



Abb. 2.1 Fred Janssen spricht auf der TEDx Hamburg im Juni 2015 über die Landung der Raumsonde Rosetta auf dem Kometen 67P/Churyumov-Gerasimenko. Foto: Sebastian Gabsch

Welcome to the new normal

Wir stecken mitten in einer radikalen Transformation – weltweit und alle Menschen betreffend. Weil wir mitten drin stecken, fällt es dem Einzelnen jedoch nicht immer leicht zu erkennen, wie schnell sich die Welt und damit auch die Grundlagen für Wirtschaft und unser Miteinander verändern (Abb. 2.1).

Wer ein wenig aufmerksam ist, wird die vielfachen Diskussion verfolgen, die sich um Veränderungen in der Wirtschaft drehen. „Industrie 4.0“ als Schlagwort und nächste Stufe der Digitalisierung der Industrie, Künstliche Intelligenz, Robotik, neue Energieerzeugungs- und -verteilungssysteme usw. sind aktuelle Beispiele für technologische Fortschritte. Manche Treiber der Veränderung sind jedoch Entwicklungen auf einer ganz anderen Seite, einem sozialen Aspekt von Wirtschaft.

Viele der besonders intensiv diskutierten Entwicklungen resultieren aus einem Phänomen, das mit kollektivem Lernen (collective learning) bezeichnet wird. Gemeint ist die Beobachtung, dass intensiv vernetzte und kommunizierende Gruppen eine deutlich schnellere Lernkurve aufweisen und innovativere Lösungen entwickeln. In solchen Gruppen entstehen schnell Innovationen, die zu neuartigen Geschäftsmodellen, Methoden und Arbeitsweisen führen. Agile Projektmethoden, Crowdfunding (vgl. Kasten unten) und Co-Creation oder Mobile Payment und Crowd Financing – neue Geschäftsmodelle entstehen in einer gefühlt immer schnelleren Folge, die auf der Kombination bereits bestehender Technologien beruhen oder neue Arbeitsweisen einführen. Vieles davon war so vor wenigen Jahren nicht denkbar. In der globalen, digitalisierten Wirtschaft besitzen jedoch immer mehr gut ausgebildete Menschen ein Smartphone, dessen Rechnerleistung noch vor wenigen Jahren unbezahlbar war, und das sie über das Internet weltweit vernetzt. Diese Kombination aus kreativen Köpfen und weltweiter Vernetzung ist die Grundlage dafür, dass die Welle an Innovationen und Transformation von Geschäftsmodellen gerade erst anläuft.

Selbstverständlich wird kollektives Lernen in unterschiedlichen Branchen und Regionen unterschiedliche Bedeutung erlangen. Schließlich wird ein großes Infrastrukturprojekt oder ein Produktstart in einem hochregulierten Markt auch zukünftig viel Zeit erfordern und sich durch digitale und kollaborative Systeme nicht wesentlich beschleunigen lassen. Weizen wächst halt nicht schneller, wenn man daran zieht oder sich mehr Leute darüber unterhalten, wie das Wachstum beschleunigt werden kann.

Ideen treiben die Welt vielleicht zu Szenarien und Anwendungen, an die heute wenige denken. Warum denn Weizen oder Großprojekte? Wie wäre es mit Algen oder durch eine KI (Künstliche Intelligenz) gesteuerte Schwärme von Bau-Drohnen? Ersetzen wir die teure Infrastruktur für Strom doch einfach durch dezentrale Speicher- und Steuerungssysteme. Darüber wird bereits diskutiert und wer weiß, was da noch auf uns zukommt. Möglichkeiten gehen einfach nicht aus, solange intelligente Menschen miteinander große Ziele verfolgen. Der entscheidende Punkt ist, dass seit einigen Jahren die Kommunikation der Menschen untereinander nahezu unbegrenzt und gemeinsames Lernen und Befruchten möglich ist.

