

Modul 14200 PO 2018
Projektmodul
Wintersemester 2021/2022

**„Erfolgreich“ kommunizieren in VUCA-Welten, Veränderungsprozessen und
Krisensituationen**
[Effective communication in VUCA worlds, change management and crisis situation]

Betreuende/r Professor/in

Dr. Armin Schuster unter Mitwirkung von Prof. Dr. Werner Stork

Beschreibung

Ausgangssituation und Zielsetzung

Kommunikation ist die am meisten unterschätzte Kompetenz im modernen Management. Kommunikation ist uns Menschen im wahrsten Sinne des Wortes in die Wiege gelegt. Kommunikation kann doch jeder – doch weit gefehlt. Wenn es um Herausforderungen geht – sei es in Phasen der Veränderungen, Krisen, Change Prozesse – klaffen Anspruch und Realität weit auseinander.

Am deutlichsten tritt dies in der Arbeitswelt zu Tage: In einer Umfrage vor über zehn Jahren waren 71% der befragten Unternehmensleiter der festen Überzeugung, bei Veränderungen offen Risiken kommuniziert zu haben. Die Gegenprobe der befragten Mitarbeiter wies jedoch gerade mal einen Zustimmungswert von 32% aus. Kein Wunder also, dass Veränderungsprozesse in den wenigsten Fällen erfolgreich sind. Die „Change Fitness Studie 2018“ bezifferte die Anzahl erfolgreich abgeschlossener Veränderungsprojekte in Deutschland binnen zwei Jahren bei nur 23%(!). Hauptgrund für das Im-Sande-verlaufen oder Scheitern solcher Projekte war die fehlende Bereitschaft in Kommunikation zu investieren – ein Problem, welches nicht nur im Marketing und Vertrieb ein täglicher Hemmschuh ist.

Verstärkt durch die Erkenntnisse, wie sehr die „VUCA“-Welten (Volatility – unbeständig, Uncertainty – unsicher, Complexity – komplex und Ambiguity – ambivalent) – und ergänzt durch die Pandemie-Erfahrungen / Auswirkungen - mangelhafte kommunikativer Herangehensweisen hervortreten lässt, ist es Zeit sich mit der „erfolgreichen“ Kommunikation in der Arbeitswelt zu beschäftigen. Mitnichten rein auf „high level“-Ebene oder auf rein theoretischer Basis, sondern praxisorientiert und insbesondere aus Sicht von Projektleitungen und (fachlich / disziplinarischen) Teamleitungen.

Mit der reinen Kommunikationsbereitschaft allein ist es nicht getan, Kompetenzen wie Kreativität, Flexibilität, Innovationsbereitschaft oder Frustrationstoleranz gilt es bewusst ergänzend „on-the-job“ zu trainieren. Lösungsansätze sind die stärkere Ausprägung von Werten wie Sinnstiftung, Unterstützung, Empathie und Glaubwürdigkeit mit dem Ziel einer offeneren, hierarchieübergreifenden und intensiveren Kommunikation, in denen sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitende in einem Change gleichermaßen eingebunden sind. Die dazu nötige begleitende Veränderungskommunikation soll für

Transparenz und Integration sorgen, etwaige Widerstände aktiv angehen und auflösen sowie die notwendigen Prozesse vorantreiben. Hierzu muss Kommunikation sowohl zielgruppenorientiert als auch dem entsprechenden Kommunikationskanal angepasst sein und zeitnah erfolgen.

Ablauf

Zu Beginn der Lehrveranstaltung werden die theoretischen Grundlagen und die Wirkung der einzusetzenden Tools jeweils in Impulsen vermittelt und eingeübt.

Die Modulthemen in der Übersicht lauten:

Aufbau einer Kommunikationsstrategie

- Erstellen von Kernbotschaften
- Wie geht man mit Widerständen / Einwänden um?
- Zeitplanung
- (Agile) Vorgehensweisen
- Stolpersteine (Do's & Dont's)

Definition Zielgruppen

- Erstellen und Pflege einer Stakeholderübersicht
- Erstellen Persona

Zielgruppenspezifische Kommunikation

- Identifikation der „richtigen“ Kommunikationskanäle und adressatengerechte Ansprache
- Anlassbezogene oder regelmäßige Kommunikationsrhythmen (Pro / Cons)

In der **Planungsphase** werden ausgehend von der oben dargestellten Zielsetzung detaillierte Projektziele, Terminplan und Strukturierung definiert. In der **Ablaufüberwachung** erfolgt die Einführung ggf. agiler Instrumente, sofern sich die Rahmenbedingungen verändern, um den Projekterfolg als solches abzusichern. Die **Erkenntnisse und Ergebnisse** werden in einem Projektbericht dokumentiert und im Rahmen eines Abschlussworkshops präsentiert.

An aktuellen, durchaus bekannten Fallbeispielen (wie bspw. Dieselskandal / Wirecard / LEGO) wird gemeinsam erarbeitet, welche Mechanismen / Abläufe funktionierten resp. aus welchen Gründen Ansätze scheiterten. Gerne können hierzu auch in Absprache Studierende eigene Themenstellungen mitbringen.

Lernziele

Die Studierenden lernen in diesem Modul, wie sie authentisch und überzeugend in den Veränderungs- / Krisensituationen im Arbeitsleben kommunizieren, welche Arbeitsmittel sie zur Vorbereitung / in den laufenden Prozessen benötigen und inwieweit diese aktualisiert werden und wie sie agil in ggf. neuen Rahmenbedingungen agieren.

- Kenntnisse: Die Studierenden kennen und verstehen die Rolle und Bedeutung der Kommunikation für das Gelingen von Veränderungen. Sie können unterschiedliche Veränderungsprozesse beschreiben und die Relevanz der Kommunikation in diesen Feldern diskutieren. Sie kennen unterschiedliche Anforderungen an Veränderungskommunikation. Sie wissen um Strategien und Systeme, um mit Stolpersteinen in der Kommunikation von Veränderungsprozessen umzugehen. Sie

können theoretischer Kenntnisse der (Veränderungs-) Kommunikation und der kommunikativen Notwendigkeiten bei Abläufen von Change-Prozessen anwenden.

- **Fertigkeiten:** Sie sind in der Lage, systemische Zusammenhänge zu analysieren, um Veränderung kommunikativ erfolgreich zu begleiten. Hierzu können sie unterschiedliche Perspektiven einnehmen und diese diskutieren. Sie sind in der Lage, Wissenslücken zu identifizieren und bedeutende Fragen zu stellen, die unterschiedliche Sichtweisen zu integrieren und zu besseren Lösungen beizutragen. Sie können im Team arbeiten.
- **Kompetenzen:** Studierende erlangen die Kompetenz, neue/eigene Konzepte für komplexe, divergierende Situationen und Handlungsanforderungen rund um die Kommunikation zu kreieren. Sie verstehen die Rolle der Kommunikation zur Gestaltung / Umsetzung der Rahmenbedingungen erfolgreicher Veränderungen. Sie können eigenständig relevante Tools in der Veränderungskommunikation anwenden und zielgruppenorientierte Präsentationen / Ansprachestrategien gestalten.

Prüfungsleistungen

Regelmäßige und aktive Teilnahme in den einzelnen Phasen (33%) sowie Einbringung von Ideen, um Veränderungskommunikation „griffiger“ und „anwendungsfreundlicher“ im beruflichen Kontext zu machen (33%). Abschlusspräsentation und schriftliche Ausarbeitung (34%).