

Beschleunigte Veränderungsdynamiken, Unsicherheit und Komplexität: Herausforderungen an eine zukunftsorientierte Personalentwicklung

(Jürgen Bolten, Jena)

In: M.Hoffmann/ J.Löffl/ X.Luo u.a. (Hg.): Zukunftsdesign. Offen. Innovativ. Machen. Göttingen 2017, 106-111

In der Literatur zur Organisationsentwicklung stößt man, wenn es um Globalisierungsthemen geht, immer häufiger auf Beschreibungen von Herausforderungen der „VUCA-World“ (Abidi/Joshi 2015): „VUCA“ kommt aus dem Englischen und bezeichnet als Akronym den Zusammenhang von *volatility* (Unbeständigkeit aufgrund hoher Veränderungsdynamiken), *uncertainty* (dadurch bedingte Unsicherheit), *complexity* (Komplexität durch Informations-/Erfahrungsvielfalt und -dichte) und *ambiguity* (fehlende Eindeutigkeit aufgrund von z.B. Wertevielfalt, Diversity, Multioptionalität).

Auch wenn derartige Kurzformeln immer die Gefahr bergen, in unzulässiger Weise zu vereinfachen, die mit „VUCA“ bezeichnete eruptive Grundtendenz von Globalisierungskontexten einschließlich der damit zusammenhängenden Verunsicherungen ist evident. Ebenso unstrittig ist die Tatsache, dass die Personalentwicklung hier in ganz besonderer Weise gefordert ist: Über welche Kompetenzen muss eine Organisation, müssen deren Akteure verfügen, um Kontexte der ‚Global Mobility‘ primär nicht als Problem oder gar als Sisyphosaufgabe wahrzunehmen, sondern als Chance und Bereicherung? Und: Wie sollten Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert sein, um entsprechende Kompetenzen zu fördern?

Die nachfolgenden Überlegungen versuchen mit Vorschlägen zur Beantwortung dieser beiden Fragen zugleich auch wichtige Zukunftsaufgaben der Personalentwicklung im Zusammenhang von „Global Mobility“ zu skizzieren.

1. VUCA-Herausforderung: Mit unsicheren und unvertrauten Situationen umgehen können

Die am wenigsten zukunftsweisende Form des Umgangs mit VUCA-Merkmalen besteht zweifellos darin, diese zu ignorieren und sich selbst im Sinne eines Cocoonings abzuschotten. Dies führt ökonomisch zum Verlust von Konkurrenzfähigkeit, politisch zu national(istisch)er Abkapselung und gesellschaftlich zu populistischen Vereinfachungen, Dogmatismen und Polarisierungen. Gemeinsam ist diesen Reaktionsweisen, dass sie Komplexität mit Unterkomplexität beantworten, dass sie eine Sicherheit, Planbarkeit und Eindeutigkeit einklagen, die es angesichts weltweiter Handlungsvernetzungen und immenser Vernetzungsdynamiken faktisch nicht mehr geben kann.

Übertragen auf den Organisationsbereich bedeutet es, dass nicht ein Management *von* VUCA-Komponenten im Sinne ihrer Negation oder Vereinfachung zukunftsweisend ist, sondern ein Management *durch* und *mit* VUCA-Komponenten. Anders gesagt geht es darum, Strategien zu entwickeln, um die mit Diskontinuität, Unsicherheit, Komplexität und Heterogenität verbundenen Herausforderungen nicht nur als Problem, sondern auch als Chance zu begreifen, sie anzunehmen und dementsprechend konstruktiv *damit* umzugehen. Oder wie der Organisationssoziologe Dirk Baecker am Beispiel des Umgangs mit Komplexität folgert: „Komplexität ist die Lösung all der Probleme, die mehr als eine Lösung haben. In diesem Sinne ist es das wichtigste Ziel des Managements eines Unternehmens, die Komplexität des Systems nicht zu reduzieren, sondern zu steigern“ (Baecker 1999,33).