- **Inspiration – Eine Definition** Im Allgemeinen versteht man unter Inspiration eine Eingebung, einen unerwarteten Einfall oder den Ausgangspunkt künstlerischer Kreativität. Der lateinische Ursprung „inspiratio: Beseelung, Einhauchung“ weist auf den philosophischen Hintergrund des Begriffes hin, der göttliche Eingebung als Ursache von Kunst und Ideen ansieht. Inspiration beruht häufig auf Überlegungen, die man selber nie angestellt hätte.

Das enorme Potenzial der Vernetzung intelligenter Menschen ist auch ein wesentlicher Treiber der TED-Organisation (www.ted.com), die weltweit Konferenzen organisiert und die Beiträge als Video ins Netz stellt (vgl. Kap. 3). Inzwischen sind allein auf der Hauptplattform rund 2000 Videos zu sehen, die über drei Milliarden Mal angesehen wurden. Der aktuelle Kurator Chris Anderson hat bereits 2010 in seinem Talk „How web videos powers global innovation“ gezeigt, was die Grundlage für diese schnelle Verbreitung ist.

Chris Anderson, „How web video powers global innovation“

„TED’s Chris Anderson says the rise of web video is driving a worldwide phenomenon, he calls Crowd Accelerated Innovation – a self-fueling cycle of learning that could be as significant as the invention of print. But to tap into its power, organizations will need to embrace radical openness.“

Quelle: http://www.ted.com/talks/chris_anderson_how_web_video_powers_global_innovation

Die Beobachtung, die Chris Anderson in seinem Talk beschreibt, passt genau zu der Beobachtung, die David Christian (vgl. Einleitung) mit dem kollektiven Lernen beschrieben hat. Experten, Querdenker und Menschen mit Leidenschaften treffen sich, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu fördern. Neu ist, dass sich Menschen aus allen Teilen der Gesellschaft im Internet treffen und Web-Videos nutzen. Voraussetzung für den Erfolg sind drei Faktoren:

1. Crowd – Umso größer die Gruppe ist, desto größer ist deren innovatives Potenzial.
2. Light – Sichtbarkeit dessen, wozu die Einzelnen fähig sind.
3. Desire – Leidenschaft treibt die Menschen dazu, immer besser werden zu wollen.

Wer sich den Erfolg der TED Talks, die zunehmende Nutzung von Crowdfunding-Plattformen etc. ansieht, der merkt, dass die von Chris Anderson beschriebene Logik funktioniert. Die Nutzung des internetbasierten Innovationsansatzes setzt allerdings ein Element voraus, das konträr zu den Vorstellungen der bisherigen Wirtschaftswelt steht: Offenheit und Transparenz. Es ist damit ein Beispiel für mehrere Veränderungen in der Geisteshaltung, die Entscheider in der Wirtschaft vornehmen müssen, wenn sie die Transformation ihrer Unternehmen in die neue, agile Wirtschaftswelt meistern wollen.

Hierzu noch ein Zitat aus dem Talk von Chris Anderson: „Also, the system is self-fueling. It's the crowd that shines the light and fuels the desire, but the light and desire are a lethal one-two combination that attract new people to the crowd. So, this is a model that pretty much any organization could use to try and nurture its own cycle of crowd-accelerated innovation. Invite the crowd, let in the light, dial up the desire. And the hardest part about that is probably the light, because it means you have to open up, you have to show your stuff to the world. It's by giving away what you think is your deepest secret that maybe millions of people are empowered to help improve it.“

Exkurs: Die Macht der Vielen – Crowdfunding, Crowdsourcing, Crowdfunding

Mit den Begriffen wie Crowdfunding oder Crowdsourcing wird eine Verlagerung von Aufgaben in das Internet bezeichnet, die früher innerhalb von Unternehmen bearbeitet wurden. Die Leistung wird kooperativ erbracht. Das wohl bekannteste Beispiel für Crowdsourcing ist Wikipedia, das auf der freiwilligen Zuarbeit vieler Autoren beruht. Nach der gleichen Logik funktioniert auch das Crowdfunding, wobei sich viele Geldgeber zusammenschließen, um ein Projekt zu finanzieren (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>).

