

Technische Universität Kaiserslautern
Distance and Independent Studies Center (DISC)
Master- Fernstudiengang „Personalentwicklung“

Masterarbeit

**„Emergente“ Personalentwicklung,
ein konzeptioneller Ansatz zur Agilisierung von Personalentwicklung in
Reflexion aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse.**

Name, Vorname: **Oberkirsch, René**
Matrikel-Nr.: **398810**
Straße, Hausnummer: **Oederaner Str. 12**
PLZ, Wohnort: **01159 Dresden**
Tel.-Nr.: **0174 9145599**

Abgabedatum: **28.03.2018**

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	1
Tabellenverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
1 Einleitung	4
1.1 Praktische Problemstellung	4
1.2 Wissenschaftliche Relevanz	6
1.3 Die Forschungsfrage und das Ziel der Arbeit.....	8
1.4 Grundsätzliche Vorgehensweise:	10
1.5 Aufbau der Arbeit	11
2 Forschungsstand und theoretische Grundlagen	12
2.1 Überblick über wesentliche Begriffe.....	12
2.2 Die VUCA-Arbeitswelt als Rahmen emergenter Personalentwicklung	12
2.3 Komplexität als Kernherausforderung.....	14
2.4 Agilität als Schlüssel organisationaler Zukunftsfähigkeit	17
2.5 Die agile Organisation	21
2.6 Personalentwicklung als Brücke zu höchster Anpassungsfähigkeit	22
2.7 Die Kompetenzentwicklung als Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit	24
2.8 Emergenter Wandel als Grundkonzept agiler PE.....	29
3 Die Annäherung an die emergente PE	38
3.1 Entwicklung des strukturgebenden Analyse- und Bewertungsrahmens	41
3.2 Die Analysekriterien.....	42
3.2.1 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	43
3.2.2 Wissensaufbau und Variation	43
3.2.3 Qualifizierung	44
3.2.4 Selektion	44
3.2.5 Integration und Institutionalisierung	44
4 Die Analyseobjekte im Fokus des Interesses.....	44
4.1 Improvisation	45
4.1.1 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	46
4.1.2 Wissensaufbau und Variation	47
4.1.3 Qualifizierung und Wertkommunikation	49
4.1.4 Selektion	50
4.1.5 Integration und der Institutionalisierung	50
4.2 Innovation.....	51

4.2.1	Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	52
4.2.2	Wissensaufbau und Variation	54
4.2.3	Qualifizierung und Wertkommunikation	56
4.2.4	Selektion	56
4.2.5	Integration und der Institutionalisierung	57
4.3	Agiles Lernen	58
4.3.1	Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	58
4.3.2	Wissensaufbau und Variation	60
4.3.3	Qualifizierung und Wertkommunikation	60
4.3.4	Selektion	62
4.3.5	Integration und der Institutionalisierung	62
5	Entwicklung des Gestaltungsansatzes emergenter PE	62
5.1	Kulturelle Rahmenbedingungen emergenter PE	64
5.2	Relevante Aspekte zur Ausgestaltung emergenter PE	65
6	Fazit	68
6.1	Zusammenfassung	68
6.2	Schlussfolgerungen	69
6.3	Ausblick	70
7	Literaturverzeichnis	iii
	Anhang-Verzeichnis	viii
	Anhang 1: Abbildung 13: Bildung des Analyserahmens	ix
	Anhang 2: Bewertung Analysefeld 1: Verständnis des Kontextes	x
	Anhang 3: Bewertung Analysefeld 1: Intensität und Emotionalität	xii
	Anhang 4: Bewertung Analysefeld 1: Berücksichtigung des Stabilitätsstrebens	xv
	Anhang 5: Bewertung Analysefeld 1: Erleichterung einer Öffnung für Neues	xvii
	Anhang 6: Bewertung Analysefeld 2: Förderung der Variantenentstehung	xix
	Anhang 7: Bewertung Analysefeld 2: Berücksichtigung der Individualität	xxi
	Anhang 8: Bewertung Analysefeld 2: Flexibilität Förderung	xxiv
	Anhang 9: Bewertung Analysefeld 3: Effizienzorientierung	xxvi
	Anhang 10: Bewertung Analysefeld 4: Emotionalität	xxviii
	Anhang 11: Bewertung Analysefeld 4: Rekursionscharakter	xxix
	Anhang 12: Bewertung Analysefeld 5: Flexibilität Förderung	xxxi
	Anhang 13: Ausdruck Internetquelle 1: „Die agile Organisation ist kalter Kaffee“	xxxiii
	Anhang 14: Ausdruck Internetquelle 2: „Change Management (...)“	xxxiv
	Erklärung	xxxv

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffe, Quelle: eigene Darstellung	12
Abbildung 2: Definition komplexes System	15
Abbildung 3: Charakteristika komplexer Systeme	16
Abbildung 4: Außen- versus Binnenkomplexität	17
Abbildung 5: Kreislauf der Kompetenzentwicklung	26
Abbildung 6: Die Stufen des Kompetenzzlernens in der Praxis	27
Abbildung 7: Formen eines tiefenwirksamen Emotionslernens	28
Abbildung 8: Veränderungsprozess nach Krüger	30
Abbildung 9: Kompetenzverlauf im Veränderungsprozess	31
Abbildung 10: Wandel von Kompetenzen	35
Abbildung 11: Intensität des Wandels	33
Abbildung 12: Emergenter Evolutionsprozess	37
Abbildung 13: Bildung des Analyserahmens	ix

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erläuterungen VUCA.....	14
Tabelle 2: Kompetenzdimensionen.....	25
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Phasen - Entwicklung des Analyserahmens.....	42
Tabelle 4: Zielkompetenzen emergenter PE.....	66

Abkürzungsverzeichnis

FK	Führungskraft/ -kräfte
Herk.	Herkunft
KE	Kompetenzentwicklung
MA	Mitarbeiter
OE	Organisationsentwicklung
o. J.	ohne Jahr
PE	Personalentwicklung

1 Einleitung

1.1 Praktische Problemstellung

Personalentwicklung sichert Zukunftsfähigkeit: Schnell und nachhaltig zur Handlungskompetenz – ein Widerspruch in sich?

Personal- und aktuell auch Kompetenzentwicklung sind in der Literatur überwiegend als Prozess mit klar definiertem Start (Feststellung der IST-Anforderung, Vergleich mit der SOLL-Anforderung, Ableiten eines Bedarfs) und einem definiertem Ende (idealerweise die geschlossene Kompetenzlücke und damit die hergestellte neue (berufliche) Handlungsfähigkeit) beschrieben. Dies impliziert, dass dieser Entwicklungsprozess klar plan- und definierbar ist und dessen erwartetes Ergebnis vorausgesagt werden kann.

Andere Ansätze postulieren hingegen, dass die Ergebnisse eines solchen Prozesses wenig vorhersagbar und auf komplexe Wirkungszusammenhänge abgestellt sind (z. B. Systemtheorie, Improvisationsforschung, auch Diskussionen zur Kompetenzentwicklung).

Auch in Diskussionen zum Change Management und der Organisationsentwicklung - meist im Zusammenhang zur VUCA-Arbeitswelt bzw. Industrie 4.0- wird zunehmend von einer immer geringeren Planbarkeit von Entwicklungsprozessen ausgegangen. Sie untersuchen - oft auf Basis agiler Methoden aus der Softwareentwicklung - alternative Möglichkeiten und Modelle des Veränderungsmanagements.

Darüber hinaus wird in der Literatur übereinstimmend festgestellt, dass die Bedeutung von Fachkompetenzen reduziert ist und -nicht zuletzt auch aufgrund der stark sinkenden Halbwertszeit von Wissen- für die Zukunft einen immer geringeren Stellenwert einnimmt. Hier wird von einem Paradigmenwechsel weg von der Angebotsorientierung hin zur Nachfrageorientierung in Personal- bzw. Kompetenzentwicklung geschrieben. Dies soll dazu dienen, dass sich die Orientierung am Lernenden, am konkreten, meist situativ entstandenen, individuellen und organisationalen Bedarf erhöht.

Der eben angeführte Paradigmenwechsel geht mit den neuen Anforderungen unserer modernen Arbeitswelt einher. Einer Arbeitswelt, in welcher die langfristige Planbarkeit, also die geistige Vorwegnahme eines Zielzustandes in der Zukunft und des zugehörigen Wegs dorthin, zunehmend schwierig, wenn nicht sogar unmöglich erscheint. Abgestellt wird diese These auf der zunehmenden Komplexität des heutigen Arbeitsumfeldes, der rasanten technologischen Entwicklung mit stets kürzer werdenden Entwicklungs- und Produktlebenszyklen sowie einer Systemsituation, die die Notwendigkeit zum perma-

nenten Wandel für Organisationen begründet. Diesem Wandel zu begegnen und die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern erfordert Flexibilität von Unternehmen (vgl. Stahl 2017, S. 11).

„Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen allerdings, dass zahlreiche Veränderungsprozesse scheitern, versanden oder nur mit geringem Erfolg zu Ende geführt werden.“ (Zink et al. 2016) Schreyögg sprach im Jahre 2000 bereits davon, dass bis zu 75 % aller Veränderungsvorhaben fehlschlagen (vgl. ebd.).

Die MUTAREE GmbH stellt in ihrer gemeinsamen Change-Fitness-Studie 2016 mit dem Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen der Universität Bw München auf Basis von 408 ausgewerteten Fragebögen fest, dass die Erfolge von Veränderungsprozessen immer noch hinter den Erwartungen zurückbleiben. So bewerten nur 20% der Befragten ihre umgesetzten Veränderungsinitiativen mit einer Erfolgsquote zwischen 75% und 100%. Gemäß der Studie verschlechtert sich damit die Erfolgsquote um 5%-Punkte gegenüber der 2014er-Studie. Dem sinkenden Erfolg steht laut der Studie jedoch eine steigende Veränderungsdynamik entgegen:

„Herausforderungen, die z.B. aus der Digitalisierung oder der demographischen Entwicklung resultieren, fordern Unternehmen, Führungskräfte [FK] und Mitarbeiter [MA] bereits heute beständig und zwingen uns, unsere Lern- und Veränderungsgeschwindigkeit an die neuen Gegebenheiten wie das Auftauchen disruptiver Geschäftsmodelle und den wachsenden Wettbewerbsdruck deutlich zu steigern.“ (MUTAREE GmbH 2016)

Ein positives Beispiel für eine gelungene Antwort auf eine disruptive (englisch to disrupt „unterbrechen“ bzw. „stören“) Marktentwicklung liefert unter anderen Daimler: Das Unternehmen „begegnete (...) dem [aufkommenden] Carsharing vorbildlich. Man gründete eine komplett neue Einheit – Car to go. Mit einer völlig neuen Unternehmenskultur: Bunt, jung mit flacher Hierarchie und wenig Struktur unterscheidet sich das Tochterunternehmen Moovel erheblich vom Mutterkonzern – seines Zeichens strukturiert, mit großem Budget, klar definierten Prozessen und starken Hierarchien. Car to go startete klein, mit eigenem Budget und neuer Kultur und konnte so auf seinen Erfolg in einem neuen Gebiet hinarbeiten, ohne am Mutterkonzern gemessen zu werden. Neue Strukturen für neue Ideen – das hat funktioniert!“ (Grätsch und Knebel 2017) Dieses Beispiel zeigt, dass auch traditionell eher hierarchische und große Organisationen in der Lage sind, auf disruptive Systementwicklungen (hier Wirksamwerden einer Innovation) zu reagieren. Die Notwendigkeit für Organisationen sich schnell auf dynamische Rahmenbedingungen einzustellen wirft die Frage auf, wie Personal- und Unternehmensentwicklung in diesem

Kontext und unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Zwänge gestaltet und beschleunigt werden kann, um die Zukunftsfähigkeit von Organisationen sicher zu stellen.

1.2 Wissenschaftliche Relevanz

Ausgehend von den oberen Ausführungen kann in Bezug auf die (strategische) Planung postuliert werden, dass nicht vorhersehbare Entwicklungen, wenn überhaupt dann hypothetischer Bestandteil jener Unternehmensplanung sind. Damit geht einher, dass es nur selten konkrete Maßnahmen geben wird, die den Eintritt einer solchen Entwicklung (eines solchen Risikos) beantworten und im Notfall greifen (vgl. Management by exception, Walter und Cornelsen 2005).

Eine solche Systementwicklung hat demnach vieles mit einem Notfall gemein. Ein Notfall kann grundsätzlich eintreten und ist definiert als „Gefährdungssituation, die dringend beendet werden muss oder dringender Abhilfe bedarf“ (Norm ISO 12100:2011). Im § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes lesen wir: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ (Deutscher Bundestag) Im § 317 des HGB wird sich auf diese Regelung wieder bezogen: „Bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft ist außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.“ (Deutscher Bundestag) Auch in anderen Regelwerken, wie zum Beispiel der DIN EN ISO 9001:2015, wird auf die Notwendigkeit zum Umgang mit Risiken und Chancen eingegangen, jedoch besteht im Grunde, außer bei börsennotierten Unternehmen, keine Verpflichtung zur Umsetzung. Deutlich wird auf Basis der Gesetzgebung, dass das Thema als relevant für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und der damit zusammenhängende sozialen Verantwortung erkannt wurde. Vollständig zu beantworten vermag dieser Ansatz eine disruptive Systementwicklung jedoch nicht.

Gehen wir noch einen Schritt weiter und nehmen eine Unterscheidung zwischen Notfall und Unfall als Eintrittsmöglichkeiten in einem System vor. Ein Notfall verfügt trotz seiner erhöhten Seltenheit über bekannte Einflussgrößen, wie sie zum Beispiel bei einer unternehmerischen Betätigung in einem Hochrisikobereich auftreten (Chemieindustrie, Raumfahrt, Pyrotechnik, Hochseetransporte, Atomkraftwerke, Höhenrettung, etc.). Aufgrund dieser bereits bekannten Umstände erhöhen sich die Möglichkeiten zur Gestaltung von Organisation und Verhalten für Notfälle.

Ein Unfall jedoch ist nicht kalkulierbar. Definiert als „(...) plötzlich von außen auf ihren Körper wirkendes Ereignis (Unfallereignis) [, welches] unfreiwillig eine Gesundheitsschädigung“ verursacht (§ 178 Absatz 2, Satz 2 VVG, Deutscher Bundestag), setzt er die Unfreiwilligkeit und Unberechenbarkeit („plötzlich; nicht zu erwarten“) voraus.

