

Verstehen Verorten Verändern Vergnügen

Die Logik der 4V * Orientierung
in einer VUKA-geprägten Welt



WALTRAUD GLÄSER

Waltraud Gläser

Verstehen

Verorten

Verändern

Vergnügen

Die Logik der 4V

Orientierung in einer VUKA-
geprägten Welt

**Leseprobe
& Inhalt**

Inhalt

1. Die Idee

Einleitung

2. Struktur hilft! Die 4V

Die organisationale Dimension

Gastbeitrag von Michael Mattis (Gründer und CEO von „Silicon Valley Europe“): Die vier Etappen unserer digitalen Neuausrichtung

Der Beitrag „Die 4V“ beschreibt die 4V -Logik als praxisorientierten Ansatz für Beratung, Coaching und Veränderungsprozesse in komplexen Kontexten. Im Zentrum steht die Überzeugung, dass wirksame Veränderung erst möglich wird, wenn zunächst gründlich verstanden wird, „was los ist“, bevor entschieden wird, „was zu tun ist“. Die vier Schritte Verstehen, Verorten, Verändern und Vergnügen strukturieren dabei den Weg von der Analyse systemischer Zusammenhänge über die Einordnung relevanter Themen bis hin zu konkreten Interventionen und einer Kultur, die Motivation, Freude und Wertschätzung bewusst einbezieht. Damit versteht sich das Modell nicht nur als methodischer Rahmen, sondern als Haltung für Führung, Beratung und Lernen in einer von VUKA - Phänomenen geprägten Welt.

3. Verstehen

Ist VUCA out?

VUCA Positive Prime

Gastbeitrag von Mike Schindler (US Navy Veteran): VUCA ist NICHT der Feind – es ist die Chance.

Disruption, Sysruption und Metarruption

VUCA als Lösungsraum

Gastbeitrag von Stefan Kermas
(Olympiasieger-Trainer): Bei Anpfiff Komplexität

Analyse

Industrie 5.0

Psychologische Sicherheit

Am Ende des Kapitels ...

Verstehen: Wirksame Führung in komplexen Zeiten beginnt mit einem vertieften Verständnis von Unsicherheit, Dynamik und systemischen Zusammenhängen. Der Beitrag zeigt, dass Modelle wie VUCA nicht nur als Beschreibung äußerer Rahmenbedingungen zu verstehen sind, sondern auch auf hausgemachte organisationale Muster, Blindstellen und

Inhalt

Fehlannahmen verweisen. Im Zentrum steht die Transformation von Unsicherheit in Orientierung: Volatilität verlangt Vision, Unsicherheit Umsicht, Komplexität Klarheit und Ambiguität Agilität. Ergänzt durch Perspektiven wie BANI, RUPT, Industrie 5.0, künstliche Intelligenz und psychologische

4. Verorten

Braucht Zukunft Herkunft?

Organisationen und Unternehmen

Sinnvolle Navigation in der VUCA-Welt

Das Organisationsdilemma

Sysruption

Systems Thinking

Ambiguitätstoleranz

Gastbeitrag von Stefanie Stöckel

(Führungskraft in einem Spital, Schweiz):

VUCA in der Pflege

Am Ende des Kapitels ...

Verorten: Zeitgemäße Führung erfordert die Fähigkeit, Organisationen in ihrem historischen, kulturellen und systemischen Kontext zu verorten. Der Beitrag zeigt, dass Zukunftsfähigkeit nicht allein aus Reaktion auf äußere Veränderungen entsteht, sondern aus dem Verständnis von Herkunft, organisationalen Tiefenstrukturen, Sinn und vernetzten Wirkzusammenhängen. Führung wird dabei als Navigationsleistung verstanden: Sie schafft Orientierung jenseits von Silos, verbindet Effizienz mit Anpassungsfähigkeit und richtet Organisationen am „Warum“ sowie an tragfähigen Zukunftsbildern aus. Konzepte wie Systems Thinking, Golden Circle, Backcasting und Ambiguitätstoleranz verdeutlichen, dass wirksame Führung nicht auf Gewissheit beruht, sondern auf reflektierter Positionierung in einer komplexen, dynamischen Umwelt.

