



Den Beitrag gibt es  
auch zum Hören:  
[www.managerSeminare.de/  
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Foto: ndanko/photocase.de

Ressourcen für die VUKA-Welt

# Fit für Arbeit 4.0

Über die Kompetenzen, die Führungskräften und Mitarbeitenden in der VUKA-Welt abverlangt werden, wird viel diskutiert. Viele neue Begriffe werden dabei ins Spiel gebracht. Letztlich sind es jedoch vor allem sieben Ressourcen, die jetzt verstärkt zum Tragen kommen – sie bilden die Essentials für die Arbeitswelt 4.0.

Wie kann Zusammenarbeit funktionieren, wenn prinzipiell alles mit allem zusammenhängt, dabei alles möglich, aber eigentlich nichts mehr klar vorhersehbar und wirklich planbar ist? Diese Frage ist alles andere als einfach zu beantworten, entsprechend viel wurde darüber bereits gesprochen, geschrieben und geforscht. Schaut man sich die vielen Antworten genauer an, läuft es im Wesentlichen jedoch immer auf dieselben sieben Ressourcen hinaus, auf die es im neuen dynamischen Umfeld ankommt. Sicher kommt es auf diese nicht allein an – auch andere Ressourcen, Fähig- und Fertigkeiten sind wichtig. Von diesen sieben hängt es aber *vor allem* ab, ob und wie gut Zusammenarbeit unter den heutigen Bedingungen funktioniert. Sie sind essenziell, weshalb man sie auch als die Essentials für die Arbeitswelt 4.0 bezeichnen könnte. Was diesen sieben Ressourcen zudem gemein ist: Sie stellen die handelnden Personen in den Mittelpunkt. Diese Ressourcen kontinuierlich weiterzuentwickeln, ist die vielleicht wichtigste Aufgabe für alle Führungskräfte wie Mitarbeitenden.

## Ressource 1

### Selbstentwicklung

Die Fähigkeit zur und der Wunsch nach Selbstentwicklung sind die

Basis für das Bestehen in der VUKA-Welt: Aufgrund des stetigen Wandels der Arbeitswelt müssen Kompetenzen ständig weiterentwickelt werden. Für den Selbstentwicklungsprozess ist es essenziell, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende ein möglichst realistisches Bild von sich selbst haben. Denn nur so können sie gezielt an den eigenen Stärken und Schwächen arbeiten. Zur Ressource „Selbstentwicklung“ gehört zudem die Bereitschaft, sich die für die eigene Weiterentwicklung notwendige Unterstützung zu suchen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser Ressource ist die Fähigkeit, aus Fehlern und Krisen zu lernen. Denn die Unsicherheit und Mehrdeutigkeit der VUKA-Welt führt dazu, dass Rückschläge wahrscheinlicher werden. Deshalb ist es unabdingbar, mit Krisen angstfrei und konstruktiv umzugehen – und in diesen zukunfts- und lösungsorientiert das eigene Entwicklungspotenzial zu erkennen.

## Ressource 2

### Veränderungsbereitschaft

Die VUKA-Welt dreht sich viel schneller als die „alte Welt“, sie wird nicht demnächst wieder einmal anders aussehen, sondern wahrscheinlich schon morgen und den Morgen darauf noch einmal anders. Der alte Spruch, dass der Wandel das einzig Stetige ist, hat in der VUKA-Welt eine

### Preview

- **Selbstentwicklung:** Die Basis-Ressource für die VUKA-Welt
- **Veränderungsbereitschaft:** Warum diese Grundressource in der VUKA-Welt noch viel wichtiger geworden ist, als sie ohnehin schon immer war
- **Fehlersouveränität:** Warum zu einem souveränen Umgang mit Fehlern mehr gehört, als Fehler eingestehen
- **Kommunikationskompetenz:** Welche kommunikativen Fähigkeiten in der Arbeitswelt 4.0 erfolgentscheidend sind
- **Konfliktkompetenz:** Nicht nur eine Frage des Handwerkszeugs, sondern auch des Konfliktbewusstseins
- **Kooperationskompetenz:** Warum man in der VUKA-Welt gemeinsam weiter kommt als alleine
- **Zuversicht und Zutrauen:** Welches Mindset hilft, die Veränderungen zu gestalten

