

MODERNE FÜHRUNG: RESILIENZ FÜR DIE VUCA-WELT

Die Arbeitswelt wird durch die Digitalisierung immer dynamischer. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, als VUCA abgekürzt, nehmen zu. Bewährte Geschäftsmodelle und traditionelle Führungsstrukturen werden in Frage gestellt. Welche Organisationsformen sind erfolgsversprechend, um in der VUCA-Welt zu bestehen?

→ VON GABRIELA KELLER

Der Begriff VUCA (engl. volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) entstand nach dem Ende des kalten Krieges, um die veränderten Verhältnisse einer multilateralen Welt zu beschreiben. In der heutigen Wirtschaft hat sich VUCA ebenfalls rasant verbreitet und wird benutzt, um extreme Bedingungen und Situationen zu beschreiben. Die vier VUCA-Begriffe fassen kurz und prägnant die Veränderungen vergangener Jahre sowie der unmittelbaren Zukunft zusammen: disruptive Technologien, digitale Veränderungen, unsichere Absatzmärkte, Wirtschaftskonflikte, Flüchtlingsbewegungen und Klimaverschiebung. Vieles ist schwer vorhersehbar und neue Wege der Unternehmensführung sind gefragt, um in der heutigen Welt schnell, agil und erfolgreich sein zu können.

VUCA setzt den Rahmen moderner Unternehmensführung und stellt gewohnte Managementprinzipien wie klassische Formen der Planung, Kontrolle und Hierarchie vor neue Herausforderungen. Unternehmen und Führungskräfte der Zukunft müssen lernen, wie man in komplexen Systemen erfolgreich sein kann und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.

AGILE ORGANISATION DURCH AUTONOME TEAMS

Die effizienteste Form der Unternehmensentwicklung ist diejenige, die von den Beteiligten selbst aktiv und eigenverantwortlich mitgestaltet werden kann. Autonom agierende Teams mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung und Entscheidungsgewalt ermöglichen es einem Unternehmen, flexibel und effizient mit der Komplexität und den Herausforderungen der digitalen Transformation umzugehen.

Ein autonomes Team ist eine Gruppe von 5 bis 20 Fachkräfte, die die Verantwortung für ein Portfolio von Projekten oder Aufgaben in

Zur Autorin

Gabriela Keller ist CEO von Ergon Informatik AG. Sie studierte an der ETH Informatik und stiess 1994 als Softwareentwicklerin und Projektleiterin zu Ergon. Seit 2000 ist Gabriela Keller Mitglied der Geschäftsleitung und war verantwortlich für Marketing und Personal. Mitte 2016 hat sie als Geschäftsführerin die Gesamtverantwortung von Ergon übernommen.



Zum Unternehmen:

Als schweizweit führendes Unternehmen schafft Ergon Informatik AG aus Digitalisierungstrends einzigartigen Kundennutzen – von der Idee bis zum Markterfolg. Ergon vereint Technologie-, Security- und Business-Kompetenzen und realisiert «smarte» Lösungen für komplexe Anforderungen. Die erstklassig ausgebildeten Experten entwickeln benutzerfreundliche Individualsoftware und international bewährte Standardsoftware für Kunden aus verschiedensten Branchen. Das Unternehmen wurde 1984 gegründet und beschäftigt rund 300 Mitarbeiter.

Mehr Informationen: www.ergon.ch

ergon

einem spezifischen Fachgebiet übernimmt. Expertise, Vertrauen und Identität im Team entwickeln sich kontinuierlich weiter und bilden die Basis für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben, die sich durch die hohe Dynamik der Digitalisierung laufend verändern.

Eine hohe Autonomie bei technologischen Entscheidungen ist gerade bei Digitalisierungsprojekten entscheidend. Diese Freiheit ermöglicht wohlkalkulierte Experimente, vergrössert den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter und somit die Innovationskraft des Unternehmens. Nicht aufzugeben, bis das jeweilige Problem optimal gelöst ist, wird zum Selbstverständnis und weckt Ehrgeiz. Dies führt zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Verweildauer der Mitarbeiter.

Autonome Teams organisieren eigene Strukturen, bündeln Kapazitäten und nutzen ihre Fähigkeiten zur optimalen Selbststeuerung, um neue Möglichkeiten, Lösungen und praktikable Strategien zu entwickeln. Die vertrauensvolle und bewährte Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist dabei ein wichtiger Anker, um anspruchsvolle Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Die Teamleitung verantwortet den Gruppenprozess und übernimmt die strukturierende und richtungsweisende Führung, um schnell, agil und zielgerichtet auf Veränderungen im Markt reagieren zu können. Somit entstehen multiple selbstorganisierte Einheiten mit flachen Hierarchien, die gemeinsam übergeordnete Ziele verfolgen. Das Team wird zu einem wertvollen Kapital für das Unternehmen.