Er tritt ein, ohne dass es unter Umständen vorher Anzeichen dafür gegeben haben muss. Jedem sollte die grundsätzliche Eintrittsmöglichkeit solcher Fälle bekannt sein. Jedoch muss im konkreten Fall zwangsläufig und relativ unvorbereitet damit umgegangen werden. Anders könnte gesagt werden, jeder Autofahrer rechnet grundsätzlich damit und hat mehr oder weniger abrufbare Handlungsoptionen parat. Es kommt also darauf an, wie frisch es z. B. um die Erste-Hilfe-Kompetenz des Autofahrers bestellt ist und ob der Fahrzeuglenker sein individuelles Verhalten in einem solchen Situationstypus bereits kennengelernt hat.

Gehen wir noch einen kleinen Schritt weiter, und postulieren, dass ein disruptives Systemereignis auch dem Bewusstsein über dessen generelle Eintrittsmöglichkeit entbehrt und alle betreffenden Systemelemente mit seiner Neuartigkeit, Wirkungsweise und Eintrittsform überrascht sowie gleichzeitig vor vollendete Tatsachen stellt.

Den oben ausgeführten Annahmen folgend, sind folgende Hypothesen aufzustellen:

1. Es existiert für Unternehmen der reale Geschäftsvorfall, schnell auf erstmalige Systementwicklungen reagieren zu müssen (Unfreiwilligkeit), um den Fortbestand und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern.
2. Diese Reaktion kann auf wenige bis keine bewussten Routinen und Erfahrungen zurückgreifen, weil sie nicht dem Standardfall entspricht.
3. Die Situation entspricht demnach einem (organisationalen) Lern- und Verlernprozess (vgl. Hauschildt et al. 2016, S. 108) der die Veränderung bzw. Anpassung des Unternehmens zur Folge hat und ad hoc starten muss.
4. Weil die Organisation als soziotechnisches System in Wechselbeziehung zu den Organisationsmitgliedern steht (vgl. Elbe 2015, S. 54), erfordert die oben benannte Reaktion auch subjektbezogene Entwicklungsprozesse, was bestätigt, dass „auch OE abhängig vom Lernen des Individuums ist [und] (...) die Trennung zwischen Personal und Organisationsentwicklung mittelfristig aussterben wird.“ (Graf et al. 2017, S. 161)
5. Der benannte Entwicklungsprozess entbehrt dem Prinzip der vollständigen Freiwilligkeit auf beiden Ebenen (OE und PE), weil ohne diesen das Gesamtsystem

in Gefahr ist. Es existiert also ein gewisser Veränderungsdruck bzw. -zwang mit dem Anspruch auf Durchsetzung der Veränderung.

6. Der Prozess beansprucht eine höhere Entwicklungsgeschwindigkeit, weil das disruptive Ereignis bereits wirksam ist.

Ausgehend davon, dass aufgrund einer steigenden Systemdynamik immer kürzere Zeitspannen zwischen potentiellen disruptiven Ereignissen liegen -begründet unter anderem in der technologischen Entwicklung, im gesellschaftlichen Wandel zur Wissensgesellschaft und in der demografischen Entwicklung mit tendenziell fallendem Fachkräfteangebot (Stahl 2017, S. 23–28)- wird deutlich, dass auch PE schnellere Entwicklungsergebnisse ermöglichen muss, um die handelnden Personen für und in bis dahin unbekannt Situationen handlungsfähig zu machen. Da in der wissenschaftlichen Literatur vom Bedarf des Umgangs von Organisationen mit permanenten Wandel die Rede ist, muss die Frage nicht nur für den Einzelfall, sondern im Generellen beantwortet werden. Sie könnte also lauten: Wie kann es PE in einem dynamischen Umfeld generell gelingen, auf schnelle Weise die Entwicklung von Handlungskompetenz zu ermöglichen?

Ein bisher noch weitgehend unberücksichtigter Aspekt in der Diskussion zur Personalentwicklung (PE) ist der in der Literatur erwähnte, jedoch wenig ausgeführte „emergente Wandel“ und dessen Potentiale für die Gestaltung von Personal- bzw. Kompetenzentwicklung.

1.3 Die Forschungsfrage und das Ziel der Arbeit

In den vorangegangenen Ausführungen wurde deutlich, dass es mit Blick auf ein sinkendes Fachkräfteangebot und der Forderung permanenter Veränderungsbereitschaft sowie Anpassung an neue Rahmenbedingungen, den Bedarf nach schnell wirksam werdender Personalentwicklung zum Aufbau dringend benötigter Handlungskompetenz gibt. Dieser bleibt trotz Paradigmenwechsel in der PE noch unbeantwortet (vgl. Krämer-Stürzl 2011, 15; 16; 112).

Darüber hinaus verkürzt die aktuelle Diskussion zu agilen PE-Ansätzen eher auf methodische Ausgestaltung in Anlehnung an die Grundprinzipien des agilen Manifests (vgl. Graf et al. 2017; Häusling et al. 2018). Dies unterstützt die suchende und interessengeleitete Selbststeuerung und -bewegung der Lerner innerhalb eines didaktischen Ermög-

lichungsrahmens. Auf der anderen Seite wird jedoch auch ein potentiell langfristiger Entwicklungsprozess unterstellt, der den Realbedingungen der betrieblichen Praxis eher nicht gerecht werden kann.

In der Regel wird davon ausgegangen, dass auch die betrieblichen Interessen in der PE-Planung Berücksichtigung finden sollten (wirkliche Bedarfsorientierung) (vgl. Krämer-Stürzl 2011, S. 60; Arnold 2014, S. 2). Deren verbindliche Durchsetzung wird jedoch zugunsten einer offenen, freiwilligen und konstruktiven Lernsituation meist nicht weiter ausgeführt.

Darüber hinaus besteht Konsens, dass jeder Lerner in seinem eigenen Tempo lernt (vgl. Kauffeld 2016, S. 95; Klenke 2014, S. 81) und Erlerntes selbst und flankiert durch unterstützende Interventionen einer modernen PE in seine Handlungen integriert (vgl. Graf et al. 2017, S. 160). Jedoch wird wenig ausgeführt zum Interesse eines Betriebes am Entfalten der Wirksamkeit dieser Vorgänge innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens. Die Frage, wie PE beschleunigt werden wird ausgelassen.

Die aktuelle PE-Diskussion impliziert an dieser Stelle einen Ziel- und Interessenkonflikt zwischen einem subjektbezogenen echten Lernvorgang mit dem Ziel neuer bzw. erweiterter Handlungskompetenz und dem betrieblichen Bedarf, Lernprozesse innerhalb eines betriebswirtschaftlichen Rahmens und damit innerhalb einer gewissen Drucksituation zu vollziehen. Diese Drucksituation schränkt teilweise die unterstellte Notwendigkeit nach der Freiwilligkeit des Lerners ein, indem sie betriebliche Interessen innerhalb einer definierten Zeitspanne durchsetzen muss.

Demgegenüber stehen Beispiele und Entwicklungen in anderen wissenschaftlichen Feldern, die belegen, dass auch auf emergent auftretende, disruptive Systementwicklungen hin ein schneller und gleichzeitig nachhaltiger Wandel (Entwicklungsprozess) vollzogen werden kann (s. o. Daimler-Beispiel). Durch die in der Wissenschaft ausgeführte Untrennbarkeit von PE und OE kann damit unterstellt werden, dass auch die PE in einer solchen, von außen provozierten Drucksituation schnelle und nachhaltige Erfolge erzielt haben muss.

Demnach lautet die erkenntnisleitende Forschungsfrage für die explorative Literaturanalyse wie folgt: „Wenn Veränderungsbedarf und -häufigkeit heute zunehmen und wenn Veränderungen zunehmend emergenter werden und dadurch flexible und schnelle Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen notwendig sind, welche Gestaltungsansätze gibt es, um Personalentwicklung ebenfalls emergent werden zu lassen und damit Verhaltensänderungen sowie den Aufbau von Handlungskompetenz in Unternehmen schnell und hochwertig sicherzustellen?“

Das Ziel der vorliegenden Thesis ist es, in verschiedenen Theorien und auf Basis der Überlegungen zum emergenten Wandel die Determinanten für schnelle und gleichzeitig nachhaltige PE festzustellen und den Versuch zu unternehmen, diese in ein Konzept mit Gestaltungsansätzen für die Agilisierung von PE zu überführen.

Das erste Teilziel umfasst die Darstellung der verschiedenen Theorien und deren Modelle, welche im direkten Zusammenhang zum unterstellten Bedarf nach emergenter PE stehen. Darüber hinaus werden auf dieser Basis auf metatheoretischer Ebene Vergleichskriterien identifiziert und formuliert.

In der Bearbeitung des zweiten Teilziels werden diese Theorien und Modelle anhand herausgearbeiteter Kriterien mit Bezug zur Emergenz gegenübergestellt, um anschließend in einer vergleichenden Bewertung überführbare Gestaltungsansätze zu identifizieren.

Zuletzt schließt das dritte Teilziel für den weiterführenden, kritischen wissenschaftlichen Diskurs mit der Überführung der verschiedenen Ansätze in einen Konzeptvorschlag zur Gestaltung emergenter Personalentwicklung ab.

Nachfolgend wird die grundsätzliche Vorgehensweise zum Erreichen der oben angeführten Ziele skizziert.

1.4 Grundsätzliche Vorgehensweise:

Um sich diesem Thema zu nähern, untersucht der Verfasser mittels einer explorativen Literaturanalyse weitere wissenschaftliche Konzepte, wie die Improvisationsforschung, die Theorie des agilen Lernens und das Innovationsmanagement, um Determinanten für die Gestaltung „emergenter PE“ zu identifizieren und diese anschließend in einem Konzeptentwurf zusammenzuführen (vgl. Literaturliste). Der erkenntnisbildenden Literaturanalyse liegen vorwiegend Fachbücher und Fachbeiträge der wissenschaftlichen Diskussion zugrunde.

1. Allgemeine Einführung in die Thematik, Darstellung des aktuellen Kenntnisstandes zum Thema Komplexität, Emergenz und zu aktuellen Ansätzen der Personalentwicklung.

2. Analyse der kenntnisstandbildenden wissenschaftlichen Literatur und Entwicklung von Kriterien zur Beurteilung von existierenden sozialwissenschaftlichen Theorien und Modellen sowie Begründung der Auswahl der Analyseobjekte.
3. Bewertung und Vergleich der verschiedenen Theorieansätze zum Ableiten von Determinanten emergenter Personalentwicklung.
4. Diskussion der Ergebnisse.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die oben angeführten Schritte zur Beantwortung der Forschungsfrage sind in insgesamt **6 Kapitel** der Arbeit gegliedert und werden nachfolgend kurz beschrieben.

In **Kapitel 1** wird nach der Einleitung die wissenschaftliche Relevanz des Themas hergeleitet und mittels gebildeter Hypothesen in die Forschungsfrage und die Zielsetzung der Arbeit überführt. Abschließend wird ein Überblick über die Arbeit gegeben.

Mit **Kapitel 2** wird über die theoretischen Grundlagen und über den Forschungsstand der Rahmen für die Arbeit aufgespannt. Es wird ein Überblick über relevante Grundbegriffe der Arbeit gegeben und davon ausgehend die Definitionen für diese Arbeit festgelegt, um das Verständnis nachfolgender Ausführungen sowie die kritische Auseinandersetzung zu erleichtern.

Kapitel 3 wird der Analyserahmen für diese Arbeit, ausgehend von der kenntnisstandbildenden Literatur entwickelt. Es integriert dabei 3 Prozessbeschreibungen mit Bezug zur Kompetenzentwicklung und zum organisationalen, wie subjektbezogenen Wandel, auf deren Basis die Analysekriterien definiert werden.

Kapitel 4 leitet darauf aufbauend die Auswahl der Analyseobjekte her, stellt diese kurz dar und zeigt deren Ergebnisse in der Struktur des Analyserahmens auf. Abschließend folgt der Vergleich dieser Ergebnisse.

Mit **Kapitel 5** wird der vorangegangene Vergleich aufgenommen und interpretiert. Mittels der Interpretation wird ein konzeptioneller Gestaltungsansatz für emergente Personalentwicklung vorgeschlagen und diskutiert.

In **Kapitel 6** wird die Arbeit mit dem Fazit kurz zusammengefasst und deren Grenzen in einer kritischen Würdigung der Ergebnisse aufgezeigt. Der Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf bildet den Abschluss.

Hier soll auf die Definition eingegangen werden, weil die Beschreibung rahmen- und zweckgebend für die vorliegende Arbeit ist. VUCA ist ursprünglich „die Abkürzung einer Militärdoktrin, die Anfang der 90er Jahre in den USA entwickelt wurde, um die „neue Welt“ nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben.“ (Eissfeldt und Jaeger 2018, S. 5)

Eissfeldt und Jaeger finden -auch im Bezug zur Personalentwicklung, speziell zum Wahrnehmungsprozess als Teil des Lernprozesses- eine sehr passende Beschreibung:

„[In der VUCA-Arbeitswelt] werden wir mit einer Flut von Reizen und Informationen, häufig widersprüchlichen Erkenntnissen und Herausforderungen konfrontiert, die wir weder parallel noch sukzessive, geschweige denn in ihrer Gänze erfassen können, weil sie sich ständig verändern und weiterentwickeln. Es passiert also das Gleiche wie im Techno-Club: Wir wählen Daten aus, teils bewusst (der Weg zur Bar), teils unterbewusst (Sie erinnern sich an fröhlich rot-weiß gepunktete Schuhe auf der Tanzfläche, ich mich an einen melancholischen Schnauzbar). Jeder Mensch ist anders und jedes Gehirn arbeitet anders, wir selektieren Informationen, interpretieren sie unterschiedlich und schaffen damit die Basis, um unsere nächsten Aktionen im (Arbeits-) Leben zu planen und durchzuführen.