## Die sieben Essentials für die VUKA-Welt



Sieben Ressourcen sind für die Zusammenarbeit in der VUKA-Welt besonders wichtig: Verknüpft mit der Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln, ist die Akzeptanz von Veränderungen. Zuversicht und Zutrauen sind Ausdruck einer Grundhaltung, die davon ausgeht, dass Herausforderungen gemeistert werden können. Ein souveräner Umgang mit Fehlern erlaubt auch experimentelle Herangehensweisen. Da bei allen Veränderungsprozessen mehr Konflikte als üblich entstehen und diese am besten gemeinsam gelöst werden, sind Konflikt- und Kommunikationskompetenzen wichtiger denn je. Zudem werden in einer immer komplexeren Welt Strategien für eine gute Zusammenarbeit benötigt, um die Expertise aller Beteiligten bestmöglich einzusetzen.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Claudia Stachel, Eva-Maria Bauer, Oliver Ahrens

neue Bedeutung gewonnen. Die Kunst liegt nun darin, diese Tatsache nicht zu verteuflern, sondern als Herausforderung anzunehmen. In diesem Sinne wird Veränderung idealerweise als ständig neue Einladung wahrgenommen, sich unter anderen Rahmenbedingungen erneut bewähren zu können. Mitunter kann es passieren, dass eine Situation so neu ist, dass aus erprobten Herangehensweisen und Erfahrungswerten keine naheliegende Lösungsmöglichkeit abgeleitet werden kann. Doch statt sich davon nachhaltig verunsichern zu lassen, gilt es, sich die Zeit für die angemessene Analyse der neuen Rahmenbedingungen zuzugestehen und die Notwendigkeiten wie auch die Chancen zu beurteilen.

Zudem ist es wichtig, dass die Notwendigkeit für Veränderungen für alle Beteiligten nachvollziehbar ist. Denn nur wenn jedes Teammitglied davon überzeugt ist, kann gemeinsam auf ein Ziel hingearbeitet werden. Damit das Team jedoch nicht in einem steuerlosen und unstrukturierten Veränderungsprozess stecken bleibt, muss es gelingen – hier kommt den Führungskräften bzw. ihren Veränderungsressourcen eine besondere Rolle zu –, einerseits auf das konsequente Umsetzen von Veränderungen zu achten und andererseits für eine gewisse Stabilität zwischen aufeinanderfolgenden oder sich beeinflussenden Veränderungen zu sorgen.

### Ressource 3

#### Fehlersouveränität

Paart sich eine solche Veränderungsbereitschaft mit der Fähigkeit, souverän mit

Neue Richtlinien und Regelungen im Arbeits- und Steuerrecht.

## Sind Sie auf dem aktuellsten Stand?

### Finanz- und Rechnungswesen Kongresse 2019

- 15.10.2019 in Stuttgart
- 07.11.2019 in München
- 14.11.2019 in Berlin
- 20.11.2019 in Frankfurt a.M.
- 28.11.2019 in Düsseldorf

### Arbeitsrechtstage 2019

- 10.10.2019 in München
- 31.10.2019 in Mainz
- 19.11.2019 in Köln

**AMADEUS FiRE**  
PERSONALDIENSTLEISTUNGEN

Detaillierte Informationen und Anmeldung unter [www.amadeus-fire.de/fuer-unternehmen/fachvortraege](http://www.amadeus-fire.de/fuer-unternehmen/fachvortraege)

Fehlern umzugehen, zählt sich das gleich doppelt aus: Dann ist man nicht nur eher in der Lage, neue Wege auf ihre Eignung mit angemessener Risikobereitschaft zu prüfen, sondern auch bereits eingeschlagene Wege zu revidieren, sollte sich eine bessere Alternative ergeben. Denn wenn Lösungsansätze nicht funktionieren und Handlungsoptionen in ihren Erfolgsaussichten nicht eindeutig sind, sollten Teams systematisch verschiedene Ansätze ausprobieren können. Idealerweise wird das Vorgehen dabei offen kommuniziert, die vielversprechendste Lösung mutig angegangen und der weitere Verlauf aufmerksam beobachtet. Wenn sich ein Ansatz als Fehlversuch herausstellt, sollte dies offen kommuniziert und in Rücksprache mit den Beteiligten die Handlungspläne angepasst werden. Das offene Eingestehen von Fehlern und Rückschlägen – sich selbst und anderen gegenüber – ist ein zentraler Baustein der Ressource „Fehlertoleranz“.

