

Erich R. Unkrig

VUCA

Wie Unternehmen damit umgehen können

(Whitepaper)

Die VUCA-Welt

Die Welt steht nicht still! Sie verändert sich laufend und mit zunehmender Geschwindigkeit. Die wechselseitigen Abhängigkeiten von Menschen, Unternehmen, Gemeinschaften, Staaten und der Wirtschaftsräume verstärken sich und sorgen so für einen VUCA-Kontext.

Als Acronym wurde der Begriff VUCA bereits vor fast 30 Jahren vom U.S. Army War College (siehe Lawrence/Steck 1991, Yarger 2006) zur Beschreibung der politischen Situation nach dem Zerfall der Sowjetunion kreiert. Heute bezeichnet VUCA vier wesentliche Aspekte unserer Wirklichkeit:

Volatility (= Volatilität, Unbeständigkeit)

Die Dynamik des Wandels entfaltet enorme Kräfte und ist Katalysator für gravierende Veränderungen auf der individuellen, kollektiven und organisationalen Ebene.

Uncertainty (= Unsicherheit)

Der Mangel an Berechenbarkeit, unkontrollierbar auftretende Entwicklungen und ein limitiertes Bewusstsein sowie fehlendes Verständnis für Zusammenhänge, Themen und Ereignisse führen zu Ungewissheit.

Complexity (Komplexität)

Die Einflussfaktoren auf Systeme multiplizieren und beeinflussen sich und stiften oftmals Chaos und Verwirrung, da auf allen Ebenen Multioptionen und Multikomplexität entstehen.

Ambiguity (= Ambiguität, Widersprüchlichkeit)

Die Realität ist oft unverständlich und nicht (mehr) planbar. Was in der Zukunft Relevanz haben könnte, ist ungewiss, mehrdeutig und kaum vorhersehbar.

Mega-Trends und Herausforderungen im Geschäftsumfeld

Mega-Trends und Business-Treiber bestimmen wesentlich die Handlungsfelder, in denen Unternehmen, Manager und Mitarbeiter einen Mehrwert für sich selbst als auch für den Unternehmenserfolg generieren können. Daraus lassen sich sieben für den Erfolg in dieser VUCA-Welt herausragende Faktoren ableiten:

Anpassungsfähigkeit

In einer VUCA-Welt gibt es keinen „Masterplan“, keine Anleitungen, Handbücher oder ausgetretenen Pfade. Es gilt, sich auf unklare Situationen und auf einen ungewohnten, ggf. sogar unbekanntem Kontext einzulassen. Das bedeutet u. a., nicht an Bewährtem, das nicht mehr funktioniert, festzuhalten oder auf einer Idee zu beharren, wenn sie nicht funktioniert. Das ein bisher erfolgreicher Weg erfolgreich bleibt, ist in der VUCA-Welt unwahrscheinlich; es muss immer wieder geprüft werden, ob Anpassungen vorgenommen oder neue Lösungen entwickelt werden müssen.

Ausrichtung auf eine Vision

Eine Vision ist ein starker Treiber. Sie definiert eine Richtung, an der sich das Handeln auf allen Ebenen immer wieder ausrichten kann. Eine Vision hat Dauer und unterscheidet agiles Handeln von Beliebigkeit.

Optimismus

Optimisten sehen dort Chancen, wo Pessimisten eher Probleme sehen. Optimismus führt zur Entwicklung von Lösungen und infolgedessen zu Wettbewerbsvorteilen. Realistischer Optimismus öffnet den Blick in die Zukunft, um Herausforderungen vorherzusehen und gleichzeitig die Gegenwart im Blick behalten.

Veränderungswille

Bei Veränderungen muss die Balance gewahrt werden zwischen äußeren Rahmenbedingungen, den Unternehmenszielen sowie den berechtigten Bedürfnissen der Mitarbeiter. Das heißt notwendig sind vor allem Prioritätensetzung und die Beteiligung der relevanten Stakeholder.

Reflektion

Die Stakeholder sollten eine möglichst große Schnittmenge mit den Visionen und Werten des Unternehmens haben. Insoweit gilt es, das unternehmerische Handeln zu hinterfragen und dabei auf „blinde Flecken“ zu achten.

Lernfähigkeit

In einer VUCA-Welt ist nichts mehr für die Ewigkeit geschaffen. Stetige Veränderungen und Weiterentwicklungen brauchen Neugierde, die Bereitschaft zu Neuem und Unbekanntem und zu lebenslangem Lernen. Dadurch wird der Weg für neue Ideen und erfolgreiche Ansätze freigemacht.

