

Erich R. Unkrig

VITALITÄT

Schlüssel zukunftsfähiger Organisationen

Inspirations by ILOS - April 2023



Die letzten hundert Jahre waren sicherlich nicht langweilig. Historiker würden allerdings sagen, dass im 21. Jahrhundert das Tempo des Wandels die Veränderungsgeschwindigkeit der industriellen Revolution weit übertrifft. Vor allem der disruptive Megatrend Digitalisierung sorgt für Tempo. Digitale, mobile und soziale Medien sind für Menschen auf der ganzen Welt zum unverzichtbaren Bestandteil des täglichen Lebens geworden. Die Daten aus 2020 sprechen für sich:

- **Mehr als 4,5 Milliarden Menschen nutzten das Internet.**
- **Die Nutzerinnen und Nutzer von Social Media haben die 3,8 Milliardenengrenze überschritten.**
- **Weltweit nutzten mehr als 5,19 Milliarden Menschen ein Mobiltelefon.**

Die Digitalisierung durchdringt längst alle gesellschaftlichen Bereiche. Informationen können heutzutage zu jeder Zeit und an jedem Ort recherchiert, gelesen, gehört oder gesehen werden. Die veränderten Kommunikationsbedingungen haben in Teilen zu einem toxischen Kommunikationsklima geführt. Dieses findet seinen Ausdruck in Hasskommentaren, verbalen Angriffen und „Fake-News“. In einem Strudel aus Risiko und Unsicherheit lernen Einzelne, Teams und Organisationen Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Widerstandskraft zu schätzen. Die Fähigkeit zu einer angemessenen Reaktion ist zu einem Grundpfeiler der Resistenz (= Widerstandsfähigkeit eines Systems gegenüber äußeren Einwirkungen) geworden und prägt in einer sich ständig verändernden Welt neue Schlagworte – Vitalität, Agilität und Resilienz.

Unter Bezugnahme auf Daten des MIT sind es vor allem fünf Wirkungsfelder für Entscheider und Akteure in vitalen Unternehmen: das betriebliche Umfeld, die strategische Reaktionsfähigkeit, der organisationsinterne Wandel sowie die Unternehmens- und Führungskultur. Ein Großteil der Dynamik im wachsenden Interesse basiert sicherlich auf den Herausforderungen und (Droh-)Szenarien der Digitalisierung sowie den neuen, überraschend auftretenden Playern aus der Start-up-Szene. Jeder weiß mittlerweile von diesen Veränderungen, aber kaum einer weiß, wie darauf reagiert werden kann und was dagegen zu tun ist. Eine Eigenschaft, die Entscheider, Manager und ihre Teams dabei unterstützen können, die Anforderungen des Wandels zu erfüllen, ist die bereits genannte Vitalität mit den „Befähigern“ Agilität und Resilienz.

Unsere „normale“, in neurobiologischen Abläufen tief verankerte Reaktion auf Veränderungen ist bekannt, sie besteht darin, sie zu bekämpfen, zu ignorieren oder ihnen zu entfliehen. Denn: Wir suchen Gleichgewicht und Routine, und je mehr wir unser Leben stabil halten können, desto besser fühlen wir uns. Leider vollzieht sich der Wandel heute schneller denn je, und die Suche nach Werkzeugen zur Anpassung an Veränderungen ist sowohl für den geschäftlichen als auch für den persönlichen Erfolg entscheidend.

Das Bemühen um Nachhaltigkeit beginnt für Unternehmen mit Integrität – der Übernahme von Verantwortung.

(United Nations Global Compact 2014)

Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und das Überleben als Unternehmen zu sichern, sind Einzelne, Teams und Organisationen gezwungen, die Veränderungen in einer VUKA-Welt immer schneller und effizienter vorzunehmen. Weil unter diesen Rahmenbedingungen der Fokus auf kurzfristig ausgerichtete Strategien und Ziele nicht in bisher scheinbar bewährter Weise fortgeführt werden kann, muss ein Wandel zum langfristig orientierten Denken und Handeln erfolgen. Nachhaltigkeit ist das Kernkriterium, an dem sich die Zielsetzungen und Ergebnisse der Gesellschaft und damit auch der Unternehmen orientieren und messen lassen müssen. Unternehmen, die langfristig eine wettbewerbsfähige Performance zeigen wollen, sind herausgefordert, sich agil und resilient mit ihrem sich immer schneller verändernden Umfeld zu arrangieren und sich gleichzeitig auf diverse Szenarien vorzubereiten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, benötigen Unternehmen ein hohes Maß an Vitalität .

Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.