5. Verändern

Führung und die Bedeutung von
Entscheidungsfähigkeit
Das Konzept der Rollenorganisation

Gastbeitrag von Dr. Evert Smit (President of the European Adhesive Tape Association): Wie VUCA offenbart, was Führung wirklich ist

Herausforderungen für Organisationen und
Unternehmen
Symbiotik
Mut als Ressource
„Predict & Control“ zu „Sense & Respond“
Agilität als Antwort auf VUCA?
Wir können das!

Gastbeitrag von Spyros Kollas (Buchautor, Unternehmer, Griechenland): Die menschliche Entscheidungsebene

Am Ende des Kapitels ...

Verändern: Moderne Führung gestaltet Veränderung nicht durch Kontrolle, sondern durch Orientierung, Verantwortung und gemeinsames Handeln. Der Beitrag zeigt, dass Transformation mehr bedeutet als den Übergang in neue Prozesse: Sie erfordert den Wandel von Denklagen, Rollen, Strukturen und

Inhalt

Menschenbilder n. Zukunftsfähige Organisationen verbinden Innovation mit Exnovation, technologische Möglichkeiten mit menschlicher Urteilskraft sowie Agilität mit reflektierter Anwendung. Leadership wird damit zur Fähigkeit, unter Unsicherheit Sinn zu stiften, Selbstwirksamkeit zu ermöglichen und Krisen als Räume für gemeinsames Lernen und neue Zukunftsbilder zu nutzen.

6. Vergnügen

Anerkennung und Wertschätzung
Sichtbarkeit und wahrgenommen werden
Führung und Kultur

Gastbeitrag von Dr. Gabriele Krichel,
Strategische Unternehmensentwicklerin im
Bereich Weiterbildung: Konfetti für das Gute

Kunst des Niedermachens
Positive Leadership

Am Ende des Kapitels

Vergnügen in Organisationen entsteht dort, wo
Menschen sich gesehen, anerkannt und wertgeschätzt fühlen.
Der Beitrag zeigt, dass Sichtbarkeit und
Wahrgenommen - Werden keine weichen Nebenaspekte,
sondern strategische Faktoren für Motivation, Bindung und
Leistungsfähigkeit sind. Führung prägt dabei
wesentlich die Atmosphäre, während Kultur entscheidet, ob
Wertschätzung dauerhaft wirksam wird oder im
Alltag verloren geht. Positive Leadership, die bewusste
Anerkennung von Beiträgen und eine Kultur des Feierns.

Leseprobe

1. Die Idee

Verstehen Verorten Verändern Vergnügen

„Fortschritt entsteht nicht dadurch, dass wir alles neu erfinden, sondern dadurch, dass wir das Bewährte erkennen, weiterdenken und klug anwenden.“ (Waltraud Gläser)

Wir leben in einer Zeit, in der Veränderung nicht mehr als Ausnahme erscheint, sondern als Grundzustand. Vieles, was lange verlässlich schien, wird brüchig. Unternehmen, Organisationen und Menschen stehen vor Entwicklungen, die sich nicht linear erklären und schon gar nicht mit einfachen Rezepten bewältigen lassen. Begriffe wie VUKA oder Sysruption versuchen, diese Gegenwart zu beschreiben: volatil, unsicher, komplex, ambivalent, systemisch verschoben, disruptiv und oft schwer einzuordnen. Doch so hilfreich solche Begriffe für eine erste Beschreibung sein können, so schnell bleiben die entscheidende Fragen offen:

- Was bedeutet das für unsere Organisationen?
- Was bedeutet das für unsere Entscheidungen?
- Was bedeutet das für unsere Art zu führen und Zukunft zu gestalten?

