

Coaching & die Herausforderungen der VUCA-Welt

Agilität, Vernetzung und Stresskompetenz als Antwort auf die Digitalisierung

Von Bernhard Broekman

Die moderne Arbeitswelt, allem voran die Digitalisierung erfordert neben Agilität und Vernetzung eine wachsende Stresskompetenz sowohl von Arbeitnehmern wie Führungskräften. Wofür das Wissen um diese Kompetenz, ihren Erhalt und ihre Erweiterung auch im Coaching integriert werden sollte, um den Anforderungen der VUCA-Welt sicherer zu begegnen, lesen Sie in diesem Artikel

Die kognitive Stressforschung (Kaluza 2015) belegt, dass es vor allem unsichere, nicht vorhersehbare und nicht überschaubare Umgebungsbedingungen sind, die dem einzelnen Individuum Sorge und Schlaflosigkeit bereiten. Je nach wahrgenommener Anforderung bzw. Bedrohlichkeit der Situation triggern sie den Stressmechanismus in geringem oder größerem Umfang. In der modernen Arbeitswelt zeigt sich vermehrt ein Phänomen, das nach einer Phase der zunehmenden Beherrschbarkeit der Umwelt für wachsende Unsicherheit und mangelnde Vorhersehbarkeit sorgt – der Treiber ist die Digitalisierung und die steigende Vernetzung von miteinander verbundenen Schnittstellen- bzw. Netzwerkpartnern.

Digitalisierung, VUCA und Komplexität

Im Zuge dieser Entwicklungen ist der Begriff der VUCA-Welt entstanden (Petry 2016), der die neuen Herausforderungen spiegelt. **V** steht für **Volatilität** und meint bewegliche (wenig Verlässliche) Umgebungen, Märkte und Geschäfte. **U** steht für **Uncertainty** und meint die zunehmende Unsicherheit, die aus der Unkenntnis über die Variablen und deren Verbindung untereinander erwächst. **C** steht für **Complexity** und bezieht sich auf die zunehmende Verdichtung in komplexen Netzwerken und die sich daraus aufschaukelnden Effekte. **A** steht für **Ambiguity** und meint Mehrdeutigkeit und damit abnehmende Interpretationsfähigkeit von Informationen.

Aktuelle Stressforschung

Die Ergebnisse der Stressforschung zeigen, dass jeder der vier Begriffe für sich genommen bereits in der Lage ist, das subjektive Gefühl einer Stresserfahrung zu triggern. Kommen mehrere oder alle vier Faktoren zusammen, potenziert sich die Stresserfahrung entsprechend. Möglicherweise ist die Entwicklung der Krankenstände, vor allem im Bereich der psychischen Erkrankungen, zu denen auch Erschöpfungszustände, Depressionen und Burnout-Diagnosen gehören, ein Abbild davon.

Die Ergebnisse der Hirnforschung (Hüther 2001) belegen: **Herausforderung = positiv erlebter** – weil zu bewältigender – **Stress** führt zu einer Zunahme der neuronalen Verbindungen in unserem Gehirn (Lernen/ „Intelligenzsteigern“). **Hilflosigkeit = negativ erlebter** – weil unkontrollierbarer – **Stress** führt zu einer Abnahme der neuronalen Verbindungen in unserem Gehirn (Degeneration/ „Verblöden“).

Kompetenzentwicklung

Damit Führungskräfte und Mitarbeiter in der digitalisierten VUCA-Arbeitswelt sicher und gelassen agieren können, brauchen sie geeignete, zieldienliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen. Also Kompetenzen wie Flexibilität, Agilität/Beweglichkeit, Offenheit u.v.m., die jedoch unserem evolutionären Bedürfnis nach Stabilität, Kontrolle und Vorhersehbarkeit zuwiderlaufen. Die Entwicklung dieser Kompetenzen kann in einem Coaching unterstützt und begleitet werden.

