

# Unter Spannung

Ambidextrie als Zukunftsgarant

**Ambidextrie gestern und heute**

Ein Interview mit Harvard-Professor Mike Tushman

**Innovation bei Beumer**

Disruption und Optimierung im Familienunternehmen

**Top Management Teams bei Bertelsmann**

Organisationsdesigns für die Ambidextrie

4

**VUKA und kein Ende**

Ein Paradigma auf dem Prüfstand

20

**Schluss mit der Gerüchteküche**

Reorganisation kommunikativ begleiten

# VUKA und kein Ende

## Ein Paradigma auf dem Prüfstand

Fouzieh Melanie Alamir

*Die Welt ist in vielerlei Hinsicht und für viele Akteure VUKA, aber nicht erst seit 20 Jahren, nicht für alle und nicht überall. Sie ist zudem weniger unvorhersehbar als allgemein angenommen und weist eine neue Qualität der Komplexität auf, die mit dem Begriff nicht hinreichend erfasst wird. Doch: Die Vokabel VUKA hat dem Unbehagen vieler Führungskräfte einen Namen gegeben und für Agilität sensibilisiert, sie weist zugleich aber auch blinde Flecken auf, die künftig berücksichtigt werden sollten.*

Kaum eine Auseinandersetzung mit Herausforderungen für Unternehmen und Organisationen in Politik und Wirtschaft kommt heute ohne Verweis auf Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit, kurz das sogenannte VUKA-Umfeld, aus. Die Corona-Pandemie scheint der jüngste Beweis dafür.

Der Begriff VUKA ist zu einem Paradigma aufgestiegen, das verspricht, 1. die Herausforderungen der Zeit auf eine griffige Formel zu bringen, 2. die Problemfelder und Anforderungen abzustecken, denen sich Führung und Strategie im privaten und öffentlichen Sektor heute stellen müssen, und 3. zugleich agile Lösungsansätze anzubieten, die sich direkt auf VUKA-Bedingungen beziehen oder indirekt davon ableiten lassen.

Was aber macht das heutige VUKA-Umfeld besonders? Gelten VUKA-Bedingungen überall gleichermaßen? Können Herausforderungen für Unternehmen und Politik mit dem Begriff überhaupt hinreichend erfasst werden? Und schließlich: wohin führt die Debatte um VUKA-Bedingungen? Fünf Jahre, nachdem die Zeitschrift für Organisationsentwicklung mit der Ausgabe 4/2015 dem Thema VUKA auf dem Höhepunkt der deutschsprachigen Diskussion ein Schwerpunktheft widmete, ist es an der Zeit, eine erste Bilanz zu ziehen.

### Randbegriff in der sicherheitspolitischen Debatte

Im Jahre 1988 befand sich das internationale System in Aufruhr. In diese Zeit fällt das erstmalige Auftauchen des Begriffs VUKA in Curricula des US Army War College (USAWC), das Konzept fand aber nie Eingang in ein offizielles US-Strategiedokument. In letzter Zeit mehren sich am USAWC und darüber hinaus kritische Stimmen gegenüber dem Begriff (Kan, Whitt & Hill 2018, Skapinker 2018). Auch im Rahmen der NATO

oder ihrer europäischen Mitgliedstaaten wurde er nie aufgegriffen und ist nicht in den Sprachgebrauch an europäischen Ausbildungseinrichtungen für den sicherheitspolitischen oder militärischen Führungsnachwuchs eingeflossen.

### Zu generisch und nicht programmatisch

Dies ist in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert, denn in der Diskussion der NATO nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion gab es durchaus Bedarf an Begriffen und Konzepten, die den Charakter des Wandels erfassen und Orientierung geben. Die NATO-Diktion hat letztlich auf die Charakterisierung des Sicherheitsumfelds mit Hilfe eines einzigen Begriffs oder Konzepts verzichtet. Warum hat sich der Begriff VUKA dort nicht etabliert?

Die Antwort ist einfach: Niemand hat den Begriff seinerzeit in relevanten Diskussionen vertreten. Für sicherheitsstrategische Belange war er zu generisch, um das Umfeld auf eine Weise zu erfassen, dass sich daraus prioritäre Bedrohungs- und Handlungsfelder ableiten ließen. Für sicherheitspolitische Zwecke wiederum fehlte dem Begriff die programmatische Ausrichtung. Schließlich war VUKA ein Gegenentwurf zur (aus sicherheitspolitischer Sicht) weitgehenden Überschaubarkeit und Verlässlichkeit der Weltordnung zu Zeiten des Kalten Krieges, die selber jedoch eher als historischer Ausnahmefall gelten kann.

