, dass Sie sagen werden: „Glücklicherweise ist es nur VUCA!“.

Volatilität

Mit Volatilität sind in der VUCA Welt häufige und starke Veränderungen des Marktumfeldes gemeint. Viele der Veränderungen gehen von neuen Technologien, Regularien und kulturellen Trends aus. Diese sorgen für neue Mitbewerber, sich substituierende Produkte und immer kürzere Produktlebenszyklen.

Produkte und Services auf Basis dieser neuen Technologien verändern zudem die Kundenbedürfnisse und -erwartungen. So ist seit Einführung der Smartphones in 2007 eine „Always-online“-Gesellschaft entstanden, für die eine gute Customer Experience viel mehr darauf beruht, dass Informationen und Funktionen immer und überall verfügbar sind.

Unsicherheit

Durch derartige, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen verlieren Marktanalysen deutlich schneller ihren Wahrheitsgehalt. In der Folge fallen quantitative Entscheidungsgrundlagen weg und die Unsicherheit vieler Entscheider steigt zunehmend. Unternehmen stehen in der VUCA Welt daher unter großem Druck, wenn sie schneller auf Veränderungen reagieren möchten.

Es entstehen Grundsatzfragen, die zuvor eindeutig geklärt waren:

- Wie lange wird unser Geschäftsmodell noch funktionieren?
- Für welche Technologien sollte man sich entscheiden?
- Wie heben wir uns gegenüber unseren Kunden von global agierenden Wettbewerbern aus günstigeren Fertigungsländern ab?
- Welche Berufsbilder und Fähigkeiten werden für unser Wertangebot benötigt?

Dabei sind disruptive Innovationen für Unternehmen besonders gefährlich, da sie häufig schleichend ablaufen. Meist werden sie im ersten Schritt von etablierten Größen am Markt unterschätzt und belächelt. Erst wenn sich der Erfolg einstellt, weicht die Unsicherheit und die Dynamik im Unternehmen steigt. Unter hohem Druck werden MeToo-Produkte entwickelt und vermarktet.

Komplexität

Neue Technologien, neue Regularien, globalisierte Märkte, neue Wettbewerber, sich wandelnde Kundenanforderungen – die Veränderungen der VUCA Welt sind nicht mehr überschaubar. Es wird täglich schwieriger Ursache und Wirkung der unterschiedlichen Entwicklungen nachzuvollziehen.

Veränderungen finden parallel auf zu vielen Ebenen statt. In diesem Geflecht aus Reaktionen, Strömungen und Wechselwirkungen, verlieren Führungskräfte zunehmend den Einfluss auf das System. Organisationen mit hoher Komplexität können nicht autoritär geführt werden.

Unternehmen begegnen dieser Entwicklung häufig unbeabsichtigt mit noch mehr Komplexität:

- Damit die Arbeitsqualität gesteigert wird, teilen sie Tätigkeiten in immer kleinere Aufgaben. Um diese besser managen zu können, werden hochspezialisierte Experten ausgebildet und Manager mit ihrer Führung betraut. Der dafür benötigte Aufwand steht oft in keinem Verhältnis zu seiner Wirksamkeit und die Organisationsstruktur wird wesentlich komplexer.
- Um den Umsatz zu steigern, erweitern Unternehmen ihr Leistungsportfolio und steigern die Produktvielfalt. Jedes einzelne Produkt muss jedoch separat geplant, entwickelt und vermarktet werden, sodass die Produktkomplexität steigt.
- Es wird versucht die Arbeitsgeschwindigkeit zu erhöhen, um Projekte schneller fertigzustellen. Kürzere Deadlines führen jedoch dazu, dass Standards und Planungen vernachlässigt werden, sodass die Komplexität der tatsächlichen Prozesse steigt.
- Nachbesserungen und Fehler werden zum Standard

Führungskräfte haben zudem Schwierigkeiten die Auswirkung und den Erfolg von Neuerungen in einer komplexen Umgebung vorherzusagen. Wenn sie fürchten müssen, durch einen Fehler ihre Karriere zu riskieren, werden sie häufig dazu verleitet, an bestehenden Lösungen und Prozessen festzuhalten. In der Folge sinkt die Innovationskraft, das Unternehmen entwickelt sich nicht weiter und der langfristige Unternehmenserfolg wird gefährdet.

Ambiguität

In der VUCA Welt bezieht sich Ambiguität auf die Mehrdeutigkeit der Informationslage. Informationen, die unterschiedlich interpretiert werden können, bergen ein hohes Risiko und führen nicht selten zu falschen Entscheidungen.

Führungskräfte stehen auch hier vor einem bereits erwähnten Problem: Die Sorge dem Unternehmen oder dem eigenen Ruf durch falsche Entscheidungen zu schaden, hält sie davon ab mutige, strategische Maßnahmen zu ergreifen. In Folge dessen entwickelt sich das Unternehmen nicht weiter.