Die Bereitschaft, sich der Herausforderung VUCA zu stellen, wird in Abhängigkeit von den Organisationszielen, von den Aufgaben- und Akteursfeldern einer Organisation sowie dem Risikobewusstsein der Führungskräfte allerdings immer auch von mehr oder minder großer Skepsis und von Unbehagen begleitet sein. Und so macht es wenig Sinn, beispielsweise agile

Organisationsmethoden wie Scrum oder Design Thinking umfänglich einzuführen, wenn ein Unternehmen nachhaltig hierarchisch geprägt ist oder wenn Change-Maßnahmen aktuell nicht fundiert durchgeführt werden können, weil eine nachhaltige Verankerung nicht möglich ist. Auch unterscheidet sich die Passfähigkeit entsprechender Maßnahmen in Hinblick auf die Arbeitsbereiche einer Organisation: Ein Sicherheitsunternehmen wird mit VUCA-Herausforderungen vermutlich anders umgehen als ein IT-Dienstleister.

In welcher Weise in Organisationen ein zukunftsorientierter Umgang mit Unsicherheit, Komplexität, hoher Veränderungsdynamik und uneindeutigen Situationen erfolgen kann, lässt sich folglich nicht in allgemeingültiger Form entscheiden. Wichtig ist, dass sich eine Organisation in Hinblick auf die VUCA-Komponenten zunächst strukturprozessual (Bolten 2016) positioniert: Welche Zielsetzungen, Wertorientierungen und organisationalen Entwicklungsstrategien werden verfolgt und von den Akteuren der Organisation vertreten? Wieviel Prozessdynamik erscheint möglich und welches Maß an Strukturiertheit und Beharrung ist nötig?

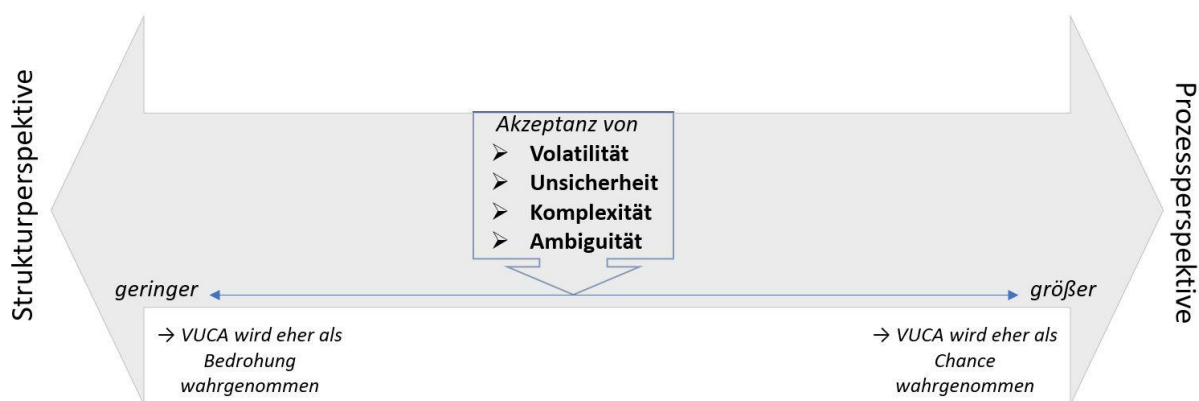


Abb.1: Selbstpositionierung einer Organisation im Spektrum von Struktur- und Prozessorientierung

Erst, wenn entsprechende organisationale Positionsbestimmungen geklärt und – beispielsweise in Leitsätzen – dokumentiert sind, lassen sich Aussagen darüber treffen, welche konkreten Zielsetzungen der HR-Bereich verfolgen sollte, um Personalentwicklungsmaßnahmen nachhaltig und in diesem Sinne zukunftsorientiert gestalten zu können. Umgekehrt gilt gleiches: nur eine mit dem Selbst- und Wertverständnis der Organisation strategisch abgestimmte Personalentwicklung kann erreichen, dass die Leitgedanken der Organisationsentwicklung bei den Akteuren „ankommen“ und nachhaltig gelebt werden.

Zukunftsorientierung unter strategischen Gesichtspunkten zielt folgerichtig grundsätzlich auf die Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen. Unter inhaltlichen Gesichtspunkten sollte sie hingegen immer organisationsspezifisch gestaltet werden. Bezogen auf die durch VUCA gestellten Herausforderungen bedeutet dies, dass es entsprechend der beschriebenen organisationalen Selbstpositionierung sehr unterschiedliche Ansätze der Personalentwicklung geben wird. Anders gesagt: Auch Personalentwicklung muss sich in Hinblick auf die Konzeptualisierung ihrer Maßnahmen in dem strukturprozessualen Spektrum positionieren.

