

Schöne, neue VUCA Welt - Führung in einem digitalisierten Umfeld

Mit Volatilität, Ungewissheit, [Komplexität](#) und Ambiguität beschreibt VUCA die spezielle Dynamik einer digitalisierten Unternehmenswelt. Das korrespondierende VUCA-Führungsmodell zeigt auf, wie VUCA auf der Führungsebene begegnet werden und letztendlich bewältigt werden kann.

Inhalte [Verbergen](#)

[eine neue \(Unternehmens-\)Welt](#)

[VUCA - Armeen und Unternehmen](#)

[Motor der neuen VUCA-Welt](#)

[Was macht VUCA mit der Arbeitswelt?](#)

[VUCA - neuer Führungsstil](#)

[Problembeschreibung und Lösungsansätze](#)

[Mehr Chancen als Risiken](#)

[Ohne VUCA-Führung kein Erfolg?](#)

eine neue (Unternehmens-)Welt

„Wir sind nicht gut darin, Bewegung zu denken.“

*Erich R. Unkrig, Mandate der [Führung 4.0: Agilität - Resilienz - Vitalität](#),
[Springer-Verlag](#) 2020, S.29.*

Das Akronym VUCA mutet dir wahrscheinlich zunächst eher fremd an. Man mag an Voodoo oder Vokuhila erinnert werden. Vielleicht meint man auch, es wieder einmal mit einem neuen Erklärungsansatz aus der Masse der immer wieder auftauchenden, zahlreichen Projekt- und Führungstheorien zu tun zu haben. Viele dieser Ansätze sind schnell vergessen. VUCA hält sich schon eine ganze Weile und übt eine gewisse dauerhafte Faszination aus. Nicht ohne Grund.

Auch mir gingen bei meiner ersten Begegnung mit VUCA verschiedene ketzerische und eher kritische Gedanken durch den Kopf.

Schnell stellte ich allerdings fest, dass diese kluge Abkürzung nicht nur prägnant die typische Unternehmenssituationen des 21. Jahrhunderts umschreibt. Es handelt sich bei VUCA auch um das einzigartige Phänomen, dass ein Akronym für das Problem gleichermaßen das Akronym für die Lösung darstellt. Deshalb bin ich sicher, dass uns VUCA

noch lange erhalten bleibt und dass wir aus Veränderungen unserer unternehmerischen Umwelt Konsequenzen für unseren Führungsstil und unsere Managementkompetenzen ziehen müssen. Genau darum geht es im VUCA-Führungsmodell, das ich im Folgenden etwas näher vorstellen werde. Dabei möchte ich dir auch zeigen, warum wir in der Tat nicht gut darin sind, Dynamik zu denken und wie wir diesen Schwierigkeiten in der Unternehmens- und Menschenführung am besten begegnen können.

VUCA - Armeen und Unternehmen

Obwohl der Begriff VUCA heute fast immer im Zusammenhang mit der [Digitalisierung](#) und den Rahmenbedingungen von Unternehmen genannt wird, verdankt er seine Herkunft einem ganz anderen Bereich. Nicht nur für Unternehmen haben sich die Rahmenbedingungen in den letzten Jahrzehnten und Jahren erheblich verändert. Auch die US-Armee sah sich nach Ende des kalten Krieges erheblich veränderten Ausgangsbedingungen ausgesetzt. In einer multilateralen Welt ist nicht mehr eindeutig festzustellen, wer Freund und wer Feind. Einschätzungen und Bedingungen können sich sehr schnell verändern. Nicht alles ist immer so, wie es auf den ersten Blick scheint.

Ständige [Veränderung](#) kollidiert mit starren und festgeführten Strukturen im Inneren von Organisationen.

Kaum verwunderlich also, dass das Akronym VUCA auf das United States Army War College zurückgeht. Dort versuchte man in den 1990er Jahren, einer veränderten Welt mit anderen strategischen und Führungsprinzipien zu begegnen als gewohnt. Schnell erkannten auch Wirtschaftstheoretiker und Unternehmen die Weisheit sowie den Nutzen hinter dem VUCA-Ansatz, der in abgewandelter Form auch die zu verändernden Führungsstrukturen in einer veränderten Unternehmensumwelt definieren hilft. In der Unternehmenswelt heißt der Antrieb für den Beginn der VUCA-Welt nicht Ende des kalten Krieges, sondern Digitalisierung.