Meine Suche nach einem praktikablen Umgang mit diesen Dynamiken führte mich schließlich zu meinen persönlichen 4V: **Verstehen, Verorten, Verändern, Vergnügen**. Sie bilden den roten Faden meiner Arbeit. Sie strukturieren die Kapitel und laden dazu ein, komplexe Situationen nicht vorschnell zu lösen, sondern sie zunächst in ihrer Tiefe wahrzunehmen.

- **Verstehen:** Erfassen von systemischen Zusammenhängen.
- **Verorten:** Einordnen von Themen, Problemen und Handlungsbedarfen im eigenen Kontext.
- **Verändern:** Entwickeln und Erproben konkreter Interventionen, Maßnahmen und Experimente.
- **Vergnügen:** Wahrnehmen, würdigen und stärken dessen, was gelungen ist und Menschen verbindet.

Diese Logik ist mehr als eine Kapitelstruktur. Sie ist eine Arbeitshaltung, eine Denk-, Lern- und Führungslogik. Sie lädt dazu ein, komplexe Situationen mit Klarheit und Gestaltungswillen zu begegnen.

- Die zentrale Frage lautet nicht: Wie bekommen wir die Welt wieder einfach?
- Die zentrale Frage lautet: Wie bleiben wir in einer komplexen Welt orientierungs- und handlungsfähig?

Wer der Logik der 4V folgt, wird in jedem Kapitel dieses Buches Inhalte, Impulse und Praxisempfehlungen finden, die das jeweilige V mit Leben füllen. Die 4V lehnen sich dabei auch an die positive Ersetzung der VUKA-Phänomene nach Bob Johansen⁽¹⁾ an und übersetzen sie in eine organisatorische und führungspraktische Vorgehensweise.

Struktur des Buches

Die Struktur dieses Buches orientiert sich an den Kapiteln der 4 V. Diese spiegeln die Herangehensweise in meiner Arbeit als Organisationsberaterin wieder. Unter den einzelnen Kapiteln beschreibe ich Modelle und Werkzeuge, die mir besonders wichtig erscheinen, ohne dabei Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Manche Beiträge ließen sich dabei auch mehreren der 4 V zuordnen, da die Themen in der Praxis oft ineinandergreifen. Einzelne Artikel des Buches beziehen sich oft nicht direkt auf die vorhergehenden Beiträge.

Ergänzende Erläuterungen, Beispiele und Gastbeiträge sind zur besseren Orientierung grau unterlegt. Im Beitrag *Am Ende des Kapitels* fasse ich noch einmal mir wichtige Gedanken zusammen und stelle dazu fünf Fragen.

Erläuterung

Der Sextant als Bild für die 4V

Ein Sextant bewegt kein Schiff. Er nimmt der Mannschaft keine Entscheidung ab. Und doch war er über Jahrhunderte eines der wichtigsten Instrumente der Navigation. Mit ihm ließ sich auf offener See bestimmen, wo man sich befand: nicht durch Vermutung, sondern durch das präzise In-Beziehung-Setzen von Horizont, Himmelskörpern und eigenem Standort.

Genau darin liegt für mich eine starke Parallele zu den 4V: **Verstehen Verorten Verändern Vergnügen®**

Auch Unternehmen, Organisationen und Menschen bewegen sich heute auf *offener See*. Die alten Karten reichen nicht mehr aus. Sichtweiten verändern sich. Wetterlagen wechseln schnell. Vertraute Orientierungspunkte verschwimmen. In solchen Situationen hilft es wenig, sofort hektisch am Steuer zu drehen. Es braucht einen Moment der genauen Beobachtung.

Das erste V, Verstehen, entspricht dem Blick durch den Sextanten. Was ist tatsächlich sichtbar? Welche Kräfte wirken? Welche Zusammenhänge lassen sich erkennen? Wo ist der Horizont, und welche Signale geben Orientierung? Verstehen bedeutet, nicht vorschnell zu interpretieren, sondern aufmerksam wahrzunehmen, was ist.

