

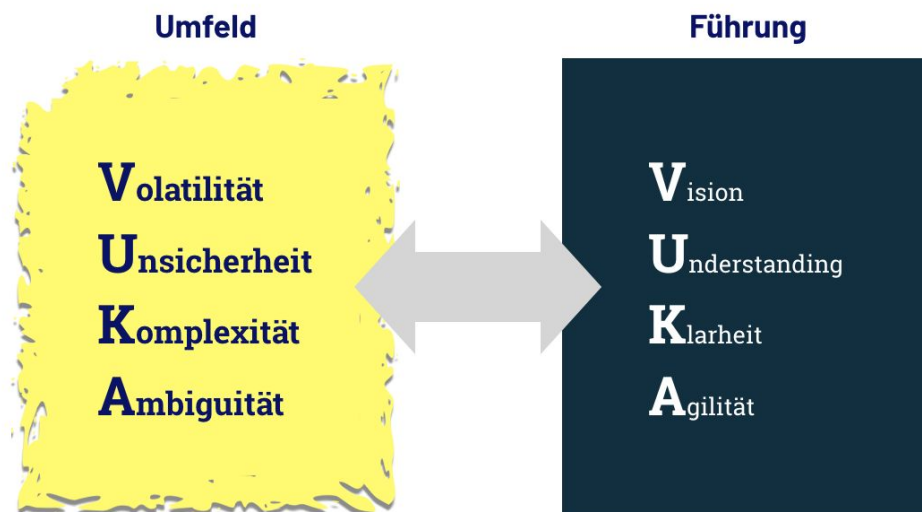
VUCA World- Dynamik und Führung in digitalen Märkten

Die VUCA Welt steht als Synonym für die zunehmende Dynamik in digitalen Märkten. Dagegen bietet das VUCA Modell einen Handlungs- und Orientierungsrahmen für die Unternehmensführung unter diesen Voraussetzungen.

In diesem Beitrag biete ich Dir eine Perspektive auf die VUCA Welt und zeige Dir, welche Handlungsoptionen das VUCA Modell bietet.

VUCA Definition

VUCA ist ein Akronym der englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Die deutsche Abkürzung VUKA steht entsprechend für Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität. Einen Gegenentwurf dazu bietet das VUKA Führungsmodell. Im VUKA Modell steht die Abkürzung für Vision, Understanding, Clarity, Agility.



VUCA Welt vs VUKA Modell - Chaos und Führung in digitalen Märkten

Herkunft VUCA

Der VUCA Begriff wurde bereits Anfang der 1990er im Militär geprägt. Während Strategien im kalten Krieg weitgehend eindimensional und auf einen Gegner konzentriert waren, zersplitterte sich der Fokus in den Folgejahren. Terrorismus,

Selbstmordattentäter und Gegner, die sich dezentral organisieren, stellten das Militär vor neue Herausforderungen.

Das Militär reagiert auf diese neue VUKA Welt mit Investitionen in Technologie aber auch den Aufbau neuer Organisationsstrukturen. Drohnen, Roboter und moderne Infrastrukturen, aber auch eine Abkehr von hierarchischen "Command and Order" Strukturen. Der Führungs- und Organisationswandel ist zum Beispiel eindrucksvoll im Buch "[One Mission](#)" beschrieben. Mit der zunehmenden Dynamik und dem Chaos, das Digitalisierung zum Teil verursacht, wird der VUKA Begriff heute auch im Kontext der Unternehmensführung verwendet.

VUKA Welt - Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

Die Merkmale der VUKA Welt treten nicht isoliert, sondern immer in Kombination miteinander auf. Es ist eine Welt, in der es keine festen Regeln, keine Gewissheiten und klar zu erkennenden Zusammenhänge mehr gibt. Die VUKA Welt ist gekennzeichnet durch:

- Volatilität
- Unsicherheit
- Komplexität
- Ambiguität

Volatilität (volatility)

Volatilität beschreibt die Schwankungsbreite und -intensität innerhalb einer Zeitspanne. Eine hohe Volatilität bedeutet, dass mit hohen und unvorhersehbaren Ausschlägen in kurzen Zeitintervallen zu rechnen ist. Das heißt, die Auswirkungen von Ereignissen sind heftiger als in weniger volatilen Zeiten. Ein Beispiel für die Volatilität in digitalen Märkten ist eine "winner takes it all" Tendenz. Quasi Monopolisten erzielen exorbitante Gewinne und Verlierer verschwinden von der Bildfläche.

