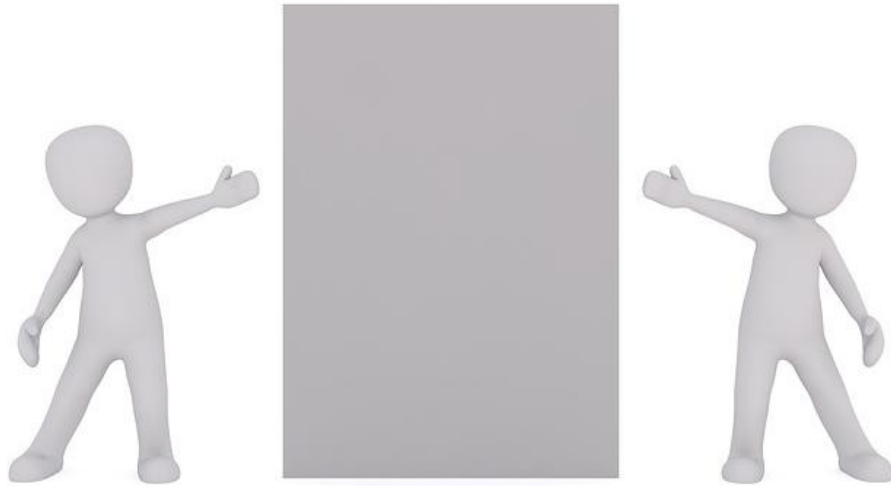




**Steinbeis-Transfer-Institut
Business Management and
Innovation**

der Steinbeis-Hochschule Berlin SHB



**Steinbeis BMI eBook
zum Thema**

Die VUCA-Welt

Bildquellen:

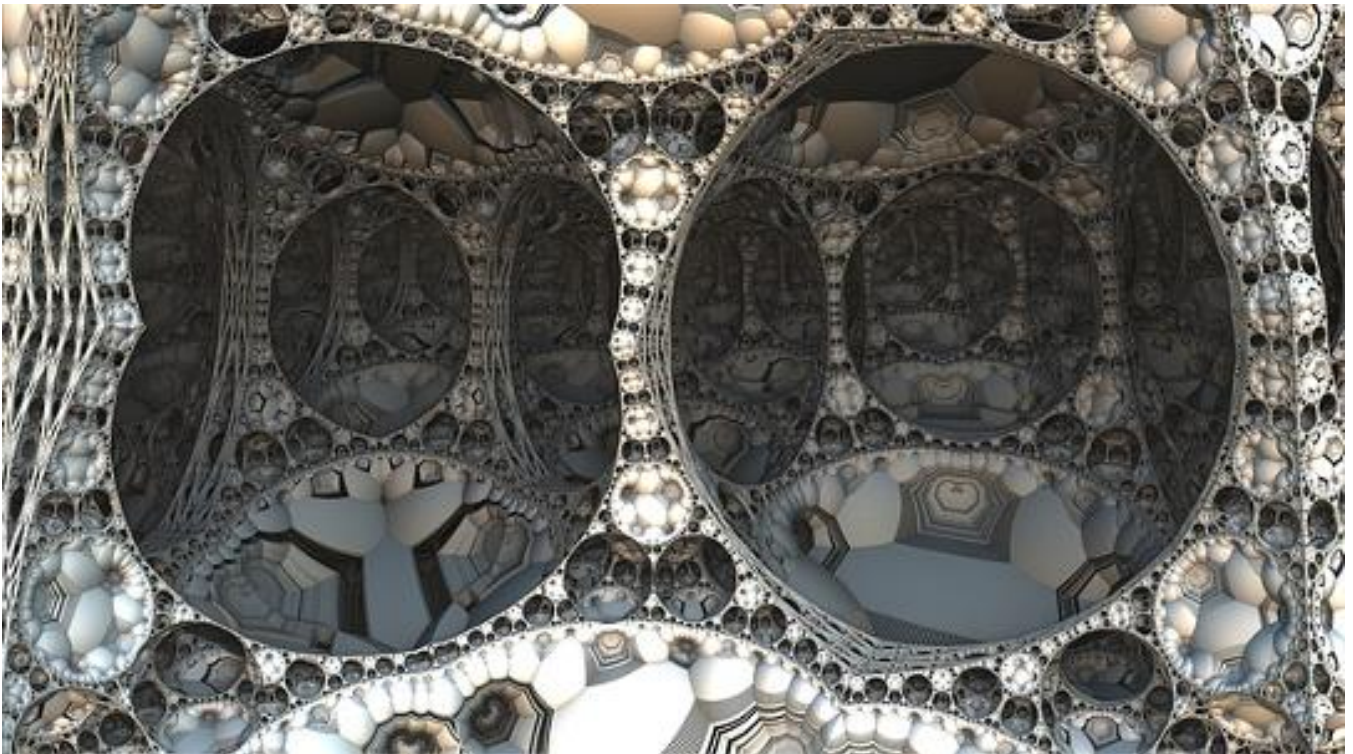
Alle nicht gekennzeichneten Bilder stammen von pixabay.com/ / pixabay und sind frei von Urheberrechten unter Creative Commons CC0 veröffentlicht. Eine Namensnennung ist nicht erforderlich.

