HOCHSCHULE
HANNOVER
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
AND ARTS
–
Fakultät III
Medien, Information
und Design

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts
HOCHSCHULE
LUZERN
Wirtschaft

Das Unerwartete gelassener erwarten können: Wie die interne Kommunikation die Agilität von Unternehmen fördert

Prof. Dr. Ulrike Buchholz

IKM Update
25.4.2016

Agenda

1. Warum Wertschöpfung in der VUCA-Welt intensive Kommunikation benötigt
2. Warum Führung unter VUCA-Bedingungen vertrauensbasiert auf Augenhöhe erfolgen muss
3. Warum Vernetzung ein guter Weg ist, VUCA-Probleme zu lösen
4. Warum das Adressieren von Informationstypen schneller zu VUCA-Lösungen führt
5. Warum CSR-Maßnahmen VUCA-Fähigkeit unterstützen können

Die VUCA-Welt

Volatility:
Unbeständigkeit, Flüchtigkeit

Uncertainty:
Unsicherheit, Ungewissheit

Complexity:
Komplexität, Vielschichtigkeit

Ambiguity:
Mehrdeutigkeit, Uneindeutigkeit

Agilität als Antwort auf die VUCA-Welt

- Veränderungen möglichst unbehindert (in Echtzeit) bewältigen können
- schnelle Richtungswechsel vollziehen können
- sich organisationalen Verformungen immer wieder anpassen können, ohne dabei die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens aus den Augen zu verlieren
- Lösungsorientierung im Blick haben
- mit Ungewissheit leben können, Komplexität kultivieren

- Antizipationsfähigkeit
- Selbstorganisationsfähigkeit
- Lern- und Innovationsfähigkeit
- Diversität
- Multioptionalität, Handlungsvarietät
- kreativer Umgang mit Mangel und Störanfälligkeit
- Beziehungsfähigkeit

Kommunikationsmanagement

Führen unter VUCA-Bedingungen

VUCA: Problemlöser, schnelle Entscheidungen, schnelle Arbeitsprozesse unter VUCA-Bedingungen

Führung

1. transformational: visionär, vertrauensbasiert, befähigend
   - Innovationskultur schaffen
   - Veränderung als Chance für Entwicklung sehen
   - internes Unternehmertum leben
   - Transformation ermöglichen

2. agil: inkrementell-iterativ, diskursiv
   - in Lern- und Feedbackschleifen zur Marktreife
   - Fehlertoleranz; Hinterfragen von traditionellen Erklärungsmustern
   - Multioptionalität, Handlungsvarietät
   - Antizipationsfähigkeit, Beobachtungen reflektieren und einbauen

Netzwerken anstatt linear kommunizieren

- aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden an der Gestaltung des Unternehmens (Effizienz)
- realistische Einschätzung von Gegebenheiten und Zukunftsszenarien
- objektiverer und sachdienlicher Umgang mit Widersprüchen und Mehrdeutigkeiten
- Setzen der eigene Einstellungen und Handlungsoptionen in einen neuen Kontext
- qualitativ hochwertigere Entscheidungen
- Erhöhung des Kundenfokus des Unternehmens (Mitarbeitende mit Kundenkontakt)
- Entwicklung der Fähigkeit des Unternehmens, sich schneller zu verändern als bisher
- Entwicklung einer hochdynamischen Veränderungskultur
- evolutionäre Weiterentwicklung des Veränderungssystems
- Förderung von Kreativität und Innovationen

Niemand ist alleine wirklich erfolgreich.

Schneller Aufmerksamkeit erzielen

Die Kommunikation mit Informationstypen fokussiert auf das Rezeptionsverhalten unter den besonderen Bedingungen von Veränderungsnotwendigkeit.

Die Desinteressierten
Unaufmerksam. Verweigerer, an Traditionen orientiert

Die Informationssuchenden
Hoch aufmerksam. Sind die ersten, die neue Ideen aufgreifen, hohe Risikobereitschaft, Impulsgeber, wenig Bezug zur sozialen Gruppe

Die Beobachter
Eher unaufmerksam. Sind besonders skeptisch, warten ab, bis die Interessierten die neuen Ideen aufgegriffen haben, reagieren auf nachhaltigen (Konformitäts)druck.

Die Informierten
Sehr aufmerksam. Geringere Risikobereitschaft, aber höhere Unsicherheitstoleranz als Mehrheit der sozialen Gruppe, gut eingebunden in die soziale Gruppe, Meinungsführer

Die Interessierten
Aufmerksam. Verhaltenes Abwarten und Abwägen, wollen aber den Zug auch nicht verpassen, folgen den Informierten

Meinungsbildung bei den Informationstypen

Die Desinteressierten
Ablehnung, rezipieren wenig; können durch ihr Verhalten aber Einfluss nehmen.

Die Informationssuchenden
Suchen Wissensvorsprung; bilden sich gerne eine unabhängige Meinung und suchen dazu Kontakt zu Gleichgesinnten (Netzwerk); importieren Information in das Netzwerk

Die Beobachter
Eher unaufmerksam, reagieren aber auf Dringlichkeit; orientieren sich dann an den Interessierten und den Informierten

Einfluss und Einflussnahme

Die Informierten
Beobachten die Informationssuchenden zur Meinungsbildung; sind gerne Meinungsführer in der sozialen Gruppe; orientieren sich gerne am Status der Informationsquelle

Die Interessierten
Sind grundsätzlich aufmerksam und orientieren sich an den Informierten; haben aber deutliche Überzeugungsschwelle

Mit CSR Kooperationsbereitschaft fördern

CSR klassisch: Dokumentation sozialer Verantwortung, Unterstützung des Gemeinwohls, Befriedigung und Befriedung von Bezugsgruppen, Vermeiden von Kritik, Stärkung der Reputation

CSR reloaded: für Kollaboration und Kooperation sensibilisieren

VUCA-Anforderungen

- verstärkte Zusammenarbeit in allen Teilen der Wertschöpfungskette
- Wirkungszusammenhänge erkennen können (gemeinsames Beobachten und Analysieren; Netzwerke)
- Kreieren und Abrufen von Handlungsoptionen; Wertschätzen von Diversität

Das Ausüben sozialer Verantwortung beleuchtet Gemeinschaft als wertvoll und sensibilisiert für anstehende Herausforderungen.