Motor der neuen VUCA-Welt

Wir sind im unternehmerischen Bereich vor allem durch die Digitalisierung mit einer neuen Unternehmenswelt konfrontiert. VUCA zeigt uns dabei pointiert auf, welche Eigenschaften diese Unternehmenswelt auszeichnen:

- **Volatilität** – dieser Begriff war bis vor einiger Zeit eher Börsianern bekannt, weil er an Aktienmärkten schwankende Kurse oder schwankende Renditen beschreibt.

Inzwischen verhalten sich auch ganze Branchen und Märkte volatil.

- **Unsicherheit** - in einem volatilen Umfeld herrscht Unsicherheit. Viele Entwicklungen sind weder berechenbar noch exakt vorhersehbar.
- **Komplexität** - Digitalisierung steht allgemein für eine hohe Dynamik aller unternehmerischen Prozesse und Entwicklungen in der Unternehmensumgebung. Diese Dynamik bedingt zusammen mit der Volatilität und Unsicherheit eine hohe Komplexität. Dahinter stehen auch die vielen Wahlmöglichkeiten, die durch die Digitalisierung neu entstehen. Mehr Möglichkeiten schaffen mehr können Entscheidungen wesentlich komplizierter machen.
- **Ambiguität** - ein ergänzendes Wort für Ambiguität ist Ambivalenz. In der modernen Unternehmenswelt sind Informationen nicht mehr eindeutig. Sie sind häufig dafür verantwortlich, dass es mehrere Möglichkeiten für eine Entscheidung gibt und dass keine Entscheidung mehr als einzig richtige bezeichnet werden kann. Diese Zweideutigkeit erschwert Entscheidungsprozesse erheblich und schürt bei uns nach Sicherheit strebenden Menschen die Unsicherheit weiter. Immer größer wird die Angst davor, falsche Entscheidungen zu treffen.

Was macht VUCA mit der Arbeitswelt?

Eine digitalisierte Unternehmensumgebung stellt andere Anforderungen an Menschen und Bedingungen. Beispielsweise entstehen neue Jobbeschreibungen, das gesamte Marketing verändert sich und digitalisierte Prozesse haben ein erheblich gesteigertes Tempo.

Maschinen werden viel mehr und auf einer ganz anderen Ebene in verschiedene unternehmerische Prozesse eingebunden als es in einem analogen Umfeld möglich ist. Diese Unternehmensumgebung bedeutet auch, dass die Zusammenarbeit von Menschen und Maschinen eine andere ist.

Flankiert werden diese Veränderungen durch eine wahre Informationsflut, die über digitale Prozesse und über das Netz zur Verfügung stehen. Außerdem erlaubt Digitalisierung eine höhere Flexibilität bei den Arbeitsformen und Arbeitszeiten.

Obwohl die Voraussetzungen für Entscheidungen erheblich komplexer werden, wirkt sich das höhere Tempo der Digitalisierung auch auf Entscheidungsprozesse aus. Entscheidungen müssen in einer relativ kurzen Zeit getroffen werden, weil sie ansonsten durch die Weiterentwicklung eines Prozesses unter Umständen schon wieder überholt sein können. In der Produktion und Zulieferung werden Just-in-Time Prozesse sehr wichtig. Weitere Prozesse im Unternehmen wie das Qualitätsmanagement müssen auf diese dynamischen Verfahren angepasst werden.

In der Arbeitsorganisation ergeben sich ebenfalls massive Änderungen. Menschen können durch die digitalisierten Prozesse von unterschiedlichen Orten aus unterviel freierer Zeiteinteilung arbeiten. Auch unter diesen veränderten Voraussetzungen müssen Teams zusammenarbeiten können, da durch die Digitalisierung Teamwork ebenfalls noch weiter an Bedeutung gewinnt.

