

Kontakt Margret Menzel  
Telefon +49 69 66 03-1897  
E-Mail [margret.menzel@vdma.org](mailto:margret.menzel@vdma.org)  
Datum 09.06.2020

## COVID-19 – Willkommen in der VUCA-Welt! – Wie Sie mit Agilität zu mehr Struktur und Erfolg kommen

*Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – das steht hinter den vier Buchstaben VUCA. Will heißen, die Welt wird immer unbeständiger und unsicherer, die Dinge werden komplexer und ambivalenter. Probleme können nicht mehr allein gelöst und müssen aufgrund ihrer Vielschichtigkeit ganzheitlich betrachtet werden, z.B. Klimawandel oder Flüchtlingskrise. Mit welchem Mindset und mit welchen Methoden Sie solchen Situationen begegnen und Ihr Unternehmen entsprechend aufstellen können, lesen Sie hier.*

### Die VUCA-Welt – mehr als nur ein Buzzword

Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – das steht hinter den vier Buchstaben VUCA. Will heißen, die Welt wird immer unbeständiger und unsicherer, die Dinge werden komplexer und ambivalenter. Probleme können nicht mehr allein gelöst und müssen aufgrund ihrer Vielschichtigkeit ganzheitlich betrachtet werden, wie z.B. Klimawandel oder Flüchtlingskrise.

Für die Geschäftswelt bedeutet das, dass Veränderungen von außen so schnell eintreten können, dass sie disruptiven Charakter haben und bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle in Frage stellen können. Oder wer hätte gedacht, dass das Geschäft der Fluglinien von heute auf morgen und vermutlich noch für einen längeren Zeitraum derart einbricht, weil das Reisen zunächst nicht mehr

möglich war und sich das Reiseverhalten nach der Pandemie wahrscheinlich fundamental ändern wird?

Vielleicht war VUCA bisher in den Unternehmen als Buzzword verschrien und als Modeerscheinung belächelt worden, doch spätestens seit der Corona-Pandemie hat die Realität dieser vier Buchstaben die Geschäftswelt über fast alle Branchen hinweg mit aller Wucht getroffen. Unternehmen können ihre Geschäfte zum Teil gar nicht mehr oder nur eingeschränkt ausüben und manch erfolgreiches Geschäftsmodell wird in der neuen Welt überhaupt nicht mehr funktionieren.

Handelskriege, Cyberkriminalität, Pandemien, Gesetzgebung oder verändertes Verhalten bei den Konsumenten können disruptiv auf unsere Geschäftsmodelle wirken. Solche Veränderungen kommen immer schneller und es gibt keine Garantie für Beständigkeit. Die Unsicherheit wird in der Welt vermutlich die einzige Konstante bleiben.

### **Was bedeutet das für Unternehmen?**

Was bedeutet das für Unternehmen? Eines vorweg: VUCA bedeutet nicht nur Risiko, sondern immer auch Chance! Strategien – eine Vision mit klaren Zielen und vor allen Dingen mit Purpose (noch so ein Buzzword) – werden auch in Zukunft unverzichtbar sein, aber sie werden schneller auf neue Gegebenheiten hin angepasst werden müssen. Für Unternehmen, aber auch für jeden einzelnen geht es also darum, sich fit darin zu machen, mit Unsicherheiten und schnellen Veränderungen zurechtzukommen und angemessen darauf reagieren zu können. Unternehmen sind gut damit beraten, wenn sie sich mit den Trends in unterschiedlichen Bereichen und Kontexten frühzeitig befassen, Szenarien entwickeln und vor allen Dingen sich ihre gewünschte Zukunft selbst gestalten.

### **Agiles Mindset und Agile Arbeitsmethoden**

Um mit schnellen Veränderungen, Unsicherheiten und Komplexität und Vielschichtigkeit zurechtzukommen hilft Agilität, also jene flinke, flexible, proaktive und antizipative Beweglichkeit. Dahinter stecken nicht nur Methoden, sondern vor allem ein Mindset und eine Kultur, die im ganzen Unternehmen verinnerlicht und gelebt werden muss. Die innere Haltung, das eigene Verhalten

und die Reflexion darüber spielen eine zentrale Rolle. Der erste Schritt ist, die Komplexität zunächst einmal zu akzeptieren. Zum agilen Mindset gehört auch, Dinge zu visualisieren, experimentell zu iterieren, die Neugier und die Lust am Lernen, vernetzte Zusammenarbeit, Prozessbewusstsein, Transparenz und Vertrauen, Ausprobieren und Fehlerkultur. Es geht um Organisationsentwicklung und Teambuilding und darum, welches Führungsverständnis ich habe. Es geht weg von hierarchischen Strukturen hin zu sich selbst organisierenden und selbstverantwortlichen Teams. Dazu braucht es klar kommunizierte Ziele und Leitplanken, innerhalb derer sich die Teams bewegen können.