(...) Natürlich war die Wahrnehmung auch schon vor VUCA selektiv, vielleicht war auch die Welt immer schon ein bisschen VUCA. Aber die massive Zunahme von Daten und Informationen, und damit die Komplexität der Zusammenhänge, verstärkt den Drang zum Ausblenden, um eine vermeintlich sichere (Planungs-) Basis für Haltungen, Handlungen und Entscheidungen zu schaffen. Denn die Veränderungsgeschwindigkeit ist einfach zu groß geworden als dass wir es mit unserer Hirnleistung schaffen, all das Neue zu verarbeiten.“ (ebd., S. 7-8)

Ergänzend werden nun die Bestandteile nach Ritz und Thom (2018) aufgeführt:

„VUCA beschreibt ein Prinzip, nach dem die meisten Unternehmen heutzutage ihre Strategie und Kultur ausrichten, um wettbewerbsfähig zu sein und auf wechselnde Marktanforderungen reagieren zu können. Vier Eckpfeiler bestimmen zunehmend den Alltag von Unternehmen: **Volatilität** („volatility“), **Unsicherheit** („uncertainty“), **Komplexität** („complexity“) und **Ambivalenz** („ambiguity“).“ (ebd., S. 257)

Den folgenden Definitionsansatz legt der Verfasser für das Verständnis des Rahmens der vorliegenden Arbeit zugrunde. Dieser stammt aus dem Blog der „berliner team GbR“ zum Thema Change Management (vgl. Grätsch 2017):

Volatilität („volatility“),	Volatil, veränderlich, flüchtig, unstet, schneller Wandel Es ist nicht abzusehen, wann sich eine Situation verändern wird oder in welche Richtung; Dinge, die bisher stabil waren können sich ändern, auch drastische, disruptive Veränderungen erfolgen immer öfter. Durch diese schnellen Veränderungen lässt sich nicht voraussagen, welche Produkte ein Unternehmen in Zukunft anbieten wird und infolgedessen auch nicht, wer in der nächsten Zukunft Kunden oder wer Wettbewerber sein werden. Dies fordert von Organisationen ein hohes Maß an Innovations-Fähigkeit.
Unsicherheit („uncertainty“)	Ungewissheit, nicht berechenbar, keine Strategien vorhanden Es ist mit Überraschungen zu rechnen. Was sich allerdings nicht mehr berechnen lässt, ist, ob ein Best Case, ein Worst Case oder eine völlig neue Situation eintritt. Zum einen erfordert dies Führung auf Sicht, statt langfristiger Strategien, zum anderen ist es wichtig, sich über Trends zu informieren und über mögliche Entwicklungen in der Zukunft im Bild zu bleiben.
Komplexität („complexity“)	Komplexität, Multioptionen, Vernetzung, Schnelligkeit Durch globale Vernetzung, voranschreitende Digitalisierung, interkulturelle Verschiedenheiten sind wirtschaftliche Kreisläufe zu komplexen Gebilden geworden. Eine Handlung hat Auswirkungen in viele Richtungen und Themengebiete hinein. Durch komplexe Verknüpfungen ist es nicht mehr möglich zu sagen, welche Handlung was genau ausgelöst hat, was die Ursache, was die Wirkung ist. Statt sich linear in eine Richtung zu bewegen, ist es notwendig geworden in viele Richtungen zu denken und seine Strategien kurzfristig zu ändern, dass [sic!] heißt sein Unternehmen agil zu steuern. Dies [sic!] hat zudem Auswirkungen auf die Mitarbeiter der Zukunft – es werden andere Fähigkeiten gefordert sein.
Ambivalenz („ambiguity“)	Mehrdeutigkeit, einfache Erklärungen funktionieren nicht, multifaktoriell, nicht linear, verwirrend Ist eine Situation komplex mit den verschiedensten Gegebenheiten verbunden, die sich überdies jederzeit ändern können – so sind auch die dazugehörigen Informationen mehrdeutig und unter verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten. Was in einer Situation funktioniert hat (Best Practice), kann das nächste Mal schief gehen. Es lässt sich nicht mehr eindeutig bestimmen, was vorliegende Fakten für die Zukunft bedeuten oder welche Handlungen aufgrund einer Faktanlage zu erfolgen haben. Auch die Kommunikation darüber gestaltet sich schwieriger, denn es gibt sehr verschiedene, berechtigte Sichtweisen auf die selbe [sic!] Situation; teilweise ergeben sich Paradoxien, das heißt die präzise Beurteilung einer Situation ist kaum mehr möglich.

Tabelle 1: Erläuterungen VUCA, *Quelle: Grätsch 2017*

2.3 Komplexität als Kernherausforderung

In der oben angeführten Definition von „VUCA“ lässt sich erkennen, dass es eine enge Verbindung zum Komplexitätsbegriff gibt und damit entstehende Herausforderungen die

heutige Arbeitswelt nachhaltig zu prägen scheinen. Beim Rezipieren der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema wird deutlich, dass es eine Vielzahl von Definitionsversuchen des Begriffes gibt (vgl. Scheinpflug und Stolzenberg 2017, S. 13). Demnach ist es notwendig, die oberen Ausführungen zum Begriff Komplexität weiter zu konkretisieren. Hierfür wird eine wissenschaftliche Definition des Begriffes Komplexität in die Arbeit eingeführt und anschließend eine Abgrenzung zwischen den Begriffen „komplex“ und „kompliziert“ vorgenommen.

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass ein Objekt bzw. ein System immer dann komplex ist, wenn es aufgrund seiner Gestalt und der Wirkungsbeziehungen unmöglich ist, durch Einflussnahme vereinfacht werden zu können. Doch welche Faktoren entscheiden nun darüber, dass etwas vereinfacht werden kann?

Scheinpflug und Stolzenberg leiten aus allen Definitionsvorschlägen gemeinsame Merkmale ab und überführen diese in eine eigene Begriffsbestimmung:

- 1) Anzahl der Systemelemente,
- 2) die Diversität (Unterschiedlichkeit) der Systemelemente
- 3) deren Interaktionsgrad und
- 4) die Dynamik der Interaktionen, d. h., der Grad der Veränderlichkeit

(vgl. ebd.)

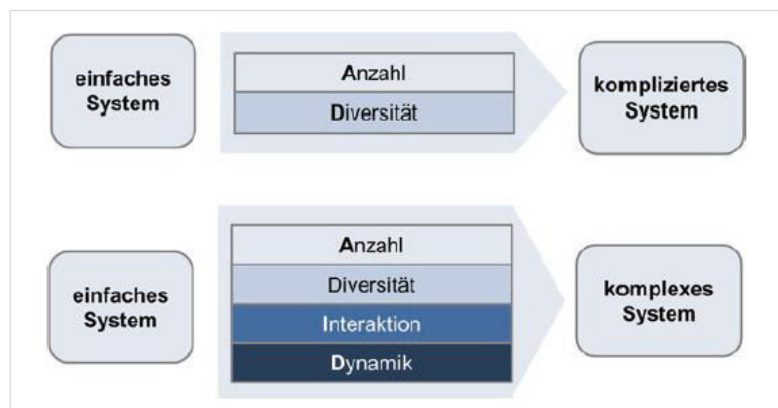


Abbildung 2: Definition komplexes System, *Quelle: Scheinpflug und Stolzenberg 2017, S. 14*

In Abbildung 2 wird deutlich, dass allein die Anzahl verschiedener Systemelemente (z. B. Mitarbeiter) und deren Unterschiedlichkeit (Diversität) noch kein komplexes System ausmachen. Sie beschreiben lediglich ein kompliziertes System, welches mit effizienzoptimierendem Management beherrscht werden kann. Eine solche Beherrschbarkeit geht weiter verloren, sobald die Systemelemente beginnen unterschiedlich stark und

häufig miteinander zu interagieren, also vernetzt miteinander zu wirken. Diese Interaktion bewirkt, dass sich die Systeme im Laufe der Zeit verändern, sie sind also „dynamisch beziehungsweise volatil.“ (vgl. ebd., S. 14) Komplizierte Systeme sind, wenn sie planbar sind, auch berechenbar. Ihnen fehlt der „Aspekt der zeitlichen Dynamik“ (ebd., S. 16).

Die folgende Definition gilt für die vorliegende Arbeit:

► Wir empfinden ein System erst dann als komplex, wenn die Systemelemente sich gegenseitig beeinflussen und dies mit **unterschiedlich starker Intensität und Häufigkeit**. Komplexe Systeme verändern sich also mit der Zeit, sie sind dynamisch beziehungsweise **volatil**.

Der Übergang von einfachen zu komplexen Systemen ist dabei ein fließender. Der Grad der Komplexität variiert in seinem Ausprägungsgrad mit der Anzahl, Vielfalt und der **Dynamik** der beteiligten Faktoren. Hinzu kommt, dass die Wechselwirkungen der Systemelemente ihrerseits in der Regel **nichtlinear** sind.

An dieser Definition ist erkennbar, dass die Begriffe VUCA und Komplexität in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht trennscharf verwendet werden. Viele begriffsbestimmende Merkmale (oben fett gedruckt) finden sich sowohl in der einen als auch in der anderen Definition wieder. Anhand der von den Autoren darüber hinaus benannten Charakteristika von Komplexität wird dieser Eindruck noch verstärkt:



Abbildung 3: Charakteristika komplexer Systeme, *Quelle: Scheinflug und Stolzenberg 2017, S. 17*

Wenn dem also so ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Herausforderungen der so genannten „neuen Arbeitswelt“ eng mit der Bewältigung von Komplexität verbunden sind und Personalentwicklung in diesem Bezug betrachtet werden muss. Um das Wechselspiel zwischen äußeren und inneren Einflussfaktoren zu verdeutlichen, nehmen Scheinflug und Stolzenberg eine Unterscheidung in Außen- und Binnenkomplexität vor:

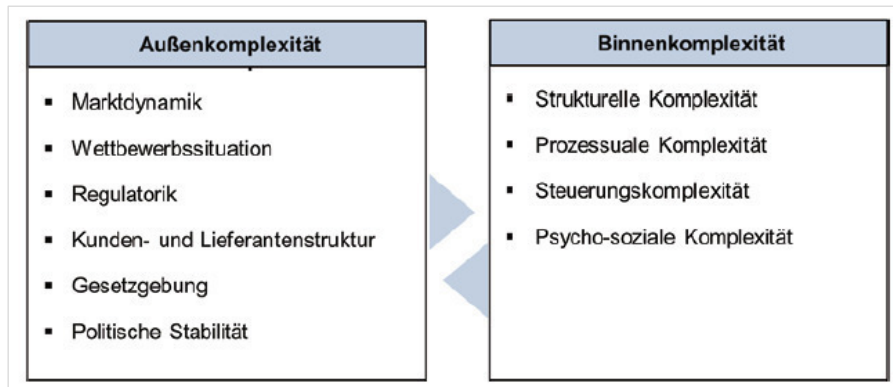


Abbildung 4: Außen- versus Binnenkomplexität, *Quelle: Scheinpflug und Stolzenberg 2017, S. 15*

Damit ist gleichzeitig begründet, „dass komplexe Systeme also immer offene Systeme sind, die in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen.“ (ebd.) Wenn sich Außensystem und Binnensystem demnach gegenseitig dynamisch beeinflussen, hat das auch Einfluss auf den Veränderungsbedarf in Unternehmen und damit auch auf die Frage nach dem Umgang mit Veränderungen, also dem Veränderungsmanagement. Weiter gedacht, ist auch die Frage nach dem individuellen Umgang mit Veränderung zu stellen, welche wiederum maßgeblich durch die individuelle und organisationale Veränderungsbereitschaft beeinflusst wird.

2.4 Agilität als Schlüssel organisationaler Zukunftsfähigkeit

Wie in den vorangegangenen Definitionen deutlich wurde, ist es von großer Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und deren Fortbestand in einem dynamischen Markumfeld, wenn sie sich gut an die durch Komplexität charakterisierten Bedingungen anpassen können.

Durch die gegenwärtig sehr häufige Verwendung des Begriffs mutet er neu und aktuell an. Jenes ist bei Weitem nicht der Fall. Der Begriff hat seine Wurzeln in der Systemtheorie und wurde durch Talcott Parsons als Phasenmodell der Handlungstheorie entwickelt (vgl. Förster und Wendler 2012, S. 3). Dabei bilden die Anfangsbuchstaben der einzelnen Handlungsphasen das Wort „agil“ und beschreiben damit den zeitlichen Phasendurchlauf. Parsons beschreibt diese Reihenfolge als „four system problems“ (vgl. ebd.). Betrachtet man die Definitionen dieser Phasen genauer, wird deren heutige Aktualität sehr deutlich:

„**Phase A (Adaption):** Diese Phase beinhaltet die Anpassung eines Systems an sich verändernde Bedingungen (eine starke Parallele zu späteren Agilitätsdefinitionen). Sie wird als adaptiv-instrumentelle Aktivität „verbunden mit dem Streben nach maximaler Adaptation“ (Jensen 1980, S. 67) beschrieben. (...)“

Phase G (Goal attainment): Aufgabe der „G“-Funktion ist es, ‚Zielvorstellungen für individuelles und kollektives Handeln durchzusetzen, wobei als „Ziele“ Relationen zwischen System und Umwelt konzipiert sind, bei denen die optimale Erfüllung von Bedürfnissen, ein Ausgleich der Interessen erreicht‘ (Jensen 1980, S. 86) ‚Die zweite Phase beinhaltet damit das „Setzen und Durchsetzen von Zielen“‘ (Klein, 2011, S. 6).

Phase I (Integration): Diese Phase umfasst die Eingliederung eines Systems, die Herstellung und Absicherung des Zusammenhaltes und der Inklusion, ist also die Phase der integrativ-expressiven Aktivität, ‚verbunden mit dem Streben nach maximaler Systemintegration‘ (Jensen 1980, S. 67).

