



Erich R. Unkrig

## Handeln unter VUKA-Bedingungen

Inspirations by ILOS - April 2022

Handeln unter VUKA-Bedingungen wird hier und da mit dem Akronym Vukability (zusammengesetzt aus „VUKA“ und „Ability“) bezeichnet. Es meint die Fähigkeit von Unternehmen, Institutionen, Teams und Einzelpersonen, in Krisen, Veränderungen sowie Trends und bei Unvorhersehbarem flexibel, reflektiert und handlungsfähig zu bleiben. Die Kernelemente sind eine exzellente Führung der eigenen Person wie auch von anderen, die Reflexion von Denken und Handeln, eine geteilte Vision und vernetztes Denken.

Agieren im VUKA-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 mehr möglich – zumindest sind sie nicht mehr mit der Sicherheit prognostizierbar, wie das in der Vergangenheit möglich war. Vor allem die zunehmende Komplexität von Ursache-Wirkung-Zusammenhängen setzen das Unternehmen und insbesondere das Management unter Druck. Damit wird Resilienz zu einer Kernkompetenz und Agilität spielt eine zentrale Rolle. Beides, 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, frühe Warnsignale 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 hierfür hilfreiche Einblicke; denn die Unvorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens und die unklare oder gar fehlende Beziehung zwischen Ursachen und Wirkungen, also die Abfolge aufeinander bezogener Ereignisse und Zustände, bilden nicht nur in einer VUKA-Welt den Rahmen unternehmerischen Handelns, sondern in jedem System. Der Unterschied: Der Entscheidungsdruck im Unternehmen wird durch VUKA massiv erhöht. Welche Ansatzmöglichkeiten bieten sich aus einer systemischen Sicht?

**Volatilität** in der VUKA-Welt stellt Anforderungen an Management wie Führungskräfte, sich selbst und anderen Freiräume für Denken und Querdenken zu schaffen und dabei Szenarien zu entwickeln; das bedeutet ein systematisches und konsequentes Arbeiten in Szenarien mit regelmäßigen Monitoringschleifen im Hinblick auf mögliche Entwicklungen und deren 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 VUKA-Welt die größte Herausforderung dar. Viele Manager sind der Auffassung, dass dies weiter zunimmt, und sie 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 VUKA-Welt hat sowohl für Menschen wie für 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 Fehlertoleranz ist somit ein durchaus erfolgskritischer Faktor im Umgang mit Widersprüchlichkeit und Vorhersehbarkeit; er gibt dem zumeist negativ besetzten Begriff „Fehler“ eine neue Bedeutung.

Wenngleich VUKA-inspiriertes Handeln deutlich stärker die Balance von weichen und harten Faktoren sucht, so weisen ihre neun Erfolgsfaktoren in eine ähnliche Richtung:

### **Ausrichtung auf eine Vision**

Um in einem VUKA-Kontext handeln zu können, bedarf es einer Vision und nicht kurz- oder mittelfristiger Ziele; etwas, was Mitarbeitende und Führungskräfte emotional berührt und einbindet. Darüber hinaus gibt die Vision Orientierung und eröffnet Handlungsspielräume, wenn etwas verändert werden muss.

### **Ressourcen**

VUKA-inspiriertes Handeln braucht Ressourcen. Veränderung braucht Menschen, die Energie einbringen und sie gestalten und vorantreiben. Veränderungsinitiativen ohne angemessene Ressourcen sind ungläubwürdig und erschweren weitere Veränderungen.

### **Unterstützung durch das Management**

Um in einem VUKA-Kontext als Unternehmen wie auch als Mitarbeitende effizient zu sein, braucht es 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**

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

## **Partizipation**

Um VUKA zu begegnen, bedarf es Beteiligung. Veränderungen brauchen die Unterstützung aller Mitarbeitenden. Insoweit gilt es nicht nur, Betroffene zu Beteiligten zu machen, sondern den Schritt zu gehen, Betroffenen Verantwortung zu übertragen.

## **Verantwortung übernehmen**

VUKA erfordert zwingend, Verantwortung zu übernehmen. Damit Veränderungen gelingen können, müssen Manager und Führungskräfte die Verantwortung dafür übernehmen – und dies mit dem Willen, Veränderungen aktiv zu gestalten.

## **Konfliktfähigkeit**

In einem VUKA-Kontext müssen wir Konflikte aushalten können. Widerständen und den damit einhergehenden Konflikten müssen Raum und eine Plattform gegeben werden, die zwei Dinge ermöglichen: Klarheit über die Notwendigkeiten zu schaffen und empathisches Verständnis für Sichtweisen zu vermitteln.

## **Commitment**

Erfolg in einem VUKA-Umfeld 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 Mitarbeitende hat und diese daher auch zukünftig gern Teil davon sein wollen. Sie bringen deshalb ihre Leistung und ihre Motivation ein.

## **Durchhaltewillen**

VUKA ist vor allem ein Zustand, und dafür bedarf es mehr als Euphorie und Aufbruchsstimmung: Es braucht Zeit, Geduld und Ausdauer, Veränderungen zu durchleben. Es ist ein Mehr an Komplexität zu bewältigen, und dafür bedarf es einer beschleunigten Reaktionsfähigkeit und Vertrauen.

