



## RISK DOCTOR BRIEFING



# VUCA UND STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENT

© April 2019, Greg Githens

GregoryDGithens@cs.com

VUCA ist als Rahmenwerk zur Identifizierung von Bedrohungen und Chancen in aller Munde. Die Aspekte *Volatilität(V)*, *Unsicherheit(U)*, *Komplexität(C)* und *Mehrdeutigkeit (A für Ambiguity)* charakterisieren nicht nur Projekte, sondern auch das Umfeld einer Unternehmensstrategie, und ihr Verständnis gibt Risikoexperten die Möglichkeit, zur Gestaltung dieser Strategie beizutragen.

- **Volatilität.** Benzin wechselt im Vergleich zu Wasser bei niedrigeren Temperaturen von flüssig auf gasförmig. Man sagt auch: Benzin ist flüchtiger als Wasser. Eine wunderbare Eigenschaft, um einen Motor anzutreiben, aber ungünstig, wenn Benzin in einem Raum verschüttet wird. An den Finanzmärkten bedeutet Volatilität „schnelle Preisveränderungen“. Eine High-Tech-Aktie ist meist volatil als ein Energie-versorger. Grundsätzlich bietet Volatilität Wachstumschancen und kann nützlich sein, wenn man sich in einer relativ schwachen strategischen Position befindet. Andererseits kann Volatilität aber auch unerwünscht sein, z.B. wenn Vorhersagbarkeit verlangt wird.
- **Unsicherheit.** Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass es heute regnen wird? Ob es regnet oder nicht, ist zwar unsicher, es kann aber eine explizite Antwort in Form einer Einschätzung gegeben werden. Unsicherheit steht im Mittelpunkt des klassischen Risikomanagements, da es sich um spezifische Ereignisse (Bedrohungen oder Chancen), die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Ereignisse und die Auswirkungen dieser Ereignisse handelt.
- **Komplexität.** Es ist wichtig, **komplex** und **kompliziert** zu unterscheiden:
  - Ein **kompliziertes** System ist ein System, bei dem es einem entsprechend ausgebildeten Experten weitgehend möglich ist, Ursachen und Auswirkungen zu analysieren und zu verstehen. Ein Auto ist ein kompliziertes System, und ein erfahrener Experte könnte es zerlegen und dann wieder zusammenbauen, aber ein Laie nicht. Strategiearbeit in stark regulierten Branchen kann kompliziert sein, so dass ein entsprechend qualifizierter Experte eine effektive Strategie entwickeln kann.
  - **Komplexe** Systeme sind durch so genannte Emergenz gekennzeichnet. Das bedeutet, dass erst nach deren Auftreten möglich ist, Ursache und Wirkung zu bestimmen. Komplexe Systeme sind von Natur aus unvorhersehbar. Beispiele sind Märkte, Ökosysteme und Unternehmenskulturen. Oft ist die Zusammenstellung einer Expertengruppe die sinnvollste Reaktion auf komplexe Situationen. Sie versuchen ergebnisoffen z.B. durch Experimente neue oder innovative Ideen zu entdecken, die es der Organisation ermöglichen, den besten Nutzen aus der Situation zu ziehen.
- **Mehrdeutigkeit.** Mehrdeutigkeit heißt, dass z.B. Sprache unter verschiedenen Umständen unterschiedlich interpretiert werden kann, oder dass sie für verschiedene Personen unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Mehrdeutigkeit definiert sich durch den Kontext. Geklärt wird sie, indem sensibilisierende Fragen wie "Was ist der Kern der Sache? Stellen wir die richtigen Fragen?" gestellt werden.

Mehrdeutigkeit ist der Strategie inhärent, denn Menschen interpretieren die Bedeutung und Auswirkungen schwacher Signale unterschiedlich. Von den vier VUCA-Elementen verursacht die Mehrdeutigkeit wahrscheinlich die größte Frustration für strategische Denker.

Wie trifft dies auf das strategische Denken oder das strategische Risikomanagement zu? Führungskräfte müssen den VUCA-Rahmen als Teil ihrer Arbeit verstehen, um eine Strategie zu entwickeln, die stark, clever, gut, effektiv und nuanciert ist. Risikoprofis können diese Arbeit unterstützen, indem sie ihre Werkzeuge und Ansätze zur Erkennung schwacher Signale hinzufügen, ihre möglichen Folgen antizipieren und Antwortmaßnahmen formulieren. Gemeinsam können sie die bestmögliche Strategie für das Unternehmen entwickeln.

Weitere Informationen finden Sie in Greg Githens' neuem Buch "How to Think Strategically", das im Juli 2019 erschienen ist. Details unter <https://strategichinkingcoach.com/my-forthcoming-book/>