



VOGEL  
PERSPEKTIVE

---

Wahrhaftig inspirierend!

**WHITE  
PAPER**

WHITEPAPER

## DEALING WITH VUCA

### ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN IN EINEM AUSLAUFENDEN KONDRATIEFF-ZYKLUS

Basisinnovationen sind Auslöser von langen Konjunkturwellen, die Wohlstand und Wachstum mit sich bringen. Gleichzeitig sprengen sie die technologischen Grenzen und erhöhen die Komplexität der Weltwirtschaft. Der Harvard-Professor Joseph A. Schumpeter nannte diesen Prozess „Schöpferischen Zerstörung“ und benannte die „langen Wellen der Konjunktur“ nach ihrem Entdecker, dem russischen Ökonom Nikolai Kondratieff. Die jedem „Kondratieff-Zyklus“ zugrunde liegenden Basisinnovationen sind eine direkte Reaktion auf Knappheiten und Produktionsengpässe, die unsere Welt auch heute, am Ende des 5. Kondratieff-Zyklus, dominieren. Die Antworten darauf lauten: Digitalisierung und Industrie 4.0. Sie läuten eine (R)Evolution von Wirtschaft und Gesellschaft ein.

### DIE SYSTEM-(R)EVOLUTION

Der Ökonom Joseph A. Schumpeter veröffentlichte vor über 70 Jahren sein Werk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, das heute zu den Klassikern der Wirtschaftsliteratur gehört. Ein Klassiker deshalb, weil Schumpeter im 7. Kapitel seines Buches den Begriff der „schöpferischen Zerstörung“ einführt, der bis heute ein Sinnbild für disruptive Innovationen darstellt. Disruptiv und damit „schöpferisch zerstörend“ sind Innovationen dann, wenn sie die Kraft entfalten, bestehende Technologien komplett vom Markt zu verdrängen und sie in hohem Maße das Tempo und die Richtung des Innovationsprozesses quer durch die Wirtschaft bestimmen. Im besten Fall führen sie zu einer gesamtwirtschaftlichen Welle wirtschaftlicher Entwicklung mit der Entstehung vieler neuer Arbeitsplätze und lösen einen erheblichen Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft aus. Häufig – aber nicht immer – entstehen disruptive Innovationen dort, wo sich bestimmte Knappheiten aufstauen, die die Produktivität hemmen und damit das Wirtschaftswachstum niedrig halten oder gar blockieren.

Industrie 4.0 reagiert auf Produktivitätsengpässe und Knappheiten. Die Kapazitäten des Menschen sind beschränkt. Beschränkt deswegen, weil jede Form von Routine-Tätigkeiten – egal ob auf geistiger oder körperlicher Ebene – fehleranfällig sind und uns auf Dauer krank machen können. Maschinen sind seit Beginn der Industriellen Revolution ein probates Mittel, Knappheiten und Produktivitätsengpässe zu bekämpfen. Und in den letzten 250 Jahren sind die Maschinen nicht nur schneller und effektiver geworden – mittlerweile lernen sie auch mit sich selbst und den Menschen real und digital zu kommunizieren.

Die venezolanische Wissenschaftlerin Carlota Pérez untersucht seit vielen Jahren die Kondratieff-Zyklen und bezeichnet diese Zyklen auch als „techno-ökonomischen Paradigmenwechsel“ – einem Wechselspiel aus der technisch-wirtschaftlichen Sphäre und der sozio-institutionellen Sphäre.

Wenn beide Sphären aufeinander abgestimmt sind und in die gleiche Richtung weisen, ist stabiles Wachstum über mehrere Jahrzehnte möglich. Klaffen die technisch-wirtschaftliche und die sozio-institutionelle Sphäre scherenartig auseinander, kann ein kontinuierlicher Aufschwung nicht stattfinden, da beide Sphären disharmonisch voneinander entkoppelt sind. Wirtschaft und Gesellschaft laufen quasi in entgegengesetzte Richtungen oder verharren an unterschiedlichen Punkten der Anpassung an veränderte Situationen. Wirtschaft, Gesellschaft, Technik und Individuum verharren an unterschiedlichen Punkten der Anpassung. Strukturelle Instabilität ist die Folge. Die Welt ist VUCA.



**VOGEL**  
**PERSPEKTIVE**  
Wahrhaftig inspirierend!

Dürenstraße 3  
53173 Bonn

info@VogelPerspektive.gmbh  
www.VogelPerspektive.gmbh



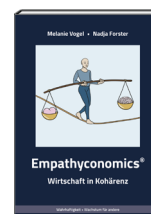
**MELANIE VOGEL**

Geschäftsführung

melanie@VogelPerspektive.gmbh

Mobil: +49 (0)163 845 22 10

### BÜCHER:



## DIE WELT IST VUCA

- **V = Volatil (volatility):** Die Natur und die Dynamik des Wandels entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen.
- **U = Ungewiss (uncertainty):** Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überrumpelung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.
- **C = Komplex (complexity):** Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.
- **A = Mehrdeutig (ambiguity):** Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu, denn sehr häufig bricht die Verbindung zwischen Handeln und Wissen ab.