Unsicherheit (uncertainty)

Unsicherheit bedeutet, dass Du Ereignisse und ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten nur sehr schlecht einschätzen kannst. Der Wert von Strategien sinkt, Planungen sind mit einem höheren Risiko verbunden und haben einen kürzeren Horizont. Die steigende Unsicherheit wird zum Beispiel dadurch ausgelöst, dass alte Paradigmen und Muster keine hohe Verlässlichkeit mehr haben. Wissen und Kompetenzen von heute haben eine kürzere Halbwertszeit. Das führt dazu, dass Unternehmen keine optimale oder beste Handlungsweise mehr entwickeln können.

Komplexität (complexity)

In komplexen Systemen können Zusammenhänge nicht mehr in einfachen Ursache-Wirkungs-Mechanismen erklärt werden. Die jeweiligen Komponenten eines Systems sind dann so eng miteinander verwoben, dass die Veränderung einer Komponente nicht absehbare Folgen hat. Zudem erfolgen durch globale Vernetzung Rückkopplungen mit anderen Systemen was eine Voraussagbarkeit der Reaktionen unmöglich macht.

Ambiguität (ambiguity)

Ambiguität beschreibt die Mehrdeutigkeit einer Situation oder einer Information. Dabei können Sachverhalte sogar widersprüchlich bzw. ambivalent sein. Diese Ambiguität erschwert die Entscheidungsfindung, die Möglichkeit der Fehlinterpretation steigt, was wiederum die Unsicherheit erhöht. Ambiguität ist vor allem eine Folge der exponentiell wachsenden Daten- und Informationsflut, deren Verlässlichkeit nicht mehr eindeutig bewertet werden kann.

VUCA mich mal - Was bedeutet VUKA nun für Dich?

“VUCA am Arsch” platzt es mir schnell raus, wenn der Begriff ohne weitere Konkretisierung in den Raum geschmissen wird. Ohne Kontext was VUKA konkret für dein Unternehmen bedeutet bleibt der Begriff bedeutungslos. Zudem ist die VUCA Welt aufgrund seiner Historie aus dem Militär sehr einseitig. In der Kriegsführung spielt Kooperation keine Rolle, es sind Nullsummenspiele, in denen es nur einen Gewinner gibt und das Umfeld von großen Gefahren und Risiken geprägt ist.

Aber fast immer bietet die Digitalisierung auch Chancen etwas Neues zu schaffen und das eigene Geschäftsmodell zu entwickeln. Wenn Du die VUKA Welt zu sehr in den Vordergrund rückst, unterstellst Du indirekt, dass Du und dein Unternehmen externen Kräften ausgesetzt seid und reagieren müsst statt einen Markt proaktiv zu entwickeln. Deswegen darf der Begriff bitte dosiert, aber in jedem Fall mit einem für euch konkretem Bezug eingesetzt werden.

Typischerweise ist die VUKA Welt auch für dein Unternehmen durch einen oder mehrere dieser Faktoren geprägt:

- Halbwertszeit von Kompetenzen und Wettbewerbsvorteilen sinkt.
- Industriegrenzen verschwimmen bzw. Markteintrittsbarrieren fallen.
- Wertschöpfungen verändern und verlängern sich durch Technologie.
- Preisintensität und Margendruck nimmt durch digitale Wettbewerber zu.
- Digitale Kunden erwarten Einfachheit, Flexibilität, Geschwindigkeit.
- Technologie entwickelt sich schnell und vielfältig.
- Viel Kapital und eine hohe Investitionsbereitschaft von global dominierenden Technologie-Konzernen und Venture Capital Gebern.

- Globale Vernetzung, der nächste Wettbewerber ist nur einen Klick entfernt.

Chancen in der VUKA Welt

Auf der anderen Seite kannst Du dein Unternehmen auch weiter entwickeln:

- Neue Absatz- und Marketing-Kanäle durch digitale Plattformen.
- Automatisierte Prozesse sind die Basis für Effizienz und eine bessere Customer Experience.
- Wenn Workflows automatisiert werden, haben Mitarbeiter mehr Zeit für kreative und gestalterische Aufgaben.
- Vernetzung mit Kunden erlaubt ein anderes Service- und Markterleben.
- Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle.
- Chance selbst der Pionier und der "winner" in deiner Industrie zu sein, der zum Quasi Monopolisten avanciert.

Das alles erfordert den Mut aber auch die Bereitschaft in den Aufbau digitaler Kompetenzen zu investieren. Vor allem braucht dein Unternehmen ein neues Führungsverständnis. Und hier bietet das VUKA Modell eine deutlich freundlicheren Ansatz als die doch sehr negativ besetzte VUKA Welt.

