

Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor in der VUCA-Welt

Das Akronym VUCA wurde innerhalb des amerikanischen Militärs als Beschreibung der stark veränderten Situation auf dem modernen Gefechtsfeld geprägt. Statt klar abgegrenzter geordneter Fronten ergaben sich immer mehr unübersichtliche Auseinandersetzungen. Nun ist glücklicherweise die Tätigkeit eines Unternehmens nicht in vollem Umfang mit militärischen Auseinandersetzungen vergleichbar. Dennoch gibt es eine Reihe von Beispielen, die zeigen, dass immer mehr Unternehmen heutzutage durchaus in einer „VUCA-Welt“ agieren. Der Beitrag beschreibt die daraus resultierenden Anforderungen an die moderne Unternehmenskultur.

Text — Jens Ropers

Das V von VUCA steht dabei für Volatility, eine Unbeständigkeit mit hoher Schwankungsbreite, etwa bei Aktienkursen und Rohstoffpreisen. U wie Uncertainty steht für die Unsicherheit durch überraschende, wenig vorhersehbare Situationen und Herausforderungen, wie etwa Gesetzesänderungen oder den Dieselskandal. C wie Complexity beschreibt die Komplexität aufgrund nicht nachvollziehbarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, etwa bei der Kursentwicklung von Kryptowährungen. Und A wie Ambiguity bezeichnet die Mehrdeutigkeit von Informationen und Beobachtungen wie bei Fake News. In der VUCA-Welt entstehen insbesondere durch die digitale Transformation in rasender Geschwindigkeit neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen. Einige verschwinden genauso schnell wieder. Andere stabilisieren oder verändern sich. Was gestern noch sinnvoll erschien, ist heute obsolet.

Das Interessante ist, dass VUCA sowohl durch Digitalisierung erhöht als auch durch sie beherrschbarer gemacht werden kann. Durch die Digitalisierung können unzählige Daten und Informationen in Sekundenbruchteilen weltweit kommuniziert und damit Reaktionen ausgelöst werden, wodurch die Volatilität ansteigt. Durch das Internet of Things (IoT) stehen immer größer werdende Datenmengen zur Verfügung, deren Aussagekraft über mögliche Wirkungen aufeinander und untereinander nur schwer eingeschätzt werden kann. Auf der anderen Seite können Methoden der Advanced Analytics beispielsweise dabei unterstützen, Hypothesen über Zusammenhänge aufzustellen, diese zu validieren und die Ergebnisse für Entscheidungen zu nutzen. Da diese Methoden aber von allen Marktteilnehmern gleichermaßen angewandt werden können und heute – genau wie in der Vergangenheit – Anstrengungen unternommen werden, die zukünftige

Entwicklung aktiv zu beeinflussen, entsteht dabei nicht selten eine scheinbare Gewissheit, die sich wenig später auch als Fehleinschätzung erweisen kann.

Analoges Denken ist in der VUCA-Welt überlebenswichtig

Trotz aller technologischen Fortschritte wird VUCA also nicht verschwinden, sondern möglicherweise noch zunehmen. Umso bedauerlicher ist es, dass im Rahmen von Digitalisierungsinitiativen und -projekten der Fokus häufig ausschließlich auf die Welt der Business Intelligence, Big Data und Advanced Analytics gerichtet ist. Als Erfolgsfaktor für eine gelungene digitale Transformation mindestens ebenso wichtig, sind ein oft notwendiger Wandel in der Unternehmenskultur, im Führungsverhalten und ein Sich-Lösen von bekannten Mustern, denn die digitalisierte Welt erfordert analoges, nicht digitales Denken!

