

Personal- und Organisationsentwicklung

# „Was tun in VUCA-Zeiten?“

**D**ie Zeiten ändern sich – schnell. VUCA steht für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Dass Märkte, Kundenwünsche und das Geschäftsumfeld nicht stabil und langfristig planbar sind und dass das nahezu jedes Unternehmen trifft, daran besteht kaum Zweifel. Wie darauf zu reagieren ist, ist schon schwieriger zu beantworten. Das Zauberwort „Agilität“ hält Einzug.

Agile Methoden werden längst (vor allem) in der Software-, Innovations- und Produktentwicklung sowie im Projektmanagement eingesetzt. Weitaus schwieriger ist das in der Unternehmensorganisation – in deutschen Unternehmen meist klassische Aufbau- oder Matrixorganisationen mit hierarchischem Mindset. Hier ist ein Phänomen zu beobachten, das von unseren dänischen Nachbarn so beschrieben wird: „Erst kommt die Theorie, dann die Praxis.“ Zwar ist in der renommierten Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* von Schwarmorganisation und agilen Inseln im Konzern, unter Erfindung neuer Begrifflichkeiten und theoretischer Ansätze zu lesen. Die kunstvollen Begrifflichkeiten können jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich in bestimmten Bereichen zwar erfolgreich agil arbeiten lässt. Wie aber diese flexiblen Einheiten ganz praktisch in bestehende Organisationsstrukturen integrieren?

Hier lohnt sich ein Blick zu unseren skandinavischen Nachbarn. Ohne das Wort Agilität genutzt zu haben, wird in Dänemark, Norwegen und Schweden seit Jahrzehnten flexibel agiert – obwohl es auf den ersten Blick gleiche Konzern- und Organisationsstrukturen wie in Deutschland gibt. Der Unterschied: in skandinavischen Organisationen wird anders kommuniziert, anders geführt, anders entschieden. Das Mindset ist anders, Welt- und Menschenbild auch. Die Dänen würden sagen: „Bei uns kommt erst die Praxis, dann die Theorie.“ Einfach machen. Die Schweden würden sagen: „Es müssen alle Betroffenen beteiligt und Entscheidungen im Team verankert werden.“ Das Schwarmwissen wird genutzt. Die Norweger schwören auf „skippertak“, eine (gemeinsame) Kraftanstrengung nach einem eher spontan und chaotisch anmutenden Findungsprozess. Alle diese unterschiedlichen Lösungsansätze funktionieren in stabilen, verlässlichen Organisationen (meist mit flacheren Hierarchien) und geben letztlich den Freiraum und die Stabilität, die für Kreativität, Experimentierfreude und Flexibilität benötigt werden. Es gibt nicht richtig oder falsch. Jede Vorgehensweise hat je nach Situation ihre Existenzberechtigung. Es ist aber legitim, sich inspirieren zu lassen.



**Uta Schulz**

SveTys – Enabling people and organizations  
+49 (0)40 72 00 41 93  
uta.schulz@svetys.net

In unserer Rubrik „Kammerkompetenz“ schreiben Mitglieder der Beratergruppen über aktuelle Fragen aus Wirtschaft und Recht.