Phase L (Latenz oder Latent pattern maintenance): Diese Phase bedeutet das ‚Sichern der Übereinstimmung der individuellen und systembezogenen Werte und Normen‘ (Klein, 2011, S. 6), d.h. grundsätzliche Strukturen werden abgesichert. Es ist die Phase ‚symbolisch-expressiver Aktivität, verbunden mit maximaler Latenz‘ (Jensen, 1980, S. 67).“ (Förster und Wendler 2012, S. 3)

Seither hat sich der Agilitätsbegriff in der wissenschaftlichen Diskussion weiter ausdifferenziert. Förster und Wendler stellen hierfür verschiedene Agilitätsdefinitionen von 1982 bis 2011 gegenüber. Während in der oberen Definition von einer „Anpassung eines Systems an sich verändernde Bedingungen“ (ebd.) die Rede ist, kommt bereits 1982 in der Begriffsbestimmung nach Brown und Agnew der Aspekt der Geschwindigkeit hinzu. Sie schreiben von Agilität als „**the capacity to react quickly to rapidly changing circumstances, (...)**“ (Brown & Agnew, 1982, S. 29, zitiert nach Förster und Wendler 2012, VII). Dieser Aspekt bleibt bis in die heutigen Definitionen erhalten, was den in Kapitel 1 angeführten Bedarf nach einer erhöhten Entwicklungsgeschwindigkeit unterstreicht. In den nachfolgenden Konkretisierungen wird die allgemeine Begrifflichkeit der „rapidly changing circumstances“ (ebd.) durch den Marktwettbewerb und später **sich verändernde Märkte** ersetzt. Hierin wird die oben bereits ausgeführte Drucksituation erkennbar, die dazu beiträgt, dass die Anpassung eines Unternehmens auch unfreiwillig und in einer klaren Notwendigkeit begründet erfolgt. Bis 1999 war der Begriff noch stark von der industriellen Produktion und einer Reaktion auf sich ändernde Situationen geprägt (vgl. ebd., S. 9). „Neben Schnelligkeit, Flexibilität, Innovation, Qualität und Profitabilität wird als neues Attribut das **proaktive Handeln** angesprochen (...).“ (ebd.) Damit erhält der Begriff nun auch eine Zukunftsdimension sowie einen deutlich aktiveren Charakter, was der heutigen Begriffsverwendung entspricht. Pünktlich mit dem Wirksamwerden der DIN EN ISO 9001:2000 findet auch die **Prozessorientierung** in den Agilitätsbegriff Eingang. Hier geht es vor allem um das schnelle und aktive Gestalten von Prozessen in Abhängigkeit des sich verändernden Marktumfelds.

In ihrer Studie „Evaluating agility in corporate enterprises“ fassen Ganguly et al. Agilität als “an effective integration of response ability and knowledge management in order to rapidly, efficiently and accurately adapt to any unexpected (or unpredictable) change in

both proactive and reactive business/ customer needs and opportunities without compromising with the cost or the quality of the product/ process.” (Ganguly et al. 2009, S. 411) zusammen.

Diese Definition weist bereits eine deutliche Verbindung zum Thema der vorliegenden Arbeit auf, indem sie dem **Wissensmanagement** -eine Teildisziplin der Personalentwicklung- eine besondere Bedeutung innerhalb des Agierens in einem dynamischen Umfeld zuschreibt. Darüber hinaus wird eine **Beziehung zum emergenten Wandel** („**unexpected change**“ (ebd.)) und damit auch zum Change- bzw. Veränderungsmanagement hergestellt. So wird wiederholt deutlich, dass diese Elemente in einer Wirkbeziehung zueinander stehen.

In einer weiteren Definition von Agilität aus der Studie „Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers“ wird der Aspekt der Veränderung weiter verstärkt, indem gesagt wird: „Agility is perceived as the dominant competitive vehicle for all organizations in an uncertain and ever-changing business environment.“ (Tseng und Lin 2011) Unternehmen haben es demnach nicht nur mit der Herausforderung zu tun von unerwarteten Entwicklungen überrascht zu werden, sondern sehen sich auch mit einer **Situation des permanenten Wandels** konfrontiert.

Auch ein aktuellerer Definitionsvorschlag von Felipe et al. aus dem Jahr 2016 greift andere Autoren auf und stellt auf diese Weise einen deutlichen Bezug zwischen der Notwendigkeit zur Agilität und dem Überleben eines Unternehmens in einem dynamischen Marktumfeld her: „OA [organizational agility, RO] is the firm's capability to sense the changes of the environment and respond efficiently and effectively to them (Ashrafi et al., 2005). Assuming the dynamic capabilities theory as a reference framework (Teece, Pisano & Shuen, 1997), prior literature identifies OA as one of the key dynamic capabilities for organizations in order to achieve **sustainable competitive advantages** (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003) and to **survive in highly dynamic environments** (Nijssen & Paauwe, 2012).“ (Felipe et al. 2016)

Mit dieser Definition wird der betriebswirtschaftliche Aspekt der Agilität weiterführend in die Diskussion integriert, indem postuliert wird, dass es ohne die Fähigkeit zur Agilität für ein Unternehmen schwierig wird, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen (vgl. ebd.). Somit kann gesagt werden: Die Fähigkeit zur Agilität wird zum **strategischen Erfolgsfaktor**.

Für die vorliegende Arbeit soll nun eine Begriffsbestimmung von Prof. Dr. Stephan Fischer (Institut für Personalforschung) übernommen werden, welche die oben dargestellten Merkmale sehr gut zusammenführt und bereits einen Bezug zur PE innehat. Sie lautet:

► „(...) unter **Agilität** [wird, RO] die Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Zudem muss es schnell auf interne und externe Veränderungen reagieren, indem es die Fähigkeit entwickelt, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein und ständig als Organisation zu lernen. Dieses Wissen muss das Unternehmen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. So wird Agilität zu einem essenziellen Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch für das Überleben eines Unternehmens.“ (Häusling und Fischer, S. 28 f.)

Häusling und Fischer stellen das sogenannte Trafo-Modell vor, welches sechs Handlungsfelder für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation weg von einer klassischen Organisation, hin zu einer agilen Organisation zeigt (vgl. ebd., S. 29-30):

1. Entwickeln eines agilen Zielbilds des Unternehmens,
2. Entwicklung kundenorientierter Organisationsstrukturen,
3. Einführen iterativer Prozesslandschaften,
4. Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis,
5. Implementierung agiler Personal- und Führungsinstrumente,
6. Das Leben einer agilen Unternehmenskultur.

Sie schreiben HR und damit auch der Personalentwicklung mit der sechsten Dimension eine besondere Rolle im benannten Transformationsprozess zu. Beispielhaft führt er „die vollständige Übertragung der Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter (in Form von „Peer Feedback“) oder auch eine Verantwortungsübergabe in Recruiting-Prozessen“ an (ebd. S. 30). Weiter führen sie aus, „dass HR (...) der entscheidende Katalysator agiler Transformation“ ist (ebd.). Offen bleibt an dieser Stelle wieder die Frage, wie Personalentwicklung gestaltet sein müsste, um eine gelingende Unternehmenstransformation zu vollziehen und welche Strategien hierfür notwendig wären. Trotzdem kann festgehalten werden, dass HR im Allgemeinen und PE im Besonderen eine Schlüsselrolle in der Diskussion zur Agilität einnimmt.

Abschließend verdeutlichen Häusling und Fischer sinngemäß, dass das Thema Agilität nicht als Allheilmittel für jedwede ungelöste Fragestellung von Unternehmen verstanden werden darf, sondern ganz bewusst und bedarfsgerecht Anwendung finden muss. So ist kontinuierlich festzustellen und zu reflektieren, welcher Agilitätsbedarf ausgehend von

den internen und externen Gegebenheiten tatsächlich besteht. Wird dieser Abgleich nicht vollzogen, dann besteht die Gefahr, Agilität, wegen der ggf. erlebten Erfolglosigkeit eingesetzter agiler Ansätze und Methoden, als unwirksam beiseite zu schieben und das sich eigentlich bietende Potential ungenutzt liegen zu lassen (vgl. ebd., S. 31).

Aus dem hier behandelten Blickwinkel heraus ist die Berücksichtigung dieses Einschubs bedeutend, greift er doch das Thema der Reflexion bzw. des (selbst-)reflexiven Handelns auf, welches im starken Bezug zur Personalentwicklung im Allgemeinen und zum Lernen sowie der pädagogischen Professionalität im Besonderen steht (vgl. Arnold 2014, S. 69–91).

2.5 Die agile Organisation

Um sich nun der Gestaltungsfrage für agile PE weiter anzunähern, werden anschließend zwei Definitionen der so genannten agilen Organisation vorgestellt. Diese beinhalten Merkmale, welche für den weiteren Diskurs in dieser Arbeit noch wichtig sein werden:

„(...) Dabei handelt es sich zumeist um **flexible** und schlanke, **innovative**, kunden- und **mitarbeiterkompetenzorientierte**, sich auf neue Technologien stützende Organisationen, die **Marktentwicklungen frühzeitig erkennen** und sich bei den Strukturen und Prozessen sowie den Personen (quantitativ und qualitativ) und **Kulturen schnell anpassen**. Das Grundprinzip ist: Schnelles und richtiges Anpassen fördert das Überleben!“ (ebd. S. 29)

„Agile Organisationen zeichnen sich durch eine **hohe und schnelle Anpassungsfähigkeit** an veränderte Rahmenbedingungen und Marktsituationen aus. **Flexibilität** hinsichtlich der Anpassungen von Produkten, Prozessen und **vor allem der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen** sind entscheidende Kriterien für erfolgreiche agile Organisationen. Agile Organisationen sind in einem hohen Grad **vernetzt** und die **Mitarbeiter organisieren sich selbst**. Zudem sind die Arbeits- und Projektteams in der Lage, in gewissem Umfang autonom Entscheidungen zu treffen. Dies erfordert eine **Unternehmenskultur, die auf Vertrauen basiert** – auf Vertrauen der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander.“ (Eilers et al. 2018, S. 6)

Obwohl von unterschiedlichen Quellen stammend, werden sofort Gemeinsamkeiten deutlich (oben fett formatiert), die sowohl für VUCA, Agilität, wie auch Komplexität begriffsbestimmende Bedeutung hatten. Darüber hinaus wird vor allem die Schnelligkeit kennzeichnend und verstärkt die These nach dem Bedarf schnell wirksamer Personalentwicklung bzw. auch schnell wirksamer Unternehmensentwicklungs- und Veränderungsprozesse. In beiden Definitionen lassen sich zudem Anforderungen an das Personal eines Unternehmens und damit an die Unternehmenskompetenz auf subjektbezogener und organisationaler Ebene ableiten. Das heißt, hier werden Arbeitsfelder der PE im

agilen Kontext erkennbar. Bisher wurden die Begriffe Personalentwicklung, Kompetenzentwicklung, Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung in verschiedenen Ausführungen angesprochen, sodass nun für das weitere Verständnis Klarheit darüber hergestellt wird, was der Verfasser speziell unter dem Begriff der Personalentwicklung versteht und welchen Standpunkt er in Bezug zu den anderen genannten Begrifflichkeiten einnimmt.

2.6 Personalentwicklung als Brücke zu höchster Anpassungsfähigkeit

Zusammenfassend kann bis hierhin festgestellt werden: Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation ist ihr Vermögen, sich auf dynamische Entwicklungen einzustellen und diese proaktiv zu gestalten. Dieses Vermögen ist der Organisation nicht innewohnend, sondern abgestellt auf die Kompetenzen der Organisationmitglieder sowie der Organisationsgestaltung. Das zusammen ergibt die in der wissenschaftlichen Diskussion ausgeführte organisationale Kapazität. Sie bestimmt die Fähigkeit einer Organisation im Markt zu bestehen und sich gegen Konkurrenten durchzusetzen:

„An organizational capability is a company’s ability to manage resources, such as employees, effectively to gain an advantage over competitors. The company’s organizational capabilities must focus on the business’s ability to meet customer demand. In addition, organizational capabilities must be unique to the organization to prevent replication by competitors. Organizational capabilities are anything a company does well that improves business in the market. Developing and cultivating organizational capabilities can help small business owners gain an advantage in a competitive environment by focusing on the areas where they excel.(...)” (Kelchner o. J.)

Den Funktionsträgern des Managements fällt es durch die Umfeld- und Binnenkomplexität immer schwerer den Überblick über alle relevanten Unternehmensprozesse und Einflussfaktoren zu behalten. Ein Management der „einsamen Helden“ ist deswegen immer weniger denkbar. Durch diese Entwicklung findet in Organisationen eine zunehmende Verlagerung der Verantwortung traditionell zentraler Zuständigkeiten in die Arbeitsebene statt, was gravierenden Einfluss auf Rollen, Verhalten, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten hat. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich immer mehr zur Rolle eines Ermöglichers (Graf et al. 2017, S. 58). Der damit einhergehende Trend zur individuellen Selbststeuerung und Problemlösung in Abhängigkeit der gestellten Arbeitsaufgabe, führt zu einem Bedarf nach individueller, kompetenzorientierter PE.

Damit verlieren klassische Qualifizierungsziele an Bedeutung und werden durch Kompetenzziele ersetzt, die sich eng an der definierten Strategie und dem daraus abgeleiteten Bedarf der Organisation orientieren (Erpenbeck und Sauter 2015, S. 34–35).

„Dies hat einen **Paradigmenwechsel** in der betrieblichen Bildung zur Folge: Die **Personalentwicklung** mit dem Schwerpunkt auf fremdgesteuertem Wissensaufbau und Qualifizierung **wandelt sich zum Kompetenzmanagement**, das selbstorganisierte, individuelle Lernprozesse im Prozess der Arbeit ermöglicht.“ (ebd.)

Selbstorganisierte und individuelle Lernprozesse benötigen jedoch einen Rahmen, innerhalb dessen sie strategieorientiert vollzogen werden können. Darüber hinaus bleibt es selbst für den kompetentesten Mitarbeiter fast unmöglich, seine Kompetenz innerhalb nicht geeigneter Organisationsstrukturen zu entfalten. Beides muss demnach zum Herstellen organisationalen Leistungsvermögens aufeinander abgestimmt sein und sich im besten Fall zielorientiert verstärken. Dieser Zusammenhang macht es notwendig, PE etwas weiter zu fassen und die Reduktion auf das individuell lernende Subjekt zu überwinden:

„(...) Man kann das betriebliche Lernen bzw. die betriebliche Aus- und Weiterbildung nicht länger nur mit der pädagogischen Brille betrachten: Es geht den lernenden Unternehmen nicht allein um die berufliche Kompetenzentwicklung der Einzelnen, sondern vielmehr auch um die Weiterentwicklung ihrer organisatorischen Kapazitäten.“ (Arnold 2014, S. 2-3)

„Es geht um die Sicherung der organisationalen Kapazität durch die gezielte Förderung der Entwicklung zukunftsfähiger Kompetenzen. (...) Die betriebliche Personalentwicklung ist die zusammenfassende Bezeichnung für alle Einsichten, Konzeptionen und Maßnahmen, die darauf abzielen, die Capacity lernender Unternehmen gezielt zu fördern, indem sie ihre Capabilities definiert und zu entwickeln hilft.“ (ebd.)