Dieses Trial-and-Error-Prinzip kann nur funktionieren, wenn alle – von der Führungskraft über die Projektleiterin und den temporären Teamleader bis hin zu den Mitarbeitenden – nicht nur offen, sondern auch selbstbewusst mit Rückschlägen umgehen und somit eine offene Fehlerkultur leben. Denn nur wenn Fehler fester Bestandteil des Prozesses sind, trauen sich alle Beteiligten, neue Wege einzuschlagen. Natürlich ist mit offener Fehlerkultur nicht die kopflose Abenteuersuche gemeint, bei der sich planlos ins Unbekannte gestürzt wird. Vielmehr geht es darum, sowohl aus früheren Fehlererfahrungen zu lernen als auch die Unwägbarkeiten neuer, noch unbekannter Lösungsoptionen zu bedenken. Dabei stellt eine angemessene Risikobegrenzung sicher, dass das Ausprobieren keinen fatalen Ausgang nimmt.

Solche Absicherungen erleichtern es allen Teammitgliedern, selbstbewusst zu agieren und mutig mitzuziehen. Es geht darum, Herausforderungen als gemeinschaftliche Aufgabe zu verstehen, womit individuelle Fehlerzuweisungen per se sinnlos sind. Man ist sprichwörtlich im selben Boot, hat Verständnis füreinander und hilft sich gegenseitig – nicht nur bei der Gestaltung von Veränderungen, sondern auch bei den notwendigen Anpassungen an die jeweils neuen Bedingungen.

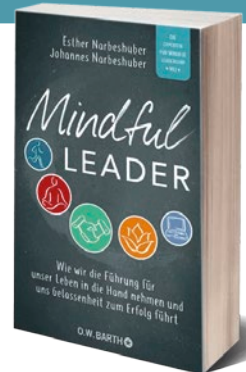
# ZERTIFIZIERTER TRAINER FÜR Mindfulness IN ORGANISATIONEN (MIO)

2020 in Berlin, Zürich,  
Wien und Salzburg

## Der Lehrgang zum Buch

Die Ausbildung verbindet Erkenntnisse der aktuellen Forschung mit langjährig erprobten Modellen zur Entwicklung von Achtsamkeit von Menschen, Teams und Organisationen. Bei der zielgruppengerechten Vermittlung von **Mindfulness in Organisationen** geht es um didaktische Aspekte wie:

- die richtige Sprache finden
- eine adäquate Mischung von Leichtigkeit und Tiefe
- Trainingsdesigns und Interventionen planen und umsetzen
- Transfermöglichkeiten in den Arbeits- und Führungsalltag



## Unser Trainerteam 2020



Johannes  
Narbeshuber, MBA



Esther  
Narbeshuber, MBA



Dr. Britta Hölzel



Imelda  
Breitenmoser



Mag. Barbara  
Riedenbauer



Gabriela von Arx



Michaela Doecke



Mathias Riedel



Dipl. Ing. Friedel  
Sobota



Dipl. Psychologe  
Gerd Metz



Ein Ausbildungsangebot  
des **Mindful Leadership  
Instituts** in Kooperation  
mit der **Trigon Entwicklungsberatung**



MINDFUL LEADERSHIP INSTITUT



[www.mindfulleadership.at](http://www.mindfulleadership.at)



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS258AR05](http://www.managerseminare.de/MS258AR05)

# Tutorial Sicher durch die VUKA-Welt



**Wie kann man in einer unsicheren, komplexen, mehrdeutigen und sich stetig verändernden Welt bestehen? Sieben Prinzipien sorgen dafür, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende sicher durch die VUKA-Welt navigieren.**

## 1. An sich selbst arbeiten.

Die Selbstentwicklungskompetenz ist die Basis für die VUKA-Welt: Denn wenn sich die Anforderungen ständig ändern, müssen auch die eigenen Fähigkeiten stetig hinterfragt werden. Stetig zu lernen und sich anzupassen, ist folglich essenziell. Was für den kontinuierlichen Lernprozess besonders wichtig ist: ein realistisches Bild von sich selbst – inklusive eigener Stärken und Schwächen. Nur wenn man diese kennt, lässt sich an beiden gezielt arbeiten.