Digitales Denken bewegt sich in den Kategorien richtig oder falsch. Es beruht auf Zahlen, Daten und Fakten, sucht klare Antworten und eindeutige „richtige“ Entscheidungen. Diese wiederum bedingen valide Informationen, die unter VUCA-Bedingungen eine Illusion bleiben. Um unter solchen Bedingungen bestehen zu können, erfordert es die Akzeptanz von Unschärfe, das Gehen von eher kleinen Schritten mit regelmäßigen Kurskorrekturen, eine offene Fehler- und Feedback-Kultur sowie Wissen über den Kontext und Hypothesen über mögliche Wirkungsketten bzw. -netze, also analoges Denken. Konkret bedeutet dies zum Beispiel, dass sich Management und Controlling zukünftig vermehrt darauf einlassen müssen, im Rahmen der Planung in Bandbreiten zu denken und über die Wahrscheinlichkeit des Eintritts von unterschiedlichen Szenarien zu diskutieren. Die Parameter, die die Eintrittswahrscheinlichkeiten beeinflussen, können sich in einer VUCA-Welt schnell ändern, weshalb Entscheidungen regelmäßig überprüft und eventuell angepasst werden müssen. Selbst wenn mit dem Einsatz von komplexen Algorithmen im Rahmen von Predictive Analytics rollierende Forecasts erstellt werden können, wird die Zukunft eher nicht valide vorhersagbar sein. Vielmehr ist es erforderlich, sich einerseits auf die Blackbox eines Algorithmus einzulassen und andererseits ein solches Ergebnis auch kritisch zu reflektieren und abzugleichen mit Erfahrungen und aktuellen Einflüssen. Genau das ist es, was analoges Denken ausmacht. Und hierbei handelt es sich durchaus um eine hohe Anforderung an diejenigen Unternehmen, in denen Führungskräfte sich gerade dann gut entwickeln, wenn sie keine Fehler machen und aus diesem Wissen heraus gern die Option wählen, nicht zu entscheiden statt womöglich falsch zu entscheiden.



Bei der Fehlertoleranz liegt Deutschland aktuell auf Platz 60 von 61.

Professor Dr. Michael Frese von der Universität Lüneburg stellt fest, dass es um die Fehlertoleranz in Deutschland schlecht bestellt ist. In seinen Untersuchungen findet sich Deutschland auf Platz 60 von 61.¹ Sinnvoll wäre es, den dem deutschsprachigen Raum zugeordneten Hang zur Perfektion für Kern- und Supportprozesse im Sinne des „0-Fehler-Ziels“ beizubehalten, innerhalb der Managementprozesse jedoch eine durchaus agilere und vor allem fehler-tolerantere Form des Handelns zur Maxime zu erheben. In überspitzter Form geschieht dies in sogenannten „Fuckup-Nights“, die ihren Ursprung in Mexikos Start-up-Szene haben. Bei diesen Veranstaltungen geht es darum, durch den Austausch über gescheiterte Geschäftsideen oder Projekte eine Haltung und Unternehmenskultur zu schaffen, die es ermöglicht, aus Fehlern möglichst schnell zu lernen. Und zwar im Sinne der Gesamtunternehmung.

Entscheiden unter Unsicherheit trainieren und Silodenken ablegen

Der anzustrebende Zielzustand lässt sich mit einem Fußballspiel vergleichen. Denn dieses findet ebenfalls unter VUCA-Bedingungen statt. Selbst wenn alle professionellen Mannschaften mit einem Plan in das Spiel gehen, so kommt es doch meistens während des Spiels ganz anders. Der Gegner, das Wetter und auch der Schiedsrichter nehmen Einfluss auf das Geschehen. Ununterbrochen müssen Entscheidungen getroffen werden. Fehler, die