Eine VUCA-gewordene Welt verlangt von Mensch und Unternehmen Anpassung im Akkord. Auf die Unternehmen bezogen heißt das:

### **V = Volatil (volatility)**

Die Kunden von heute sind nicht mehr zwangsläufig auch die Kunden von morgen. Auch die Quellen des Wettbewerbs sind nicht mehr eindeutig zu lokalisieren. Die elementare Frage in einer VUCA-Welt lautet: Wer sind unsere Kunden und Wettbewerber von morgen? Weil auf diese Frage schon lange keine klaren Antworten mehr erfolgen können, nimmt der Innovationsdruck in den Unternehmen rasant zu und wird auch noch weiter ansteigen. Unternehmen müssen sich diversifizieren – und sie müssen das schnell tun.

### **U = Ungewiss (uncertainty)**

Weil Kunden und Wettbewerber nicht mehr eindeutig lokalisierbar sind, nimmt die Ungewissheit über Marktentwicklungen zu. Das stürzt selbst umsichtige Unternehmenslenker in ein Dilemma: Sie müssen mit dem Worst-Case rechnen und auf den Best-Case hinarbeiten. Eine der Kernfragen lautet: Womit und mit wem werden Unternehmen in Zukunft noch ihr Geld verdienen können?

### **C = Komplex (complexity)**

Eine hoch komplexe, in sich verzahnte und dabei elementar anfällige weltweite Verflechtung von Wirtschaftskreisläufen, denen ein politisch und rechtlich verlässlicher globaler Rahmen grundlegend fehlt, sorgt bei jedem einzelnen Unternehmen dafür, dass Unternehmenslenker jederzeit in mehrere Richtungen denken müssen. Mentale Agilität wird zu einer Kernkompetenz.

### **A = Mehrdeutig (ambiguity)**

Fehlen Ursache-Wirkungszusammenhänge und verfehlen bisher bekannte und erfolgreiche Geschäftsmodelle plötzlich ihre Wirkung, sind Unternehmen zunehmend öfter gezwungen, nach individuellen Lösungen zu suchen. Das Lernen von Best-Practice, die Know-how-Vertiefung durch Erfahrung ist nicht mehr zwingend von Erfolg gekrönt. Je schneller sich die Welt verändert, umso radikal endlicher wird unser (Erfahrungs-)Wissen. Der Standard von heute ist das Optimum von gestern.

Bis ein System (egal, ob ein gesellschaftliches oder ein unternehmerisches System) wieder strukturell kohärent ist, sprich: die technisch-wirtschaftliche und die sozio-institutionelle Sphäre wieder im Einklang sind, müssen Störfaktoren und Beharrungskräfte überwunden werden. Und die Veränderungen, die im Kielwasser technologischer Revolutionen notwendig sind, sind tiefgreifender und umwälzender als alles, was die große Mehrheit der an diesem Prozess beteiligten Menschen je erlebt hat. Es gibt daher keine Erfahrungen und keine bewährten Rezepte, die als Leitlinien herangezogen werden können. Der Transformationsprozess vollzieht sich ganz häufig aufgrund von Versuch und Irrtum.

Einer VUCA-Welt kann man daher nicht mit generellen und bisher allgemein gültigen Management-, Wirtschafts- oder politischen Strategien antworten. In einer VUCA-gewordenen Welt sorgt eine „business as usual“-Haltung für Sand im Getriebe. Lineare Lösungen, lineares Denken, lineares Management und lineare Karrieren sind in einer dynamischen, volatilen, veränderungsstarken, mehrdeutigen Welt keine Lösung, sondern ein Problem.

Wir sollten daher anfangen, uns aktiv mit der VUCA-Welt auseinanderzusetzen, denn es ist zukunftsentscheidend, dass wir nicht zum Opfer ihrer Dynamik werden, sondern die ihr innewohnenden Chancen aktiv für uns zu nutzen wissen. Wer im Augenblick den Kopf in den Sand steckt, verschafft sich keinen Überblick und verliert die Orientierung in der VUCA-Welt. In der Sprache der Zulu steht „vuca“ übrigens für „aufwachen“ im Sinne von:

- Lernen
- Wissen erwerben
- Bewusstsein erweitern
- kreative Anpassung

Ein modernes Homonym: Während VUCA das Problem beschreibt, steht vuca für eine innere Haltung, die den Einstieg zur Lösungsfindung begründet.

Wir stehen am Beginn eines neuen Zeitalters. Das Anlagevermögen der Zukunft liegt jedoch nicht - wie oft vermutet - in den Robotern und Software-Programmen dieser Welt. Der Schlüsselfaktor für zukünftigen Wohlstand ist der kreative und schöpferisch tätige Mensch. Im 6. Kondratieff steht der Mensch im Mittelpunkt.