Den oberen Darstellungen folgend wird Personalentwicklung für die vorliegende Arbeit weiter gefasst und im Grunde genommen als zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung verstanden, die nicht mehr zwischen Personal- und Organisationsentwicklung unterscheidet. Ausgehend von Arnold und Litz wird Personalentwicklung wie folgt verstanden:

► **“Personalentwicklung** ist die zusammenfassende Bezeichnung aller Einsichten Konzeptionen und Maßnahmen“ (Arnold 2014, S. 3) zur Sicherung der „langfristigen Problemlösefähigkeit [lernender, Arnold 2014] Organisationen (...) innerhalb komplexer Kontextbedingungen“ (Litz 2007, S. 4), die zukunftsorientiert „die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie die organisationale Capacity“ (Arnold 2014) und Flexibilität (vgl. Litz 2007) fördern; „dabei geht es ihr nicht nur um das Lernen im herkömmlichen Sinne, sondern um ein verhaltensänderndes sowie innovatives und auch nachhaltiges Lernen.“ (Arnold 2014, S. VII)

Eingrenzung: Aufbauend auf dieser Definition wird in der vorliegenden Arbeit die Kompetenzentwicklung [KE] als Entwicklungs-System genauer untersucht. Die inhaltliche

Ausgestaltung durch KE-Maßnahmen bleibt unberücksichtigt. Auf agilitätsfördernde MA-Kompetenzen wird nur mit Systembezug eingegangen. Deren Charakteristika und Entwicklung werden nicht näher betrachtet. Nachfolgend wird auf den Kompetenzentwicklungsbegriff eingegangen, da er zentraler Bestandteil des Personalentwicklungsbegriffs ist.

2.7 Die Kompetenzentwicklung als Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit

Wie oben bereits deutlich wurde, stützt sich die organisationale Anpassungs- und Lernfähigkeit auf Handlungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern. Demnach ist es nicht entscheidend, welches Wissen z. B. über Zertifikate und Abschlüsse dokumentiert ist, sondern, welches Wissen, welche Erfahrungen, welche Fähigkeiten, Einstellungen und **Werte** über Handlungen wirksam werden. Nur wirksame Bestandteile können auch Auswirkungen in Form wahrgenommener Ergebniszustände erfolgen lassen. Der Begriff der Kompetenz wird in der Praxis sehr häufig in diesem Zusammenhang verwendet. Auch die Personalauswahl ist zunehmend daran interessiert, was Bewerber zum Zeitpunkt der Auswahl aktiv imstande sind, für den Unternehmenserfolg beizutragen. Hier ist eine Abkehr von der reinen Qualifikationsorientierung wahrnehmbar. Darüber hinaus werden perspektivische Entwicklungspotentiale für die Auswahl und die PE interessant, d. h. Kompetenzfelder, deren Ausbau den individuellen, subjektbezogenen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen noch steigern lassen. Es wird zunächst die folgende Kompetenzdefinition für die Arbeit zugrundegelegt:

„**Kompetenzen** sind Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen) (nach Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (Hrsg., 2. Aufl. 2007).“ (Erpenbeck und Sauter 2015, S. 84)

Dieser Begriffsdefinition liegen die oberen Begriffe der VUCA-Welt, der Agilität und der Komplexität inne. Es geht also darum, in derartigen Situationen handeln zu können (Handlungskompetenz). Nach Stahl umfasst der Kompetenzbegriff damit „alle Bereiche der menschlichen Persönlichkeit, die eine Person dazu befähigt, konkrete Anforderungssituationen zu bewältigen.“ (Stahl 2017, S. 41) Die so beschriebene Selbstkompetenz stützt sich auf „die Verbindung von Wissen, Können und **Motivation** mit dem Ziel der Problemlösung“ (Erpenbeck und Sauter 2015, S. 84).

Im Umgang mit komplexen Anforderungen ist die Erkenntnis wichtig, dass uns Kompetenzen ermöglichen,

„auch dann zu handeln wenn wir nur unvollkommenes oder gar kein Wissen über die jeweilige aktuelle Herausforderung haben. Dies wird beispielsweise in krisenartigen Situationen die Regel sein. Wir sind in solchen Situationen trotzdem handlungsfähig, wenn wir auf verinnerlichte Regeln, Werte und Normen zurückgreifen können, die als „Ordner“ unserer sozialen Selbstorganisation wirken und damit unser soziales Handeln regulieren.¹⁶⁷ Dies erklärt, warum Menschen mit großer Erfahrung in schwierigen Situationen häufig **intuitiv** das „Richtige“ tun. Den Kern der Kompetenzen bilden Werte. Werte ermöglichen ein Handeln unter der daraus resultierenden Unsicherheit. Sie „überbrücken“ oder ersetzen fehlendes Wissen, schließen die Lücke zwischen Wissen im engeren Sinne und dem Handeln. Kompetenzen setzen ein hohes Niveau an Qualifizierung voraus. Menschen mit hoher Kompetenz sind stets auch qualifiziert, Hochqualifizierte sind jedoch nicht zwangsläufig auch kompetent.“ (Erpenbeck und Sauter 2015, S. 85-86)

Der Deutsche Qualifikationsrahmen fasst unter Kompetenz als Handlungskompetenz „die **Fähigkeit und Bereitschaft** des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten“ (Funk 2011) zusammen. Anerkannt ist die Konkretisierung von Kompetenzen in folgender Struktur:

Fachliche Kompetenzen:	Überfachliche Kompetenzen:
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fachkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sozialkompetenzen ▶ Methodenkompetenzen ▶ Selbstkompetenzen

Tabelle 2: Kompetenzdimensionen, *Quelle: vgl. Stahl 2017, S. 45*

Auch im DRQ wird deutlich, dass der motivationale Aspekt eine große Rolle beim Wirksamwerden von Handlungen in Unternehmen spielt. Demnach verkürzt sich, wie auch Arnold, Rosenstiehl, Erpenbeck und Sauter festgestellt haben (vgl. oben), die Kompetenzentwicklung nicht auf den Bereich der Sachebene, sondern sie erstreckt sich auf die **Sach- und die Beziehungs- bzw. Emotionsebene**.

Arnold stellt weiter fest: „Nicht das Wissen stiftet dabei die Kompetenz, sondern das **Erleben** (die Emotion) (...).“ (Arnold 2014, S. 3)

Für die Überlegungen zur Kompetenzentwicklung leitet er ab: Wir müssen Kompetenzentwicklung tiefenwirksam gestalten, indem wir grundsätzlich darum bemüht sind, das ‚Neue‘ mit seinen Selbst-, Gruppen-, Problem- sowie Reflexionsbezügen als komplexe Anregung und tiefenwirksame Emotion zu gestalten.“ (ebd.)

Auf den in der Einleitung hergestellten Bezug zum Notfall- bzw. Unfallgeschehen kann gesagt werden, dass in einer solchen Situation auch Emotionen eine große Rolle spielen. Selbst Einsatzkräfte berichten in Fernsehinterviews regelmäßig über Fälle, die sie mit professioneller Unterstützung aufarbeiten müssen. Das heißt, trotz einer gewissen, zu unterstellenden Übung in Bezug auf diese Situationen gibt es Wirkungsunterschiede

auf Basis der erlebten Intensität. Wird diese Annahme auf disruptive, emergente Systementwicklungen übertragen, lässt es den Schluss zu, dass Anpassungsfähigkeit eine emotionale Perspektive beinhaltet und die Art und Ausprägung von Emotionen das Lernen und die Lerngeschwindigkeit beeinflussen. Darüber hinaus kann, ähnlich wie bei Einsatzkräften, nahegelegt werden, dass ein gewisser **Trainingseffekt durch Erleben** in Bezug auf den Umgang mit unerwarteten Situationen eintreten kann. Das heißt, auf Veränderung geübte Subjekte kommen mit dieser besser zurecht als ungeübte. In der folgenden Definition nach Arnold kann zur eben benannten „Übung“ ein Zusammenhang zur „Kompetenzreifung“ konstruiert werden. Gleichzeitig gilt dieses Verständnis für die vorliegende Arbeit:

„**Kompetenzentwicklung** gerät als Kompetenzreifung in den Fokus, d. h., als eine Ich-Aktivität des lernenden Subjektes, welche zwar angeregt, initiiert und begleitet, aber in ihren Ergebnissen nicht wirkungssicher gewährleistet werden kann.“ (Arnold 2014, S. 3)



Abbildung 5: Kreislauf der Kompetenzentwicklung, Quelle: (Erpenbeck und Sauter 2015, S. 99)

Das obenstehende Modell stellt Kompetenzentwicklung als 4-stufigen Prozess dar, und verdeutlicht, an welchen Stellen Werte kommuniziert und interiorisiert werden. In der Stufe 3 kommen hierbei die meisten Emotionen zum Tragen, indem das vorher erwor-

bene und anschließend in der Praxis übertragene Wissen auf stark fordernde Arbeitsinhalte angewendet wird. Die Emotionalisierung beginnt bereits in Stufe 3 (Wissen transferieren), in welcher die bestehende Qualifikation mittels Transferprozessen in die Praxis übertragen wird. Im Folgenden wird das zugehörige Stufenmodell abgebildet:



Abbildung 6: Die Stufen des Kompetenzlernens in der Praxis, *Quelle: Erpenbeck und Sauter 2015, S. 100*

Beim **Wissensaufbau** wird auf die Erkenntnis reagiert, für ein sich bietendes Praxisproblem noch keine ausreichenden Wissensbestände zu haben. Diese Aneignung erfolgt höchst unterschiedlich und ist von Lerner zu Lerner verschieden. Die Unterschiedlichkeit ist gekennzeichnet durch Lernzeitpunkt(e), Lernort(e), Lerntempo und Lernmethode(n). Das erworbene Wissen wird anschließend in der **Qualifikation** gesichert. Das geschieht meist durch eine stark vereinfachte und reduzierte Anwendung anhand von praxisähnlichen Aufgabenstellungen. Die Reduktion bezieht sich hierbei auf die persönliche Betroffenheit der Lerner, die an sie gestellten Komplexitätsanforderungen und die Intensität der Emotionalisierung. Mit dem **Transfer in die Praxis** nimmt diese Emotionalisierung nun zu und die erste Phase der Kompetenzentwicklung beginnt. Die Lerner verbinden das verinnerlichte Wissen und ihre ersten Erfahrungen mit realen Praxisanforderungen innerhalb ihres Verantwortungsbereiches. Mit anderen Worten: Sie stehen nun auch für das Ergebnis der Wissensanwendung in persönlicher Verantwortung und sind damit betroffen. Zudem stellen die realen Praxisanforderungen die Lerner teilweise vor neue Herausforderungen, in welchen auch Wissenslücken wirken können. Hier tauschen sich die Lerner gegenseitig aus und entwickeln ihr Wissen weiter. Diese Phase ist

durch intensive Kommunikation geprägt. Situationsabhängige Wertungs- und Entscheidungsprozesse lassen den Wertaufbau beginnen und führen zu verknüpften Emotionen und Motivationen. **In der letzten Phase** intensiviert sich dieser Vorgang durch die noch stärkere Betroffenheit und gesteigerte Problemlage weiter und es findet die **Kompetenzentwicklung** unter den Realbedingungen der Praxis statt. Die Lernenden werden emotional stark gefordert und vollziehen je nach Bedarf selbstorganisierte Lernprozesse. Sie eignen sich nun die Werte und Motivationen an (vgl. Erpenbeck und Sauter 2015, 101 ff.).

Im dargestellten Kreislauf wird deutlich, dass Kompetenz nur dann entsteht, wenn die Emotionalität mit dem fortschreitenden Verlauf des Lernprozesses deutlich ansteigt. Hierzu führt Arnold weiter aus, dass die „Förderung des **Selbstwirksamkeits- und Gestaltungspotentials im lernenden Erleben**“ die Grundlage einer nachhaltigen PE sind. (vgl. Arnold 2014, S. 15) Die Initiierung und Aufrechterhaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen ist nach Arnold nur dann möglich, wenn „**von den Erfahrungen gelernt werden kann** – denen, die man in der Berufsbiografie und im Berufsalltag erworben hat, und denen, welche die Seminarsituation als solche bereithält.“ (ebd.)

Grundlage für das sogenannte Emotionslernen ist nach Arnold „die Bereitstellung von didaktisch fortgeschrittenen Formen und Räumen für die Aneignung der Lernenden“ (ebd. S. 16). Einen Überblick über solche Räume gibt das folgende Schaubild zu den Formen des Emotionslernens:

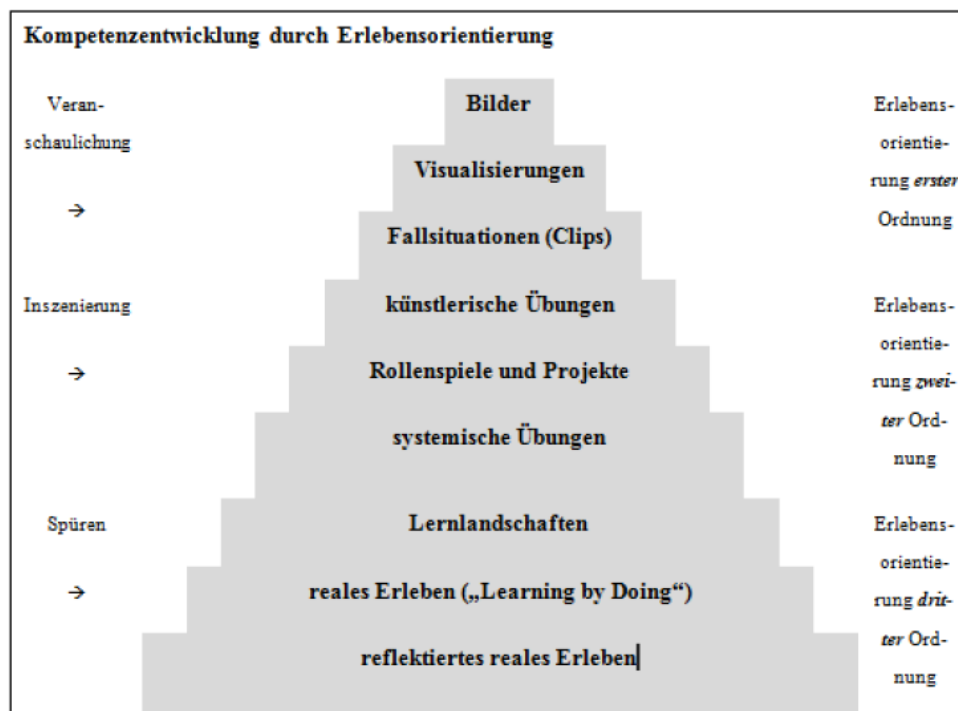


Abbildung 7: Formen eines tiefenwirksamen Emotionslernens, *Quelle: ebd., S. 17*

Alle bisherigen Ausführungen stehen über die Anpassungsfähigkeit im mittelbaren oder unmittelbaren Zusammenhang zum Veränderungsmanagement und damit zum organisationalen und subjektbezogenen Wandel. Aus diesem Grund soll im Folgenden der geplante und ungeplante Wandel per Definition voneinander abgegrenzt und damit die Verbindung zur Emergenz hergestellt werden.