## **Ein Modell für die VUKA-Umwelt**

Wir sind nicht gut darin, Bewegung zu denken. Unsere instinktiven Fähigkeiten begünstigen das Feste und das Statische, das Separate und das Selbständige. Unsere dominierenden Veränderungsmodelle im Allgemeinen und in Bezug auf eine VUKA-Umwelt und den damit verbundenen Wandel im Besonderen sind daher paradoxerweise in der Sprache von Stabilität, Stillstand und Gleichgewicht verankert.

VUKA ist eine situative Diagnose. Diese beschreibt den aktuellen Kontext von Organisationen und Mitarbeitenden und liefert dabei die entscheidenden Perspektiven und Handlungsoptionen, die dann in einen Aktionsplan umgesetzt werden. Das in der folgenden Abbildung dargestellte VUKA-Modell identifiziert und beschreibt die internen und externen Themen und Faktoren, die in einem volatilen, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Umfeld helfen, erfolgreich zu bleiben. Es ist ein handlungsorientiertes Instrument, das erfahrungsbasiert entwickelt wurde, um Prioritäten zu setzen.

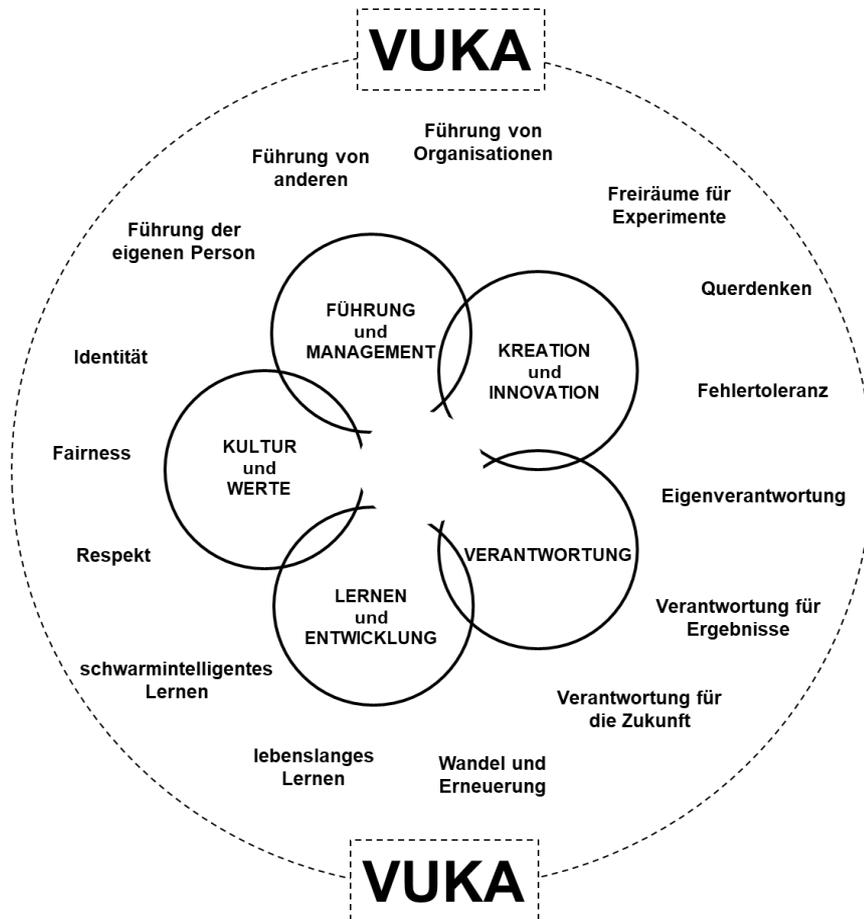


Abbildung: Ein Modell für die VUKA-Welt

## Führung und Management

Die Zukunft gestalten und verwirklichen – vorbildlich für Werte und Ethik eintreten:

- **Führung der eigenen Person**

Jede/r definiert Führung anders, und es gibt keine richtige und keine falsche Definition. Aber wenn wir unsere eigenen Werte und Prinzipien nicht kennen, sie nicht verinnerlicht haben und nicht leben, werden wir es schwerhaben, andere zu führen.

- **Führung anderer**

Andere zu führen bedeutet, eine klare Vision zu haben und diese mit ihnen zu teilen, für ihre Verwirklichung Know-why und Know-how zur Verfügung zu stellen und dabei die Interessen aller Stakeholder ernst zu nehmen und angemessen zu berücksichtigen. Dafür bedarf es persönlicher Präsenz wie auch der Fähigkeit, kreativ zu denken und zu handeln.

- **Führung von Organisationen**

Organisationen zu führen bedeutet in erster Linie, Strukturen und Prozesse aus ihren jeweiligen Status des Industriezeitalters in Organisationen 4.0 zu verwandeln, die das Wissen, die Intelligenz und die Fähigkeiten kompetenter und „committeter“ Organisationsmitglieder für Erfolg und Wachstum umfassend nutzen.