Umso erstaunlicher ist, dass der Begriff nach der Jahrtausendwende in der internationalen Wirtschaftsdiskussion vermehrt aufgegriffen wurde und in den vergangenen Jahren besonders im deutschsprachigen Raum einen kometenhaften Aufstieg erlebt hat.

## VUKA trifft einen Nerv der Zeit

Die ökonomische Großwetterlage um das Jahr 2000 mit der weltweiten Verbreitung des Internets und neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) erklärt den Aufstieg zu jenem Zeitpunkt. Das Ende des Ost-West-Konflikts hatte den weltweiten Kommunikations- und Wirtschaftsbeziehungen einen enormen Schub verliehen, die steigende Mobilität von Menschen, und die sich dadurch im Weltmaßstab beschleunigenden und verdichtenden politischen und kulturellen Beziehungen auf allen Ebenen der Gesellschaft hatten zu Anfang des 21. Jahrhunderts gefühlt einen Höhepunkt erreicht.

Technologische Innovationen sind seitdem ungebremst vorangeschritten (Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, e-Mobilität, etc.). Manche Trends haben einen harten Dämpfer erhalten (Platzen der sog. Dot-Com-Blase im März 2000); andere Trends, wie die weltweite Handelsliberalisierung, verzeichnen seit einigen Jahren sogar eindeutig Rückschritte. Auf sozialer und politischer Ebene hat die Globalisierung zahlreiche Gegenbewegungen mobilisiert. Die Hinwendung breiter Wählerschichten in vielen Ländern Europas, Asiens und Amerikas zu Parteien und Führungsfiguren mit einer populistisch-nationalistischen Agenda und die spürbar nachlassende Bindungs- und Strahlkraft des liberalen Demokratiemodells sind u. a. auch in diesem Kontext zu sehen.

Aus dieser Perspektive stellt sich die heutige Welt für viele Unternehmen und Organisationen unverändert höchst dynamisch dar, in ihren kausalen Zusammenhängen kaum zu erfassen und schwer prognostizierbar. Niemand kann bestreiten, dass in dem heutigen unübersichtlichen Umfeld für unternehmerisches und politisches Handeln viele erprobte Problemlösungsstrategien nicht mehr greifen. VUKA trifft also einen Nerv der Zeit, nicht nur für Unternehmen und Organisationen in Wirtschaft und Politik. Jenseits dieses allgemeinen Unbehagens, das der Begriff treffend zum Ausdruck bringt, ist allerdings ein präziserer Blick geboten.

### VUKA-Umfeld nicht für alle und nicht überall

So ist fraglich, ob und inwiefern VUKA tatsächlich eine nie zuvor dagewesene Qualität von Herausforderungen darstellt. Aus der Sicht von Unternehmen und Politik war die Welt schon immer volatil und schwer vorhersagbar und Perioden der Stabilität nur von kurzer Dauer. In den 1910er und 1920er Jahren oder zur Zeit der industriellen Revolution Ende des 18. und Anfang des 19. Jahrhunderts war sie mindestens ebenso unkalkulierbar, unüberschaubar, komplex und schwer verständlich wie heute, um nur zwei Beispiele aus der jüngeren Geschichte anzuführen.

Außerdem fallen schon aus nationaler Perspektive VUKA-Bedingungen im Agrarsektor, im Handel, in der Industrie oder im Dienstleistungssektor deutlich unterschiedlich ins Gewicht.

Dies ist abhängig von der Größe eines Unternehmens, den Absatzmärkten, der Verflechtung mit ausländischen Zulieferern, der Abhängigkeit von ausländischen Ressourcen, etc. Auch innerhalb eines Unternehmens sind manche Prozesse (z. B. Vertrieb, Produktentwicklung, Personal) in größerem Maße VUKA-Konditionen unterworfen als andere (z. B. Rechnungswesen, Controlling).