Wie erfolgreiche Crowdfunding-Ansätze aussehen können, zeigen Plattformen wie jovoto (<http://www.jovoto.com>) oder crowdworx (<https://www.crowdworx.de>). Dort stellen Unternehmen ihre Design- oder Innovationsfragen ein und ein Team, das sich spontan aus einer großen Community versammelt (jovoto hat über 20.000 Designern weltweit), arbeitet in kurzer Zeit eine Lösung aus.

Alle drei Faktoren aus dem Talk von Chris Anderson sind vorhanden: Crowd, Light und Desire. Sofort wird auch der Unterschied zur herkömmlichen Vorgehensweise klar. Designaufgaben oder Innovationen werden herkömmlich in definierten Abteilungen entwickelt, in denen eine begrenzte Anzahl Mitarbeiter, in definierten Funktionen mit bewährten Instrumenten an ausgewählten Fragestellungen arbeiten. Immer im „eigenen Saft schmorend“, in der Unternehmenskultur und -politik verhaftet und ... Der Effekt muss nicht weiter beschrieben werden.

Kritiker des Crowdfunding-Ansatzes weisen immer wieder auf zwei Aspekte hin: Qualität und Vertraulichkeit. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Qualität der in einer Crowd erarbeiteten Lösungen höher ist, sofern innovative Ideen gefragt sind. Für Fragen, die tiefes Spezialistenwissen erfordern, müssen entsprechend vorqualifizierte Crowds gebildet werden, was häufig schwierig ist, weil nur sehr wenige Spezialisten existieren. Der Punkt Vertraulichkeit ist valide und bedarf einer Entscheidung. Hier geht es erneut um den bereits angesprochenen Aspekt der Grundhaltung. Wenn ich (altes Denken) eine Lösung exklusiv für mein Unternehmen nutzen will und die Lösung möglicherweise auch patentieren lasse, ist der Crowd-Ansatz über die Bildung geschlossener Expertenpools noch immer möglich. Dafür steigen die Kosten und ein Teil des kreativen Potenzials geht verloren. Der Knackpunkt liegt für viele Unternehmen und Entscheider darin, die Logik der Exklusivität kritisch zu prüfen und ggf. über Bord zu werfen. In einer VUCA-Welt (s. u.), die immer dynamischer und individueller wird, macht die Logik des Produktschutzes immer weniger Sinn. Eine schnelle, kundenorientierte Lösung verspricht mehr Vorteile, sofern eine schnelle Umsetzung im Unternehmen (time-to-market) gewährleistet ist.

Die Dynamik, die in großen Gruppen steckt und zu Veränderungen in ganzen Systemen führen kann, zeigt unter anderem ein kurzer TED Talk von Peter Norvig. Er hat in Stanford einen Kurs über Künstliche Intelligenz gehalten, an dem neben den Präsenzstudenten auch über 100.000 Studierende im Internet teilnahmen. Auch wenn die schiere Anzahl der Studierenden für manchen ein Symbol für die neue, digitale Welt sein mögen, sind es zwei andere Aspekte, die viel größere Relevanz besitzen. Das klassische Lehrformat des „weisen Professors“, der eine Vorlesung im wörtlichen Sinne hält, trat in den Hintergrund zugunsten von:

- Kurze Lehrvideos, mit deren Hilfe sich die Studierenden eigenständig mit dem Thema auseinandersetzen, um sie später mit Kommilitonen zu diskutieren (flipped classroom).
- Peer Instruction, d. h. die Studierenden agieren als Lerner und Lehrer, indem sie miteinander lernen und sich gegenseitig unterstützen.