2.8 Emergenter Wandel als Grundkonzept agiler PE

Mit den oberen Ausführungen zum Kompetenzentwicklungsprozess kann dieser als subjektbezogener Veränderungsprozess verstanden werden. Wandel ist allgemein als Zustandswechsel definiert (vgl. Zink et al. 2016, S. 35).

Das bekannteste Modell zu diesem Zustandswechsel ist das **3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin**. Er geht davon aus, dass sich Veränderung hemmende und fördernde Kräfte in einer Organisation im grundsätzlich im Gleichgewicht befinden. Soll Veränderung initiiert werden, dann ist es notwendig diese Kräfte zugunsten der Veränderung aus dem Gleichgewicht zu bringen (1: unfreezing). Damit ist für ihn Instabilität bzw. Ungleichgewicht Voraussetzung für Veränderung. In jener destabilisierten Phase, in der die fördernden Kräfte die Oberhand haben kann die Organisation gestaltet bzw. verändert werden (2: changing). Hier ist der Hinweis zu geben, dass in dieser Phase die Leistung der Organisation zunächst nach unten geht, um sich in der anschließenden Phase der Stabilisierung (3: refreezing) der neuen Routinen auf einem höheren Niveau zu etablieren. (vgl. Stahl et al. 2014, S. 22) Damit geht Lewin von einem Veränderungsprozess aus, der in sich zeitlich geschlossen ist und sowohl Anfang als auch Ende hat. Das Modell schließt damit einen dauerhaften Zustand der Instabilität damit aus, bestätigt aber das grundsätzliche Bestreben von Systemen nach Stabilität. Das heißt, es wird ausgehend von einem bestehenden (meist stabilem) IST-Zustand über einen definierten oder undefinierten Weg ein anderer (wieder stabiler) Zustand eingenommen (vgl. Zink et al. 2016, S. 79). Auf die Bezeichnung SOLL-Zustand wird hier bewusst verzichtet, denn der neue Zustand kann, muss aber nicht einem ggf. verfolgten Ziel-Zustand entsprechen.

Wird ein Zielzustand aktiv verfolgt und der Weg des Wandels planend, steuernd, evaluierend und anpassend beeinflusst, dann findet Change Management statt und der Wandel kann dem geplanten Wandel zugeordnet werden (vgl. Zink et al. 2016, S. 9). **Geplanter Wandel** ist in verschiedenen wissenschaftlichen Quellen entsprechend beschrieben und kann sehr klar definiert werden (Stahl et al. 2014, S. 2).

Ein weiteres, in der wissenschaftlichen Diskussion anerkanntes Modell ist das 8-Phasen Modell nach **Kotter** und dessen Weiterentwicklung, das fünfstufige Phasenmodell nach

Krüger. Er berücksichtigt in seinem Modell die Möglichkeit des fortlaufenden Wandels, indem er, die letzte Phase der Verstetigung „mit der Forderung nach kontinuierlicher Weiterentwicklung zur ersten Phase übergeht – dem Überprüfen, ob die Organisation gegenüber den Anforderungen der Umwelt gewappnet ist“ (ebd., S. 25)

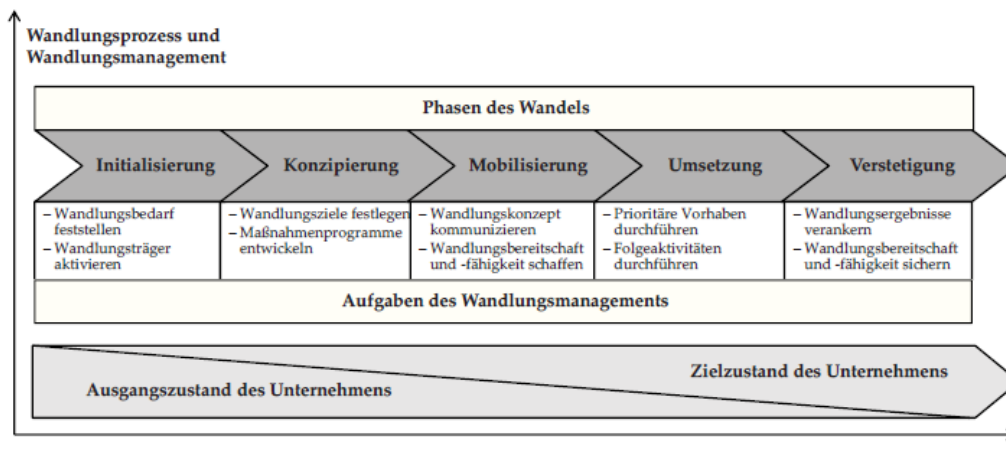


Abbildung 8: Veränderungsprozess nach KRÜGER, *Quelle: Stahl et al. 2014, S. 25*

Bezogen auf die Entwicklung von Kompetenzen findet ein Zustandswechsel innerhalb der individuellen Ausprägung des Kompetenzsets eines Subjekts bzw. einer Organisation - allgemein: eines Systems statt. So trägt beispielsweise der Einsatz einer aufgebauten Fremdsprach-Qualifikation vor einem großen Publikum, z. B. während einer TED-Konferenz dazu bei, dass die Präsentationskompetenz durch die Verknüpfung mit Emotionen einen neuen Zustand einnehmen kann. Auch der Ersatz einer etablierten Technologie, wie die Einführung von Workflow-Systemen zur automatisierten Postbearbeitung und dem Wegfallen des händischen Vorgangs, kann beispielsweise eine solche Veränderung auslösen. Wichtig für das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit ist die Auswirkung von Veränderung auf die wahrgenommene Kompetenz. Mit dem Wahrnehmen der Veränderung beginnt der Veränderungsprozess. Nach **Streich** wird diese Phase mit **Schock** bezeichnet. Hier wird festgestellt, dass die bisherige Systemgestaltung (auch Kompetenz) nicht mehr dazu geeignet ist die gestellten Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen. Zunächst wird der wahrgenommene Zustand **verneint** und die bestehende Systemgestaltung überschätzt. Auf diese Phase folgt die **Einsicht** und die eigene Handlungskompetenz wird infrage gestellt. In der Phase der **Akzeptanz** ist die Emotionalisierung am größten (Krise). Die Kompetenz wird sehr realistisch eingeschätzt. Ab hier kann das Lernen beginnen. Durch **Ausprobieren** und Üben steigt die wahrgenommene Kompetenz wieder an. Positiv erlebte Handlungsoptionen werden verfestigt, negativ erlebte werden verworfen. Hier beginnt die Kompetenzentwicklung. In der Phase der **Erkenntnis** verfestigen sich die positiv erlebten Optionen immer weiter und werden

durch Erfahrungen angereichert. Es entsteht ein erweitertes Bewusstsein und eine erweiterte Handlungskompetenz, welche nun mehr Flexibilität ermöglichen. In der letzten Phase (**Integration**) schließt die Kompetenzentwicklung mit der vollständigen Internalisierung ab und die neuen Handlungsweisen können routiniert und unbewusst ausgeführt werden (vgl. Streich, S. 27–28).

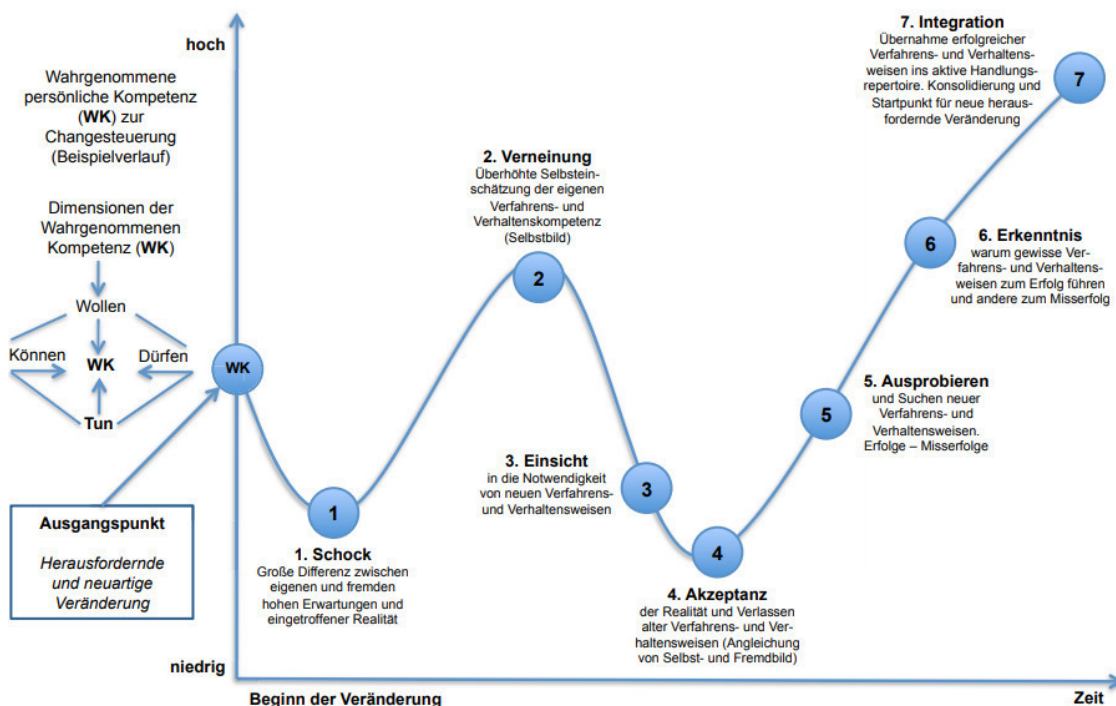


Abbildung 9: Kompetenzverlauf im Veränderungsprozess. *Quelle: Streich, S. 25*

Im Gegensatz zum geplanten Wandel fällt es deutlich schwerer, eine ausdifferenzierte Beschreibung zum **ungeplanten Wandel** zu finden. Auf der einen Seite werden hierunter Veränderungsanstöße aus den operativen Unternehmensebenen zusammengefasst (vgl. Laugierie 2006) und begründen damit Veränderungsprozesse, die Bottom-Up ohne Einflussnahme und Wahrnehmung durch das Management vollzogen werden. Auf der anderen Seite charakterisieren ihn Zink et al. in Bezug zum Unternehmensumfeld als eine abwartende und passive Haltung ohne Einflussnahme.

Sie stellen darüber hinaus das Fehlen einer auslösenden Instanz, einer Absicht und eines Bewusstseins zum Verlauf des Wandelprozesses fest (vgl. Zink et al. 2016, S. 15). Mintzberg und Waters erwähnen in diesem Zusammenhang Strategien, die realisiert wurden, jedoch vorher nicht beabsichtigt waren, so genannte „emergent strategies“ (vgl. Mintzberg und Waters 1985). Litz 2007 beschreibt den ungeplanten Wandel mit Bezug zur Evolutionstheorie als „ungesteuerten Prozess“ (ebd., S. 69) und „naturwüchsig[en]“ (ebd., S.92) Prozess und stellt diesem die Dimension der Permanenz bei. Für ihn ist

„Wandel ein permanenter und **emergenter** Prozess in Organisationen, der aufgrund dieser Eigenschaften am besten mit Hilfe der Evolutionstheorie modelliert werden kann“ (ebd., S. 11). Roth schreibt dem Begriff der **Emergenz** eine Situationsbezogenheit und Dynamik zu und bezieht sich damit auf den situativ angepassten und dynamisch erfolgenden Wechsel der aktiven Führungsrolle (vgl. Roth 2016, S. 13). Die erwähnte Situationsbezogenheit wurde durch Orlikowski bereits 1996 vorangestellt. Sie führt den emergenten Wandel als „situated change“ (Orlikowski 1996) aus. Die Einführung und Gleichsetzung des Begriffspaares „ungeplant“ und „emergent“ kann in vielen Definitionen wiedergefunden werden. Nach intensiver Auseinandersetzung mit dem Begriff der Emergenz wird jedoch deutlich, dass verschiedene Blickwinkel und Merkmale zur Beschreibung herangezogen werden. Damit fällt es schwer, einen direkten Bezug zu einer anerkannten Definition für die vorliegende Arbeit herzustellen und der Begriff muss nachfolgend in Bezug auf PE und die oben beschriebenen Anforderungen in der heutigen Arbeitswelt festgelegt werden.

Wandel wird in der wissenschaftlichen Literatur nach verschiedenen Gesichtspunkten differenziert. Neben dem geplanten und ungeplanten Wandel wird nach dem Zeitverlauf und der Intensität des Wandels zwischen „kontinuierlich-inkrementell ablaufenden und einem schnellen, umbruchartigen Wandel“ unterschieden (vgl. Zink et al. 2016, S. 16). Der **kontinuierlich-inkrementelle Verlauf** findet in kleinen Schritten statt und ist mit dem Konzept der kontinuierlichen Systemanpassung/ des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vergleichbar und „eng mit organisationalen Lernprozessen verbunden“ (ebd.) (evolutionärer Wandel). Dieser Ansatz lässt sich noch um die Differenzierung nach dem Ausmaß der Veränderung, als **Wandel erster Ordnung**, ergänzen. Das bedeutet, dass „der vorherrschende Bezugsrahmen des gemeinsamen Handelns (z. B. Organisationszweck, Werte, strategische Ausrichtung etc.) unverändert“ (ebd., S. 22) bleibt. Aufgrund dieser Charakteristik wird auch vom **single-loop-learning** gesprochen, dem sogenannten Anpassungs- und Korrekturlernen (vgl. ebd.).