## 2. Offen für Veränderungen sein.

Veränderungen gehören in der VUKA-Welt dazu. Deshalb ist es notwendig, sich auf neue Anforderungen zügig und effizient einzustellen. Anstatt sich von überraschenden Wendungen oder neuen Herausforderungen verunsichern zu lassen, sollte mit Ruhe und Besonnenheit auf sie reagiert werden. Dazu zählt, sich genügend Zeit zu nehmen, um die neuen Rahmenbedingungen zu analysieren, daraus Risiken und Chancen abzuleiten, um dann einen Handlungsplan zu erstellen.

## 3. Fehler zulassen.

Genauso wie Veränderungen gehören auch Fehler dazu. Diese Gewissheit der VUKA-Welt gilt es zu akzeptieren. Denn wenn die Erfolgsaussichten nicht eindeutig sind, müssen neue Lösungsmöglichkeiten offen gesucht und mutig ausprobiert werden können. Das kann nur funktionieren, wenn niemand Angst vor Fehlern hat und sie offen und ehrlich zugibt. Jeder vermeintliche Rückschritt sollte gleichzeitig auch als ein Lernschritt betrachtet werden.

## 4. Sich kontinuierlich abstimmen.

Kommunikation wird in der VUKA-Welt noch wichtiger, denn in einem mehrdeutigen und komplexen Umfeld muss über offene

und zielsichere Kommunikation sichergestellt werden, dass alle über ein und dasselbe sprechen. Es gilt stets im Hinterkopf zu behalten: Die Kollegen interpretieren ein Thema nicht unbedingt genauso, wie man selbst – vielleicht sogar völlig anders.

## 5. Konflikte konstruktiv angehen.

Trotz aller Kommunikationsbemühungen führt die Mehrdeutigkeit der VUKA-Welt schnell zu unterschiedlichen Auffassungen und somit zu Konflikten. Diese gilt es als unvermeidlich zu akzeptieren – und weder zu ignorieren noch zu unterdrücken. Stattdessen sollten sie konstruktiv ausgetragen werden – das heißt, es wird mit allen Beteiligten gemeinsam nach einer nachhaltigen Lösung gesucht.

## 6. Bereit sein für Kooperationen.

In einem komplexen und volatilen Umfeld kann nicht einer allein alle Lösungen kennen und alles im Blick behalten. Deshalb ist es essenziell, den Einzelkämpfer in sich zu begraben und gemeinsam mit den anderen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten. So kann jeder sein spezifisches Know-how gezielt einbringen. Um diesen Prozess zu vereinfachen, können verschiedene Methoden der kooperativen Zusammenarbeit angewendet werden.

## 7. An die eigene Handlungsfähigkeit glauben.

Bei all dem Veränderungsdruck und -tempo gilt es schließlich, nicht den Mut zu verlieren, sondern zuversichtlich in die Zukunft zu blicken. Nur so können neue Formen der Zusammenarbeit mutig ausprobiert und neue Lösungsmöglichkeiten gefunden werden. Das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit sollte selbstbewusst nach außen getragen werden. Dabei gilt es jedoch darauf zu achten, dass das Selbstbewusstsein „gesund“ bleibt, also nicht in Überoptimismus oder gar Arroganz umschlägt.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Claudia Stachel, Eva-Maria Bauer, Oliver Ahrens; Grafik: Stefanie Diers, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

## Ressource 4

### Kommunikationskompetenz

Eine Kompetenz, die in der Arbeitswelt schon immer sehr wichtig war, ist in der VUKA-Welt noch wichtiger geworden: die Fähigkeit, offen und zielsicher zu kommunizieren. In einem komplexen Umfeld, in dem Zusammenhänge nicht ohne Weiteres überblickt werden können und mehrdeutig sind, ist es entscheidend, relevante Informationen so zu kommunizieren, dass keine Missverständnisse und Mehrdeutigkeiten entstehen, sondern alle über ein und dasselbe sprechen. Grundvoraussetzung, damit ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden kann: das Bewusstsein, dass die Kollegen nicht automatisch dieselbe Deutung eines Themas vornehmen wie man selbst.