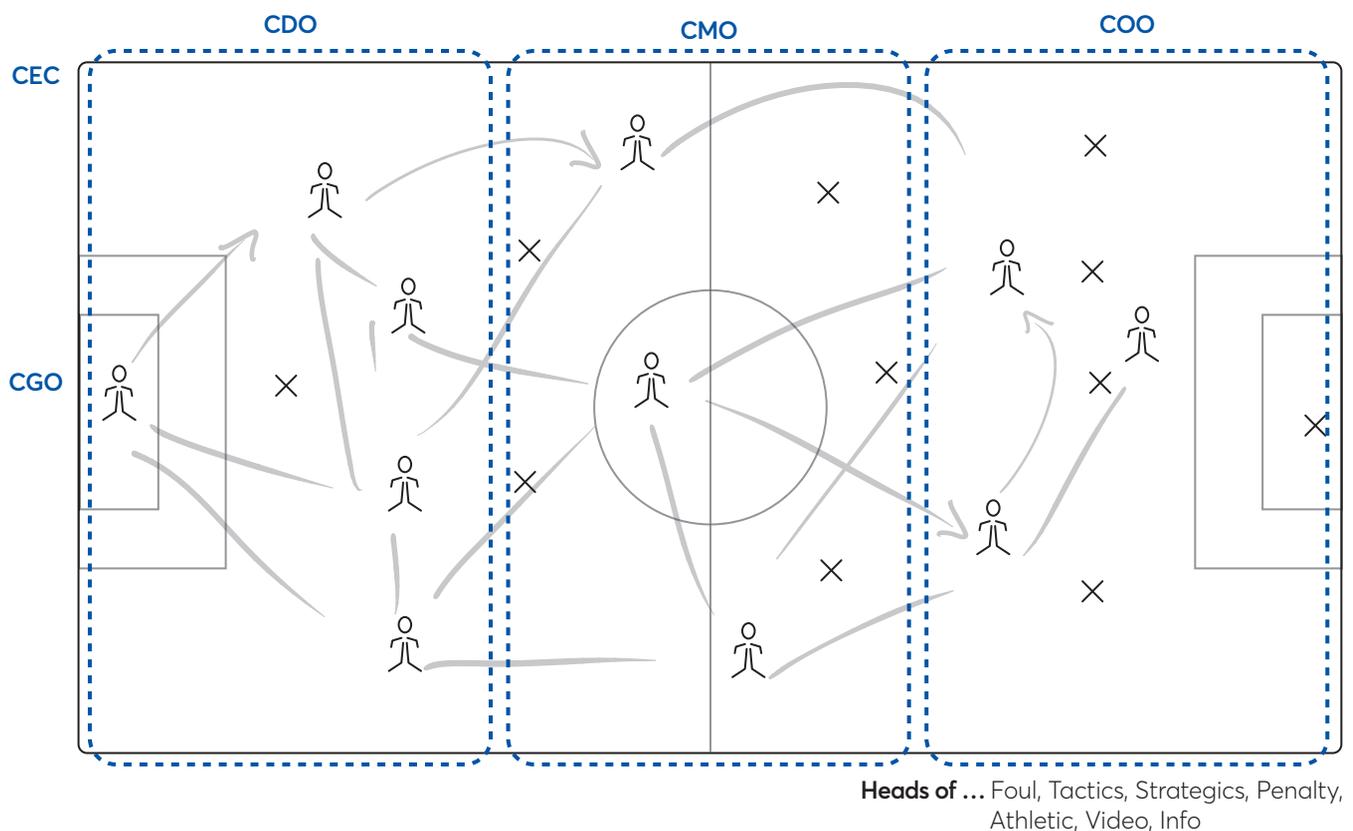
¹ Welt am Sonntag, Ausgabe v. 25.03.2018.

gemacht werden, sind für alle transparent, spätestens nach der Betrachtung der Fernsehbilder. Mannschaften, die hauptsächlich versuchen, Fehler zu vermeiden, werden zu passiv, verlieren meist die Kontrolle über das Spiel und geraten unter Druck. Erfolgreiche Teams fokussieren sich darauf, auch unter Unsicherheit schnell Entscheidungen treffen zu können und diese, falls sie sich als falsch herausgestellt haben sollten, im Kollektiv des Teams wieder zu korrigieren. Diese Philosophie spiegelte sich unter anderem im Trainingskonzept der Jugendmannschaften des FC Barcelona wieder. Dabei wurde auf sehr kleinen Feldern mit 4 Minitoren und in einer Spielform 5 gegen 5 unter Verwendung mehrerer Bälle das Chaos geübt. Die Spieler mussten ununterbrochen Entscheidungen treffen: den Ball behaupten, passen, den Gegner angreifen oder das eigene Tor verteidigen. Das Ergebnis waren Mannschaften, die sich blitzschnell auf immer neue Spielsituationen ein-

stellen und diese erfolgreich meistern konnten. Auch Ajax Amsterdam verfolgt einen ähnlichen Ansatz. Hier wird bereits im Scouting nach dem T.I.P.S.-Modell vorgegangen: Technik, Intelligenz, Persönlichkeit und Speed. Auf die Geschäftswelt übertragen stehen Technik und Intelligenz für die Nutzung von Business Intelligence und Advanced Analytics. Speed steht für die Entscheidungsgeschwindigkeit und Persönlichkeit für die Haltung und Einstellung von Menschen im Rahmen der Unternehmenskultur, insbesondere im Hinblick auf schlechte Fehlerkultur und Silodenken, die noch viel zu oft in Unternehmen vorherrschen.