In der aktuellen populärwissenschaftlichen Managementliteratur werden als Antwort auf VUCA-Herausforderungen Führungsprinzipien wie Vertrauen, Vernetzung, Offenheit, Agilität und Partizipation als zukunftsweisend beschrieben (Buhse 2014, Petry 2016):

„Zentral gelenkte, hierarchische Organisationen sind in ihrer starren Verfasstheit kaum in der Lage, angemessen auf Veränderungen zu reagieren. Es geht darum, solche Unternehmen im

Sinne von mehr Selbstorganisation agiler zu machen oder in ihnen wenigstens einen gewissen Freiraum für selbstorganisiertes Arbeiten zu schaffen. Wollen sie dieses Ziel erreichen, dann müssen Führungskräfte die Instrumente Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität ebenso gut beherrschen wie ihr klassisches Managementwerkzeug aus dem Industriezeitalter“ (Buhse 2014, 25)

Wie diese - gerne griffig unter dem Akronym „VOPA“ (Buhse 2014, 24) zusammengefassten - Prinzipien durch Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen gefördert werden können, wird in Abhängigkeit von der strukturprozessualen Positionierung der Organisation sehr unterschiedlich ausfallen. Von großer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Maßnahmen ist, dass sie inhaltlich Schnittstellen mit dem Status Quo der aktuellen Wertewelt der Organisation aufweisen und in der Lage sind deren Akteure „abzuholen“. Hypes wie ‚Scrum‘ oder ‚Agile Führung‘ sind zur Implementierung nicht per se geeignet, sondern bedürfen sachlicher Abwägung. Personalentwicklungsmaßnahmen sollten mit der Organisationsentwicklung *und* den Dienstleistern entsprechend differenziert abgestimmt und nicht „von der Stange“ eingekauft werden. Ein solch differenziertes Vorgehen, das Personal- und Organisationsentwicklung als ganzheitlichen Zusammenhang versteht, ist bislang eher unüblich – vermutlich, weil damit eine deutliche Komplexitätserhöhung verbunden ist. Im Sinne der zitierten Annahmen Baeckers stellt dies eine allerdings einen notwendigen Schritt dar, um den Komplexitätsherausforderungen der VUCA-Welt zukunftsorientiert Rechnung tragen zu können. Denn nur Personal, das in *ihm angemessener* Weise Strategien für den Umgang mit Komplexität, Unwägbarkeit, Unsicherheit und Ambiguität erwirbt, wird sie auch umsetzen können und wollen und damit wesentlich zur Zukunftssicherung der Organisation beitragen.

2. VOPA-Führungsprinzipien: Maßnahmen der Personalentwicklung

So wie die VUCA-Konstituenten in einem wechselseitigen Zusammenhang stehen, bedingen sich auch VOPA-Prinzipien gegenseitig: Vernetzung setzt Partizipation und Offenheit voraus und ermöglicht agileres Entscheiden, Vertrauen stellt eine wichtige Bedingung für Partizipation und Vernetzung dar, so wie Partizipation ihrerseits Agilität und Vernetzung erleichtert, usw. Bei der Konzeptualisierung entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen ist man folglich gut beraten diese Gesamtheit im Blick zu halten. Und zwar durchaus im Sinne der Grundbedeutung des aus lat. *competere*: „etwas zusammenbringen“, abgeleiteten Kompetenzbegriffs. Demzufolge basiert nachhaltige Kompetenzentwicklung auf einer methodischen Verzahnung der drei Kompetenzebenen Wissen (kognitiv), Können (konativ) und Wollen (affektiv). Häufig liegt der Fokus auf den beiden ersten Ebenen (Erpenbeck/ Sauter 2016), so dass Wissen zwar vermittelt und auch angewendet wird. Was in der Regel zu kurz kommt, ist jedoch die Einbeziehung affektiver Faktoren, die bewirken, dass man theoretisch und praktisch Gelernte auch umsetzen *will* – und zwar initiativ und selbstverantwortlich. Gelingt dieser Schritt zu selbstwirksamem Handeln nicht, sind die durchgeführten Maßnahmen auch nicht wirklich zukunftsfähig: sie bedürfen dann immer neuer Anstöße von außen, und es entwickelt sich keine Eigendynamik.