Im globalen Maßstab neigen wir zudem dazu, Bedingungen, die für OECD-Länder gelten, gleichsam auf den Rest der Welt zu übertragen. So wäre zu fragen, ob Unternehmen in China, v. a. in den strategischen Industrien unter staatlicher Kontrolle, ebenfalls von einem VUKA-Umfeld sprechen würden. In vielen Volkswirtschaften von fragilen und sich entwickelnden Ländern gibt es nur eingeschränkt funktionierende freie Märkte. Hier haben Unternehmen oft mit politischen Instabilitäten, mangelnder Rechtssicherheit, massiver Korruption, schwacher Infrastruktur und anderen Herausforderungen zu kämpfen, die jedoch nicht unter VUKA-Bedingungen fallen.

Ein häufiges Argument für die Einzigartigkeit der heutigen Herausforderungen lautet, dass die moderne IKT die Art und Weise menschlicher Produktion und Interaktion revolutioniert hat. Aber das galt auch für die Nutzbarmachung von Eisen zur Werkzeugherstellung, die Erfindung der Glühbirne, der Dampfmaschine oder des Verbrennungsmotors, die ebenfalls grundlegend neue Produktions- und Lebensweisen einläuteten.

## «Jenseits des Unbehagens, das der Begriff zum Ausdruck bringt, ist ein präziserer Blick geboten.»

In der heutigen Welt scheint alles mit allem auf vielfach undurchschaubare Weise verwoben zu sein. Das ist in dem Ausmaß neu und durch die jüngste Pandemie erschreckend ins Bewusstsein gerückt. Dabei dürfen wir aber nicht übersehen, dass VUKA-Bedingungen für verschiedene Gruppen von Menschen und in unterschiedlichen Teilen der Welt in höchst unterschiedlichem Maße gelten. Führungskräfte von DAX-Unternehmen dürften sich diesen weit stärker ausgesetzt sehen, als Führungskräfte in der deutschen kommunalen Verwaltung oder Führungskräfte zivilgesellschaftlicher Organisationen im Sozialsektor. Für Menschen aus städtischen Metropolen in OECD-Ländern ist die voranschreitende Komplexität der Welt mit Sicherheit deutlicher spürbar, als für Menschen in strukturschwachen ländlichen Lebensräumen von sich entwickelnden Ländern. Viren unterscheiden grundsätzlich nicht nach Ländergrenzen oder Hautfarben, aber die höchst unterschiedliche Betroffenheit und Resilienz von Ländern und Bevölkerungsgruppen im Zuge der Corona-Pandemie hat gezeigt, welchen Unterschied u. a. Wirtschafts- und Lebensbedingungen machen.

**Abbildung 1**  
**VUKA-Bedingungen und neue Komplexität**



VUKA-Bedingungen, die generisch auf zahlreiche Situationen in der Geschichte zutrafen, werden von neuer Komplexität überlagert, die der Begriff VUKA nicht mehr erfasst.

### Gegenläufige Trends und die Unfähigkeit, erkennbare Trends richtig zu deuten

Wie in früheren Zeitperioden auch, gibt es neben dominierenden Veränderungstrends auch immer Länder, Regionen, Lebensbereiche und Menschen, die sehr viel langsamer oder kaum vom Wandel betroffen sind. Ökonomischer und gesellschaftlicher Wandel verläuft nur selten explosionsartig und linear. Meist weist er eine Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigem auf, weil er in allen Handlungsfeldern eine je eigene Dynamik entfaltet, die auch von zeitweisem Stillstand oder gar Rückschritten gekennzeichnet sein kann. Der Begriff VUKA blendet dagegen Konstanten, Rückschritte, Entwicklungskurven und gegenläufige Bewegungen aus.

Dies führt zu einer weiteren unausgesprochenen Annahme des Begriffs, nämlich die der Unvorhersagbarkeit von Entwicklungen. Für alle weltpolitischen Disruptionen der letzten Jahre – seien es der Zusammenbruch der Systeme sowjetischen Typs, die Terroranschläge von 2001, die Banken- und Finanzkrise von 2007 oder zuletzt die Corona-Pandemie – gab es frühzeitige Vorboten, die darauf hindeuteten, aber nicht gesehen oder in ihrer Bedeutung nicht gänzlich verstanden wurden. Selbst solide Analysen und Prognosen können den Zeitpunkt und die Intensität von Ereignissen selten genau vorhersagen, aber kein soziales, ökonomisches, politisches, ökologisches oder biologisches Phänomen entsteht aus dem Nichts heraus.