### **Kreativität und Innovation**

Wertschöpfung und Performanz durch Neues Denken – Kreativität der Stakeholder nutzen:

- **Freiraum für Experimente**

Experimentieren braucht Freiräume wie auch die Bereitschaft, diese zu nutzen, um über den Tellerrand hinauszudenken und den Status quo in Frage zu stellen; Ziel ist es, die Grenzen des bisher Bewährten zu entdecken und zu überschreiten.

- **Fehlertoleranz**

Fehlertoleranz meint das ausdrückliche Akzeptieren von zwar unerwünschten, aber doch eintretenden Ereignissen und eine intensive Beschäftigung mit diesen Abweichungen. Damit ist sie eine notwendige Voraussetzung für Experimente wie auch für das kalkulierte Eingehen von Risiken.

- **Querdenken**

Querdenken hilft dabei, Probleme mit einem indirekten und kreativen Ansatz durch Argumentation zu lösen. Dabei ist es von Bedeutung, interdisziplinär zu denken, nach dem richtigen Problem zu suchen (nicht nur nach einer Lösung) und dabei verschiedene Perspektiven einzunehmen.

### **Kultur und Werte**

Auf klaren Werten basierende Standards für Verhalten – Fokus auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit:

- **Respekt**

Ein in Werten und Kultur verankerter Respekt erfordert Selbstachtung, Respekt im Miteinander und den Respekt vor dem, was den Sinn und Zweck der Organisation ausmacht.

- **Fairness**

Das Gefühl von Fairness im Umgang miteinander ist ein Schlüsselement für den Aufbau von Vertrauen – und Vertrauen ist der Schlüssel für Performanz, Commitment und gemeinsamen Erfolg.

- **Identität**

Identitäten werden durch das bestimmt, womit wir uns identifizieren. Das bedeutet, zu wissen, wer man selbst ist, wie auch das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und zu einer Organisation.

### **Lernen und Entwicklung**

Veränderungen als Herausforderung annehmen – Lern- und Entwicklungsoptionen begrüßen:

## **Schwarmintelligentes Lernen**

Kreativität und Innovation brauchen die Fähigkeit, ein Umfeld kollektiver Intelligenz zu schaffen. In diesem Umfeld entstehen neue Ideen und Fähigkeiten, die inspirieren und es ermöglichen, neue Wege zu gehen und Lösungen vorzuschlagen.

## **Wandel und Erneuerung**

Wandel und Erneuerung sind persönliche wie auch unternehmerische Imperative. Die Bereitschaft dafür und die notwendige Konsequenz treiben Verbesserungen und Innovationen für das Hier und Jetzt wie auch für das Morgen voran und schaffen neue Chancen in einem sich verändernden Umfeld.

## **Lebenslanges Lernen**

Lebenslanges Lernen ist das kontinuierliche und selbstmotivierte Streben nach Wissen. Es fördert insbesondere die persönliche wie auch die organisationale Nachhaltigkeit sowie die Wettbewerbs- bzw. die Zukunftsfähigkeit.

## **Verantwortung**

Einstehen für Verhalten und Handeln – Commitment zur Übernahme von Verantwortung:

- **Eigenverantwortung**

Eigenverantwortung ist der Glaube, dass Geschehnisse grundsätzlich das Ergebnis eigenen Verhaltens und Handelns sind. Deshalb entscheiden sich Menschen dafür, in ihrer Situation Verantwortung zu übernehmen, anstatt anderen die Schuld dafür zu geben.

- **Verantwortung für die Zukunft**

Verantwortung für die Zukunft bezieht sich vor allem auf die kontextspezifischen Aktivitäten, Spielregeln und Leitlinien, die die Erwartungen der Stakeholder und die wirtschaftliche, soziale und ökologische Performanz berücksichtigen.

- **Verantwortung für Ergebnisse**

Ergebnisverantwortlich sein heißt, bereit zu sein, die Ergebnisse einer Aktivität als Folgen des eigenen Verhaltens und Handelns zu akzeptieren. Es ist ein Selbstverständnis, das sagt: „Ich bin die Person / das Team / die Organisation, die all dies geschehen ließ und die die Verantwortung dafür trägt.“

## **Resümee**

Das dargestellte VUKA-Modell bezieht sich auf die Anpassung an und das Verständnis von Veränderungen auf der individuellen, kollektiven und organisationalen Ebene. Es schlägt verändertes Handeln und Verhalten vor, um den Anforderungen gerecht zu werden, die durch die neuartigen und oft schwer zu greifenden Herausforderungen entstehen, die sich aus volatilen, unsicheren, komplexen und widersprüchlichen Situationen ergeben. Dabei ist der spezifische Kontext ebenso zu beachten wie die hohe Geschwindigkeit von Veränderungen. Um mit dem VUKA-Umfeld Schritt zu halten, können die genannten Faktoren erfahrungsgemäß helfen. Hilfreich für die Aussagekraft des Modells ist weiteres forschendes Querdenken, um dieses erfahrungsbasierte Bild mit seinen Faktoren zu überprüfen und ggf. weitere Antworten zu finden.