Ein Zitat aus dem Talk von Peter Norvig verdeutlicht dies: „From Daphne Koller and Andrew Ng, we learned the concept of ‚flipping‘ the classroom. Students watched the videos on their own, and then they come together to discuss them. From Eric Mazur, I learned about peer instruction, that peers can be the best teachers, because they’re the ones that remember what it’s like to not understand. Sebastian and I have forgotten some of that. Of course, we couldn’t have a classroom discussion with tens of thousands of students, so we encouraged and nurtured these online forums.“

Man benötigt nicht viel Phantasie, um sich vorzustellen, welches Potenzial in solchen Formaten steckt, wenn sie auf die Personalentwicklung in den Unternehmen, das Wissensmanagement von Außendienstern und Vertriebspartner usw. angewandt werden. Und wieder tauchen an zentraler Stelle Web-Videos auf.

Peter Norvig, „The 100,000-student classroom“

„In the fall of 2011 Peter Norvig taught a class with Sebastian Thrun on artificial intelligence at Stanford attended by 175 students in situ – and over 100,000 via an interactive webcast. He shares what he learned about teaching to a global classroom.“

Quelle: http://www.ted.com/talks/peter_norvig_the_100_000_student_classroom?language=en

2.1 Warum ausgerechnet Videos?

Aus dem bisher diskutierten ist noch nicht ersichtlich, wieso ausgerechnet Web-Videos so gut funktionieren, welche Vorteile dieses Format bietet. Auch hierzu hat Chris Anderson Hinweise gegeben: „Here’s another example that’s close to our hearts at TED, where video is sometimes more powerful than print – the sharing of an idea. Why do people like watching TEDTalks? All those ideas are already out there in print. It’s actually faster to read than to view. Why would someone bother? Well, so, there’s some showing as well as telling. But even leaving the screen out of it, there’s still a lot more being transferred than just words. And in that non-verbal portion, there’s some serious magic. Somewhere hidden in the physical gestures, the vocal cadence, the facial expressions, the eye contact, the passion, the kind of awkward, British body language, the sense of how the audience are reacting, there are hundreds of subconscious clues that go to how well you will understand, and whether you’re inspired – light, if you like, and desire. Incredibly, all of this can be communicated on just a few square inches of a screen.“

Videos sind somit erfolgreicher als andere Kommunikationsformate, weil sie das menschliche Bedürfnis, möglichst viel über den anderen zu erfahren, ideal bedienen. Somit verwundet es auch nicht, dass Video-Plattformen wie Youtube, Vimeo oder eben TED so großen Erfolg haben. Das geschriebene Wort dagegen, ist in diesem Zusammenhang als eindimensional zu bezeichnen. Darüber hinaus fordert es dem Leser andere Qualitäten ab, z. B. Ruhe oder Reflexion bzw. eine spezielle Form der Intelligenz.

Exkurs: For free. For everyone. Forever. – Die Khan Academy

Die Khan Academy (<https://www.khanacademy.org/>) ist ein weiteres Beispiel dafür, wie die Möglichkeiten des Internet, intelligent genutzt, schnell zu großer Verbreitung und Weiterentwicklung führen. Ursprünglich als privates Nachhilfe-Projekt eines Hedge Fond Managers in den USA gegründet, ist die Khan Academy heute eine Non-profit-Organisation, die sich selbst folgende Mission gegeben hat: „A personalized learning resource for all ages“.

„Khan Academy offers practice exercises, instructional videos, and a personalized learning dashboard that empower learners to study at their own pace in and outside of the classroom. We tackle math, science, computer programming, history, art history, economics, and more. Our math missions guide learners from kindergarten to calculus using state-of-the-art, adaptive technology that identifies strengths and learning gaps. We’ve also partnered with institutions like NASA, The Museum of Modern Art, The California Academy of Sciences, and MIT to offer specialized content.“

Die Khan Academy stellt Selbstlernmaterial zur Verfügung, die es allen Menschen mit Internetzugang erlaubt, sich in vielen Fächern Wissen anzueignen. Inzwischen entstehen internationale Ableger, die Videos mit Untertiteln in verschiedenen Sprachen versehen oder eigenen Content produzieren. Der Erfolg der Khan Academy beruht auf den hochwertig produzierten Videos, die didaktisch hervorragend auch sehr komplexe Themen aus Mathematik und Naturwissenschaften erklären. Viele Nutzer haben erst durch die Videos Sachverhalte verstanden, die sie im normalen Schulunterricht nicht verstanden haben.