Dazu gehört auch, als Unternehmen über diese Fragen nachzudenken: Wo stehen wir? Wer ist hinter uns? Welche Unternehmen sind mit ihren Innovationen so weit vor uns, dass wir sie gar nicht im Blick haben und wir denken, wir sind die Leader und Marktführer? Wie können wir uns aufstellen?

### **Das beste Team**

Die Teams bestehen idealerweise aus „T-shaped People“. Sie haben einerseits eine tiefe, fachliche Kompetenz in ihrem jeweiligen Bereich (vertikaler T-Strich). Andererseits verfügen sie über Soft-Skills wie Empathie, Kollaborationsfähigkeit und Schnittstellenkompetenz (horizontaler T-Strich). T-shaped People sind offen, können sich in andere Menschen hineinversetzen. Sie sind neugierig und interessiert an verschiedenen Disziplinen und denken auch aus anderen Perspektiven. Sie sind intrinsisch motiviert, weil sie Sinn in ihrer Arbeit sehen. Gut für das Team ist, wenn es mit unterschiedlichen Charakteren besetzt ist, wie z.B. einem Visionär, einem Strategen, einem Problemlöser, einem Verkäufer und einem Macher.

### **Design Thinking – Wünschbarkeit**

Im Zentrum allen unternehmerischen Handelns steht der Kunde mit seinen Problemen und Wünschen. Hier kommen die Agilen Methoden ins Spiel: Mit **Design Thinking** analysiere ich zusammen mit meinem Team die Probleme und Wünsche des Kunden und entwickle passgenaue Lösungen. Dazu stellen wir uns in seine Schuhe. Wir beobachten und haben ein ganzheitliches Verständnis vom Kundenverhalten. Aus seinen Bedürfnissen und

Schmerzpunkten formulieren wir eine konkrete Problemstellung, die wir lösen wollen („Wie können wir...?“). Danach entwickeln wir Ideen, bewerten und priorisieren sie, bauen einen ersten Prototypen und vertesten ihn mit dem Kunden. Im Design Thinking-Prozess geht es also um die „**Wünschbarkeit**“.

### **Business Model Generation – Wirtschaftlichkeit**

Bei der **Business Model Generation** geht es um die „**Wirtschaftlichkeit**“ unseres Produktes bzw. Dienstleistung. Die beste Idee taugt nichts, wenn sie nicht auch wirtschaftlich ist. Mit Hilfe einer [Canvas](#) entwerfen wir unser Geschäftsmodell oder stellen das bestehende auf den Prüfstand. Die Bausteine dafür sind: Kundensegmente festlegen, Wertangebote für die verschiedenen Kundensegmente definieren, Vertriebskanäle festlegen, Kundenbeziehungen herstellen und pflegen, Einnahmequellen auf Basis der Kundenbeziehung definieren, Schlüsselressourcen zur Lösungserbringung durchdenken, Schlüsselaktivitäten für die Lösungsumsetzung festlegen, Schlüsselpartner definieren und die Kostenstruktur durchdenken. Diese neun Felder der Canvas bilden das Geschäftsmodell und sind die Stellschrauben, an denen wir etwas verändern bzw. optimieren können.

### **Lean Start up – Machbarkeit**

Mit dem **Lean Start up** überprüfen wir die „**Machbarkeit**“ unseres Produktes oder Dienstleistung. Das erfolgt in drei Schritten: Bauen (Build), Messen (Measure), Lernen (Learn): Wir bauen den Prototypen, vertesten ihn, lernen daraus und verbessern ihn. Der iterative Prozess wird so lange wiederholt, bis das Produkt oder die Dienstleistung marktreif ist. Er wird auch nach dem Produktlaunch wiederholt, um das Produkt stetig zu verbessern, z.B. bei einer Software.

Die Innovation eines Unternehmens liegt in der Schnittmenge von Wünschbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit.

