

# Futurable- Zukunftsfähig!? – Teil 4



Wie reagieren Sie auf diese VUCA Welt?

Erstaunlich ist: Das gesamte Spannungsfeld dieser VUCA Welt betrifft nicht nur viele wirtschaftliche Vorgänge oder das öffentliche Wirken, sondern erstreckt sich auch in unsere Familien und in unser persönliches Leben hinein. Wie sollte man nun auf solche Umstände reagieren? Eine mögliche Option ist, mehr Kontrolle ausüben und härtere Arbeit zu leisten. Dieser Weg führt dann eher zu Überforderung als zum Erfolg: Selbst bei enormem Einsatz und hoher persönlicher Aufopferung wird es uns nicht gelingen, mit alten Methoden diese VUCA-Welt unter Kontrolle zu bringen. Vielmehr liegt es an uns, zu lernen, in und mit solchen Umständen zu leben sowie die Chancen darin zu entdecken und zu nützen.

---

**Im Sinne von guter Führung stellt sich die Frage, wie in unserer digitalen, globalen VUCA-Welt zukunftsorientierte, gesunde Entwicklung möglich ist?**

---

## **Vision, Sinn, Werte als Gegenmittel**

Eine Antwortmöglichkeit wäre: Eine moderne Organisation braucht eine entwicklungsfähige Vision, einen tragfähigen Sinn

und längerfristige Werteorientierung (Values). Die Unsicherheit erfordert „Understanding“– Bereitschaft zum Um- und Neudenken, also ein vertieftes Verstehen darüber, wie ein System auf Veränderungen reagieren kann. Die Komplexität erfordert „Clarity“ – Klarheit, Kooperation und tragfähige Kommunikation, um die wesentlichen Problem-Elemente und deren Wechselwirkungen transparent und handhabbar zu machen. Die Ambivalenz erfordert Agilität, um auf Kippeffekte reagieren zu können.

### **Fünf Disziplinen**

Eine andere Kernantwort kommt aus der systemischen Organisationsentwicklung und liegt in den fünf Disziplinen zur Entwicklung lernender Organisationen:

1. Exzellente Selbstführung/Selbstorganisation der Teilnehmer
2. Bereitschaft zum Reflektieren und Hinterfragen von Denken und Handeln
3. Eine gemeinsam getragene Vision und gelebte Werte
4. Austausch von Wissen und mentalen Modellen
5. Systemisches – vernetztes – Denken

Was für die einen bedrohlich klingt, erkennen andere als Chance und derer gibt es in der VUCA-Welt viele.

---

## **Führungsprinzipien – Teil 7a: Die vernachlässigte Dimension**



Sehr viele Führungskräfte haben in den letzten Jahren stark an ihren Kompetenzen, Wissen, Fertigkeiten und auch Verhalten gearbeitet. Dabei haben mindestens genauso viele aber eine ungemein wichtige Dimension aus den Augen verloren: Ohne die richtige Haltung, Einstellung und gesunde Wertorientierung ist

Fachkompetenz wirkungslos.

## **Kernpunkt**

Vielleicht denken Sie jetzt das ist übertrieben. Aber lassen Sie Situationen Revue passieren. Was kostete in der Zusammenarbeit am meisten Zeit und Nerven? Nicht vorhandene Kompetenzen? Manchmal bestimmt. Aber in den meisten Fällen sind die Auslöser Charakterschwächen. Die Charakterbildung ist langfristig das eigentlich Entscheidende. Ein Viertel des Geschäftserfolgs lässt sich wissenschaftlich auf eine gelebte Wertekultur zurückführen.

## **Definition Charakter**

Einen ethischen Begriff zu definieren fällt nicht leicht. In diesem Zusammenhang verstehen wir Charakter nicht als Ansammlung von Persönlichkeitsmerkmale, sondern Mischung aus Haltungen, ethischen Prinzipien und Werten.

---

## **Die neurobiologische Seite**

Warum Haltungen so wichtig sind, verrät ein Blick in die Weise, wie unser Gehirn arbeitet. Hilfreich ist dabei das 3 Ebenen Modell des Lernen von Gerald Hüther. Die dritte Ebene ist die unterste und die anderen liegen darüber. Es ist auch von der Bedeutung aufsteigend.

### **3. Ebene: Sachwissen, in der Großhirnrinde**

Dieser Bereich ist immer aktiv bei wiederkehrenden Routinen, wenn Gewohnheiten entstehen oder auch Dinge auswendig gelernt werden.

### **2. Ebene: Metakompetenzen, Funktionen im Stirnlappen**

Diese beschreiben, wie wir Wissen anwenden. Es handelt sich hierbei um die Problemlöse- aber auch Empathiefähigkeit, vorausschauen zu denken und die Folgen des Handelns abzuschätzen. Aus biologischer Sicht ist es jedoch nichts anders als adressiertes Wissen.

### **1. Ebene **Haltungen**, neuronale Verknüpfungen über den Metakompetenzen**

Haltungen oder auch Einstellungen sind mit kognitiven und emotionalen Netzwerken verbunden. Gehirn technisch und praktisch hat es einen enormen Einfluss. Was auf dieser Ebene geschieht, ist langfristig angesiedelt. Die innere Haltung, die jeder persönlich entwickelt, entscheidet wie und wofür jemand sein Gehirn einsetzt.

---

Lesen Sie mehr dazu, wie Sie das Wissen über das 3 Phasen Modell für Ihre Organisation nutzen können. Erfahren Sie, wie Sie die Haltungen in Ihrer Organisation prägen können und welche Fragen dabei helfen.

---

## Weitere Teile

Führungsprinzipien –

[Teil 1](#)

[Teil 2: Dienen](#)

[Teil 3: Verantwortlich sein](#)

[Teil 4: Resultate](#)

[Teil 5: Menschen=Potenzial](#)

[Teil 6: Lernbar](#)

[Teil 7b: Die vernachlässigte Dimension](#)

---

# Think Tank 2013 – mit Werten führen

21.–22.11.2013, Kloster Roggenburg

Mit Prof. Dr. Joachim Bauer, Dr. med. Konrad Stauss, Carlos Martinez, u.v.a

## Mit Werten führen – tragfähige Beziehungen gestalten

Die Qualität von Beziehungen trägt auch im Arbeitsleben entscheidend zum langfristigen Erfolg einer Unternehmung bei. Egal, ob es sich um Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden oder Vertreter verschiedener Interessensgruppen handelt, überall spielen Beziehungen eine entscheidende Rolle. Vor allem Führungskräfte sind herausgefordert tragfähige Beziehungen aufzubauen, zu gestalten und zu leben.

Dieser Think Tank möchte Anregungen und Hilfestellungen geben auf Fragen wie:

- Worauf kommt es bei stabilen Beziehungen an?
- Wie kann eine gute Arbeitsbeziehung aussehen?
- Wie baue ich gute und belastbare Beziehungen auf und was ist zu tun, wenn Beziehungen für den Einzelnen und das Unternehmen schon Belastungen sind?

Seit 2007 treffen sich Führungskräfte und Fachleute aus Wirtschaft, Kirche und Gesellschaft einmal im Jahr im Kloster Roggenburg, um gemeinsam Schlüsselthemen auf den Grund zu gehen und sich gegenseitig zu inspirieren. Herzliche Einladung!

Alle Informationen zum Think Tank finden Sie hier: [PDF-Flyer](#)