Die Situation der VUCA Welt mag auf den ersten Blick aussichtslos wirken. Doch es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die sich die komplexen Veränderungen zu Nutze gemacht haben. Sie sehen VUCA als etwas Positives, als Chance für Fortschritt.

Die Führungskraft hat einen entscheidenden Einfluss auf die Haltung und die Zusammenarbeit eines Teams. Sie beeinflusst dadurch, ob Teams die chaotischen Verhältnisse der VUCA Welt als Bedrohung oder Chance wahrnehmen.

Drei Schritte machen dabei den Unterschied und befähigen Teams dazu, ein unsicheres Umfeld regelmäßig in klare Wettbewerbsvorteile umzukehren:

- Die VUCA Welt verstehen und Perspektiven wechseln.
- Mit Empathie für mehr Klarheit in der VUCA Welt sorgen.
- Mit agilen Teams der Komplexität der VUCA Welt entgegenwirken.

Auch der Impuls, so lange Informationen sammeln zu wollen, bis eine Entscheidungsgrundlage gebildet werden kann, kostet in der VUCA Welt zu viel Zeit und ist nicht effektiv. Komplexität bedeutet, dass es unmöglich ist, das System vollständig zu verstehen. Der Versuch beispielsweise durch **Quantitative Marktforschung** völlige Klarheit zu erlangen bleibt in der VUCA Welt meist hinter den Erwartungen.

Der erste Schritt zum Erfolg ist bereits, dass man den Kontrollverlust akzeptiert. Führungskräfte müssen ihr Unternehmen jedoch nicht blind steuern.

Stattdessen müssen sie die Perspektive wechseln und die vorhandenen Potenziale für die folgenden zwei, realistischen Ziel einsetzen.

Realistische Ziele als Erfolgsfaktor in der VUCA Welt

In der VUCA Welt muss man den Reflex hinter sich lassen, sein Umfeld verstehen und kontrollieren zu wollen. Vielmehr sollten Führungskräfte ihre Teams befähigen an den folgenden beiden Zielen zu arbeiten:

- Reaktionshebel identifizieren
- Komplexität entgegenwirken

Reaktionshebel identifizieren

Hierzu hilft es, den Arbeitsmodus zu ändern. Statt einer langfristigen Planung, sollten sich Teams sukzessive voran tasten. Mit jedem Schritt erlangt man neues Wissen und erkennt neue Möglichkeiten, um in der VUCA Welt erfolgreich zu sein. Anstatt das gesamte System verstehen zu wollen, sucht man nach einzelnen Stellschrauben und Hebeln, mit denen man auf die schnellen Veränderungen der VUCA Welt reagieren kann.

Komplexität entgegenwirken

Die Komplexität der VUCA Welt kann nicht vollständig erfasst werden. Damit dies dennoch größtenteils gelingt, braucht es umfassendes Wissen in vielen Fachgebieten. Es braucht Teams, die Experten verschiedener Funktionen in sich vereinen und eine enge Zusammenarbeit der Disziplinen ermöglicht. Diese sogenannten **cross-funktionalen Teams** sind ein Kernelement für mehr **Agilität im Unternehmen**. Cross-funktionale Experten-Teams mit agilen Arbeitsweisen können deutlich besser mit Veränderungen umgehen und der VUCA Welt damit erfolgreich entgegen treten.

Wie in Schritt 1 beschrieben, ist es wichtig Hebel zu identifizieren, mit denen man auf eine sich stetig verändernde Welt reagieren kann. Hierzu müssen Unternehmen tiefgreifendes Wissen über den von ihnen

bearbeiteten Markt aufbauen. Es gilt die Bedürfnisse, Ziele, Probleme und Sorgen von klar definierten Kundengruppen zu kennen, zu verstehen und zu nutzen.

Damit dies möglich wird, muss die Distanz zwischen Unternehmen und Kunden deutlich reduziert werden. Mitarbeiter sollten sehr regelmäßig in die Welt ihrer Kunden eintreten, den direkten Austausch suchen oder ihre Produkte aus Kundensicht erleben. Auf diese Weise werden sie empathisch und vertreten in allen Entscheidungen die Perspektive der Kunden.

Um mehr über Kunden zu erfahren und durch Empathie Ansatzpunkte und Stellschrauben zu identifizieren, gibt es zwei Wege:

Qualitative Kundenforschung

Prototypen und Experimente

Qualitative Kundenforschung für tiefgreifendes Wissen

Qualitative Kundenforschung meint die intensive Auseinandersetzung einer relevanten Kundengruppe in Form von wissenschaftlichen Beobachtungs- und Befragungsstudien. Anders, als in der Marktforschung ist es das Ziel, die Bedürfnisse, Motive und Barrieren der Kunden in einem bestimmten Lebenskontext zu verstehen. Damit betrachtet es nicht nur das Kaufmotiv der Kunden. Es ermöglicht einem Unternehmen tiefgreifendes Wissen zu den Personen aufzubauen, denen man mit seinen Lösungen helfen möchte.