Das zweite V, Verorten, ist der eigentliche Navigationsmoment. Aus Beobachtung wird Standortbestimmung. Wo befinden wir uns in diesem System? Was bedeutet die aktuelle Lage für uns, für unsere Organisation, für unsere Entscheidungen? Erst durch Verortung wird aus allgemeiner Erkenntnis eine konkrete Relevanz.

Das dritte V, Verändern, folgt daraus. Wer den eigenen Standort kennt, kann den Kurs überprüfen. Vielleicht braucht es eine kleine Korrektur. Vielleicht einen neuen Kurs. Vielleicht auch den Mut, eine vertraute Route zu verlassen. Veränderung entsteht nicht aus Aktionismus, sondern aus orientiertem Handeln. Sie wird wirksam, wenn sie auf Verstehen und Verorten aufbaut.

Das vierte V, Vergnügen, erinnert daran, dass Navigation nicht nur Anstrengung ist. Wer gemeinsam schwierige Gewässer durchquert, braucht Zuversicht, Energie und Freude am Gelingen. Vergnügen bedeutet, Etappen wahrzunehmen, Fortschritte zu würdigen, gemeinsames Können sichtbar zu machen und die menschliche Seite von Veränderung ernst zu nehmen. Denn kein Schiff erreicht sein Ziel allein durch Instrumente. Es braucht Menschen, die zusammenarbeiten, einander vertrauen und auch in unsicheren Zeiten die Freude am gemeinsamen Unterwegssein nicht verlieren.

Der Sextant zeigt also nicht den fertigen Weg. Er hilft, den eigenen Standort zu bestimmen. Genauso verstehe ich die 4V: als Navigationslogik für komplexe Zeiten. Sie versprechen keine einfachen Antworten. Aber sie helfen, klarer zu sehen, sich bewusster zu verorten, entschiedener zu handeln und das Gelingen nicht dem Zufall zu überlassen.

Einleitung

Wenn Systeme richtig funktionieren und trotzdem falsch liegen, beginnt ein Problem, das mit klassischen Denk- und Steuerungslogiken kaum noch zu lösen ist. Genau an diesem Punkt setzt dieses Buch an.

Wir alle kennen Sprichwörter und Glaubenssätze wie: „*Gefahr erkannt, Gefahr gebannt.*“ Wäre es nicht schön, es ginge so einfach? Gerade Deutschland wird häufig nachgesagt, kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem zu haben. Doch die Realität ist komplizierter. Das Erkennen eines Zustands ist noch keine Lösung. Manchmal ist es nicht einmal der Anfang davon, wenn alte Routinen, vertraute Logiken und bewährte Methoden auf eine Welt treffen, die sich längst anders verhält.

Seit der Covid-Pandemie 2020 wurde deutlich, dass Unsicherheit und Unwägbarkeit kein Ausnahmezustand mehr sind. Globale, gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Entwicklungen überlagern sich, verstärken sich gegenseitig und erzeugen eine Dynamik, die sich kaum noch linear erfassen lässt. Informationen sind unvollständig, widersprüchlich oder manipuliert. Entscheidungen müssen getroffen werden, obwohl ihre Folgen kaum vorhersehbar sind. Diese Realität betrifft nicht mehr nur Top-Management oder Krisenstäbe, sondern Führungskräfte, Projektverantwortliche, Beraterinnen, Coaches, Selbstständige und Organisationen insgesamt.

Begriffe wie Multikrise oder Polykrise haben deshalb nicht zufällig an Bedeutung gewonnen. Sie beschreiben eine Gegenwart, in der Klima, Energie, geopolitische Konflikte, Inflation, technologische Disruption

und das Entstehen neuer globaler Machtverhältnisse nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Sie wirken zusammen.

Und genau daraus entsteht die eigentliche Herausforderung: Wir müssen entscheiden, handeln und gestalten, während sich die Grundlagen unseres Handelns bereits verändern.