Kompetenzentwicklung bedarf darüber hinaus auch einer inhaltlichen Ausgewogenheit. Ein Mitarbeiter, der fachlich beste Impulse etwa im Kontext „Vernetzung“ bietet, andererseits aber aufgrund mangelnder sozialer Kompetenzen ausgrenzend wirkt, wird den gestellten Anforderungen letztlich nicht gerecht werden können. Auch hier gilt es, die einzelnen Kompetenzbereiche (Sach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz) „zusammen zu bringen“ und ihren ganzheitlichen Verweisungszusammenhang zu beachten.

Welche Kompetenzbereiche und -ebenen in Personalentwicklungsmaßnahmen zu VOPA-Prinzipien ggf. stärker fokussiert werden, hängt, wie beschrieben, von der Selbstpositionierung der Organisation und dem konkreten Weiterbildungsbedarf ihrer Akteure ab. Vor diesem Hintergrund enthält der nachstehende Orientierungsrahmen zur Konzeption zukunftsorientierter Personalentwicklungsmaßnahmen im VUCA-/ VOPA-Kontext auch lediglich eine Auswahl von Kompetenzen, die bei der Entwicklung von VOPA-Führungs- und Handlungsprinzipien eine Rolle spielen. Wie die Prinzipien, so sind auch die Kompetenzen untereinander verzahnt und nicht in der Weise trennscharf abgrenzbar, wie es die Tabelle suggerieren mag. Welche der Kompetenzen z.B. in Trainings mit welcher Gewichtung Eingang finden, lässt sich nur unter Berücksichtigung der konkreten organisationalen/ personalen Kontextbedingungen entscheiden. Bedacht werden sollte in jedem Fall die Ausgewogenheit der Kompetenzbereiche und -ebenen: Wenn es beispielsweise zur Förderung des Prinzips „Vernetzung“ um die Verbesserung kommunikativer Verbindlichkeit geht, sollten entsprechende kommunikative Mittel nicht nur kognitiv vermittelt, sondern auch praktisch angewendet werden können und die Akteure zudem motiviert werden, dies außerhalb der Maßnahme eigeninitiativ zu praktizieren.

<i>Orientierungsrahmen zur Konzeption zukunftsorientierter Personalentwicklungsmaßnahmen im VUCA/ VOPA-Kontext</i>	
VOPA-Führungsprinzipien	Kompetenzen (→persönlich, → sozial, → methodisch, → fachlich)
Vertrauen	u.a.: Wandel als Normalität verstehen; transparent kommunizieren; Wertschätzung und Achtsamkeit praktizieren; Teammitglieder als Experten ihrer Sozialisationsgeschichte ernst nehmen; Metakommunikation: Nicht-Verstandenes thematisieren; Fehler- und Ambiguitätstoleranz; Professionalität in der Sache; Problemlösefähigkeit
Vernetzung	u.a.: Wissen/ Erfahrungen teilen, Medienkompetenz (digital); Synergiepotentiale erkennen und realisieren; Kommunikationsfähigkeit: initiativ/ verbindlich; Zurückstellen binärer Denkmuster zugunsten von „Fuzzyness“; Kohäsionsorientierung: Beziehungen sind fluid und nicht beliebig steuerbar; Aushandlungs- und Kompromissbereitschaft
Offenheit	u.a.: Innovationsneugierde; Vielfalt und multiple Lösungen schätzen; Toleranz; sich selbst zurück nehmen; Experimentierfreude; optimistische Grundhaltung, Veränderung eher als Chance denn als Risiko verstehen; Lernbereitschaft
Partizipation	u.a.: eigene Interessen zurückstellen; Begeisterungsfähigkeit (in Bezug auf sich selbst und andere); Perspektivenreflexivität, Empathie; Teamfähigkeit; Initiativfähigkeit; Kollaborationsbereitschaft; Anpassungsfähigkeit
Agilität	u.a.: Innovationsbereitschaft; Selbstwirksamkeit, Empowerment; iteratives Handeln und Planen, Akzeptanz der Nicht-Linearität von Prozessen; Kritikfähigkeit; Entscheidungsfreude; Organisationsfähigkeit