In Befragungen des *Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)* mit hochrangigen Führungskräften aus Politik, Wirtschaft, Militär und dem humanitären Sektor im Jahr 2015 gab die Mehrheit folgende Gründe für inadäquate Reaktionen auf drängende Probleme der Zeit an:

1. Überforderung durch Druck von vielen Seiten
2. institutioneller Konformitätsdruck
3. bewusstes Wegschauen
4. Gruppendruck (*groupthink*)
5. Risikoaversion
6. Angst vor negativen Konsequenzen für die eigene Karriere
7. rückwärtsgewandtes Denken (*reactionary mindset*)
8. Leugnen
9. kognitive Überlastung und Dissonanz (Gowing & Langdon 2016).

So scheint die Welt weniger unvorhersehbar zu sein wie oft angegeben. Vielmehr sind die Kapazitäten von Menschen aus verschiedenen Gründen begrenzt, Ereignisse und Trends richtig zu deuten und entsprechende Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.

### Was ist neu an der heutigen Komplexität?

Was also unterscheidet heutige komplexe Herausforderungen prinzipiell von früheren? Die Effekte der bisherigen industriellen Revolutionen beschränkten sich überwiegend auf Industrieländer. Die gesamte Menschheit war dagegen erstmals durch die Gefahr einer atomar geführten Auseinandersetzung im Kalten Krieg betroffen und zuletzt durch Covid-19. Im Zuge der Pandemie ist in den Hintergrund gerückt, dass der Klimawandel und die gleichzeitig wachsende Weltbevölkerung ein Ausmaß erreicht haben, wonach die Lebensbedingungen auf dem Planeten für Menschen sich grundlegend verändern und in der heutigen Form nicht aufrechtzuerhalten sein werden.

Wir haben es heute sowohl mit einer quantitativen Zunahme wie auch einer neuen Qualität von Komplexität zu tun. Diese werden aber durch den Begriff VUKA nicht hinreichend erfasst, weil er ahistorisch ist und seine Attribute ebenso auf viele frühere historische Perioden passen, obwohl er implizit auf die Zeit nach 2000 gemünzt ist.

Wie in der sicherheitspolitischen Diskussion eignet sich VUKA auch für wirtschaftliche und politische Zwecke nicht als Analysekonzept, weil Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität als Kategorien zu unspezifisch sind, um damit relevante Trends identifizieren und handlungsbezogen herunterbrechen zu können.

Festzuhalten bleibt daher: die heutige Welt ist in vieler Hinsicht und für viele Akteure VUKA, aber nicht erst seit 20 Jahren, nicht für alle und nicht überall. Sie ist zudem weniger VUKA als der Begriff suggeriert. Vielmehr liegen Defizite bei der Interpretation von und Reaktion auf erkennbare Trends. Zugleich weist die heutige Welt neben einer quantitativen Zunahme von Komplexität auch eine neue Qualität der globalen Reichweite auf, die mit dem Begriff nicht hinlänglich erfasst wird. Dennoch haben viele Führungskräfte in Politik und Wirtschaft in den meisten OECD-Ländern angesichts ra-

santer Veränderungsdynamiken zurecht ein Unbehagen, das sie zwingt aus der Komfortzone herauszutreten. Dieses hat mit VUKA einen Namen bekommen.

### Ausblick – wohin führt die Debatte um VUKA-Bedingungen?

Der Aufstieg des Begriffs VUKA hatte eine ordnende und orientierende Funktion. Praktisch hat sich dies in der Sensibilisierung für Agilität als Schlüssel zum Erfolg unter diesen Bedingungen quer durch alle Dimensionen (Führung, Strategie, Organisationskultur, Personal, Struktur, Prozesse) niedergeschlagen. Dabei fungierte die VUKA-Debatte auch als Katalysator, um innovative Ansätze und Methoden (wie z. B. *Design Thinking*, *Scrum*, *Kanban*, *New Work*, etc.) aus Nischen herauszuholen und in den Mainstream der Praxis in Unternehmen und Organisationen hineinzutragen. Zugleich hat dies eine Tendenz zur Überbetonung von Agilität mit sich gebracht. So verschwimmt zuweilen in welchen Handlungsfeldern und Prozessen mehr Agilität sinnvoll ist und wo nicht. Die blinden Flecken der Diskussion um VUKA zeigen, in welche Richtung weiter nachgedacht werden sollte.