VUCA - neuer Führungsstil

Ich habe diesem Beitrag bewusst ein Zitat vorangestellt, das auf die Schwierigkeiten beweglichen Denkens hinweist. Für mich fasst dieses Zitat das eigentliche Problem im Umgang mit der VUCA-Welt zusammen:

Wir Menschen lieben normalerweise Beständigkeit, Sicherheit, Veränderungen in längeren Zeitabschnitten und feste Größen vor allem in der unternehmerischen Umgebung sowie unserer Zusammenarbeit. Auf die ständige Dynamik in unserem unternehmerischen Umfeld reagieren wir häufig mit noch mehr Unsicherheit, Angst und Überforderung. Vielleicht geht dir das ebenso. Diese Reaktionen verstellen uns den Blick dafür, dass es im unternehmerischen Bereich vor allem vom Führungsstil abhängt, wie wir mit den Herausforderungen der digitalisierten Unternehmensumgebung umgehen können.

Wir werden später noch sehen, dass hier mehr Chancen als Risiken verborgen sind. Voraussetzung dafür, diese Chancen zu erkennen und wahrnehmen zu können ist ein an die Digitalisierung und die VUCA-Welt angepasster Führungsstil.

Wenn beispielsweise Menschen in einem Unternehmen über den halben Erdball verteilt miteinander arbeiten sollen, erfordert dies andere Vorgaben und Maßnahmen der Menschenführung als wenn alle Kollegen in einem Büro in Stuttgart versammelt sind. Der Zusammenhalt von Teams und die [Motivation](#) der Mitarbeiter muss auf eine andere Weise erreicht werden, wenn der Mitarbeiterstab unter freierer Zeiteinteilung und örtlich ungebundener an Projekten arbeitet.

Führungspersonen wie Mitarbeiter müssen außerdem lernen, mit dem teilweise erheblich erhöhten Zeitdruck durch digitalisierte Prozesse angemessen umgehen zu können.

Für mich ist dieser neue VUCA-Führungsstil vor allem durch einen wesentlichen Aspekt gekennzeichnet:

Dem inneren Antrieb und der Identifikation mit dem Unternehmen und den Aufgaben kommen eine wesentlich höhere Bedeutung zu als in einem analogen Unternehmensumfeld.

Wer in einem digitalisierten Umfeld tätig ist, muss wissen, warum er bestimmte Dinge macht. Selbstorganisation und Eigenmotivation werden zu Faktoren, die jeden Tag auf das neue umgesetzt werden müssen. Die Antworten auf die Frage „warum“ sollten deshalb die Führungskräfte vermitteln.