Der größte Einfluss der Khan Academy kann darin gesehen werden, dass immer mehr Lehrer und Schulen dazu übergehen, die Schüler zum Selbststudium mit Hilfe der Khan Academy zu ermuntern und die Unterrichtszeit in der Schule primär dazu zu nutzen, die Dinge zu vertiefen, die nicht verstanden wurden. Der übliche Ablauf schulischer Lehre wird somit verändert, weshalb die Logik auch mit „flipped classroom“ bezeichnet wird. Diese Methodik hat inzwischen auch in der Personalentwicklung vieler Unternehmen Einzug gehalten, die Selbstlernmaterial elektronisch verfügbar machen und Präsenzzeiten in (meist verkürzten) Seminaren nur noch zur Vertiefung, Einübung von Fertigkeiten und sozialem Lernen generell nutzen. Dieser Trend aus verstärktem Einsatz elektronischer Lernformate für die Vermittlung von Wissen und einer stärkeren Fokussierung der Präsenzzeiten auf soziale Lernformate verbreitet sich rasch, da deutlich bessere Ergebnisse bei geringerem Aufwand verzeichnet werden.

Salman Khan: „Let’s use video to reinvent education“

„Salman Khan talks about how and why he created the remarkable Khan Academy, a carefully structured series of educational videos offering complete curricula in math and, now, other subjects. He shows the power of interactive exercises, and calls for teachers to consider flipping the traditional classroom script – give students video lectures to watch at home, and do ‚homework‘ in the classroom with the teacher available to help.“

Quelle: http://www.ted.com/talks/salman_khan_let_s_use_video_to_reinvent_education

2.2 Web-Videos in Unternehmen

Aus Sicht von Unternehmen und Wirtschaft resultiert aus diesem Erfolg der Web-Videos eine zentrale Frage: Wenn Kunden und Mitarbeiter immer häufiger auf Web-Videos zurückgreifen werden und klassische Kommunikationsformate wie Bücher, TV, Zeitschriften Schritt für Schritt an Bedeutung verlieren, was ergäbe sich daraus für uns als Unternehmen? Werden die veränderten Nutzungsgewohnheiten auch zu veränderten Erwartungen an Kommunikation führen? Sollten wir dann unsere Kommunikationskanäle und -formate überprüfen? Die Antwort ist eindeutig: Ja.

Das folgende Experiment zeigt pragmatisch, wie eine Wechselwirkung zwischen beruflicher und privater Kommunikationsgewohnheiten und -erwartungen mit der zukünftigen Kommunikation in Unternehmen verbunden ist.

Experiment – Verhalten und Erwartungen verändern

Mehrfach haben wir in diesem Kapitel die Meinung vertreten, dass sich Haltungen und Erwartungen durch Kommunikation und konkret durch Web-Videos oder TED Talks verändern lassen. Konnten Sie dem uneingeschränkt zustimmen? Falls ja, können Sie das folgende Gedankenexperiment entspannt und mit Humor genießen. Wenn Sie dagegen Zweifel an der These haben oder diese gar vollständig ablehnen, laden wir Sie zu einem Experiment ein, das unsere These und Ihre Haltung gleichermaßen herausfordert. Worum geht es?

Viele Unternehmen verbreiten auf ihren Websites Videos, in denen das Unternehmen mit seinen Produkten und Mitarbeitern vorgestellt wird. Diese Videos sind in der Regel von der Marketingabteilung mit einem externen Dienstleister kreiert und realisiert worden. Wir denken, Sie wissen welche Videos wir meinen.

Schritt 1 unseres Experimentes: Bitte sehen Sie sich, sofern vorhanden, das Video Ihres Unternehmens an. Wenn Sie nicht für ein Unternehmen mit Imagevideo arbeiten, suchen Sie sich ein beliebiges Beispiel im Internet, die großen Unternehmen bieten solche Videos an.