#### Arenenwechsel

Führungskräfte in Unternehmen können sich in den seltensten Fällen auf Planungsaufgaben und die Herstellung günstiger Rahmenbedingungen konzentrieren, sondern müssen sich faktisch immer wieder auch kleinteilig mit operativen oder administrativen Belangen befassen. Sie agieren nicht nur permanent in einem extrem breiten Spektrum an parallelen Aufgaben, Prozessen und Themen, sondern zum größeren Teil ihrer Zeit in Arenen, in denen es um Standards und Konstanten, soziale Beziehungen oder sich nur langsam verändernde Dynamiken mit geringem Gestaltungsanteil geht (Standardprozesse, hausinterne Abstimmung und Interessenpolitik, Netzwerkpflege, Regelanwendung und -interpretation, Erwartungsmanagement, etc.).

Die Herausforderungen an Führungskräfte bestehen in einigen wenigen Arenen darin, mit geeigneten agilen Methoden zu arbeiten, während in den verbleibenden Arenen andere Interaktionsmodi gefragt sind. Während z. B. ein Strategieworkshop oder ein Entwicklerteam gut mit Methoden gesteuert werden kann, die dem *Design Thinking* oder *Scrum* entlehnt sind, wird die Vorbereitung des nächsten Audits mit dem Finanzteam oder die Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat vermutlich eher traditionellen Abläufen folgen. Diese Art der Beweglichkeit «zwischen den Welten» ist aber nicht das, was üblicherweise unter agiler Führung verstanden wird.

Das Umschalten zwischen parallelen Arenen bindet im Arbeitsalltag von Führungskräften und vielen Mitarbeitenden viel Energie und Aufmerksamkeit. Hier können zum einen die klassischen Beratungsansätze helfen, die Führungsthemen wie

z. B. Zeitmanagement, Konfliktmanagement oder Kommunikation adressieren. VUKA-Bedingungen haben diese nicht obsolet gemacht. Zum anderen bedarf es zusätzlich systematischer Methoden, die Führungskräften und Mitarbeitenden das souveräne Agieren in und zwischen diversen Arenen mit den dazugehörigen Interaktionsmodi erleichtern helfen.

#### Schnittstellenkompetenzen

Das VUKA-Umfeld beinhaltet in der Praxis einen in der Diskussion bislang kaum beachteten Aspekt. Zunehmende internationale Verflechtung und gegenseitige Abhängigkeiten; neue Themen und soziale Bewegungen bringen immer mehr und neue prozedurale, kulturelle und thematische Schnittstellen mit sich.

So wird sich z. B. ein Unternehmen, das auf einem politisch sensiblen Markt agieren will, neben den rechtlichen und infrastrukturellen Gegebenheiten, Lieferketten und der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte auch mit dem politischen Umfeld, potenziellen Umweltfolgen, möglichen Folgen für das soziale Umfeld oder das Konfliktgeschehen, kulturellen Sensibilitäten usw. befassen müssen. Das beinhaltet Schnittstellen zu Behörden, Interessenvertretungen, Nichtregierungsorganisationen, Experten, etc. und geht weit über strategische Kommunikation oder Stakeholder Management hinaus. Schnittstellenmanagement ist faktisch zu einer Querschnittsaufgabe auf allen Ebenen in den meisten Management-, Kern- und Unterstützungsprozessen geworden.

Hier müssen spezifische Methoden entwickelt werden, mit deren Hilfe Schnittstellen systematisch identifiziert und priorisiert werden können und es bedarf des Aufbaus passgenauer Kompetenzen und Verfahren, um diese Schnittstellen erfolgreich zu bespielen.

**«Schnittstellenmanagement ist faktisch zu einer Querschnittsaufgabe auf allen Ebenen und in den meisten Prozessen geworden.»**

#### Mut, das Angstbesetzte zu tun

Die oben zitierte Studie des CIMA verweist auf einen weiteren blinden Fleck der Diskussion um VUKA-Bedingungen. Hinter verbreiteten Verhaltensweisen wie Schweigen wider besseren Wissens, Risikovermeidung, Schönreden oder Leugnen von Problemen steht vor allem Angst als Treiber.

In ihren Forschungsarbeiten zeigt z. B. Amy Edmondson, dass Angst vor Fehlern ein maßgebliches Hindernis für Lernen und Verbesserung in Organisationen ist. Sie setzt auf Führungsverhalten, welches dieser Angst entgegenwirkt. Psychologische Sicherheit, so Edmondson in TEDxTalks, ist eine Haltung, die niemanden für das offene Aussprechen von Ideen, Fragen und Bedenken oder für Fehler bestraft oder beschämt.