Wissen (kognitiv)
 Können (konativ)
 Wollen (affektiv)

Abb.2: Orientierungsrahmen zur Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen im VUCA/VOPA-Kontext

Als Beispiel für die Realisierung einer ganzheitlicher Kompetenzentwicklung bieten methodisch (Groß-) Gruppenveranstaltungen mit Formaten wie „Zukunftskonferenz“ oder „Appreciative Inquiry“ (vgl. Hofert 2016, 239) an: Aufbauend auf einer kognitiven Selbstpositionierung der Akteure („Was funktioniert VUCA-bezogen gut, was weniger?“, „Welche VOPA-Führungsprinzipien sind für uns relevant und umsetzbar?“, „Welches Ausmaß an Veränderung wollen wir?“), erfolgt in einem zweiten Schritt ein gemeinsames Design des Zukunftsbildes einschließlich der Formulierung konkreter Umsetzungsmaßnahmen zur Lösung der Herausforderungen (→ konativ). Der dritte Schritt (→ affektiv) zielt darauf Begeisterung für die Maßnahmen zu entfachen. Er beinhaltet beispielsweise Anreizformulierungen und Überlegungen zur kommunikativen Verankerung der formulierten

Zukunftsideen im Organisationsalltag: „Wie begeistern wir andere für unsere Ziele?“, „Wer übernimmt hierbei welche Aufgaben?“, „Wer ist als Promotor unserer Ideen besonders geeignet?“.

Geeignete Hilfestellungen für die inhaltliche Ausgestaltung von Maßnahmen zur Förderung von VOPA finden sich in sog. „agilen Toolboxes“ (u.a. Hofert 2016, 238ff; vgl. auch Krieg 2017). Für fortgeschrittene Trainingszenarien bietet sich die Einbeziehung von Unvertrauthets- und Unsicherheitskontexten etwa im Rahmen von Planspielen oder Projektarbeiten an, in denen die Teilnehmer die erworbenen VOPA-Kompetenzen unter VUCA-Bedingungen unter Beweis stellen müssen. Interessanterweise stellt dies eine offenkundige Schnittstelle zu interkulturellen Trainings der neueren Generation dar, in denen es vor dem Hintergrund von „Global Mobility“ und kulturellen Hybridisierungsprozessen ebenfalls primär darum geht, mit unvertrauten und unsicheren Situationen konstruktiv umgehen zu können (vgl. Bolten 2016).

Auch wenn sich die beschriebene Konzeption von VUCA/ VOPA-orientierten Personalentwicklungsmaßnahmen zusammenfassend als ein komplexeres Unterfangen darstellt: gerade in dieser Komplexität bestätigt sich, wie wir gesehen haben, ihre Zukunftsfähigkeit.

Literatur:

Abidi, S./ Joshi, M. (2015), *The VUCA COMPANY*. Mumbai, India: Jaico Publishing House.

Baecker, D. (1999): *Organisation als System*. Fft./M: Suhrkamp

Bolten, J. (Hg.) (2016): *Interkulturalität neu denken! Sonderheft Interculture Journal (15) H.26*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag (www.interculture-journal.com)

Buhse, W. (2014). *Management by Internet. Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Kulmbach: Plassen.

Erpenbeck, J./ Sauter, W. (2016): *Stoppt die Kompetenzkatastrophe! Wege in eine neue Bildungswelt*. Berlin/Heidelberg: Springer

Hofert, S. (2016): *Agiler führen*. Wiesbaden: Springer/ Gabler

Krieg, D. (2017): *Das Partizipationsmodell der Großgruppenmoderation: Ein methodischer Lösungsansatz zur Bearbeitung von Komplexität in Organisationen*. Jena: Dissertation

Laloux, F. (2015): *Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen

Mack, O. u.a. (Hg.) (2016): *Managing in a VUCA World*. Heidelberg/ New York: Springer

Petry, T. (2016). *Digital Leadership - Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy*. In Ders. (Hrsg.), *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (1. Aufl.,)*. Freiburg: Haufe, S. 21-82.

Vacek, E. (2016): *Agile Kommunikation in Veränderungsprozessen – ein Beitrag aus diskursanalytischer Perspektive*. In: Kastens, E./ Busch, A. (hg.): *Handbuch Wirtschaftskommunikation*. Tübingen: Francke, S. 294-330