## EINE HANDVOLL PARADIGMEN-WECHSEL

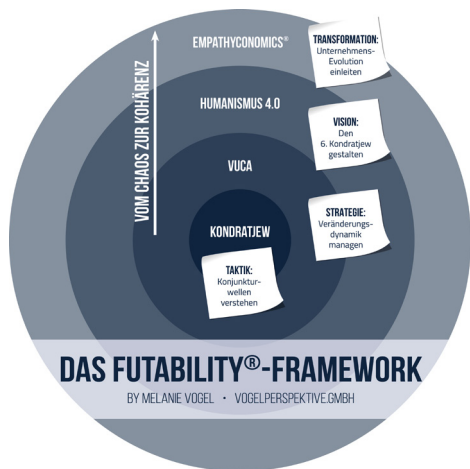
1. Es gibt heute keine erfolgreichen Wachstumsbranchen mehr.
2. Es gibt heute nur noch Unternehmen, die erfolgreich Wachstumschancen nutzen.
3. Der beste Weg für ein Unternehmen erfolgreich zu sein ist, seinen eigenen Erfolg zu kreieren.
4. Grundlage dafür ist das Wissen darüber, was das eigene Unternehmen heute und in Zukunft erfolgreich macht.
5. Langfristiger Unternehmenserfolg erfordert die Fähigkeit zu Agilität, Veränderung und Innovation.

## ÜBER DIE VOGELPERSPEKTIVE

Die VogelPerspektive GmbH – Spezialistin für wahrhaftig inspirierende Impulse – führt Unternehmer, Manager und Führungskräfte mit neuen Denkansätzen sicher durch die VUCA-Welt. VogelPerspektiven erweitern den unternehmerischen Geist, heben den Schleier der Betriebsblindheit und öffnen den Raum für das, was heute und in Zukunft wahrhaft wichtig ist. VogelPerspektiven gibt es als Keynotes oder als virtuelle Impulse im Rahmen der Weiterbildungs-Flatrate Inspiration2Go.

VOGELPERSPEKTIVEN:

## DAS FUTABILITY®-FRAMEWORK



Das traditionelle Managementdenken hilft Unternehmen in der komplexen VUCA-Welt oft nicht mehr weiter, denn das System Wirtschaft hat sich grundlegend geändert; die gewohnten Managementansätze bringen keine Wettbewerbsvorteile mehr. Neue Perspektiven und neues Denken sind notwendig. Moderne Führungskräfte von heute müssen daher in der Lage sein, die Grenzen ihres Nichtwissens zu erkennen, um gezielt traditionelle Standpunkte und Sichtweisen zu hinterfragen.



**VOGEL  
PERSPEKTIVE**  
Wahrhaftig inspirierend!

Dürenstraße 3  
53173 Bonn

info@VogelPerspektive.gmbh  
www.VogelPerspektive.gmbh

## DAS FUTABILITY®-FRAMEWORK

Bevor ein Mensch richtig handeln kann, muss er richtig denken. Und zum richtigen Denken benötigt er entsprechende Impulse und Perspektivwechsel. Der Blick über den Tellerrand und die Erweiterung des eigenen (Wissens-)Horizonts sind dafür entscheidende Grundvoraussetzungen, denen die VogelPerspektiven nachkommen.

Das von Melanie Vogel entwickelte „Futability®-Framework“ dient dabei als „Denk-Radar“ zur Orientierung und mentalen Neuausrichtung in einer VUCA-Welt.

Mit Hilfe des Futability®-Frameworks können Management und Führungskräfte starke Unternehmensvisionen formulieren und gleichzeitig offen bleiben für kurzfristige Strategien und Taktiken, die sich der langfristigen Vision immer wieder flexibel anpassen.

Das Ergebnis ist im Idealfall eine flexible Organisation, die in der Lage ist, ständig iterieren und auf externe Entwicklungen reagieren zu können, weil ihre Führungskräfte exponentiell denken und kontinuierlich inkrementelle Maßnahmen ergreifen, um die Zukunft zu gestalten.



**MELANIE VOGEL**

Geschäftsführung  
melanie@VogelPerspektive.gmbh  
Mobil: +49 (0)163 845 22 10



Wir erleben massive Störungen und Systembrüche in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen. Die Kohärenz – das stimmige Miteinander – ist gestört. Das ist einer der Gründe für die Veränderungsdynamik.

Die Systembrüche lassen sich durch das Akronym **VUCA** erklären: volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Kernaufgabe ist es, Instabilitäten zu managen. Dafür braucht es neue holistische Management-Strategien.

Instabilitäten lassen sich deutlich einfacher managen, wenn die unternehmerische Vision klar und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (**Futability®**) gesichert ist. Die Kondratieff-Zyklen bieten visionäre Anhaltspunkte.

Die Transformation ist ein wirklicher Evolutionsschritt. Erst jetzt ist es nämlich – dank der Vorarbeit durch die ersten drei Schritte – möglich, das Unternehmen von innen heraus zu erneuern und in Richtung Zukunft zu lenken.

### Möchten Sie mehr wissen?

Melanie Vogel steht als **Keynote-Speakerin** zur Verfügung und als **virtuelle Impulsgeberin** im Rahmen der **Weiterbildungs-Flatrate Inspiration2Go** ([www.Inspiration2Go.de](http://www.Inspiration2Go.de)).