Doch was helfen Lamentieren und Jammern? Es ist zunächst einmal die Welt, in der wir leben. Das Maß an Akzeptanz mag individuell unterschiedlich sein. Für mich gilt schon immer die Haltung: „Wo steht das Klavier?“ Hands on. Loslegen. Nicht aus Naivität, sondern weil ich es für die verantwortungsvollere Entscheidung halte, ins Gestalten zu kommen, statt im Zustand gefühlter Ohnmacht zu verharren.

Aus dieser Haltung heraus begann 2015 meine intensivere Beschäftigung mit VUKA. Eine Inspiration in Richtung konkretes Lernformat bekam ich 2020 während der Corona-Pandemie. Auslöser war die Anfrage eines weltweit agierenden Schulungsanbieters nach einer „VUKA-Methode“, die es so zunächst erstmal noch nicht gab. Ich begann, alte Gedanken neu zu sortieren und auf die Gegebenheiten von heute und morgen zu übertragen. Daraus entwickelte sich eine systematische Herangehensweise, die Menschen dabei unterstützt, handlungsfähig zu bleiben, wenn Volatilität nicht mehr nur ein Börsenbegriff ist, wenn Sicherheit fehlt, wenn Entscheidungen nicht mehr zwischen eindeutigem Entweder-oder getroffen werden können und wenn bisherige Denk- und Handlungslogiken Probleme eher verschärfen, statt sie zu lösen.

Aus dem Impuls für eine VUKA-Methode entstand der VUKA Facilitator®: eine mehrmodulige digitale Lernreise und ein Ansatz, der

sich kontinuierlich weiterentwickelt, seiner Kernidee jedoch treu bleibt. Es geht darum, Entscheidungen unter Unsicherheit und Mehrdeutigkeit bewusst zu gestalten, Antwort- und Anpassungsfähigkeit zu stärken und sich nicht auf vermeintlichen Gewissheiten auszuruhen.

Gefragt sind bewusste Aktion und im besten Fall Pro-Aktion statt Reaktion und Aussitzen. Antizyklisches Denken und Handeln sind gefragt!

Denn das Warten auf bessere Zeiten und auf eine Welt, wie wir sie kannten, ist heute mehr denn je eine Illusion. Die eine Blaupause für Zukunftsfähigkeit gibt es nicht. Sie lässt sich aber immer wieder neu überdenken, ausprobieren und anpassen. Genau dazu soll die Idee des VUKA Facilitator® beitragen. Die Inhalte dieses Programms finden sich in diesem Buch wieder, erweitert um den Blick auf eine Gegenwart, in der der Umgang mit Unsicherheit eine weitergehende Beschäftigung mit Denk- und Handlungslogiken erforderlich macht.

VUCA/VUKA ist out?

Eine kleine Anekdote an dieser Stelle: Als ich für dieses Buch einen Verlag suchte, stieß die Idee zunächst auf Interesse. Die späteren Absagen einiger Verlage wurden jedoch unter anderem mit der Sorge begründet, VUCA sei doch eigentlich „out“, mit der Folge der nicht abschätzbaren und möglicherweise unzureichenden Wirtschaftlichkeit für dieses Buchprojekt.

Sicher, auch ich nehme diese Stimmen wahr. Inzwischen ist häufig davon zu lesen, dass VUCA als Erklärungsrahmen durch BANI ⁽³⁾ abgelöst werde. Jamais Cacsio beschreibt mit diesem Akronym eindrücklich, wie sich eine chaotische Welt anfühlt und welche Auswirkungen sie auf Menschen und Systeme hat. Ich persönlich sehe darin keinen Wettbewerb der Kunstworte. Vielmehr suchen wir nach Begriffen, die uns helfen, die Veränderungen der Welt und ihre teilweise unfassbare Dynamik besser zu erfassen.