Frage 1: Wie wirkt das Video auf Sie? Ist es attraktiv gemacht und überzeugt Sie, dass Ihr Unternehmen in jeder Hinsicht toll ist?

Schritt 2: Bitte sehen Sie sich „Cedric der Film“ an. Es handelt sich um die Abschlussarbeit des Studienganges Medienproduktion an der Fachhochschule Lippe Höxter von Jens Kämper, Christian Marschall und Hendrik Pieta, die 2006 publiziert wurde. Wir empfehlen den gesamten Film (10 min) anzusehen, es lohnt sich! Für die Eiligen, es geht in diesem Experiment um das Imagevideo ab Minute 4:50 (www.cedric-der-film.de).

Frage 2: Wie hat dieses Imagevideo auf Sie gewirkt?

Und nun die zentrale Frage: Wie werden Sie zukünftig Imagevideos sehen und bewerten? Hat sich gerade etwas verändert? Wir wetten ja! Denn schließlich gilt: „Eine Welt des Wandels braucht Flexibilität“. Ab heute müssen Unternehmen anders mit Ihnen kommunizieren, Ihre Sicht auf das Format Imagevideo hat sich „verschoben“, oder?

Nun sind Imagefilme nur eine Nische in den vielfältigen Kommunikationsformaten, die Unternehmen benötigen, um nach Innen (Mitarbeiter etc.) und Außen (Kunden, Lieferanten etc.) zu kommunizieren. Können Web-Videos auch an anderer Stelle eine bessere Form der Kommunikation darstellen? Wir meinen: auf jeden Fall. Bereits heute sind unzählige Videos im Netz, die als Ersatz für Bedienungsanleitungen erklären, wie Produkte funktionieren oder zu reparieren sind. Lernangebote werden zunehmend als Videos angeboten und ersetzen bzw. ergänzen Präsenzveranstaltungen und Lehrbücher. Es gibt viele

Einsatzmöglichkeiten für Web-Videos und der voranschreitende Ausbau der Netzinfrastruktur erlaubt immer komplexere und umfangreichere Angebote.

Um sich die gesamte Tragweite dieser Entwicklung klar zu machen, gilt es die zukünftige Wirtschafts- und Arbeitswelt noch einmal genauer zu betrachten und zu analysieren, wie sich Kommunikation generell und die verschiedenen Kommunikationsanlässe und -formate entwickeln werden.

2.3 Eine Reise in die VUCA-Welt

„VUCA“ ist ein Akronym, das die generelle Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity) der modernen Welt bezeichnet. Der Begriff VUCA wird seit den 1990er Jahren verwendet und stammt ursprünglich aus dem militärischen Umfeld. Zwischenzeitlich wird der Begriff auch in der Wirtschaft immer häufiger verwendet und beschreibt den Effekt, der sich aus den aktuellen Trends der vernetzten Digitalisierung, Verwendung agiler Methoden, kollaborativen Ansätze etc. ergibt. Diese Treiber führen in letzter Konsequenz zu einer vielschichtigeren, komplexeren und agileren Wirtschaft, einer VUCA-Wirtschaft. Die Geschwindigkeit und Radikalität, in der neue Geschäftsmodelle entstehen und ganze Branchen verändern, steigt erkennbar an. Für die Unternehmen und die Führungskräfte ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die eigenen Geschäftsmodelle und -strategien immer häufiger zu überprüfen, zu verändern und die resultierenden Veränderungsnotwendigkeiten zügig umzusetzen.