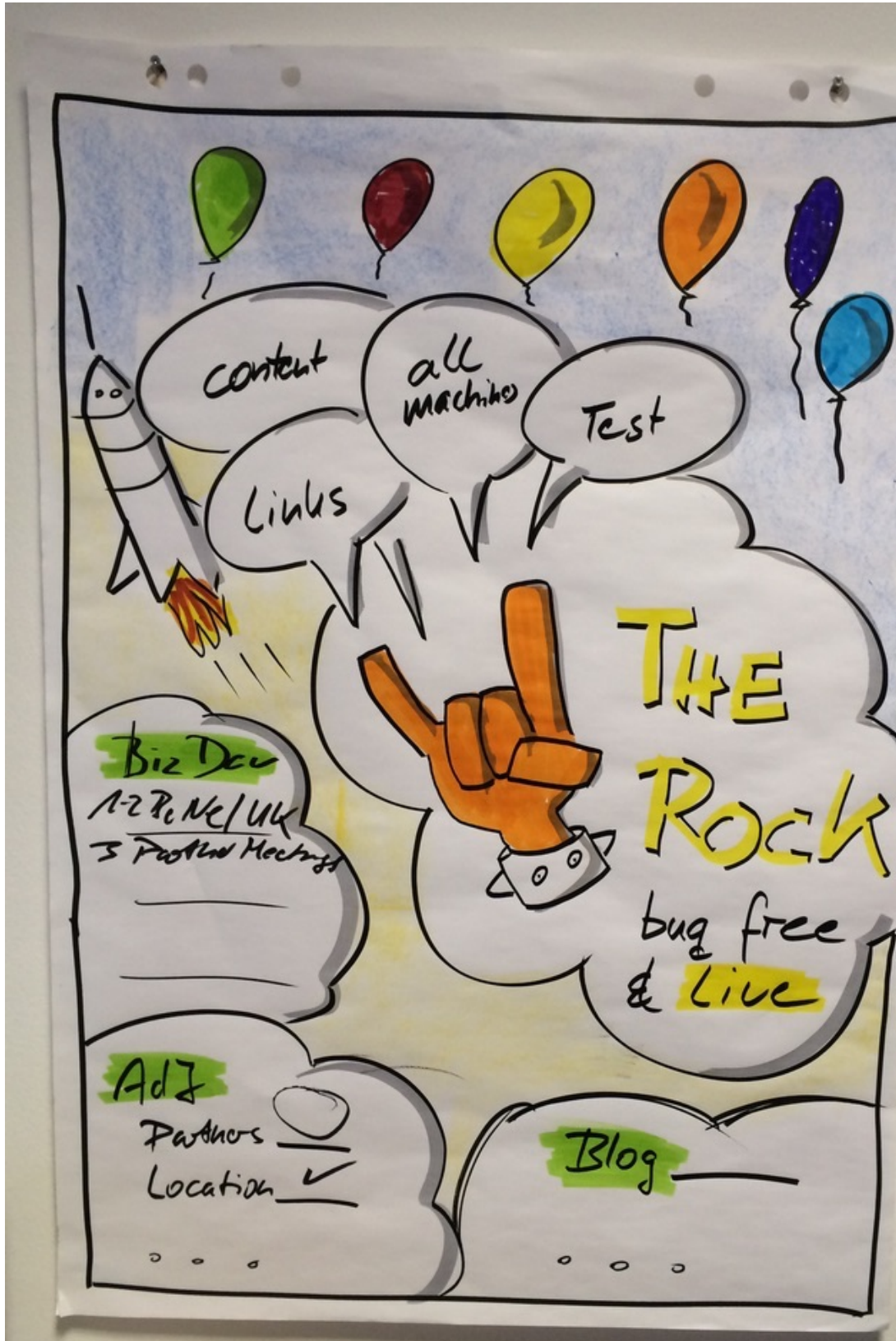
Problembeschreibung und Lösungsansätze

Füllt man das Akronym VUCA mit anderen Begriffen, kommt man ein gutes Stück weiter auf dem Weg zum Führungsmanagement in der VUCA-Welt.

Vision - mit einer Vision entsteht ein Identifikationspunkt für die Mitarbeiter. Er kann grundlegend zur Eigenmotivation beitragen und die Sinnhaftigkeit des Arbeitens begründen. Mit der Vision lässt sich auch die Frage nach dem „warum“ grundsätzlich beantworten.

Understanding - an dieser Stelle wird die Frage nach dem „warum“ noch etwas persönlicher. Während die Vision eine grundsätzliche unternehmerische Leitlinie schaffen kann, die das gesamte Schaffen in einem Unternehmen prägt, geht es an dieser Stelle um das Verständnis des Einzelnen für seinen persönlichen Wirkungsbereich im unternehmerischen Umfeld.

Klarheit - in einem komplexen Arbeitsumfeld ist es besonders wichtig, Prioritäten setzen zu können. Da immer die verschiedensten Möglichkeiten für Aktivitäten und Entscheidungen möglich sind, muss unterschieden werden, was von großer Bedeutung und was von untergeordneter Bedeutung ist.



Vision als Leuchtturm hilft grafisch dargestellt

Agilität - wer agil arbeitet, bleibt Veränderungen gegenüber offen und handlungsfähig, wenn sich eine Situation auch unerwartet verändert. Es versteht sich von selbst, dass in festgefühten hierarchischen Umgebungen Agilität in der Regel nicht umgesetzt werden kann. Die Teilhabe aller Beteiligten an Entscheidungsstrukturen trägt ebenso wie eine Fehlerkultur und agile Arbeitsmethoden dazu bei, in dynamischen Umfeldern zu bestehen.

Soweit die theoretischen Ansatzpunkte für den Umgang mit der VUCA-Welt. Was aber bedeuten dieser Grundprinzipien für die Führungskräfte, die bisher in einer analogen Arbeitsumgebung aktiv waren?