### **Scrum – Die Umsetzung**

Umgesetzt wird das Produkt im **Scrum-Prozess**. Die Aufgaben des Projekts werden im Product Backlog gesammelt, priorisiert und in einzelnen Sprints (so heißen die Iterationen im Scrum Prozess) abgearbeitet. Ein Sprint dauert 1 bis 4 Wochen. Am Ende des Sprints sollte ein lieferbares (Teil-)Produkt stehen. In

der Retrospektive wird schließlich das Produkt, aber auch der Prozess überdacht und kontinuierlich verbessert.

### **3 Tools, mit denen Sie sofort beginnen können.**

Alles zu komplex? Muss ich erst ein Seminar dazu besuchen? Hier sind drei Tools, womit Sie sofort beginnen können:

#### **Die Zeit führt.**

Ohne vorgegebenes Zeitfenster dauern die Dinge viel länger und werden nicht unbedingt besser. Werden Sie Herr über Ihre Zeit. Setzen Sie sich für Ihre Aufgabe ein Zeitfenster, das gibt Struktur. Priorisieren Sie Ihre Themen und handeln Sie nach der 80/20-Regel von Pareto.

#### **Kanban Board**

Ob für die Aufgaben im Team oder für Ihre persönlichen Aufgaben: Erstellen Sie sich auf einem analogen bzw. digitalen Whiteboard oder ganz einfach an ihrer Bürotür ein Kanban Board mit fünf Spalten und diesen Begriffen auf jeweils einem farbigen Post-it:

- Backlog (Aufgabenpool)
- To Do (konkrete Aufgabenliste, priorisiert)
- Work in Progress (in Arbeit)
- Review (Überprüfung)
- Done (Erledigt)

Schreiben Sie Ihre Aufgaben auf gelbe Post-its. Eine Aufgabe pro Post-it. Je nach Bearbeitung „wandert“ das Post-it mit Ihrer Aufgabe vom Backlog aus von Spalte zu Spalte, bis sie erledigt ist (Done). Im Team schafft das Transparenz und Sie haben Ihre Aufgaben und den aktuellen Sachstand immer im Blick.

#### **Daily oder Weekly Standup Meetings**

Ihr Projekt geht nicht vorwärts? Sie wissen nicht, wo Ihr Team gerade steht? Treffen Sie sich täglich für eine viertel Stunde oder wöchentlich zu einem kurzen Meeting im Stehen mit Ihrem Team und beantworten zusammen diese drei Fragen: Was habe ich heute gemacht? Woran arbeite ich gerade? Was

blockiert mich? Das schafft Transparenz und hilft, Probleme und Blockaden schnell zu beseitigen.

### **Fazit: Mit Agilität zu mehr Struktur und Erfolg**

Agil heißt nicht ad hoc. Und agil heißt auch nicht Chaos, sondern Struktur, Fokus, Priorität und Nähe zum Team. Agile Prinzipien sind nicht Kundenorientierung, sondern Kundenzentrierung. Produkte werden also in Co-Creation mit dem Kunden und in interdisziplinären Teams entwickelt. Die Vorgehensweise ist iterativ und erfolgt in kleinen Schritten und regelmäßigen Feedbackloops. Es werden Daten erhoben und ausgewertet, Prototypen entwickelt und getestet. Innerhalb der vier Agilen Methoden, werden weitere zum Teil klassische Methoden und Tools angewandt, z.B. Persona, Brainstorming, Storytelling, etc.

Bei all dem gilt: Einfach machen. Jetzt. Better done than perfect. Fail fast and learn. Lead yourself. Lead your team. Lead your company.

Viel Erfolg!

Margret Menzel

### **Neugierig geworden? Hier gibt es Hintergrundinformationen**

Mehr dazu gibt's in diesem [Axel-Spinger Mind Snack-Podcast](#).

Weiterführende Literatur:

[Michael Lewrick, Patrick Link, Larry Leifer: Das Design Thinking Playbook](#)

[Alexander Osterwalder, Yves Pigneur: Business Model Generation. Ein](#)

[Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer](#)

[Eric Ries: Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen](#)

[gründen](#)

[Jake Knapp: Sprint. Wie man in nur 5 Tagen neue Ideen testet und Probleme](#)

[löst](#)

Der VDMA vertritt rund 3300 deutsche und europäische Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus. Die Industrie steht für Innovation, Exportorientierung, Mittelstand und beschäftigt rund vier Millionen Menschen in Europa, davon mehr als eine Million allein in Deutschland.