Der revolutionäre Wandel, auch als schneller und umbruchartiger Wandel bezeichnet, zeigt Parallelen zum Business Reengineering auf und bezieht sich damit auf ein „fundamentales Überdenken und [eine] radikale Neugestaltung“ (ebd., S. 19) mit engem zeitlichen Verlauf. Der oben begonnenen Logik folgend, kann er um die Bezeichnung **Wandel zweiter Ordnung** ergänzt werden. „Er umfasst dabei die gesamte Organisation und führt zu einer qualitativen Veränderung der bisherigen Arbeitsweise (z. B. strategische Neuausrichtung, Änderung von Organisationsleitbild und -vision)“ (ebd., S. 22). Somit kann

er der Kategorie des **double-loop-learning** (Veränderungslernen) zugerechnet werden. Hier werden „nicht zukunftsfähige Strukturen aufgebrochen und Prioritäten, Strategien sowie gemeinsame Annahmen neu formuliert“ (ebd.). Er umfasst komplexe Veränderungen (vgl. Stahl et al. 2014, S. 16).

Abgestellt auf der bereits beschriebenen Forderung nach einer permanenten Anpassungsfähigkeit und dem kontinuierlichen Auseinandersetzen mit externen und internen Einflussfaktoren, hervorgerufen durch die Charakteristik der VUCA-Arbeitswelt, folgt diese Arbeit einem **integrierenden Ansatz des Wandels erster und zweiter Ordnung** nach Stahl et al.:

„Damit die Organisation Wandel besser verarbeiten kann, soll ein Veränderungsprozess idealerweise evolutionär ablaufen, wobei „revolutionäre Phasen [...] aber nicht ausgeschlossen“⁹¹ sind.“ (Stahl et al. 2014, S. 16)

Auch der üblichen Differenzierung nach der Initiierung von Veränderungsprozessen zwischen **bottom-up** und **top-down** soll in dieser Arbeit zugunsten eines passenderen Verständnisses nach Stahl et al. weniger Beachtung zukommen. Anstöße für Veränderungen können letztlich aus jeder Ebene kommen und sich anschließend in geplanter bzw. ungeplanter Form in einer Organisation entfalten. Ein oben bereits benanntes Verständnis ist, dass Impulse aus der operativen Ebene dem emergenten Wandel zugerechnet werden. Damit wird impliziert, dass darauf folgende Prozesse der Planbarkeit und Steuerbarkeit entbehren. Gerade vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Diskussion zu Innovation und agilen Organisationsstrukturen erscheint diese Auffassung als sehr verkürzt. Wird vom Primat der operativen Ebene ausgegangen und die Führungsebene als Ermöglicher und Unterstützer begriffen, dann wird deutlich, dass auch Veränderungsimpulse aus dieser Ebene mit einem Planungs- und Steuerungsservice flankiert werden können, um die sich bietenden Chancen zu nutzen und für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen. Zudem erscheint auch die direkte Zuordnung von Veränderungsinitiativen aus dem oberen Management zum geplanten Wandel als fragwürdig, kann doch die Planbarkeit aufgrund der Komplexität des Vorhabens stark zur Disposition stehen. (ebd., S.17)

Hier zeigt sich zum Kompetenzentwicklungsprozess bereits ein Zusammenhang. Selbst wenn ein solcher Prozess durch die Managementebene ausgelöst wird, kann Kompetenzentwicklung nicht auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen abgestellt werden, vollzieht sie sich doch subjektbezogen. Eine **Planbarkeit** im Sinne einer effizienzoptimierenden Prozessgestaltung ist damit nicht erkennbar. Darüber hinaus wurde, im Zusammenhang mit der Emotionalisierung im Kompetenzentwicklungsprozess, auf die Bedeutung der **Betroffenheit** eingegangen. Vereinfacht kann gesagt werden, je mehr Betroffenheit dem

Prozess innewohnt, umso höher ist die Emotionalisierung eines Entwicklungsprozesses und damit sein Wirkungspotential. Demgegenüber findet für den Wandel noch keine ausreichende Differenzierung nach der Betroffenheit statt. Das heißt, es wird nicht danach unterschieden, inwiefern Management und operative Ebene von einer Veränderung betroffen sind und ob sich daraus Veränderungen für den Veränderungsprozess ergeben. (vgl. ebd.)

Die Betroffenheit geht einher mit der individuellen **Veränderungsbereitschaft** und dem Wahrnehmen von Veränderungsbedarf. Besteht keine Betroffenheit, dann besteht zunächst auch kein Anlass für einen Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozess.

„Da das objektiv Notwendige für erfolgreichen Wandel auch subjektiv wahrgenommen werden muss, führt nur ein erkannter und anerkannter Wandlungsbedarf zu Veränderungsprozessen.“ (Stahl et al. 2014, S. 22)

Vor dem Hintergrund eines permanenten Wandels wird hier deutlich, dass ein ständiger Abgleich mit den Anforderungen der Umwelt stattfinden muss, um ggf. Anpassungsbedarf festzustellen und einen Veränderungsprozess einzuleiten. Darüber hinaus findet gleichzeitig ein unbewusster Veränderungsprozess statt, welcher wie selbstverständlich kleine Modifikationen ermöglicht, um den sich stellenden Anforderungen gerechter werden zu können. Es kann davon ausgegangen werden, dass die „Entwicklung passender neuer Qualifikationen der Organisationsmitglieder zur Sicherstellung entsprechender Handlungsfähigkeiten mehr oder weniger intensiv aber permanent entsteht.“ (Litz 2007, S. 44) Damit wird ein Veränderungsprozess nicht weiter als Ausnahmefall, sondern als Regelfall betrachtet (vgl. Litz 2007, S. 33). „Dementsprechend bietet sich die theoretische Modellierung des Wandels von verschiedenen Komponenten in Organisationen (...) als permanent ablaufender Evolutionsprozess an.“ (ebd.)

Da sich die vorliegende Arbeit thematisch auf die Gestaltung von Personalentwicklung im Sinne einer Kompetenzentwicklung bezieht, kann gesagt werden, dass es sich hierbei um entwicklungsorientiertes PE-Management handelt, was nach Litz „die Sicherstellung bzw. Verbesserung des Problemlösungspotenzials durch die Sicherstellung bzw. Erhöhung der Wandelfähigkeit und somit Anpassungsfähigkeit von Organisationen“ (Litz 2007, S. 37) zum Ziel hat. Die Kompetenzentwicklung wird hierbei als Unternehmensressource betrachtet und wird entsprechend der Frage nach der Förderung von Stabilität oder Flexibilität gestaltet. Soll die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation positiv beeinflusst werden, dann ist es notwendig, den Flexibilitätsaspekt bei der Gestaltung zu priorisieren (vgl. ebd.) Damit eine Organisation über eine erhöhte Anpassungsfähigkeit ver-

fügt, ist es nach Litz notwendig „Flexibilitätpotenziale“ aufzubauen. Nur so „können intensive Wandelprozesse in Organisationen mit nachhaltigem Erfolg ermöglicht werden.“ (ebd., S. 38) Für die Kompetenzentwicklung bedeutet das, diese so zu gestalten, dass bei den Organisationsmitgliedern eine grundlegende Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit ausgeprägt sind, um mit dem permanenten Anpassungsbedarf wirksam umgehen zu können. **Evolutionstheoretisch** betrachtet vollzieht sich auch der Wandel von Kompetenzen „in einem kontinuierlichen und permanenten Prozess mit den drei generischen Sequenzen der Variation, Selektion und Retention“ (ebd., S. 46).

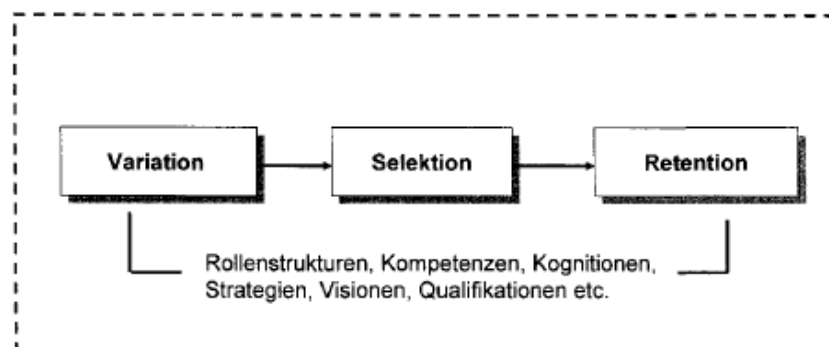


Abbildung 10: Wandel von Kompetenzen, *Quelle: ebd.*

Auslöser für den oben skizzierten Wandelprozess ist ein „Wettbewerb bzw. Wettkampf um knappe Ressourcen“ (ebd.). Wird also festgestellt, dass es mittels der vorhandenen Systemgestaltung nicht möglich erscheint, diesen Wettkampf zu gewinnen bzw. das beabsichtigte Ziel zu erreichen, dann beginnt „die Suche nach effektiven Variationen“ (ebd.) der Systemelemente. Ziel der **Variation** ist es, Neuartiges bzw. Innovationen entstehen zu lassen (vgl. ebd.)

In der Phase der **Selektion** entscheidet sich dann, welche der entstandenen Variationen sich auf Basis der Bewertung in Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit durchsetzt. Ist dann entschieden, welche effektivere Form genutzt werden soll, dann wird diese in der Phase der **Retention** „durch Verstetigung und/oder Replizierung“ (ebd.) gesichert. (vgl. Litz 2007) Zum besseren Verständnis führt Litz erläuternd an, „dass es in Organisationen im Rahmen des Wandels bestimmter organisationaler Komponenten parallel bzw. zeitgleich sowohl zu Variation, Selektion und Retention kommt.“ (ebd.)

In der vorliegenden Thesis wird dieses Verständnis des Wandelprozesses auf die Kompetenzentwicklung in Organisationen angewendet, indem es mit dem Kreislauf der Kompetenzentwicklung aus Kapitel 2.1.6 zu einem Analyserahmen zusammengeführt wird.

Anhand der oberen Schilderungen könnte nun davon ausgegangen werden, dass aufgrund der Permanenz von Wandlungsprozessen und dem entwicklungsorientierten Management dieser Prozesse emergenter Wandel und revolutionärer Wandel keine Rolle mehr spielen und aufgrund der stetigen Anpassung kein zeitlicher Druck entstehen kann. Es könnte geschlussfolgert werden, dass ausschließlich schrittweise und inkrementelle Veränderungen ablaufen. Das dem nicht so ist, arbeitet Litz ebenfalls anhand der Differenzierung von Wandel nach dessen **Intensität** heraus. Er unterscheidet nach Deeg/Veibler (2000) zwischen Mikro- und Makroinnovation als mögliche Ergebnisse des Selektionsprozesses und hebt damit den vermeintlichen Dissens zwischen Evolutionstheorie und radikalem Wandel auf. (vgl. Litz 2007, S. 50–53) Seine Darstellung zur Intensität des Wandels kann auch auf die Kompetenzentwicklung übertragen werden und soll hier kurz eingeführt werden. Litz geht davon aus, dass sich Wandel als Prozess über eine gewisse Zeitdauer hinweg vollzieht. Während dieser Zeitdauer t (Spannweite zwischen t_1 und t_2) können Gestaltungsvarianten entstehen, die entweder mehr oder weniger vom Ursprungszustand abweichen. Im letzteren Fall (eher inkrementell) kann davon ausgegangen werden, dass sich auch die Qualifikationen der Organisationsmitglieder nur geringfügig ändern. Ist die Abweichung vom Ursprungszustand jedoch größer (eher fundamental), dann müssen sich auch die Qualifikationen der Organisationsmitglieder stärker wandeln, um die „Passung von Handlungsfähigkeiten an Handlungsanforderungen“ (ebd.) herzustellen. (vgl. ebd.)

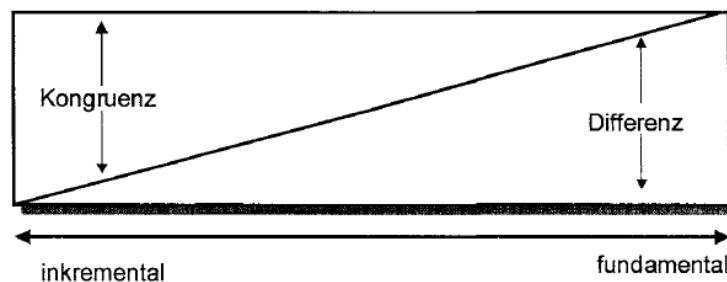


Abbildung 11: Intensität des Wandels, *Quelle: Litz 2007, S. 52*

Diese zeitliche Komponente innerhalb der Wandlungsthematik wurde durch den Verfasser einleitend bereits dargestellt und wird im Rahmen der Analyse eine weitere Rolle spielen. Die Beteiligung des Managements und deren Einfluss (durch deren Machtposition) auf die Auswahl, die Durchsetzung der geeigneten Variation im Selektionsprozess sowie deren steuernder Einfluss auf die Gestaltung des Wandels ließen vermuten, dass die Emergenz eine deutlich reduziertere Rolle spielt. Dass dem nicht so ist, begründet Litz damit, dass es im zeitlichen Verlauf „i.S. eines emergenten Evolutionsprozesses in Organisationen auch ohne Intervention durch das Management im Rahmen

eines ungesteuerten Prozesses zur Veränderung (...) kommen würde.“ (vgl. Litz 2007, S. 56) Angesprochen wird damit die (natürliche) Selbstregulation eines Systems (vgl. Malik 2008, S. 76), um sich ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen anzupassen. Verglichen mit dem Paradigmenwechsel der PE von der Angebots- zur Nachfrageorientierung und der Rollenänderung in der PE von einem lehrenden zu einem unterstützenden und ermöglichendem Charakter, wird deutlich, dass dadurch ebenfalls emergente Entwicklungsprozesse unterstützt werden und die PE damit auch einen evolutionstheoretischen Charakter hat. Damit ist definiert, dass Veränderungsprozesse und somit Variationen permanent „sowohl im Rahmen von emergenten Prozessen bzw. Selbstorganisationsprozessen praktisch „blind“ entstehen oder aber durch das Management gezielt initiiert und geschaffen werden“ (Litz 2007, S. 57). Der Zusammenhang wird nachfolgend abgebildet:

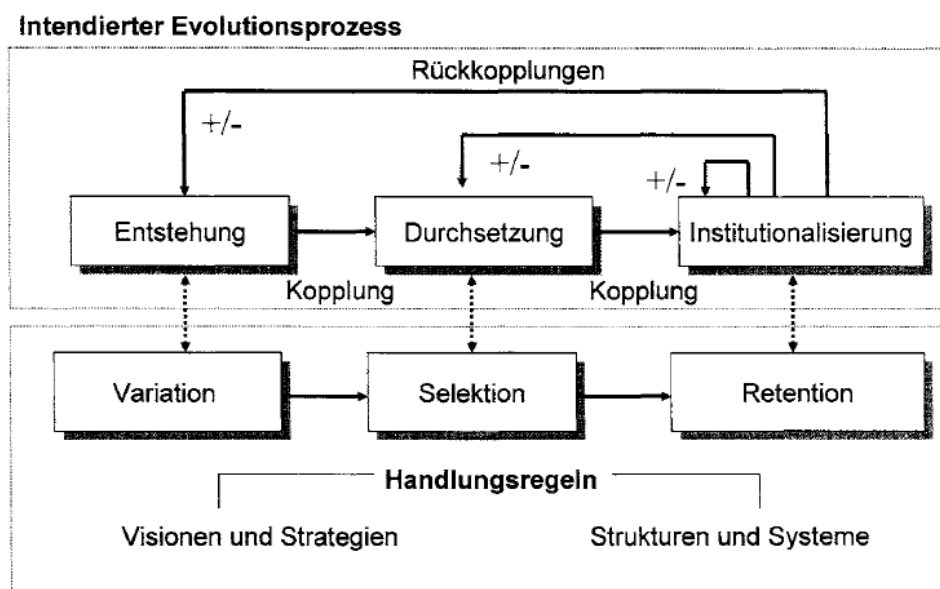


Abbildung 12: Emergenter Evolutionsprozess, *Quelle: Litz 2007, S. 59*

Die Darstellungen lassen es nun zu, den Begriff des emergenten Wandels für diese Arbeit zu definieren:

Emergenter Wandel wird auf unvorhersehbare Entwicklungen und Ergebnisse bezogen, die sowohl situationsspezifische Auslöser, Verlaufs- oder Übergangszustände sein können. Er entzieht sich aufgrund komplexer Wirkzusammenhänge zum großen Teil der Beherrschbarkeit und findet permanent und evolutionär, d. h., zum großen Teil auch unbemerkt sowie ebenenunabhängig statt. Hierbei ist eingeschlossen, dass dieser Prozess auch zu tiefgreifendem Wandel mit radikalem Zeitverlauf und starker Systemirritation führen kann (revolutionär).