STABIL, DIVERS UND DOCH DYNAMISCH

Teamarbeit ist in der heutigen Arbeitswelt zwingend notwendig. Der professionellen Zusammenstellung von Projektgruppen wird daher eine grosse Bedeutung zugemessen. Im-



Autonome Teams führen zu multiplen selbstorganisierten Einheiten und sind ein wertvolles Kapital fürs Unternehmen.

mer häufiger arbeiten Mitarbeiter zusammen, die sehr verschieden sind. In sogenannten «diversen Teams» kommen unterschiedliche Stärken, Persönlichkeiten, Ideen und Sichtweisen zum Einsatz. Die Teammitglieder ergänzen sich idealerweise mit vielfältigen Erfahrungen, breitem Wissen und unterschiedlichen Perspektiven, um kreative Lösungen zu schaffen. So etwa dann, wenn ein neues Produkt auf den Markt gebracht oder neue, innovative Unternehmensformen getestet werden sollen. Die Teammitglieder tragen verschiedene Merkmale bezüglich Geschlecht, Alter, Herkunft, Ausbildung oder Dauer der Unternehmenszugehörigkeit bei. Unterschiedliche Arbeitsweisen wie auch Verhalten, Einstellungen und Werte treffen aufeinander. Kulturelle Aspekte wie Respekt, Offenheit und Chancengleichheit bilden hierfür eine essentielle Grundlage. Diverse Teams, deren Mitglieder sich fachlich und persönlich ähnlich sind, finden meist schneller zusammen und können dadurch schneller Höchstleistungen für die gemeinsamen Ziele erbringen.

Damit all diese Vorzüge zum Tragen kommen können, haben die Teams einen stabilen Kern an Mitgliedern, sind aber auch flexibel und dynamisch. Denn dieser wächst oder schrumpft in Abhängigkeit der Arbeitslast, der Anforderungen und der Zielsetzung. Bei einem Teamwechsel profitiert das Team von neuen Erkenntnissen und im Gegenzug gewinnt der Mitarbeiter neue Erfahrungen – so bleibt der Wissensaustausch in konstanter Bewegung. Mitarbeiter haben die Chance, persönlich zu

wachsen, mehr Verantwortung zu übernehmen, in der Nachwuchsentwicklung zu unterstützen oder sich in neuen Themengebiete weiterzubilden. Teamübergreifende Expertengruppen, Workshops, Weiterbildungen und Gemeinschaftsaktivitäten fördern den unternehmensweiten Wissensaustausch. Die dadurch entstehende Dynamik bildet einen weiteren wichtigen Baustein für Unternehmen, um in komplexen Systemen und der Wirtschaft der Zukunft bestehen zu können.

FÜHRUNG: BALANCE VON VERTRAUEN UND EINFORDERN

Ein weiterer wichtiger Faktor bei flexiblen Teams ist eine gute Führung. Durch die weniger klar absehbare Zukunft ist es sehr wichtig, jeden einzelnen Mitarbeiter stets gut «abzuholen». Während Organisationsformen wie Hocracy komplett auf Hierarchie verzichten, lassen sich autonome Teams auch strukturierter organisieren. Die Teamleiter übernehmen die Linienführung ihrer Teammitglieder und verantworten die erfolgreiche Umsetzung der Projekte und Aufgaben im Rahmen von klaren Zielvorgaben und unmissverständlich definierten Verantwortlichkeiten. Es gilt auch, Faktoren wie Zeit, Geld und Arbeitsstrukturen festzulegen sowie zu klären, welche Entscheidungskompetenzen beim Team liegen und wie Entscheide kontrolliert werden – z.B. das Erreichen der Zielvorgaben und das Einhalten von gewissen Prozessen.

Führungskräfte haben Coaching-Kompetenzen, nehmen Befürchtungen auf, bespre-

chen Entwicklungswünsche, bieten Weiterentwicklungsmöglichkeiten, schaffen Transparenz und Offenheit über Prozesse und Entscheidungen und stellen sicher, dass Ziele und «Purpose» klar im Unternehmen verankert sind. Zudem fördern sie eine konsequente Entscheidungs- und Fehlerkultur, Kreativität, eigenverantwortliches Handeln und Kostenbewusstsein. Der transparente Umgang mit Widersprüchen erhöht die Fähigkeiten des kritischen sowie des Querdenkens. In einer starren Umgebung von gestern lassen sich keine dynamischen Gedanken für Morgen entwickeln.

UNTERNEHMERTUM IM UNTERNEHMEN

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen und Führungskompetenzen werden möglichst viele Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen, die sich eigenverantwortlich und engagiert einbringen. Die Zufriedenheit der beteiligten Arbeitnehmer ist das grösste Kapital des Unternehmens und von essenzieller Bedeutung für die Weiterentwicklung und den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Sie werden somit zu attraktiven Arbeitgebern und schaffen Voraussetzungen, um den schnellen technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen standhalten zu können – eine wichtige Voraussetzung für Unternehmen, um in der VUCA-Welt zu bestehen. ←

Dieser Beitrag wurde von der **Ergon Informatik AG** zur Verfügung gestellt und stellt die Sicht des Unternehmens dar. Computerworld übernimmt für dessen Inhalt keine Verantwortung.