Ein weiterer, essenzieller Aspekt dieser Kompetenz ist neben der inhaltlichen Präzision der Ton der Kommunikation. Die VUKA-Welt legt ein hohes Tempo vor, das schnell zu einem höheren Stressempfinden bei allen Beteiligten führt. Es bleibt dennoch unabdingbar, dass Kommunikation stets in angemessener, konstruktiver und wertschätzender Form erfolgt. Ein wichtiger Aspekt ist, eventuell empfundenen Druck nicht einfach an die Kollegen weiterzugeben. Stattdessen hilft eine gemeinsame sachorientierte Analyse. Nur wenn das gelingt, können Gespräche kollegial und zugleich ergebnisorientiert geführt werden. Und nur dann werden alle Gesprächspartner das Gefühl haben, dass sich die Zeit für den Austausch gelohnt hat. Das ist gerade in der VUKA-Welt, in der Zeit zu einer noch knapperen Ressource geworden ist, besonders wichtig.



### Mehr zum Thema

#### ► Andree Martens: Upgrade 4.0 – Kompetenzen für die neue Arbeitswelt.

[www.managerseminare.de/MS238AR01](http://www.managerseminare.de/MS238AR01)

In der neuen Arbeitswelt kommt man mit den klassischen Kompetenzen allein nicht weiter. Doch was müssen Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt können? Vor allem vier grundlegende Skills sind es, auf die es ankommt. Jeder einzelne für sich ist essenziell, ihre volle Wirkung können sie jedoch erst entfalten, wenn sie ineinandergreifen.

#### ► Reinhard K. Sprenger: Digitalisierung der Unternehmen – Die Reintegration des Menschen.

[www.managerseminare.de/MS241AR03](http://www.managerseminare.de/MS241AR03)

Das Digitale gewinnt in der Unternehmenswelt mehr und mehr an Bedeutung – das bedeutet jedoch im Umkehrschluss nicht, dass die Bedeutung des Menschen abnimmt. Im Gegenteil: Mit der Bedeutung des Digitalen steigt auch die Bedeutung des Menschen, ist Reinhard K. Sprenger überzeugt. Weil der Mensch der einzige „Rechner“ sei, der mit den komplexen, widersprüchlichen Bedingungen der digitalisierten Welt umgehen kann.

Prof. Dr. SIMONE RAPPEL  
Akademie für Führungs- und Unternehmenskultur



Mit Werten  
in Führung  
gehen.

Beratung, Training, Coaching,  
Seminare & Keynotes zu den Themen:

- Creating new leadership: sinnstiftend, wertschätzend, erfolgreich.
- Das richtige Mindset für die VUCA-Welt
- Nachhaltige Lösungen für eine zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur
- Veränderungen gelingend gestalten mit „Center-based leadership. Führen aus der Mitte!“

Prof. Dr. SIMONE RAPPEL  
Lautensackstraße 18  
D-80687 München  
Telefon 0151 20662744  
[simone@dr-simone-rappel.de](mailto:simone@dr-simone-rappel.de)  
[www.dr-simone-rappel.de](http://www.dr-simone-rappel.de)



**PROFESSIO**

Professionalisieren, Beraten, Bewirken.

### NEU

Punktgenaue Impulse für Ihre  
aktuelle Herausforderung im Change



**Change-Kompetenz-Bausteine**  
[www.professio.de/change-kompetenz](http://www.professio.de/change-kompetenz)

### PROFESSIO GmbH

Am Bocksberg 80 | 91522 Ansbach  
Telefon: +49 981 9777876-60  
E-Mail: [office@professio.de](mailto:office@professio.de) | [www.professio.de](http://www.professio.de)

# Selbstcheck: Wie fit bin ich für die Arbeitswelt 4.0?

Mit dem folgenden Selbstcheck können Sie herausfinden, wie stark Ihre Ressourcen für die VUKA-Welt schon ausgeprägt sind. Entscheiden Sie, in welchem Maße die folgenden 21 Aussagen auf Sie zutreffen, und schreiben Sie den zugehörigen Zahlenwert von 1 bis 4 in die jeweilige Spalte. Denken Sie nicht lange über die Fragen nach, sondern entscheiden Sie aus dem Bauch heraus – der erste Impuls ist oft der richtige.