Dieses tiefgreifende Wissen über die Kunden ermöglicht es, sich empathisch mit deren Problemen auseinander zu setzen. Auf diese Weise entstehen Lösungen, die ein Kundenbedürfnis im Kern treffen und wirklich erfüllen. Da der Mehrwert für die Zielgruppe in der Folge deutlich höher ist, steigt die Wahrscheinlichkeit mit derartigen Lösungen am Markt Erfolg zu haben ebenfalls deutlich.

Für die qualitative Kundenforschung kommen diverse Methoden zum Einsatz. Nachfolgend eine Auswahl der möglichen Werkzeuge:

Kunden befragen

- **Tiefeninterviews:** Ausführliche Gespräche mit Kunden über 45-90 Minuten.
- **Kontextinterviews:** Spontane, kurze Gespräche mit Kunden im Kontext zu einer bestimmten Situation, Handlung oder Umgebung.
- **Experteninterviews:** Ausführliche Gespräche mit Experten zu einem bestimmten Themengebiet, die umfassendes Wissen über z.B. eine Technologie, einen Markt oder eine Kundengruppe besitzen.

Kunden beobachten

- **Shadowing:** Kunden werden über einen bestimmten Zeitraum oder durch einen Prozess begleitet. Für ein möglichst natürliches, also unverfälschtes Verhalten des Probanden, bleiben die Forscher im Hintergrund. Der Person soll nicht bewusst sein, dass sie beobachtet wird.
- **Service Safari:** In diesem Format begeben sich Team-Mitglieder selbst auf die Reise des Kunden. Geführt von einem Moderator testen sie ein Produkt und durchlaufen alle Schritte der Customer Journey. Auf diese Weise erleben sie Barrieren und Herausforderungen aus erster Hand.
- **Co-kreative Workshops:** In kreativen Workshops suchen Teams gemeinsam mit ihren Kunden nach Lösungen für komplexe Probleme. Durch die Teilnahme der Zielgruppe steigt die Ergebnisqualität deutlich.

Der VUCA Welt lässt sich nicht vom Bürostuhl aus begegnen. Für mehr Klarheit über die Perspektive der Kunden, sollten Teams regelmäßig das Büro verlassen. Um die Methoden und Vorgehensweisen zielgerichtet durchzuführen, sollten sie insbesondere in den Anfängen **Experten für Kundenforschung** hinzuziehen. Diese zeigen den Prozess auf und helfen bei der Durchführung. Sie sorgen zudem dafür, dass die Ergebnisse nicht verfälscht und falsch interpretiert werden.

Prototypische Experimente helfen dabei schnell Antworten auf spezifische Fragestellungen zu bekommen. Mit Hilfe von kleinen Markttests lässt sich mehr Klarheit über komplizierte und komplexe Sachverhalte gewinnen. Die Sicherheit steigt und das Risiko des Scheiterns sinkt.

Mit Prototypen und Experimenten lassen sich zwei mögliche Ziele verfolgen:

Evaluation bzw. Bewertung einer neuen Lösung

Optimierung einer bestehenden Lösung

Für die Evaluation und Bewertungen von neuen Lösungen, wie auch für die Optimierung von bestehenden Lösungen haben sich in den letzten Jahren diverse **agile Frameworks** etabliert. Neben Design Thinking und Customer Development ist insbesondere Lean Startup bestens geeignet, um in diesem Kontext die richtigen Antworten zu liefern.

Lean Startup ist ein zyklischer bzw. iterativer Prozess. Er besteht aus drei einfachen Schritten:

- Bauen: Hierbei entwickeln Teams eine möglichst einfache Version, einen Prototyp der zu entwickelnden Lösung.
- Testen: Sobald die minimale Ausarbeitungsreife für einen Test erreicht ist, wird eine kleine Marktstudie durchgeführt.
- Lernen: Die Ergebnisse der Studie werden ausgewertet, um gezielt Erkenntnisse zu gewinnen, mit denen in der nächsten Iteration die Ausarbeitungsreife des Prototyps gesteigert wird.

Erfahren Sie in diesem zweiten Schritt, wie es gelingt die richtigen Hebel zu identifizieren, um der VUCA Welt entgegen zu wirken. Sie erhalten zwei Im Ergebnis jeder Iteration steht eine prototypische Lösung, mit der in Form von kleinen Markttests gezielt Hypothesen über den Markt beantwortet wurden. Damit dies gelingt, wird der Prototyp anfangs sehr einfach gehalten. Es sollen keine Ressourcen für Annahmen verschwendet werden, die sich als falsch herausstellen. Ein erster Prototyp hat daher eine Ausarbeitungsreife, mit der er den Wert zeigt, den er für seine Kunden erbringen wird.