Diese Anforderungen stellt VUCA an Führungskräfte - Bewegung denken ist unsere Sache nicht

Viele Unternehmer und Manager in der Unternehmensführung sind es gewöhnt, in einer bestimmten und relativ festgefühten Unternehmensstruktur zu arbeiten. Unternehmen bauen häufig die Führungsstrukturen auf Hierarchien auf. Kontrolle hat eine weitaus größere Bedeutung als die Sinnhaftigkeit von Arbeiten und die Befähigung der Mitarbeiter zum eigenständigen Arbeiten.

Klassische Weisungsstrukturen sind häufig kennzeichnend für die Unternehmensführung im analogen Bereich. Warum gerade die eine oder andere Entscheidung getroffen wird, ist für die Beteiligten häufig nicht nachvollziehbar. Wer auf Anweisung arbeitet, erkennt und hinterfragt die Sinnhaftigkeit einer Arbeit in den meisten Fällen nicht. Informationen stehen in der Regel nur den Führungskräften zur Verfügung. Der Informationsfluss dünnt in den hierarchischen Strukturen immer weiter aus, je weiter es auf der Hierarchieebene nach unten geht. Bei den Mitarbeitern sind Flexibilität und Eigenmotivation weniger gefragt.

In anderen Worten: In einer analogen Unternehmensumgebung ist es nicht notwendig, Bewegung zu denken. Im Gegenteil, hier geht es um Festes, Festgefühtes und Beständiges. Das sind wir gewöhnt. Das beruhigt uns und macht uns keine Angst. Allerdings entspricht es nicht mehr den Rahmenbedingungen in einer digitalisierten unternehmerischen Umwelt. So schwer es uns zunächst einmal fallen mag, wir sollten lernen, Bewegung zu denken.

Auf Führungspersonen kommt durch VUCA insbesondere eine große Veränderung zu: Sie müssen sich von einem ausgeprägten Hang zur Kontrolle verabschieden. Ihre Aufgabe wird es vielmehr sein, die Mitarbeiter innerlich zu bewegen, eigenständig ihren Talenten entsprechend einen maßgeblichen Anteil an der Erfüllung von Aufgaben zu erbringen. Sie

können nicht mehr aus dem Elfenbeinturm heraus Entscheidungen treffen, die für die weiteren Beteiligten am Arbeitsprozess undurchsichtig bleiben. Teambuilding und das dem Angelsächsischen entlehnte „Enabling“ sind Kernpunkte einer guten Führung. Außerdem setzen sich Manager und Unternehmer idealerweise mit agilen Arbeitsmethoden und Führungsprinzipien auseinander. „Bewegung denken“ ist ein Prozess, der vor allem in der Unternehmensführung beginnt.

Diese Veränderungen können dir zunächst einmal unbequem erscheinen. Vielleicht erscheinensie zunächst auch als eine Beschränkung der persönlichen Vollmachten und Möglichkeiten in der Unternehmensführung. Warum in diesem Führungsansatz mehr Chancen als Nachteile verborgen sind, möchte ich dir im nächsten Absatz nahebringen.

Mehr Chancen als Risiken

Ich bitte dich einmal, dass VOKA-Führungsmodell unter dem folgenden Gesichtspunkt zu betrachten: An den Veränderungen in der Digitalisierung, die so treffend mit VUCA-Welt beschrieben werden können, kommt kein Unternehmen mehr vorbei. Es erscheint höchstens möglich, entsprechende Veränderungen und Prozesse hinauszuzögern. Ob dies dem eigenen Unternehmen wirtschaftlich bekommt, darf allerdings bezweifelt werden.

Wer in einer digitalisierten Umwelt unternehmerisch überleben und möglicherweise sogar seinen Erfolg steigern will, muss sich anpassen.

Soweit das “ Muss“.

Interessant und spannend an der VUCA-Welt ist es nun aber, dass diese Veränderungen und Bedingungen alle Unternehmen betreffen. Dabei ist es relativ gleich, ob diese groß oder klein, traditionell eingesessen oder neu gegründet sind.