Inhaltsverzeichnis

Die VUCA-Welt:

- Die VUCA Welt - Führung neu denken? Seite 02
- Die VUCA Welt - Führungskultur Seite 05
- Die VUCA Welt - Unternehmenskultur Seite 08

Die VUCA Welt - Führung neu denken?



Die Revolution von Wirtschaft und Gesellschaft ist längst eingeläutet!

Digitalisierung und **Industrie 4.0** sind bereits als Vorboten der anstehenden Veränderung in aller Munde.

Fakt ist, die Halbwertszeit neuer Technologien wird immer kürzer, und dabei ist keineswegs klar, welche Rolle - **Gestalter oder Opfer** - der Mensch dabei spielen wird.

Der Begriff, der diese Situation anschaulich beschreibt, lautet ...

VUCA

Das **Akronym** (Kunstwort aus Anfangsbuchstaben) **VUCA** fasst dabei die notwendigen Herausforderungen zusammen, denen sich die Unternehmen und deren Mitarbeiter bei der Transformation in die zunehmend digitale Welt stellen müssen:

- **Volatility = Volatil**

Ein Wandel entfaltet naturgemäß eine Dynamik gewaltiger Kräfte und fungiert dabei zugleich als Katalysator für wahrgenommene radikale Veränderungen.

- **Uncertainty = Ungewiss**

Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überrumpelung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.

- **Complexity = Komplex**

Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für ein Gefühl von Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.

- **Ambiguity = Mehrdeutig**

Einfache kausale Ansätze (Ursache-Wirkungszusammenhänge) gibt es einfach nicht mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu, denn sehr häufig ist die Verbindung zwischen Handeln und Wissen unterbrochen.

Steinbeis BMI - [der Mensch macht's!]

Konsequenz: Führung neu denken

Veränderungen (Change Prozesse) sind per se "**komplexer**" Natur - dies gilt für Unternehmen ebenso wie für Verwaltungen.

Doch die wahrgenommene Praxis dokumentiert folgendes:

Betroffene Führungskräfte verhalten sich überwiegend so, als seien Veränderungen lediglich "**kompliziert**".

Konsequenterweise managen sie dementsprechend mit konventionellen Werkzeugen,
sie ...

- analysieren,
- planen,
- vereinbaren Ziele,
- beurteilen Leistungen und
- gewähren Boni,
- ...

Diese Werkzeuge greifen aber für komplexe Anforderungen nicht mehr.

Führung muss neu gedacht werden!

Die VUCA Welt - Führungskultur



Im letzten Beitrag traf ich die Aussage, dass nach unserer Beobachtung Führungskräfte auf Veränderungen, die "komplexer Struktur" sind, überwiegend mit "konventionellen Werkzeugen" reagieren, die lediglich für "komplizierte Strukturen" geeignet sind.

Die logische Konsequenz ist naheliegend:

Führung muss neu gedacht werden!