Erst nach mehreren Iterationen steigt der Ausarbeitungsgrad, so dass der Prototyp eine frühe Marktreife erreicht. Dieser dann sogenannte **MVP (Minimum Viable Product)** ist die frühe Version einer fertigen Lösung.

chImmer mehr Unternehmen nutzen **Agilität**, um der VUCA Welt entgegenzuwirken. Agiles Arbeiten ist längst nicht mehr nur ein Thema für Silicon Valley Startups. Konzerne wie **Bosch** und **Daimler** sind ebenso in der Transformation wie **Trumpf**, **Takkt**, **Soennecken** und weitere mittelständische Unternehmen.

Die „Neue Arbeit“ wird vorangetrieben, weil Teams durch agile Methoden, Strukturen und ein **agiles Mindset** deutlich besser mit komplizierten und komplexen Rahmenbedingungen umgehen können. Agilität ist immer dann eine Antwort, wenn das Umfeld eines Teams komplex wird. Laut Ralph Douglas Stacey ist das immer der Fall, wenn sowohl die Problemstellung, als auch die hierzu passende Lösung unklar sind.

Die **selbstgeführte, kollaborative Zusammenarbeit** ist einer der Erfolgsfaktoren für Agilität im Unternehmen. Statt der Führung des Managements zu folgen, entscheiden die Experten auf Basis von Daten und Erkenntnissen eigenständig, wie sie am Besten vorgehen. Anders als ein Projekt-Team übernimmt ein agiles Team ganzheitliche, manchmal auch unternehmerische Verantwortung für sein Produkt oder seine Dienstleistung. Es arbeitet selbstorganisiert, ohne Manager, nur mit **agilen Führungskräften**. Auf diese Weise **sind agile Teams 15-60% erfolgreicher** als Teams in einer „Kommando-und-Kontrolle“-Arbeitswelt.

Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. In 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er von der Sache mehr Ahnung hat. Und in 10 Prozent liegt er daneben.

Agile Arbeit hat in der VUCA Welt entscheidende Vorteile:

- **Agile Arbeit senkt die Risiken des Scheiterns.** Ein Team aus Fachexperten unterschiedlicher Fachrichtungen kann sich mit einer größeren Themenvielfalt beschäftigen, als eine einzelne Führungskraft. Die unterschiedlichen Perspektiven und das iterative Arbeiten, wie z.B. mit Lean Startup, steigern die Chancen auf Erfolg.
- **Agile Arbeit erhöht die Geschwindigkeit der Teams.** Da die Fachexperten operative Entscheidungen selbst treffen, sind sie weniger von den Kapazitäten ihrer Führungskräfte abhängig. Teams, die sich

selbst organisieren können, arbeiten zudem fokussierter und haben weniger **Zeitverluste durch Multitasking**.

- **Agile Arbeit führt zu besseren Lösungen.** Agile Teams bewegen sich nah am Markt. Sie stehen im regelmäßigen Kontakt zu ihrer Zielgruppe. Das erhöht ihre Empathie für den Kunden, sodass sie Kundenprobleme gezielter mit ihren Lösungen adressieren. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe in agilen Teams sorgt zudem dafür, dass viele Perspektiven bei der Entwicklung von neuen Lösungen einbezogen werden.
- **Agile Arbeit sorgt für bessere Team-Kompetenz.** Agile Teams sammeln regelmäßig neues Kundenwissen und reflektieren zudem ihre Zusammenarbeit. Somit lernen sie fortlaufend dazu, sind auf neue Herausforderungen und Veränderungen optimal vorbereitet. Dadurch reagieren sie schneller und können sich vom Wettbewerb durch eine höhere Kompetenz absetzen.

Die **selbstgeführte, kollaborative Zusammenarbeit** ist einer der Erfolgsfaktoren für Agilität im Unternehmen. Statt der Führung des Managements zu folgen, entscheiden die Experten auf Basis von Daten und Erkenntnissen eigenständig, wie sie am Besten vorgehen. Anders als ein Projekt-Team übernimmt ein agiles Team ganzheitliche, manchmal auch unternehmerische Verantwortung für sein Produkt oder seine Dienstleistung. Es arbeitet selbstorganisiert, ohne Manager, nur mit **agilen Führungskräften**. Auf diese Weise **sind agile Teams 15-60% erfolgreicher** als Teams in einer „Kommando-und-Kontrolle“-Arbeitswelt.

Ein guter Mitarbeiter trifft in 70 Prozent aller Fälle dieselben Entscheidungen wie sein Chef. In 20 Prozent fällt er bessere Entscheidungen, weil er von der Sache mehr Ahnung hat. Und in 10 Prozent liegt er daneben.