VUKA beschreibt Phänomene. VUCA Positive Prime (später mehr) eröffnet Gestaltungsräume. BANI macht Auswirkungen sichtbar, auch auf der menschlichen Ebene. Zusammen können diese Perspektiven helfen, Situationen präziser einzuschätzen, deren sachliche und emotionale Qualität deutlicher einzuordnen und daraus tragfähigere Handlungsoptionen abzuleiten.

Aus dieser Perspektive und dem Bedürfnis nach sprachlicher Verdeutlichung der Einwirkungen, denen wir in einem VUKA- und BANI-Kontext ausgesetzt sind, habe ich einen weiteren Begriff

geprägt, der Disruption und Systemlogik verbindet: **Sysruption**. System trifft auf Disruption bzw. Disruption wirkt auf System. Es kommt zur Sysruption. Klingt logisch, oder?

Sysruption beschreibt den Moment, in dem vertraute Systeme weiterhin funktionieren, ihre Logik aber nicht mehr zu passenden und wirksamen Entscheidungen führt. Anders gesagt: Wenn Systeme richtig funktionieren und trotzdem falsch liegen, sprechen wir von Sysruption.

Das ist mehr als eine begriffliche Spielerei. Unter sysruptiven Bedingungen verändern sich kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Interaktionsmuster. Bisherige Steuerungslogiken greifen nicht mehr zuverlässig. Was früher vernünftig, effizient oder erfolgreich war, kann plötzlich wirkungslos werden oder sogar Schaden verursachen. Deshalb braucht der Umgang mit Sysruption die Bereitschaft, vermeintliche „Unlogik“ zu antizipieren und bestenfalls zuzulassen, um für neue Fragestellungen passende Antworten zu entwickeln.

Dazu passt ebenfalls der Slogan „*Glücklicherweise ist es nur VUKA!*“ Ich kreierte ihn 2020 im Kontext meiner Überlegungen zu einer VUKA-Methode. Er drückt meine persönliche Haltung gegenüber einer volatilen, unsicheren Welt aus und ist bewusst irritierend gemeint. Er schließt an eine gewohnte Logik an, etwas Bedrohliches als alles andere als einen glücklichen Umstand zu beschreiben. Hinter dem Slogan verbirgt sich die Einladung, VUKA nicht als Untergangsszenario zu verstehen, sondern als Hinweis auf Gestaltungsräume, die andere Perspektiven eröffnen. Dies zuzulassen ist eine Grundvoraussetzung für den Umgang mit Mehrdeutigkeit und eine gute Übung für Ambiguitätstoleranz.

Die positive Ersetzung von VUKA durch Vision, Umsicht, Klarheit und Anpassungsfähigkeit wird zu einem Navigationsgerät in einer Umwelt voller Unerwartetem.

Deshalb werde ich nicht in den Abgesang einstimmen, VUKA sei tot. Das gilt auch für die Negierung von Agilität oder das Schlechtreden anderer Konzepte, die gerade aus der Mode zu geraten scheinen („New Work“ zähle ich dazu). Entscheidend ist nicht, ob ein Begriff modern klingt. Entscheidend ist, ob er uns hilft, besser zu verstehen, konkreter zu erfassen, klarer zu entscheiden und verantwortungsvoller zu handeln.

Im Zentrum der Auseinandersetzung mit Kunstworten und Beschreibungen steht immer die Frage, wie Menschen, Organisationen und Unternehmen in einer von Unsicherheit, technologischer Dynamik und künstlicher Intelligenz geprägten Zeit handlungsfähig bleiben können.

Die Gastbeiträge in diesem Buch aus Wirtschaft, Spitzensport, Pflege, Militär und Unternehmertum erweitern diese Perspektive um konkrete Erfahrungen. Sie zeigen, dass die beschriebenen Herausforderungen branchen- und länderübergreifend relevant sind. So entsteht ein ganzheitlicher Blick auf Führung und Organisation in einer Zeit tiefgreifender Veränderungen: menschlich, systemisch und zukunftsorientiert.