Es wäre viel gewonnen, wenn Organisationen neben Bemühungen um Agilität auch mehr dafür tun würden, um Arbeitsumfelder zu schaffen, in denen weniger Angst regiert.

### Demut angesichts geringer Kontrollmöglichkeiten

Viele agile Ansätze leisten relevante Beiträge zur Reduktion von oder zur Steigerung der Fähigkeit des Umgangs mit Komplexität. Die Beherrschbarkeit des Umfelds nimmt damit aber nicht zu. Die komplexe Welt ist (schon immer) eher durch Unkontrollierbarkeit als durch Unvorhersehbarkeit charakterisiert. Die Einsicht und Akzeptanz dieser grundlegenden Bedingung des Menschseins erzeugt Widerwillen, da sie dem aufklärerischen Impetus der individuellen Selbstbestimmung und dem Machbarkeitsdenken widerspricht, auf dem unser modernes Fortschrittsbewusstsein fußt.

Demut mag daher für einige pathetisch anmuten und sie ist auch nicht die Eigenschaft, die gemeinhin mit Führungskräften assoziiert wird, die Lösungen entwickeln und Orientierung geben sollen. Und dennoch wird das Akzeptieren der Begrenztheit der eigenen Möglichkeiten in dem Maße zu einer Facette authentischer Führungspersönlichkeiten werden, in dem noch spürbarer wird, dass zentrale ökologische (z. B. Klimaerwärmung) und politische (z. B. internationales Konfliktgeschehen und Terrorismus) Entwicklungen unserem individuellen Einfluss und unserer Kontrolle weitgehend entzogen sind.

Ansätze, die auf wertebasiertes Management, das Zulassen von Vulnerabilität, spielerisches Ausprobieren, realistisches Erwartungsmanagement etc. setzen, weisen den Weg in die richtige Richtung, müssten aber noch prominenter in den breiten Diskurs einfließen.

### Nachhaltigkeit

Wenn zu den VUKA-Bedingungen auch die ökologischen Grenzen unbegrenzten Wachstums gezählt werden, ist die Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise eine der größten Herausforderungen für Wirtschaft und Politik im neuen Jahrzehnt. Die Weltwirtschaft ist heute mit einer weiteren Dimension des Nachhaltigkeitsgebots konfrontiert.

«Der Klimawandel, das Artensterben und die ungehemmte Vermüllung der globalen Umwelt bedeutet für uns als Unternehmer und Verbraucher, uns nicht mehr nur um Standards und Lieferketten zu kümmern. Wir müssen auch unsere Produktions- und Konsummuster und ebenso die post-konsumtive Entsorgung von Produkten in den Blick nehmen und diese ändern», mahnt Arno Tomowski von CE4SD (Circular Economy for Sustainable Development).

Erste Diskussionen über die erweiterte Produzentenverantwortung finden heute bereits in der Kunststoffindustrie, im Handel und der Verpackungsindustrie in Bezug auf den Eintrag von Plastik in die Umwelt statt. In anderen Sektoren steht diese Diskussion noch aus. Hier gibt es viel zu tun.



## Dr. Fouzieh Melanie Alamir

Face to Face Solutions

**Kontakt:**  
alamir@facetoface-solutions.de

## Literatur

- **Edmondson A. (2019).** Building a psychologically safe workplace | TEDxHGSE, <https://www.youtube.com/watch?v=BxC1BI-4ZvE>
- **Gowing, N. & Langdon, C. (2016).** Thinking the Unthinkable. A New Imperative for Leadership in the Digital Age. Interim Report, Chartered Institute of Management Accountants, <https://zoe.ch/thinkingtheunthinkable>
- **Kan, P., Whitt, J. E. & Hill A. A. (2018).** Is «VUCA» a useful term or is it all «VUCA'ED» up?, Podcast vom 13.07.2018, <https://warroom.armywarcollege.edu/podcasts/is-vuca-useful/>
- **Skapinker, M. (2018).** The empty consolation of «VUCA» and other buzzwords, Financial Times <https://www.ft.com/content/9aa465fe-d5e7-11e8-ab8e-6be0dcf18713>