

Arbeitsorganisation

Endlich Klarheit bei mehrdeutigen Zusammenhängen in der VUCA-Welt

Wir leben in aufregenden Zeiten! Ereignisse überschlagen sich – und wir rutschen von der einen Krise in die nächste. Kaum hat man sich von dem großen C-Thema der letzten 2 Jahre beinahe verabschiedet, findet in Europa ein Krieg statt, der sich auch auf unser Leben und unsere Lieferketten auswirkt.

VUCA ist ein 1985 von 2 Wissenschaftlern geschaffenes Akronym. 1990 wurde es nach dem Fall der UdSSR von der US-Army adaptiert, da die bisher klaren Feindbilder nicht mehr passten. Auch in den Kriegen im Irak und Afghanistan waren die Situationen nicht vollständig überschaubar, sodass ein System verwendet werden musste, das zu diesen geänderten Anforderungen passte.

Heute hat die Unternehmenswelt das Thema VUCA und die dahinterstehenden Ansätze für sich entdeckt. Wie gestaltet sich also derzeit unsere Umwelt, was steckt hinter VUCA?

Volatility - Volatilität

Eine Krise jagt die nächste: 2008 Banken- und Finanzkrise, 2015 Flüchtlingskrise, 2020/21 Coronakrise, 2022 Ukraine-Russland-Krieg. Wir leben in einer sich schnell verändernden Welt, die instabiler erscheint, als sie das noch vor ein paar Jahrzehnten war. Ereignisse werden unvorhersehbar und verlaufen oft völlig unerwartet.

Uncertainty - Ungewissheit

Es ist oft schwierig, Ereignisse vorherzusehen. Die einst gefühlte Berechenbarkeit der Welt ist heute nicht mehr vorhanden. Prognosen als Interpolation der Vergangenheit sind nur noch sehr schwer zu treffen. Die Planung von Investitionen, Entwicklungen und Wachstum wird fast unmöglich, wenn nicht klar ist, wohin die Reise geht.

Complexity - Komplexität

Die unterschiedlichsten Zusammenhänge und Schichten von Verflechtungen machen es schwierig, Ursachen und Wirkungen zu erkennen.

Auf politischer Ebene sehen wir dies immer wieder eindrucksvoll. Etwa beim 2. Irak-Krieg 2003: Die „Koalition der Willigen“ hat zwar einen grausamen Diktator abgesetzt. Aber der Krieg hat

unendliches Leid hervorgerufen und zahllose Opfer gekostet. Zudem waren die Kriegsgründe lediglich vorgeschoben. Im Irak herrscht immer noch kein Frieden. Die Entscheidung Deutschlands, sich nicht zu beteiligen, wird heute beinahe einhellig als richtig bewertet.

Dieses Beispiel zeigt, dass manche Situationen sehr komplex sind. Werden in einem solchen Umfeld Entscheidungen getroffen, ist oft nicht mehr erkennbar, welche weiteren Reaktionen diese auslösen werden. Somit ist die Entscheidung für einen richtigen Weg nur mehr schwer möglich. Zum Glück müssen in Unternehmen meist nicht Entscheidungen über Leben und Tod getroffen werden, aber auch hier wird es schwieriger, alle Zusammenhänge zu erkennen und entsprechend zu berücksichtigen.

Ambiguity - Mehrdeutigkeit

Auch lässt sich oft nicht mehr in Schwarz oder Weiß unterteilen. Wie im oben genannten Beispiel werden Ereignisse von verschiedenen Beobachtern deutlich unterschiedlich beschrieben. Somit ist es schwer, Situationen klar zu bewerten.

Die Anforderungen an Organisationen und Führung von heute sind widersprüchlicher und paradoxer denn je und erfordern es, Entscheidungen nach allgemeinen Werten zu treffen. Das Was tritt hinter das Warum und das Wie zurück.

Konsequenzen aus diesen Anforderungen

In dieser VUCA-Welt ist es nicht erstaunlich, dass agile Prinzipien immer häufiger entdeckt und angewendet werden. Prüfen Sie Ihre Organisation auf ihre Tauglichkeit für die VUCA-Welt. Folgende Strategien sind zu empfehlen:

- **Verlagerung der Entscheidungsbezugnis auf dezentrale Teams.** Für den Einkauf heißt dies, dass klassische zentrale Strukturen wie ein Zentraleinkauf oder selbst der „Category

Buyer“ als Strukturen hinterfragt werden müssen. Um der heutigen Volatilität begegnen zu können, muss wieder mehr Entscheidungsgewalt in die Linie und in dezentrale Entscheidungsstrukturen. Ein Buzzword ist hierbei die „Demokratisierung der Führung“.

- **Es muss gehandelt werden, ohne einen vollständigen Überblick über die Situation zu haben.** Dies spricht ebenfalls für eine Selbststeuerung von Entscheidungen vor Ort.
- **Übergeordnete Werte und Ziele sowie allgemein vereinbarte Prioritäten führen zu sich selbst steuernden Teams.**
- **Informations- und Kommunikationsflüsse müssen vernetzt werden.** Hier bieten sich häufige kurze Teammeetings an (Sprints). Regelmäßiger Austausch auch zwischen verschiedenen Abteilungen sorgt für eine möglichst umfassende Informationslage.
- **Agiles Projektmanagement, um auf Veränderungen der Anforderungen reagieren zu können.** Dies beinhaltet auch iterative Vorgehensweisen, die eine positive Fehlerkultur zulassen.

Hauptwerkzeug: Risikomanagement

Und nicht zuletzt ist ein adäquates Risikomanagement unerlässlich, um auf die VUCA-Welt zu reagieren. Hierbei sind zu berücksichtigen:

- Lieferantenrisikomanagement
- Bestandsmanagement
- Lieferantenportfoliomanagement, also die Betrachtung z. B. von Single-Source-Szenarien

Mit diesen Tipps im Gepäck agieren Sie erfolgreich in der VUCA-Welt.



Annette Straus ist Einkäuferin aus Leidenschaft. Sie berät Unternehmen u. a. im strategischen Einkauf und zu indirekten Warengruppen.