Die Zahlenwerte haben folgende Bedeutung:

- 1: Die Aussage trifft auf mich nicht zu.
- 2: Die Aussage trifft auf mich etwas zu.
- 3: Die Aussage trifft auf mich weitgehend zu.
- 4: Die Aussage trifft auf mich völlig zu.

|                    |                                                                                                      |  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1                  | Meine Besprechungen verlaufen in einer positiven, konstruktiven Stimmung.                            |  |
| 2                  | Ich kann abweichende Meinungen als gleichwertig akzeptieren.                                         |  |
| 3                  | Ich spreche Probleme und Konflikte zeitnah an und wirke auf eine gemeinsame, vernünftige Lösung hin. |  |
| 4                  | Ich reflektiere zu gegebener Zeit meine Entscheidungen.                                              |  |
| 5                  | Ich kann mir Fehler eingestehen und darüber sprechen.                                                |  |
| 6                  | Ich kann auch nach Fehlern einer Person diese weiterhin fachlich und persönlich wertschätzen.        |  |
| 7                  | Nach Rückschlägen sammle ich mich rasch und schreite mit neuer Orientierung voran.                   |  |
| 8                  | Ich blicke den Herausforderungen meiner Tätigkeit optimistisch entgegen.                             |  |
| 9                  | Ich glaube daran, dass mein Team und ich trotz der bewegten Zeiten einen wichtigen Beitrag leisten.  |  |
| 10                 | Ich bin mit meinen Gedanken häufiger in der Zukunft als in der Vergangenheit.                        |  |
| 11                 | Ich gehe Veränderungen neugierig und zuversichtlich an.                                              |  |
| <b>Summe 1–11:</b> |                                                                                                      |  |

|                     |                                                                                                                                |  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 12                  | Ich verlasse bewusst regelmäßig meine Komfortzone und lasse mich auf etwas Neues ein.                                          |  |
| 13                  | Ich kann meine Interessen im Verlauf eines Gesprächs angemessen aussprechen.                                                   |  |
| 14                  | Ich gebe den Gedanken und Interessen meines Gesprächspartners ausreichend Raum.                                                |  |
| 15                  | Ich kann schwierige Gesprächsinhalte zu einem konstruktiven, positiven Gesprächsverlauf weiterentwickeln.                      |  |
| 16                  | Ich halte regelmäßig während des Arbeitens inne und überprüfe meinen Fortschritt.                                              |  |
| 17                  | Ich probiere bei Problemen alternative Wege aus.                                                                               |  |
| 18                  | Ich überprüfe bei schwierigen Fragestellungen mein Selbstbild mit dem wohlwollenden Kritiker.                                  |  |
| 19                  | Ich lerne von und mit anderen in Bezug auf Inhalte und Teamprozesse.                                                           |  |
| 20                  | Ich reagiere und interveniere bei Spannungen oder Schwierigkeiten innerhalb von Bearbeitungen oder Diskussionen in der Gruppe. |  |
| 21                  | Ich erlebe Austausch und Zusammenarbeit mit Kollegen und meinem Team als bereichernd.                                          |  |
| <b>Gesamtsumme:</b> |                                                                                                                                |  |



## Auswertung:

### 21-41 Punkte:

Ihr Ergebnis zeigt, dass der Umgang mit der VUKA-Welt für Sie noch eher schwierig ist, und das wissen Sie auch. Um mit den auftretenden Herausforderungen besser umzugehen, beginnen Sie mit dem gezielten Ausbau Ihrer VUKA-Ressourcen. Holen Sie sich ggf. Unterstützung durch einen VUKA-erprobten Mentor oder einen erfahrenen Coach.

### 42-62 Punkte:

Sie haben schon einige gute VUKA-Ressourcen aufgebaut und tun sich gleichzeitig in einigen Bereichen noch etwas schwer. Bauen Sie gezielt in diesen Bereichen weitere Ressourcen auf. Bleiben Sie im Austausch mit Ihren Kolleginnen und Mitarbeitenden und sehen Sie deren Feedback als Bereicherung an.

### 63-84 Punkte:

Sie sind ein VUKA-Experte und entwickeln sich kontinuierlich mit den steigenden Anforderungen weiter. Bleiben Sie weiter am Ball und seien Sie Vorbild für Ihre Mitarbeitenden und Kollegen.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de);  
Claudia Stachel, Eva-Maria Bauer, Oliver Ahrens

Selbstredend ist, dass Kommunikation nur funktionieren kann, wenn alle Gesprächspartner an ihrem Gelingen interessiert sind und gewisse Kommunikationsregeln einhalten. Deshalb gehört zur Ressource Kommunikation auch die Fähigkeit, über Kommunikation zu kommunizieren, also Metakommunikation zu führen.