Da traditionelle Instrumente wie Planung, Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und Bonisysteme zunehmend versagen, bedarf es es zwingend einer Novellierung der Führung, bzw. der Führungskultur im Unternehmen.

Was aber muss auf den Prüfstand, um sich als Unternehmen auf den Weg in die digitale Transformation zu machen?

Nach-denkens-werte Ansätze für Unternehmen?

Wir als Steinbeis-Transfer-Institut BMI halten folgende Impulse dabei für nützlich:

- **Gelebte Vertrauenskultur**

Unser Claim lautet: **der Mensch macht's!**

Die Grundlage jeglicher Beziehung fußt auf Vertrauen. Wann immer Menschen integer handeln, getroffene Vereinbarungen einhalten, sich gegenseitig unterstützen und offen und ehrlich miteinander kommunizieren, ist der Nährboden für Vertrauen angelegt.

Wobei Kontrolle im Sinne eines Monitoring unverzichtbar erscheint.

- **Schwarmintelligenz anstatt Einzelintelligenz**

Um Komplexität auch nur annähernd zu erfassen und zu beschreiben, bedarf es der Diversität, des Austausches und des Perspektivenwechsels aller Beteiligten

- **Irrtum anstatt Fehler**

Fehler können nur dort auftauchen, wo es auch das Richtige gibt.

Da aber komplexe Systeme einen Einmaligkeitscharakter aufweisen und es kein "richtig" gibt, existiert es auch keinen Raum für Fehler - höchstens für Irrtümer.

Die traditionelle Suche nach "dem Schuldigen" ist da wenig hilfreich! Führungskräften und deren Mitarbeitern kommt die Aufgabe zu, Irrtümer zu riskieren und daraus gemeinsam zu lernen.

- **Übernahme von Verantwortung**

Wenn die Suche nach "dem Schuldigen" konsequent gestrichen wird, dann fällt dem Mitarbeiter die Entscheidung, ob er Opfer sein oder Verantwortung übernehmen will, deutlich leichter.

- **Das passende Mindset**

Wenn ein Irrtum als Niederlage empfunden wird, dann kann der Austausch über die Betroffenheit und Befindlichkeit helfen, wieder Zuversicht zu gewinnen.

- **Konsequente Vernetzung statt Hierarchie**

Weit über gegebene formale Strukturen hinaus ist ein transparenter Austausch über alle Ebenen und Bereiche erwünscht und wird intensiv gefördert. Die Schaffung der nötigen Infrastruktur (Dialog auf Augenhöhe, Feedback, ...) ist dabei eine Kernaufgabe der Führungskräfte.

Steinbeis BMI - [der Mensch macht's!]

- **Kompetenz statt Position**

Es ist ein signifikanter Vorteil, wenn relevante Entscheidungen da getroffen werden dürfen, wo auch die Kompetenz sitzt. Aktuell werden Entscheidungen dort gefällt, wo die disziplinarische Verantwortung und/oder die hierarchische Macht liegt.

- **Agilität statt starrer Planung**

Bei komplexen Herausforderungen versagen Best-Practice-Ansätze und den perfekten Plan sucht man vergebens. Es ist hilfreich, für Dynamik zu sorgen und lediglich den nächsten Schritt im Versuch zu gehen.
Distanz, Intuition und Vision sind dafür essentiell.

- **Nachbesserung statt Perfektionismus**

Die Komplexität bedingt ein hohes Maß an Nicht-Vorhersehbarkeit und zahlreichen nicht immer klaren Wechselwirkungen - da ist Nachbesserung unverzichtbar und absolute Normalität.

- **Erforderlicher Rollenwechsel**

In agilen Unternehmen bedarf es eines Rollenwechsels im Führungsverständnis.
Die Führungskraft ist

- ein lösungsorientierter Moderator der
- Mission,
- Vision und
- Strategie des Unternehmens
- im Fokus hat und dafür sorgt,
- dass Entscheidungen innerhalb
- dieser Rahmenbedingungen getroffen werden.