Eine tiefere Bedeutung von VUCA liegt darin, dass jeder der Begriffe einen anderen Blickwinkel erfordert und so die strategische und operative Reflexion der eigenen Situation in der Organisation erleichtert. Eine generelle Betrachtung kann so aussehen:

- V=Volatility: die Art und Dynamik der Veränderung, die Veränderungsgeschwindigkeit und die Treiber der Veränderung
- U=Uncertainty: rückläufige Vorhersagbarkeit von Entwicklungen, die Zunahme von Überraschungen, die Sensibilität und das Verständnis von Ereignissen und Fragestellungen
- C=Complexity: die unterschiedlichen Interessengruppen, die Widersprüchlichkeit verschiedener Aspekte, die Kompliziertheit von Organisationen und ihren Grenzen
- A=Ambiguity: verschwommene Realitäten, das Potenzial von Missverständnissen, unterschiedliches Verständnis zu Themen und Aussagen, Unklarheiten bei Ursachen und Wirkungen

Die Relevanz von VUCA für das Thema Führung in Unternehmen liegt darin, dass sie herkömmliche Vorstellungen von Management, die eher dem Motto „Think-Plan-Act-Learn“ folgen, in Frage stellt. Bisherige Managementmethoden beruhen oft auf einer linearen Logik von Ursachen und Wirkungen und können die vielschichtig vernetzten Elemente

einer agilen Wirtschaft nur unzureichend erfassen. Dies zeigt sich unter anderem in den hierarchisch aufgebauten Organisationsstrukturen, die in Organigrammen dargestellt werden. Was in der Industrie 2.0 oder 3.0 noch leidlich funktioniert hat, ist in der agilen vernetzten Welt moderner Wirtschaft nicht mehr geeignet, die Organisation steuerungsfähig zu halten.

Letztlich geht es bei VUCA primär darum, auf schlecht Vorhersehbares vorbereitet zu sein und so die notwendige Handlungsfähigkeit auch in überraschenden und schwierigen Situationen zu ermöglichen. Eine konsequente Orientierung und Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern für die VUCA-Welt wird unumgänglich sein, verbessert aber gleichzeitig die Fähigkeiten:

- die wesentlichen Wirkfaktoren für aktuelle und zukünftige Themen vorherzusehen,
- die Konsequenzen von Problemen und Handlungen zu verstehen,
- die vielfältigen Abhängigkeiten von Einflussfaktoren zu sehen,
- verschiedene Alternativen und Modelle für die Zukunft zu erarbeiten,
- Gelegenheiten für Chancen und gute Zeitpunkte zu erkennen.

Der erfolgreiche Umgang mit VUCA erfordert eine Geisteshaltung, die technische, soziale, politische und wirtschaftliche Gegebenheiten als miteinander verbunden und gleichwertig betrachtet. Hierzu gehören verschiedene Kompetenzen wie Lernbereitschaft, Neugier, kollaborative Interaktion (vor allem auch die uneingeschränkte gegenseitige Unterstützung) und die Fähigkeit, präzise und inspirierend zu kommunizieren.

Der letzte Punkt ist der, um den es in diesem Buch primär geht. Betrachtet man die Veränderungen auf dem Weg in die VUCA-Welt und überlegt, wie diese Veränderungen auf die betroffenen Menschen wirken, dann fallen ein paar Veränderungen besonders auf. Volatile, ungewisse, komplexe Dinge sind schwer zu verstehen, zu begreifen oder einzuschätzen. Bei den meisten Menschen löst dies Unsicherheit und Misstrauen aus. Die Widersprüche und damit steigende Konfliktwahrscheinlichkeit tragen nicht gerade zu einer positiven Motivation bei. Gerade Innovatoren und Führungskräfte benötigen die Kompetenz, die Unsicherheit der Mitarbeiter und anderer Stakeholder aufzugreifen und möglichst in positive Emotionen zu wandeln. Hier spielt inspirierende Kommunikation eine zentrale Rolle. Die Führungskräfte der Zukunft sind die, die glaubhaft Sinn und Richtung vermitteln können. Dazu werden diese Personen zwei Dinge leisten müssen:

- authentisches Vorbild sein,
- inspirierend kommunizieren können.