## Ressource 5

### Konfliktkompetenz

Trotz aller Kommunikationsbemühungen prädestiniert die Mehrdeutigkeit des VUKA-Umfelds dafür, dass Inhalte von verschiedenen Personen unterschiedlich ausgelegt werden. Diese unterschiedlichen Auffassungen sind die Keimzelle für Konflikte. Schnell wird aus verschiedenen Sichtweisen zu einer sachlichen Problemstellung dann ein hartes Ringen – unter anderem um Anerkennung, Macht und Gewinnen. Um dem entgegenzuwirken, benötigen alle Beschäftigten zuerst einmal das Bewusstsein, dass in der VUKA-Welt wenig eindeutig ist und es mithin immer eine Vielzahl von möglichen Perspektiven gibt, auch dann, wenn die eigene Perspektive einem selbst als die einzig richtige erscheint. Zudem gilt es zu akzeptieren, dass Konflikte – vor allem eben aufgrund der Mehrdeutigkeit – in Organisationen heutzutage nicht nur natürlich, sondern im Grunde unvermeidlich sind und somit nicht ignoriert oder gar unterdrückt werden sollten. Vielmehr gilt es, sie konstruktiv auszutragen. Dafür benötigen alle Mitarbeitenden Konfliktkompetenz.

Diese beinhaltet, sich bei zwischenmenschlichen Spannungen neben den Sachthemen auch über die jeweiligen Interessen und Bedürfnisse verständigen zu können. Konkret kann das bedeuten, dass über Gefühle, wie z.B. Ärger, und Interessen, wie der Wunsch nach Anerkennung, gesprochen wird. Haben Teammitglieder einen Konflikt bewältigt, können sie das als gemeinsamen Erfolg verbuchen, wodurch letztlich der Teamzusammenhalt gestärkt wird.

Konfliktkompetenz hilft zudem nicht nur im akuten Krisenfall, sondern beugt zugleich neuen Problemen vor. Denn wenn alle Beschäftigten Konflikte offen angehen und in der Lage sind, sie konstruktiv zu bearbeiten, entstehen keine unter der Oberfläche brodelnden Streitigkeiten.



Staatlich anerkannte, private  
**Fachhochschule des  
Mittelstands (FHM)**



## GEBEN SIE IHRER KARRIERE EIN UPGRADE

### WEITERBILDUNG

Gestalten Sie Ihre Zukunft mit einer **Weiterbildung auf Hochschulniveau inkl. Hochschulzertifikat** und der Ausweisung von **Credit Points**

- » Personalbetriebswirt (FHM)
- » Betriebswirt im Gesundheits- und Sozialwesen (FHM)
- » Case Manager (FHM/DGCC)
- » Vorbereitungskurs zur Ausbildereignungsprüfung (AEVO)
- » Integrationsmanager im Fernstudium (FHM)
- » DaF-/DaZ-Lehrkraft (FHM)
- » Reha-Ausbilder/ReZA (FHM)

...Oder ein professionelles Coaching für Ihren nächsten Karriereschritt?

### Infos & Beratung

[iwk@fh-mittelstand.de](mailto:iwk@fh-mittelstand.de) | +49 (0)521 96655 268

### PROMOTION

In drei oder vier Jahren **berufsbegleitend** zum internationalen

- » Doctor of Business Administration (DBA)
- » Doctor of Philosophy (PhD)
- » Doctor of Education (EdD)

### Infos & Beratung

[doc@fh-mittelstand.de](mailto:doc@fh-mittelstand.de) | +49 (0)521 96655 175



**fh-mittelstand.de**



### Ressource 6

#### Kooperationskompetenz

Zu den notwendigen Ressourcen für die VUKA-Welt gehört auch die Einsicht, dass in einem komplexen und volatilen Umfeld eine einzelne Person nicht den Überblick über alle Zusammenhänge bewahren kann. Mit anderen kooperieren zu können, ist folglich für jede Führungskraft und jeden Mitarbeitenden essenziell, die Zeit des Einzelkämpfertums ist in der VUKA-Welt endgültig vorbei. Deshalb sollten alle Beschäftigten verschiedene Methoden der kooperativen Zusammenarbeit kennen und in der Lage sein, situationsabhängig die passendste Methode auszuwählen und anzuwenden – wozu auch gehört, für Vielfalt der Anwender zu sorgen und

diese zu moderieren, damit alle relevanten Perspektiven, mitunter auch die konträren, Berücksichtigung finden.