Für ein Fußballteam würde Silodenken bedeuten, dass strikte Verantwortlichkeiten gebildet werden, deren Interaktion streng hierarchisch organisiert ist. Es gäbe einen Chief Goalie Officer (CGO), einen Chief Defense Officer (CDO) sowie Chief Mid-

Abbildung 1: Silodenken im Fußball ist genau so wenig erfolversprechend wie im Unternehmen



■ ■ Kontinuität und Nachhaltigkeit entstehen erst dann, wenn Veränderung auch intern mit Kraft, Struktur und Dynamik vorangetrieben wird.

field Officer (CMO) und natürlich einen Chief Offense Officer (COO). Diese würden vom Chief Executive Coach geführt. Weil zur Bearbeitung verschiedener Querschnittsthemen noch einige „Head of ...“ sinnvoll erscheinen, würden weitere Rollen etabliert (vgl. Abbildung 1). Wenn jetzt der Stürmer mit dem Mittelfeld interagieren möchte, gilt es zunächst, den COO um Erlaubnis zu fragen. Dieser kontaktiert den CMO und – je nach der Beziehung der beiden zueinander – erhält schließlich der Stürmer die Erlaubnis, jemanden im Mittelfeld anzuspielen. Möglicherweise ist es dann schon zu spät. Ein Fußballspiel konnte noch nie mit Silodenken erfolgreich gestaltet werden, Unternehmen in absehbarer Zeit auch nicht mehr!

Die Digitale Transformation stellt höchste Ansprüche an die Unternehmenskultur

Solche Muster zu entdecken und zu durchbrechen, ist grundsätzlich die Aufgabe eines jeden Mitarbeiters im Unternehmen. Das zumindest ist der Zielzustand. Am Anfang stehen die Einsicht und Überzeugung des Top Managements und einzelner Change Agents. Die notwendigen Kompetenzen der Change Agents lassen sich in drei Bereiche einordnen:

1. Persönlichkeit und Kraft: Hier geht es um Aspekte wie Einstellung, Haltung, Ausdauer, Mut, Umgang mit Unsicherheit, Leadership und Kommunikationsfähigkeit.
2. Methode und Struktur: Dabei finden sich Vorgehensweisen, Inhalte und Wissen, wie beispielsweise ein Innovationsprozess ausgelöst, digitale Geschäftsmodelle aufgebaut und agiles Projektmanagement oder Strategieumsetzung angewendet werden.
3. Interaktion und Dynamik: Dort liegt der Schwerpunkt etwa auf Gruppendynamik, Organisationsentwicklung und dem Schaffen von Akzeptanz.

Der erfolgreiche Change Agent benötigt also vorrangig soziale Kompetenz in Verbindung mit Wissen über moderne agile Managementmethoden sowie Kenntnisse über systemische Hintergründe des Unternehmens. Eine herausfordernde Rolle, die in Zukunft mehr und mehr gefragt sein wird. Grundlegende Veränderungsprozesse lassen sich zwar in den wenigsten Fällen ohne externe Hilfe bewältigen. Kontinuität und Nachhaltigkeit entstehen allerdings erst dann, wenn Veränderung auch intern mit Kraft, Struktur und Dynamik vorangetrieben wird.

Für Controller, die bereits erfolgreich den Weg zum Businesspartner zurückgelegt haben und sich weniger für die Technologie und den Einsatz von mathematisch-statistischen Methoden als Information Manager interessieren, ergeben sich hier hervorragende Entwicklungspotenziale. Für Geschäftsführer und Vorstände zeigt sich im analogen Denken und der sich daraus ergebenden Unternehmenskultur der vielleicht einzige Weg, den nachhaltigen Bestand des Unternehmens zu sichern ■



Jens Ropers

ist Partner bei der CA Akademie AG und verantwortet die Themenwelt Information Management und den Qualifizierungspfad zum Change Agent.

Er berät Unternehmen bei der Entwicklung von Qualifizierungsstrategien im Rahmen der digitalen Transformation. Als Trainer führt er Seminare für Controller, Fach- und Führungskräfte durch und unterstützt durch Workshops, Beratung sowie individuell gestaltete Seminare Unternehmen in Veränderungsprozessen. Neben der Vermittlung von Methodenkompetenz ist er spezialisiert auf die Themen Kommunikation, Präsentation und Moderation.