

---

# Unternehmensführung in einem volatilen Umfeld: Herausforderungen der internen Kommunikation als Führungsaufgabe und führungsunterstützende Managementdisziplin

## 2

Die Herausforderungen der globalisierten Welt fordern Unternehmen entlang ihrer Wertschöpfungskette auf ganz besondere Weise. Die global zu beobachtenden Finanz- und Wirtschaftskrisen der letzten Jahre haben insbesondere in der Praxis eine Diskussion darüber ausgelöst, wie sich Organisationen auf ein Umfeld einstellen können, das in fast jeder Hinsicht unsicher und unübersichtlich geworden ist. Dieses veränderte Umfeld wird häufig mit den Merkmalen „volatility, uncertainty, complexity, ambiguity“, kurz VUCA, beschrieben.

Kennzeichnend für diese sogenannte VUCA-Welt ist vor allem ihre Komplexität (complexity), deren Muster nicht wiederholbar, deren Akteure nicht kontrollierbar und deren vielschichtige Dimensionen und Auswirkungen nicht voraussagbar sind (Mack et al. 2016, S. 61). Kausalitäten sind dementsprechend unklar bzw. mehrdeutig oder widersprüchlich (ambiguity), ohne dass allerdings eine ihnen zugrunde liegende Logik ausgeschlossen werden kann. Sie können regelmäßig erst im Nachhinein erklärt werden. Wann sich eine Veränderung anbahnt und wie sie dimensioniert ist, ist unsicher (uncertainty). Die zu meisterten Herausforderungen kommen oft unerwartet, erweisen sich als wenig stabil und ihre Zeitdimensionen können nur schwer eingeschätzt werden (volatility) (Mack et al. 2016, S. 11).

Die daraus resultierenden Veränderungen sind aber nicht selten tief greifend. Märkte wandeln sich rapide, Währungsschwankungen von 20 % in kurzer Zeit sind nicht ungewöhnlich. Für die Unternehmensführung bedeutet dies, ihre Entscheidungen im Rahmen ihres unternehmerischen Handelns laufend mit der aktuellen Situation abzugleichen und gegebenenfalls auch kurzfristig umzuwerfen, wenn die Situation neu bewertet werden muss. Allerdings führt VUCA dazu, dass es bei der Entscheidungsfindung in einem Managementprozess zu widersprüchlichen Informationen bzw. Situationsbewertungen kommen kann. Diese Wider-

sprüchlichkeit ist zudem nicht nur objektiv, sondern auch subjektiv, abhängig von der Person, die die Unternehmensumwelt beobachtet und bewertet. Die für das Unternehmenswohl richtigen Entscheidungen unter den geschilderten Umständen zu treffen, ist mit altbewährten Verfahrensweisen und Managementmodellen offenbar kaum noch möglich (Mack et al. 2016, S. 11).

Die Suche nach neuen Denkansätzen, wie Unternehmen in der geschilderten VUCA-Welt nicht nur ihre Existenz sichern, sondern im gezielten Umgang mit den genannten Merkmalen sogar ökonomische Erfolge erzielen können, ist im angelsächsischen Raum in vollem Gange. Hierzulande bekommen diese Denkansätze erst langsam Aufmerksamkeit. Dabei erhalten sie gerade im Zusammenhang mit einem professionellen Kommunikationsmanagement hohe Relevanz.

Denn in einer VUCA-Welt gibt es viele ablaufbezogene und strukturelle Faktoren, die ein Unternehmen berücksichtigen muss, wenn es seine Störanfälligkeit (Vulnerabilität) in den Griff bekommen will. Insbesondere muss die Unternehmensleitung sich über die internen und externen Interdependenzen und Verbindungen bewusst und deren Belastbarkeit im Falle einer Krise im Klaren sein. Diese Beziehungen und die sie gestaltende Kommunikation werden in der Ökonomie häufig als sogenannte Schlüsselvulnerabilität bezeichnet, ebenso wie der Informationsfluss von extern in das Unternehmen sowie innerhalb des Unternehmens selbst. So stellt also die (interne) Kommunikation den Dreh- und Angelpunkt für Erklärungsmuster und Handlungsanweisungen der Unternehmensführung dar (Buchholz und Knorre 2012).