Netzwerkorientierung

In manchen Branchen beginnen selbst Wettbewerber, sich auszutauschen, um gemeinsam den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Ein produktives Netzwerk lässt alle Beteiligten am Wissen und an den Erfahrungen teilhaben und sie können für ihre Lösungsfindung in der VUCA-Welt profitieren.

Vucability als Antwort in der VUCA-Welt

Vucability ist ein Kunstwort aus dem Acronym „VUCA“ und „Ability“ (= Fähigkeit, Befähigung). Damit meint Vucability die Fähigkeit von Unternehmen, Institutionen, Teams und Einzelpersonen, in Krisen, Veränderungen sowie den Trends und dem Unvorhersehbaren der Zukunft flexibel, reflektiert und proaktiv handlungsfähig zu bleiben. Die Kernelemente von Vucability sind eine exzellente Führung der eigenen Person wie auch von anderen, die Reflektion von Denken und Handeln, eine geteilte Vision und das vernetzte Denken.

Agieren im VUCA-Kontext erfordert Schritte ins bzw. im Ungewissen. Zwar war die Zukunft noch nie in allen Details vorhersehbar, die diesbezügliche (strategische) Planung entsprach

aber bislang spezifischen, auf Erfahrung basierenden Grundannahmen. Erfahrungsbasierte Annahmen oder das Adaptieren von Best-Practice-Lösungen sind heute kaum möglich, zumindest nicht in der Belastbarkeit, wie es in der Vergangenheit möglich gewesen ist.

Vor allem die zunehmende Komplexität und die Abnahme von kausalen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen setzen das Unternehmen und insbesondere das Management unter Druck. Damit wird Resilienz zu einer Kernkompetenz, außerdem spielt Agilität eine zentrale Rolle. Agilität und organisationale Resilienz greifen in vielen Bereichen ineinander. Letztere zeigt sich in der Antizipation, der Reaktion, der Erholung und dem Lernen aus einer Krise; agile Strukturen helfen beispielsweise dabei, Frühwarn-Signale zu erkennen, da sie – durch mehrfaches Wiederholen gleicher oder ähnlicher Handlungen zur Annäherung an ein Ziel – Abweichungen vom Normalzustand schneller wahrnehmen.

Die systemische Perspektive eröffnet hierzu hilfreiche Einblicke. Denn die Unvorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens und die unklare oder gar fehlende Beziehung zwischen Ursache und Wirkung, also die Abfolge aufeinander bezogener Ereignisse und Zustände, bilden nicht nur den Rahmen unternehmerischen Handelns in einer VUCA-Welt, sondern in jedem System. Unterschiede liegen darin, dass der Entscheidungsdruck im Unternehmen durch VUCA massiv erhöht wird. Welche Ansatzmöglichkeiten bieten sich aus einer systemischer Sicht?

Die **Volatilität** der VUCA-Welt stellt die Anforderung an Manager wie Führungskräfte, sich selbst und anderen Freiräume für das Denken zu schaffen und dabei situativ passende Szenarien zu entwickeln. Das bedeutet ein systematisches und konsequentes Arbeiten in Szenarien mit regelmäßigen Monitoringschleifen im Hinblick auf eintretende Entwicklungen und Auswirkungen.

Unsicherheit hat für Menschen häufig ein großes Bedrohungspotenzial, weil keine vernünftigen Angaben über die Wahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Ergebnis oder Ereignis möglich sind. Es ist ein Zustand, in dem es an Informationen, Verständnis oder auch Wissen über ein Ereignis, seine Auswirkung oder seine Eintrittswahrscheinlichkeit fehlt. Unsicherheit lässt sich im Regelfall durch Informationssammlung und -weitergabe sowie kausale Logik auflösen. Auch reflexive Lernprozesse und Sinnstiftung wirken hierbei unterstützend.

Komplexität stellt in der VUCA-Welt die größte Herausforderung dar. Manager sind der Auffassung, dass diese weiter zunimmt und äußern Zweifel, dass diese Komplexität für Unternehmen beherrschbar ist. In komplexen Kontexten ist Kreativität gefragt, um neue Ideen zu generieren, Experimente zuzulassen und Innovationen zu fördern – all dies durch einen dazu passenden innovativen Führungs- und Kommunikationsstil.

Ambiguität als weiteres Merkmal der VUCA-Welt hat sowohl für Menschen wie Unternehmen ein großes Bedrohungspotenzial. Dieser Aspekt hängt untrennbar mit der im Unternehmen vorherrschenden Fehlerkultur zusammen. Um das Unternehmen zu befähigen, mit Widersprüchlichkeit und Unvorhersehbarkeit umzugehen, muss ein Klima geschaffen werden, in dem Ausprobieren und Experimentieren positiv bewertet und

Fehler nicht als Scheitern, sondern als Chance begriffen werden. Der Umgang mit Fehlern beziehungsweise die Fehlerkultur ist somit ein durchaus erfolgskritischer Faktor im Umgang mit Widersprüchlichkeit und Vorhersehbarkeit und gibt dem zumeist negativ besetzten Begriff „Fehler“ eine neue Bedeutung.