Donald Miller sagt: „A story is based on what people think is important, so when we live a story, we are telling people around us what we think is important.“

2.4 Inspirierende Führung in der VUCA-Welt

Was macht eine Führungskraft aus, die in der VUCA-Welt erfolgreich sein möchte? Um diese Frage zu klären, lohnt es sich, einen Schritt zur Seite zu machen und die Wirkung von Führung generell anzusehen. In vielen Unternehmen werden Kompetenzmodelle eingesetzt, in denen die für die Führungsrolle relevanten Kompetenzen abgeleitet werden. Die resultierenden Kompetenzprofile bilden die Grundlage für alle Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung. Das für die hier diskutierte Fragestellung wahrscheinlich am besten geeignete Kompetenzmodell stammt von Jack Zenger und Jo Folkman und basiert auf der Auswertung von Führungsfeedbacks (vgl. Details im Kap. 7.7). Es leitet die relevanten Führungskompetenzen aus 360°-Feedbacks und den realen Ergebnissen der betroffenen Führungskräfte und ihrer Organisationseinheiten ab.

Bei der Betrachtung des Themas Führung in der VUCA-Welt kann durchaus gefragt werden: Brauchen Unternehmen überhaupt noch Führungskräfte? Agile Teams arbeiten selbstorganisiert, die relevanten Entscheidungen können in der Crowd getroffen werden und überhaupt ist ein deutlicher Trend zu mehr Partizipation erkennbar.

Dies alles ist kein Argument dafür, dass Führungskräfte nicht mehr gebraucht würden. Der eindeutige Zusammenhang zwischen Führungsleistung und Unternehmensergebnissen (Abb. 2.2) ist auch in Unternehmen gegeben, die bereits auf demokratischere Strukturen, agiles Arbeiten, fluide Belegschaften etc. umgestellt haben. Was sich verändert, sind die Aufgaben und zentralen Wirkungsfaktoren, die Führungskräfte in einer veränderten Rolle einsetzen.

Die in der Abbildung dargestellte Abhängigkeit zwischen der Bewertung einer Führungskraft im 360°-Feedback besteht nicht nur für die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern ist durchgängig auch für Kundenzufriedenheit, Umsatz und Gewinn usw. zu finden.

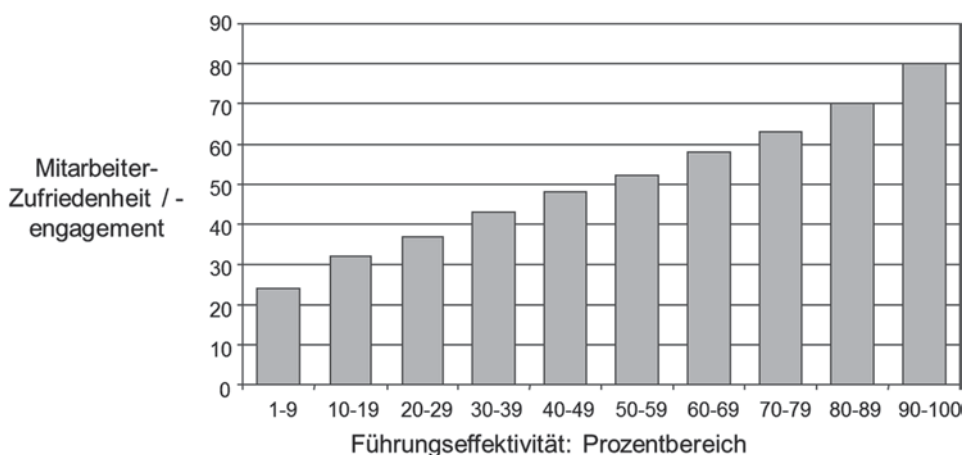


Abb. 2.2 Führungsleistung (auf Basis von 360°-Feedbacks) vs. Mitarbeiterengagement. Daten von 30.661 Führungskräften unterschiedlicher Branchen. (Quelle: <http://zengerfolkman.com>)

Inspiring! Kommunizieren im TED-Stil

Edelkraut, F.; Balzer, S.

2016, XI, 194 S. 40 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-09572-7