Die klassische Managementlehre bewertet unternehmerische Anforderungen oder zu lösende Probleme aus der Perspektive der Planbarkeit und Rationalität. Sie lassen sich mit dem richtigen Expertenwissen steuern, sodass für Kontinuität und Überschaubarkeit gesorgt ist. In der VUCA-Welt bilden jedoch viele Einflussgrößen ein vernetztes, sowohl in seinen Einzelteilen wie auch im Zusammenhang kaum überschaubares Ganzes. Ein solches System ist hochkomplex und seine Funktionsmuster lassen sich nur im gegebenen Kontext verstehen (Krizanits 2015, S. 43). Richtiges, d. h. erfolgreiches Handeln kann hier nicht mehr mit Expertensteuerung und dem Prinzip der Planbarkeit gemeistert werden. Die größte Herausforderung ist der Umgang mit Komplexität und hierbei vor allem der Umgang mit Mehrdeutigkeit, die eine Offenheit für alle denkbaren Interpretationen in Bezug auf das Unternehmensumfeld erfordert (ebd.).

Strikt hierarchisch organisierte Unternehmen streben klassischerweise die Zähmung komplexer Situationen an, denn ihre klaren, auf Routinen ausgelegte Strukturen und Kommunikationswege sind auf Beherrschung und Kontrolle ausgerichtet. Sie haben sich in der Vergangenheit in der Regel auch als durchaus erfolgreich erwiesen, „die Komplexität von Beziehungen und Abläufen auf ein

handhabbares Maß zu reduzieren, allerdings um den Preis, dass wichtige Aspekte der Wirklichkeit ausgeblendet wurden und die Anpassungsfähigkeit des Systems an Veränderungen und Bedingungen stark eingeschränkt wurden“ (Döring-Seipel und Lantermann 2015, S. 26).

Unter VUCA-Voraussetzungen scheint es nunmehr sinnvoll, Komplexität nicht bewältigen oder gar reduzieren zu wollen, sondern sie quasi zu kultivieren. Komplexität wird als konstitutiv für erfolgreiches Handeln betrachtet anstatt als Störung von Routinen. Unternehmer, die sich dessen bewusst sind, sorgen dafür, dass die Menschen in ihrem Unternehmen ein Systemverständnis entwickeln, weil einzelne Entscheidungen weitere hochkomplexe Wirkungsentscheidungen nach sich ziehen können. Es wird deutlich, dass nicht mehr alle Situationen und Entwicklungen kontrolliert werden können, sondern es geboten ist, auf Unterstützung und Zusammenarbeit zu setzen.

Dazu werden Mitarbeitende benötigt, die mit Ungewissheit und Widersprüchlichkeiten umgehen können und sich dabei nicht andauernd unsicher fühlen. Gerade in einer VUCA-Welt wird die Fähigkeit benötigt, die momentane Faktenlage kritisch überblicken zu können und dabei für typische Fehlschlüsse sensibilisiert zu sein. Paradoxerweise gilt es trotz vielleicht heftiger Turbulenzen abwarten zu können, bis eine Sachlage hinreichend diagnostiziert ist und sich geklärt hat – dies erfordert ebenfalls besondere Kompetenz, da es heißt, Komplexität schnell zu durchdringen und ihre Muster zu extrahieren (Krizanits 2015, S. 45).

Erfolgreiches Handeln unter VUCA-Bedingungen benötigt also hoch motivierte und kreative Mitarbeitende, die in einer Kultur des Vertrauens lösungsorientiert denken und selbstverantwortlich Entscheidungen treffen sollen. Das erfordert eine Organisation bzw. einen Organisationstyp, der agiles Handeln zulässt und fördert, ohne dass diese Organisation ihre Stabilität und Identität verliert (siehe Kap. 4).

Der Schlüssel zur VUCA-Bewältigung ist Kollaboration, eine institutionalisierte Zusammenarbeit über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg, in der Teams oder Einzelpersonen parallel und inkrementell an verschiedenen Elementen eines gemeinsam angestrebten Endergebnisses arbeiten (siehe Abschn. 3.1 und 5.1). Durch gemeinsames Beobachten und Analysieren können verschiedene Perspektiven eingenommen und Wirkungszusammenhänge erkannt werden, die individuell vielleicht übersehen worden wären. Durch diese Zusammenarbeit werden Kontingenzen, d. h. unterschiedliche Handlungsoptionen und kurzfristige Handlungsspielräume besser erkannt und können gestaltet werden. Das schließt auch die Erkenntnis ein, dass es die emergenten Effekte aus der Zusammenarbeit sind, die über die Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Kollaboration ist essenziell für das Fortkommen und Bestehen in der VUCA-Welt.

Die eben beschriebene Widerstandsfähigkeit gegen die Turbulenzen in der VUCA-Welt stellt sich weder in der individuellen noch in der organisationalen Perspektive automatisch ein. Vielmehr ist sie gezielt mit den Strategien und Maßnahmen des Führungshandelns zu fördern.

Interne Kommunikation in agilen Unternehmen

Eine Einführung

Buchholz, U.; Knorre, S.

2017, VIII, 46 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-16976-3