(Louis Pasteur, Mitbegründer der medizinischen Mikrobiologie)

Agilität und Resilienz sind zwei Fähigkeiten, die uns helfen können, unser Denken auf eine effektivere Art und Weise in einer VUKA-Welt und die damit notwendigen Veränderungen auszurichten. Beide Attribute repräsentieren zwei Seiten derselben Medaille, die als "adaptive Kapazität" (= die Menge der zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Fähigkeit oder Kapazität des Systems, diese Ressourcen effektiv zu nutzen, um Anpassungsmaßnahmen umzusetzen). bezeichnet wird. Anpassungsfähigkeit bezieht sich -kurz gesagt- darauf, wie viel Energie und Kraft wir benötigen, um herausfordernde, sich verändernde und/oder widrige Situationen effektiv zu bewältigen.

Sei stark in der Vision, aber flexibel im Detail.

(Jeff Bezos, Gründer und CEO von amazon)

Agilität ist unsere Fähigkeit, uns schnell und entschlossen zu bewegen. Das erfordert die Fähigkeit, in Zeiten des Wandels ruhig und produktiv zu bleiben, Informationen dort zu suchen, wo sie verfügbar sind, und auf Chancen zu reagieren, auch dann, wenn man nicht über alle Daten verfügt, um alle Risiken zu minimieren. Agilität heißt auch, eine Idee auszuprobieren, um zu sehen, wie sie funktioniert, und sie dann bei Bedarf zu modifizieren oder zu verwerfen.

Unsere größte Schwäche liegt im Aufgeben. Der sichere Weg zum Erfolg ist immer, es doch noch einmal zu versuchen.

(Thomas Alva Edison, Erfinder und Unternehmer)

Resilienz ist unsere Fähigkeit, uns schnell und effektiv von einer besonderen Herausforderung oder einer schwierigen Situation zu erholen. Resilienz erfordert, dass wir uns neu programmieren, damit die automatisch eintretende „fight, flight or faint“-Reaktion uns nicht überfordert, und wir in der Lage sind, effizient und effektiv zu reagieren. Weil Resilienz alles umfassen kann, von der Entwicklung einer optimistischen Ausrichtung bis hin zum Management unserer persönlichen Energie, ist der wesentliche Schlüssel zur Resilienz, die Wachstumschancen zu finden und produktiv zu machen, die sich aus den Herausforderungen einer VUKA-Welt ergeben, vor der wir stehen.

Es wird immer gute Gründe geben, ein Risiko nicht einzugehen. Aber wenn man immer nur macht, was in der Vergangenheit funktionierte, wird man eines Tages aufwachen und feststellen, dass man überholt worden ist.

(Clayton Christensen, HBS-Professor mit den Forschungsschwerpunkten Strategie, disruptive Marktveränderung und Innovation)

Angesichts des VUKA-Kontextes müssen Organisationen in der Lage sein, Innovationen durchzuführen sowie Strategien schnell und effizient zu entwickeln und umzusetzen. Der Schlüssel dazu Fähigkeiten, die Unternehmen helfen können, sich einerseits schnell an veränderte Bedingungen anzupassen und andererseits mit den damit einhergehenden Herausforderungen und Widrigkeiten umzugehen. Eine Organisation, die sich zukunftsorientiert aufstellen will, konzentriert sich darauf, wie sowohl Agilität als auch Resilienz auf individueller, Team- und Organisationsebene auf- und ausgebaut kann.

Führung muss das Verhalten und Handeln durch die Ausrichtung auf Agilität und Resilienz gestalten, damit alle relevanten Stakeholder darauf vertrauen können, dass ManagerInnen und Führungskräfte effektiv auf die Herausforderungen reagieren, mit denen das Unternehmen heute konfrontiert ist und in Zukunft konfrontiert sein wird.

Alle sagten: Das geht nicht. Dann kam einer, der wusste das nicht und hat's gemacht.

(unbekannter Autor)

Ob wir Agilität und Resilienz unter der Kategorie Buzzword abhaken wollen oder beides zu einem Mehrwert für Unternehmen, Teams und Menschen machen, ist von verschiedenen Faktoren abhängig: von den ökonomischen Ressourcen und institutionellen Kapazitäten, von der Vermittlung von Know-why und Know-how, der Technologie und dem unternehmerischen Willen. Der Mehrwert wird eher gering sein, wenn die notwendigen Ressourcen (finanziell, organisatorisch, wissensbezogen etc.) zur Realisierung nicht bereitgestellt und unterstützt werden. In diesem Fall wird sich die Organisation nicht an die Notwendigkeiten und Konsequenzen einer VUKA-Welt anpassen (können).

In Zeiten des Wandels besteht die größte Gefahr darin, mit der Logik von gestern zu handeln.

(Peter Drucker, Pionier der modernen Managementlehre)

Die Entwicklungen in der Welt und in unserem Umfeld werden auf lange Sicht dazu führen, dass die bisher ausreichende Anpassungskapazität auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene mit dem VUKA-Kontext nicht mehr Schritt halten kann. Zur Bewältigung der daraus resultierenden Konsequenzen sind präventiv weiterführende Maßnahmen zur Erhöhung der Anpassungskapazität notwendig. Das Wissen über das Warum? Was? und Wie? wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor.

Mehr zu den Themen? <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-28492-3>