Wir haben bereits bei den Mega-Trends und Business-Treibern einige Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die vor allem aus den unternehmensinternen und -externen Fakten abgeleitet sind. Wenngleich Vucability deutlich stärker die Balance von weichen und harten Faktoren sucht, so weisen ihre neun Erfolgsfaktoren in eine ähnliche Richtung:

Ausrichtung auf eine Vision

Vucability braucht eine Vision, nicht kurz- oder mittelfristige Ziele. Etwas, was Mitarbeiter und Führungskräfte emotional berührt und einbindet. Darüber hinaus gibt die Vision Orientierung und eröffnet Handlungsspielräume, wenn etwas verändert werden muss.

Ressourcen

Vucability braucht Ressourcen. Veränderung braucht Menschen, die Energie einbringen und sie gestalten und vorantreiben. Veränderungsinitiativen ohne angemessene Ressourcen sind unglaubwürdig und erschweren weitere Veränderungen.

Managementsupport

Vucability braucht die volle Unterstützung top-down. Das Management muss ohne Wenn und Aber zu den (Veränderungs-)Initiativen und -maßnahmen stehen und sie nach Kräften unterstützen.

Kommunikation

Vucability braucht Kommunikation. Denn: Veränderungen verursachen Unsicherheit, weil es Angst macht, gewohnte Bahnen zu verlassen. Eine offene Kommunikation gibt Orientierung und Sicherheit.

Teilhabe

Vucability braucht Beteiligung. Veränderungen brauchen die Unterstützung aller Mitarbeiter. Insoweit gilt es nicht nur, Betroffene zu Beteiligten zu machen, sondern den Schritt zu gehen, der Betroffenen Verantwortung überträgt.

Verantwortungsübernahme

Vucability braucht die Übernahme von Verantwortung. Damit Veränderungen gelingen können, müssen Manager und Führungskräfte die Verantwortung dafür übernehmen. Und dies mit dem Willen, Veränderungen aktiv zu gestalten.

Konfliktfähigkeit

Vucability braucht das Aushalten von Konflikten. Widerstand und den damit einhergehenden Konflikten muss Raum und eine Plattform gegeben werden, die beides ermöglicht: Klarheit über die Notwendigkeiten zu schaffen und empathisches Verständnis für Sichtweisen vermitteln.

Commitment

Vucability braucht Commitment. Im Deutschen treffen Begriffe wie Zustimmung, Identifikation, innere Verpflichtung den Wortsinn von „Commitment“ nicht hinreichend; dennoch sollten sich Verantwortliche dessen bewusst sein, wie tiefgreifend Commitment mit persönlichen Haltungen verknüpft ist. Veränderungen gelingen dann, wenn das Unternehmen eine große persönliche Bedeutung für Führungskräfte und Mitarbeiter hat und diese daher auch zukünftig gern Teil davon sein wollen. Sie bringen deshalb ihre Leistung und Motivation ein.

Durchhaltewillen

Vucability braucht mehr als Euphorie und Aufbruchsstimmung. Denn es braucht Zeit, Geduld und Ausdauer, Veränderungen zu durchleben.

Der Autor

Erich R. Unkrig (* 1957) ist seit 2009 Head of People Development & Deputy VP Human Resources im Technologiekonzern Areva in Deutschland. Er ist eine interdisziplinär qualifizierte und erfahrene Führungspersönlichkeit mit mehr als 35 Jahre Managementpraxis in führenden Unternehmen, wie bspw. Buderus, Faurecia, Granini, Lafarge Roofing und RWE Solutions.

Neben diesen beruflichen Schwerpunkten ist er seit 1989 Inhaber und Chief Learning Officer der auf Veränderungs- und Resilienzprozesse spezialisierten Beratung ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme. Seine persönlichen Arbeitsschwerpunkte liegen auf der Beratung und Begleitung in unternehmerisch wie auch die Persönlichkeit fordernden Kontexten, und dies vor allem in strategisch initiierten sowie erfolgskritischen Veränderungsprozessen.

Kontakt:

Areva GmbH, Paul-Gossen-Straße 100, 91052 Erlangen

Tel.: +49 (0) 9131 900 93401

ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme, An der Beek 24, 47807 Krefeld

Tel.: +49 (0) 2151 361487 3

Internet: www.ilos-institut.de, E-Mail: e.unkrig@ilos-institut.de