Die VUCA Welt - Unternehmenskultur



Im letzten Blogbeitrag befand sich der zwingend notwendige Wandel der Führungskultur bei der Transformation in die VUCA Welt im Fokus der Betrachtung.

Da die **Führungskultur** ein **integraler Bestandteil der Unternehmenskultur** sein muss, ist es absolut naheliegend, dass wir auch diese Thematik einmal beleuchten.

VUCA - Transformation in der Unternehmenskultur?

Das **Akronym** (Kunstwort aus Anfangsbuchstaben) **VUCA** fasst dabei die notwendigen Herausforderungen zusammen, denen sich die Unternehmen und deren Mitarbeiter bei einer erfolgreichen Transformation in Welt der Digitalisierung stellen müssen:

- **Volatility = Volatil** meint:

Suchen Sie schnellstmöglich eine Antwort auf die Frage:

Wer sind meine Kunden und Wettbewerber von morgen?

Zugegeben - auf diese Frage können Sie schon seit geraumer Zeit mit keiner eindeutigen Antworten mehr rechnen. Daraus resultiert ein **rasant steigender**

Steinbeis BMI - [der Mensch macht's!]

Innovationsdruck auf die Unternehmen mit weiterhin eindeutig steigendem Trend.
Es bedarf einer gelebten Innovationskultur im Unternehmen.

- **Uncertainty = Ungewiss** meint:

Die Tatsache der Unklarheit bezogen auf Kunden und Wettbewerb bedingt eine Steigerung der Ungewissheit über mögliche Marktentwicklungen. Das taktieren mit "Worst Case Szenarien" zum "Best Case" hin ist ein wahres Dilemma.

Die Kernfrage lautet:

Womit und mit wem wird mein Unternehmen in Zukunft noch seine Umsätze machen können?

Ein wirksames und zugleich ausreichend flexibles Personalmanagement wird zukunftsweisend sein.

- **Complexity = Komplex** bedeutet:

In einer globalen, hoch komplexen und damit extrem anfälligen Struktur bedarf es mehr den je der **Kernkompetenz Mentale Agilität**. Sie stützt die Fähigkeit zum "360 Grad Rundumblick" eines Unternehmenslenkers.

Was es zukünftig braucht sind "Zauberer", die ihre Komfortzone schnell verlassen können und wollen, extrem adaptiv und fähig sind, sich völlig unbekannte Sachverhalte schnell zu erschließen.

- **Ambiguity = Mehrdeutig** meint:

Die Abwesenheit von vertrauten Kausalbeziehungen und das Scheitern bisher probater Geschäftsmodelle nötigt Unternehmen zu Individuallösungen.
Best-Practice-Ansätze und Know-how fahren nicht mehr zwangsläufig gewohnte Erfolge ein.

Die bittere Erkenntnisse lautet: **Je radikaler die Veränderung, desto schneller erfahren wir die Endlichkeit unseres Wissens und unserer Erfahrungen.**

Wahrgenommene Branchengrenzen werden immer diffuser.

Jetzt passiert etwas völlig Unerwartetes - der Kreislauf schließt sich und die nächste VUCA Sequenz wird eingeläutet.

Fakt in der VUCA Welt ist:

- Genrealeistische und bisher allgemeingültige Managementstrategien werden **keine Wirkung** mehr zeigen.
- Lineare Lösungsansätze, lineares Denken, lineares Management ebenso wie lineare Karrieremodelle sind in einer dynamischen, volatilen, veränderungsorientierten und mehrdeutigen Welt definitiv keine Lösung, sondern ein **ernsthaftes Problem**.
- Die neuen Kernkompetenzen sind Methoden und Prozesse für Innovation, Inkubation, Restrukturierung und Change Management. Führung muss neu gedacht werden!

Wichtiger Hinweis für Sie:

**Wir unterstützen Sie in allen Belangen auf Augenhöhe
bei der Umsetzung mit unseren praxisorientierten Trainern.**

Nehmen Sie einfach Kontakt auf.



Wolfgang Natzke & Wiltraud Johanning-Natzke
Steinbeis BMI Institutsleitung

Wir wollen das Beste für Sie, nicht das Angenehmste!