Das VUCA Modell - Führung in der VUKA Welt

Um Chancen zu nutzen und die Herausforderungen der VUKA Welt zu nutzen bietet das VUKA Modell einen Bezugsrahmen für die Führung von Mitarbeitern und Unternehmen unter diesen unsicheren Rahmenbedingungen.

Im VUKA Modell steht das Akronym VUCA diesmal für:

- Vision
- Understanding
- Clarity
- Agility

Vision - Rede über deine Ziele

Leitbilder und Ziele bieten Orientierung in unsicheren und komplexen Umfeldern. Deine Aufgabe als Führungskraft ist diese Vision zum Leben zu erwecken. Dabei mag es je nach Unternehmen und Kultur eine Vision, Mission oder auch der Purpose sein. In jedem Fall aber eine Antwort auf die existentielle Frage wofür dein Unternehmen auch in digitalen Märkten bei Kunden und Mitarbeitern stehen will. Ein inhaltlicher Rahmen, der Mitarbeitern Orientierung und einen Rahmen bietet.

Understanding - Nimm Dir Zeit zu verstehen

In komplexen und mehrdimensionalen Situationen braucht es vor allem Kontext. Und der entsteht nur durch den Austausch mit Anderen und Zeit, die Du dir als

Führungskraft nehmen darfst. In einer Umgebung die von so viel Unsicherheit und Dynamik geprägt ist, funktionieren alte, möglicherweise bewährte Handlungsmuster nicht mehr. Dinge können nicht mal eben delegiert werden. Es braucht Zusammenarbeit, viele unterschiedliche Sichtweisen und gemeinsame Bilder, die einen diffusen Zustand besser greifbar und konkreter machen. Dieses gemeinsame Verständnis zu schaffen ist eine der wichtigen [Aufgaben moderner Führung](#).

Klarheit - Finde eine klare und konkrete Sprache

Was Du nicht verstehst, was keinen Kontext hat, kann auch nicht klar sein. Ein sicheres Anzeichen für fehlende Klarheit ist, wenn Führungskräfte nötige Veränderungen oder die digitale Transformation ihres Unternehmens mit der VUKA Welt begründen. Dann haben sie noch keine Klarheit darüber, was ihrem Unternehmen wirklich bevorsteht. Das muss nicht heißen, dass sie es nicht verstehen. Sie können es nur noch nicht in eine klare Sprache packen. Eine konkrete Sprache schafft Sicherheit und einen stabilen Rahmen. Wenn der "Feind" nur die böse VUKA Welt ist, dann weiß noch niemand in welche Richtung er warum laufen soll. Dann läuft er vor etwas weg statt auf eine Vision zu.

Agilität - Auf Sichtweite fahren

In einer VUKA Welt werden Planungshorizonte kürzer. Unternehmen brauchen Konzepte, um sich schneller anzupassen oder auf neue Strategien auszurichten. Agilität ist der Schlüssel, um dein Unternehmen adaptiver und wendiger zu machen. Agile Projekt- und Arbeitsmethoden bedeuten, dass Du in kurzen iterativen Intervallen agierst, dein Vorgehen permanent anpasst, ohne dein großes Ziel aus den Augen zu verlieren. Dabei arbeiten Mitarbeiter in kleinen Teams selbstorganisiert und autonom. Mit einer [hohen Agilität gelingt es deinem Unternehmen hohe Unsicherheit zu managen und Risiken zu senken](#).

Fazit - Ohne Kontext ist VUKA bedeutungslos

VUKA steht stellvertretend für die Dynamik in digitalen Märkten. Allerdings ist der Begriff VUKA Welt ein wenig einseitig, weil er militärisch geprägt und weitgehend auf Bedrohungen ausgerichtet ist. Zudem ist der Begriff ohne einen konkreten Bezug, welche Herausforderungen dein Unternehmen genau gegenübersteht, weitgehend inhaltsleer.

Als Führungskraft darfst Du eine klare Sichtweise formulieren, welche Chancen und Risiken aus der Digitalisierung für dein Unternehmen resultieren, um den VUKA Begriff mit Leben zu füllen. Wenn das gelingt, dann bietet das VUKA Modell einen Bezugsrahmen, wie [Führung in dynamischen Umfeldern](#) gestaltet werden kann.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [Das Spotify Model - Beispiel für eine agile Organisation](#)
- [Agilität im Unternehmen](#)
- [VUKA Management - Acht Agile Führungsmethoden](#)
- [eBook "Digital-Unit" - Beschleuniger deiner digitalen Transformation](#)