Neue Lösungsqualitäten sind gefragt

Zu der geforderten Kompetenzerweiterung in einer agilen, komplexen Arbeitswelt gehört entscheidend, dass unterschiedlichen Aufgabenqualitäten mit unterschiedlichen Lösungsqualitäten zu begegnen ist. Es gibt für Aufgabenstellungen oft keinen eindeutigen Prozess, keine Checkliste oder klare Struktur (mehr). Im Coaching muss also eine zunehmende geistige Flexibilität oder der vermehrte geistige Austausch zur Lösungsfindung geübt werden. Auf der einen Seite braucht es also einen Shift im Mindset der Führungskraft (Nowotny 2017) und auf der anderen Seite eine veränderte Form der Kooperation: hierarchieübergreifend, Vernetzung der Führungskräfte untereinander und Silo-reduzierend = Bereichsübergreifend. Aber es gilt auch: Nicht jede Organisation/Bereich/Abteilung will oder muss agil sein, nicht die komplette Hierarchie muss erneuert oder über Bord geworfen werden. Es stellt sich die Frage, wie viel Nützliches der Hierarchie zu behalten sinnvoll ist bzw. wo und wer agil(er) arbeiten muss.

Agilität, Vernetzung (VOPA) und Stresskompetenz als Antwort auf die Digitalisierung

Die Antwort auf die VUCA-Welt heißt **VOPA** (Petry 2016) und steht für **V**ernetzung, **O**ffenheit, **P**artizipation und **A**gilität. Dies betrifft die kooperativen Aspekte einer Arbeitswelt, deren Vorhersehbarkeit und Planbarkeit abnimmt.

Das Stressmodell nach Kaluza macht deutlich, dass sich diese Anforderungen auf drei Ebenen abbilden lassen. Diese Unterscheidung bezieht sich auf:

Ansatz 1: Stressoren – Instrumentelle und agile Stresskompetenz

Hier geht es darum, äußeren Belastungen und Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich zu begegnen und diese, soweit möglich, zu verringern oder ganz abzubauen. Im Team geht es um effektive Kommunikation, eine ausgewogene Feedback- und Fehlerkultur und die Entwicklung einer vertrauensvollen und hierarchiereduzierten Kooperation. Das Ziel besteht darin, komplizierte von komplexen Stressoren zu unterscheiden und sie mit den richtigen Methoden zu lösen.

Ansatz 2: Stressverstärker – Mentale Stresskompetenz und Chancen-Management

Hier geht es darum, sich selbstkritisch eigener stresserzeugender oder -verschärfender Einstellungen und Bewertungen bewusst zu werden und diese allmählich zu verändern sowie förderliche Einstellungen und Denkweisen zu entwickeln. Auf Teamebene heißt dies, in Besinnung auf Stärken und Chancen zu denken, und Risiken sowie Bedrohlichkeiten gemeinsam erkennen und entschärfen zu können. Chancenmanagement heißt, Chancen erzeugen, erkennen und verfolgen (Braak 2011).

Ansatz 3: Stressreaktion – Regenerative Stress- und Energiekompetenz

Hier geht es darum, körperliche und psychische Erregung zu dämpfen (z.B. Atementspannung) und abzubauen, für regelmäßige Erholungsphasen zu sorgen (z.B. Schweigetisch in der Kantine), möglichst viel Bewegung in den Alltag einzubauen und damit langfristig die eigene Belastbarkeit zu erhalten. Die Energiebilanz sollte stets positiv sein.

Fazit:

Die Digitalisierung zieht sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte die Notwendigkeit nach sich, höherer Geschwindigkeit, vermehrter Unsicherheit und zunehmender Komplexität zu begegnen. Diese drei Faktoren sind stressinduzierend. Ein Coach bzw. ein Coaching sollte dies entsprechend mit agilen Methoden und einem guten Knowhow zum Aufbau der geeigneten Stresskompetenzen berücksichtigen.

Literatur:

Braak, J. (2013): Zufallstreffer - Vom erfolgreichen Umgang mit dem Unplanbaren. Monsenstein und Vannerdat, Münster.

Greßer, K. & Freisler, R. (2017): Agil und erfolgreich führen. Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn.

Kaluza, G. (2015): Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch, 6. Auflage. Springer-Medizin, Heidelberg.

Hüther, G. (2001): Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden. Sammlung Vandenhoeck, Göttingen.

Novotny, V. (2017): Agile Unternehmen – Fokussiert, schnell, flexibel: Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. BusinessVillage GmbH, Göttingen.

Petry, T. (2016): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Haufe. Freiburg.