Wichtig ist zudem, dass Mitarbeitende wie Führungskräfte bei Problemen, Spannungen oder Schwierigkeiten während einer Kooperation angemessen reagieren können. Bei anhaltenden, schwerwiegenden Problemen im Zuge einer Kooperation sollten sie bereit sein – Stichwort Fehlersouveränität –, die Methodenwahl noch einmal zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.

Kooperationskompetenz aktiviert so nicht nur die individuellen Potenziale, sondern gewährleistet wechselseitige Unterstützungsmöglichkeiten für alle Beteiligten. Das verringert gleichzeitig die Komplexität und die Herausforderungen erscheinen gemeinsam lösbar(er).

### Ressource 7

#### Zutrauen und Zuversicht

Neben konkreten Kompetenzen, die in der VUKA-Welt benötigt werden, ist auch die Einstellung von zentraler Bedeutung. Denn wie behält man bei aller Unsicherheit und Veränderung die nötige Orientierung und probiert mutig neue Formen der Zusammenarbeit aus? Kaum etwas wirkt hier so stark wie das Zutrauen darin, dass Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden können. Um eine solche Zuversicht ausstrahlen zu können, muss jedes Teammitglied an die eigene Handlungsfähigkeit glauben.

Gleichzeitig sollte diese Zuversicht auch nach außen getragen werden. Beispielsweise indem auch in stressigen Situationen nicht im Affekt gehandelt wird, sondern stattdessen eine neue Situation in der grundsätzlichen Bedeutung, in den möglichen Konsequenzen sowie in der gebotenen Dringlichkeit ruhig und besonnen beurteilt wird. Aufkommende Sorgen, Einwände und Gefahren werden im Idealfall gemeinsam besprochen und nach Möglichkeit zuversichtlich entkräftet. Jedes Teammitglied kann in solchen Momenten auch gut auf seine persönlichen Erfahrungen zurückgreifen, denn jede Bewältigung vergangener Probleme stärkt das Zutrauen, auch mit neuen Herausforderungen angemessen umgehen zu können.

*Claudia Stachel, Eva-Maria Bauer,  
Oliver Ahrens*

Foto: Claudia Stachel



Das Autorenteam: **Dr. Claudia Stachel** ist Rechtsanwältin für Wirtschaftsrecht, ausgebildete Mediatorin und hat seit 2013 eine Professur für Wirtschaftsrecht und Konfliktmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen-Geislingen inne. Kontakt: [www.hfwu.de](http://www.hfwu.de)

Foto: Oliver Ahrens



**Dr. Oliver Ahrens** ist Führungskraft beim Automatisierungsunternehmen Festo AG & Co. KG. Zusätzlich zu seiner Tätigkeit hat er sich zum Wirtschaftsmediator ausbilden lassen und sich unter anderem auf Konfliktmanagement und die Berechnung von Konfliktkosten spezialisiert. Kontakt: [www.reconciliare.de](http://www.reconciliare.de)

Foto: Eva-Maria Bauer



**Dr. Eva-Maria Bauer** ist Psychologin und seit 2005 als Mediatorin, Trainerin und Coach im eigenen Unternehmen „Lösungsraum“ tätig. Ihre Schwerpunkte sind die Konfliktvermittlung, die Begleitung beruflicher und persönlicher Entwicklungsprozesse und Resilienz-Beratung. Kontakt: [www.loesungsraum-lb.de](http://www.loesungsraum-lb.de)



# Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

**nur 9 Euro**  
zusätzlich im Monat\*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- Sie sparen bis zu 20 % beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition Training *aktuell* und Trainingskonzepten.
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de).
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.



Jetzt upgraden:

[www.managerseminare.de/profipaket](http://www.managerseminare.de/profipaket)

E-Mail: [abo@managerseminare.de](mailto:abo@managerseminare.de)

Telefon: 0228/97701-23

\*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro  
Profipaket Jahresabo = 234 Euro