Dynamische Prozesse bieten vielerlei Chancen für unternehmerische Nischen und neue Betätigungsfelder, die auch relativ schnell selbst von einem kleineren Unternehmen besetzt werden können. Hier kommen wir zum „Kann“ in diesem Kontext.

Das VUCA-Führungsmodell bietet die einmalige Möglichkeit, den inneren Kontext und die Motivation der eigenen Mitarbeiter auf ein ganz neues Level zu heben. In der VUCA-Welt haben wir es beispielsweise auch mit so unangenehmen Begleiterscheinungen wie dem Fachkräftemangel zu tun. Die Ressourcen Personal gewinnt zunehmend an Bedeutung. Zufriedene Mitarbeiter bleiben in Unternehmen, bilden engagierte Teams und tragen jederzeit zum Erfolg des Unternehmens bei. Zufriedenheit hat sehr viel mit Sinnhaftigkeit,

Eigenmotivation und auch einem Einfluss auf die Arbeitsumgebung/Arbeitszeit zu tun.

Voraussetzung für diese positiven Veränderungen sind veränderte Führungsmechanismen, die eine Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Antwort auf die Frage „warum“ vermitteln können. Der vermeintliche Verlust von Entscheidungsmacht, Planbarkeit und festgefügt Strukturen wird durch den Gewinn an Motivation, Mobilität und Wachstum um ein Vielfaches ausgeglichen.

Ohne VUCA-Führung kein Erfolg?

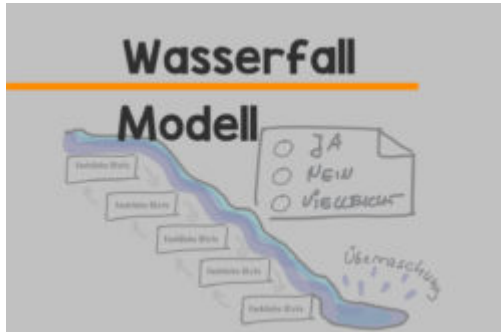
Vor allem gilt: Ohne VUCA kein Spaß mehr als Unternehmer!

Ich wage die Behauptung, dass kein Unternehmen an dem VUCA-Führungsmodell vorbeikommen wird. Vor allem das agile Arbeiten wird in den nächsten Jahrzehnten alle unternehmerischen Aktivitäten beeinflussen. Wer will schon die Wettbewerber am eigenen Unternehmen vorbeiziehen sehen, weil man dort die VUCA-Welt besser verstanden hat und reagiert? Lerne mit mir weitere Details des VUCA-Führungsmodells und agilen Arbeiten kennen. Viele Führungskräfte und Unternehmer beginnen dieses Führungsmodell spätestens dann zu lieben, wenn sie erkennen, dass selbstständig arbeitende Arbeitnehmer vieles auch einfacher machen, was mit Führung zu tun hat. [Agiles Arbeiten](#) steht nicht für Anarchie. Hier wartet eine Haltung, die im Idealfall alle im Unternehmen zusammenbringt und an einem Strang ziehen lässt. Das macht Spaß und ist erfolgreich.

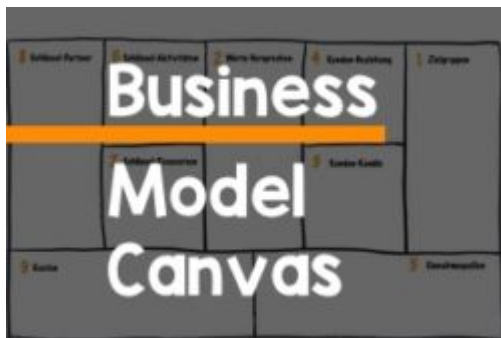
Weiterführende Artikel



[MVP - Minimal Viable Product](#)



Wasserfallmodell



Business Model Canvas

Wie hilfreich war dieser Beitrag?

Klicke auf die Sterne um zu bewerten!

Bewertung Abschicken

Durchschnittliche Bewertung 4.9 / 5. Anzahl Bewertungen: 7

Bisher keine Bewertungen! Sei der Erste, der diesen Beitrag bewertet.

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Email](#)

[Print](#)