Darüber hinaus ist es auf Basis der festgestellten Zusammenhänge notwendig, den Blickwinkel auf die PE für die vorliegende Arbeit zu verdeutlichen und eine Unterscheidung in Bezug auf die Emergenz im Außen- und im Innenbezug zur Zielgruppe für PE vorzunehmen:

Im **Innenbezug** werden selbstorganisierte Kompetenzentwicklungsprozesse angesprochen, welche ohne die Einbeziehung des Managements oder der Organisationseinheit für PE ablaufen.

Der **Außenbezug** meint die Reaktion auf wirksam werdende und damit meist revolutionären Veränderungsbedarf auslösende, emergente (bis dahin unbemerkte) Veränderungsprozesse. Oben waren dazu die so genannten disruptiven Systementwicklungen erwähnt, die einen extern induzierten Veränderungsdruck auslösen und einen meist engen Zeitrahmen provozieren. Soll nun emergente Personalentwicklung als Zentrum des Interesses dieser Arbeit definiert werden, dann stellt sich die Frage, worauf Bezug genommen werden soll. Auf der einen Seite läuft emergente Personalentwicklung gemäß der Evolutionstheorie parallel zum permanenten Wandel stetig ab und findet sich z. B. bei Arnold als Zielbild des Paradigmenwechsels der PE wieder, Auf der anderen Seite steht die Perspektive, aufgrund der VUCA-Herausforderungen von den Auswirkungen emergenten Wandels betroffen zu sein und reaktiv eigene, in der Regel geplante Entwicklungs-/ Veränderungsprozesse zu initiieren, um den Fortbestand der Organisation zu sichern.

Da Beides in unmittelbarem Zusammenhang steht und, wie oben beschrieben, die Erhöhung der organisationalen Wandlungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit im besonderen Maße von entwickelten Flexibilitätspotenzialen der Organisationsmitglieder abhängig ist, soll...

... **emergente Personalentwicklung** im Sinne dieser Arbeit als Gestaltungsansatz verstanden werden, der darauf abzielt, die Wirkung emergenten Wandels aus dem Umfeld einer Organisation abzumildern, indem durch die Ermöglichung emergenter Entwicklungsprozesse die Flexibilitätspotenziale ihrer Zielgruppen gefördert werden. Hierbei kommt es besonders darauf an, die Anpassungsfähigkeit der PE-Zielgruppe(n) unter Zeitdruck im fundamentalen, revolutionären Wandel zu fördern.

3 Die Annäherung an die emergente PE: Design, Methodik und Analyseobjekte

Mit dieser Arbeit wird der Versuch unternommen, mittels des Konzepts des emergenten Wandels die Determinanten für schnelle und gleichzeitig nachhaltige PE festzustellen

und diese in ein Konzept mit Gestaltungsansätzen für die Agilisierung von PE zu überführen. Hierfür muss zunächst festgestellt werden, was unter „emergent“ und „emergentem Wandel“ zu verstehen ist. Im Vorfeld unternimmt der Verfasser daher eine umfangreiche Recherche nach geeigneten Quellen, um festzustellen welche Autoren bzw. Institutionen sich bereits mit dem Begriff der Emergenz auseinandergesetzt haben. Der für die Arbeit relevante aktuelle Bezugsrahmen (VUCA-Arbeitswelt) macht es notwendig, das Suchfeld zunächst auf aktuelle Literatur zwischen 2013 und 2018 einzugrenzen. Bei der Bewertung der identifizierten Literatur ist darauf zu achten, dass diese selbst den notwendigen historischen Bezug herstellt und damit eine tiefgreifende Diskussion zum Thema führt.

Ausgehend von einem relativen Mangel an Literatur zu Emergenz, mit Bezug zur Personalentwicklung, wird die Literaturrecherche thematisch aufgespannt und um den Kontextbezug erweitert. So ist es in einem themengeleiteten, deduktiven Analyseverfahren möglich, weitere Literatur zur Emergenz zu finden und hinsichtlich der Eignung für die vorliegende Arbeit zu bewerten. Zur Begriffsklärung und zur Kontextbeschreibung wird die Eignung danach bewertet, ob sich die Literatur auf das Thema des Wandels im Allgemeinen und das Thema des subjektbezogenen Wandels im Besonderen bezieht. Darüber hinaus spielt es eine Rolle, ob und in welchem Zusammenhang die Begriffe „emergent“, „Emergenz“, „ungeplanter Wandel“, „Komplexität“, „VUCA“ und „Personalentwicklung“ bzw. „Kompetenzentwicklung“ verwendet werden. Hier wird darauf geachtet, dass Wechselbeziehungen in der Diskussion erkennbar sind. Zudem wird berücksichtigt, dass in den Abhandlungen auch ein zeitlicher Bezug in Verbindung mit Entwicklungsprozessen hergestellt wird, da sich das erkenntnisleitende Interesse auf die Beschleunigung von PE stützt. Neben GoogleScholar und Google selbst werden die Recherchefunktion der Software Citavi, die Suchfunktion für die Online Ressourcen des Springer-Verlags (Springer-Link) sowie die Ressourcen der Universitätsbibliothek der Technischen Universität Dresden genutzt.

Mittels dieser Literaturbasis ist es in den vorliegenden Kapiteln gelungen, einen Überblick über das Themengebiet zu gewinnen, die Eigenschaften und Merkmale des emergenten Wandels für diese Arbeit abzuleiten sowie Modelle und theoretische Grundlagen festzustellen, die für die nachfolgende Analyse wichtig sind. Mittel der Wahl ist hier die explorative Literaturanalyse. „Explorativ“ stammt aus der Statistik und beschreibt „Studien, die einen wenig erforschten Sachverhalt detailliert beschreiben und zur Theoriebildung beitragen sollen.“ (Döring und Bortz 2016, S. 24) Mittels qualitativer Methoden

wie die vergleichende Suche nach Mustern soll ein Überblick über die betreffende Literatur entstehen, um diese mit Bezug zum Thema bewerten zu können. (vgl. ebd., S. 149). Sie haben daher gegenstandserkundenden Charakter (vgl. ebd., S. 165). Zu den Determinanten emergenter PE konnten vom Verfasser der Arbeit maximal indirekte Aussagen gefunden werden, was nahelegt, dass dieser Blickwinkel bislang im direkten Bezug noch wenig Berücksichtigung fand. Dem folgend sollen definierte Analyseobjekte erkundend untersucht werden, um zum Ziel der Arbeit zu gelangen.

Um die explorative Literaturanalyse auf dem emergenten Wandel abstellen zu können, und die geeigneten Analyseobjekte festzulegen, findet in der kenntnisstandbildenden Literatur eine Untersuchung hinsichtlich der Identifikation relevanter verbundener Themenfelder statt. Da das Interesse der Arbeit dem Finden eines Gestaltungsansatzes gilt, wird die „Gestaltung“ als Eingrenzung hierfür herangezogen. Sie wird als Prozess aktiver Einflussnahme auf ein System verstanden und somit dem Managementbegriff gleichgesetzt. Damit wird definiert, dass im Zentrum dieser Arbeit Determinanten erfolgreichen Managements emergenter PE gefunden werden sollen. Zentrum für die erwähnte Suchbewegung sollen daher weitere theoretische Managementansätze sein. Management lässt sich allgemein betrachtet in die 4 Phasen der Planung, Durchführung, Kontrolle und Auswertung/ Anpassung unterteilen. Damit wird auch die Betrachtung der Analyseobjekte phasenorientiert vollzogen. Um diesbezüglich einen direkteren Bezug zum Thema der Arbeit herzustellen ist es förderlich, den Analyserahmen der Arbeit auf einem Phasenmodell abzustellen, welches sich an Wandel- bzw. Entwicklungsprozessen orientiert. Im Thema der vorliegenden Arbeit wird von „nachhaltiger Personalentwicklung“ gesprochen. Nachhaltig ist PE aus Sicht des Verfassers dann, wenn sie im Unternehmen zu spürbaren Effekten führt, d. h., wenn aufgrund anderer oder neuer Verhaltensweisen und Handlungen die gewünschten Ergebnisse entstehen bzw. sich Verhalten und Handlungen in der gewünschten Zielrichtung verändern/anpassen. Nur dann ist aus Sicht des Verfassers gegeben, dass PE auch zur Wertschöpfung beiträgt. Der in Kapitel 2.7 vorgestellte **Kreislauf zur Kompetenzentwicklung** (vgl. Abbildung 5 und Abbildung 6 der vorliegenden Arbeit) zielt auf die Entwicklung von Handlungskompetenz ab, weswegen er in die Gestaltung des Analyserahmens einfließen soll. Darüber hinaus soll der **Prozess emergenter Entwicklung** (vgl. Seite 37, Abbildung 12 der vorliegenden Arbeit) einen Beitrag zum Gestaltungsrahmen leisten, indem er den Aspekt des Managements darin stärkt und zum Dritten werden die **Phasen des Wandels nach Streich** (vgl. Abbildung 9, Seite 31 der vorliegenden Arbeit) im Analyserahmen ihre Berücksichtigung fin-

den, um den Außenbezug zur Umwelt fokussieren zu können. Die rahmenbildenden Aspekte werden weiter unten in ein Analysemodell überführt. Auf Basis der dann entstehenden Phasenbetrachtung werden die Informationen strukturiert zusammengetragen. Um die Frage zu beantworten, welche Informationen in die Auswahl kommen, ist es erforderlich selektionsfördernde Kriterien in ausreichender Trennschärfe zu definieren. Die Bestimmung dieser Kriterien erfolgt auf Grundlage der kenntnisstandbildenden Literatur. Sind die Analysekriterien definiert, werden sie dem Phasenmodell zugeordnet und ermöglichen damit eine konkretere Ausrichtung der Forschung. Das so entstandene Auswerteschema dient abschließend der Formulierung bzw. der Darstellung der Gestaltungsansätze und begünstigt sowohl die Diskussion innerhalb der vorliegenden Arbeit sowie die spätere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen.

3.1 Entwicklung des strukturegebenden Analyse- und Bewertungsrahmens

Für die Entwicklung des Analyse- und Bewertungsrahmens werden, die drei oben bereits beschriebenen Prozessmodelle nach Erpenbeck und Sauter (1), Litz (2) und Streich (3) in ein Analysemodell überführt (eigenen Darstellung):

Herk.	Prozessphase der Autoren	Analysefeld
(3)	Schock	Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit
(3)	Verneinung	
(3)	Einsicht	
(3)	Akzeptanz	Wissensaufbau und Variation
(2)	Entstehung	
(1)	Wissensaufbau	
(2)	Variation	
(3)	Ausprobieren	Qualifizierung und Wertkommunikation
(1)	Qualifizierung	
(1)	Wertkommunikation	
(1)	Erfahrungslernen mit Transferaufgaben	Selektion
(3)	Erkenntnis	
(2)	Selektion	
(2)	Durchsetzung	

(1)	Erfahrungslernen mit realen Entscheidungssituationen	Integration und Institutionalisierung
(1)	Wertinteriorisation	
(3)	Integration	
(2)	Retention	
(2)	Institutionalisierung	

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Phasen - Entwicklung des Analyserahmens

Dabei werden die einzelnen Prozessbeschreibungen anhand deren inhaltlichen Phasenteilung miteinander verglichen und anschließend nach inhaltlicher Entsprechung zugeordnet. Hierdurch wurde deutlich, dass die Phasen so in eine Reihenfolge zu bringen sind, dass ein durchlaufender Prozess erkennbar wird. Von oben nach unten in Tabelle 3 kann, zwischen den Phasen jeweils ein „führt zu“ hineingedacht werden (ausgenommen der Einträge in blauer Schriftfarbe). Bei den ersten drei Einträgen Schock, Verneinung und Einsicht ist dies nicht möglich, weil es keine Entsprechung in den anderen Prozessbeschreibungen gibt. Sowohl der Kompetenzentwicklungsprozess als auch der emergente Evolutionsprozess und dessen zugehöriger Managementprozess setzen erst mit der Phase der Akzeptanz ein. Da die Wertkommunikation einen flankierenden Prozess von außen darstellt, kann auch zu ihr keine solche Beziehung hergestellt werden. Retention und Integration meinen inhaltlich das Gleiche, weswegen eine Beziehungsherstellung nicht zielführend ist. Um einen handhabbaren Analyserahmen zu erhalten, werden die Prozessschritte der Autoren zu den in Spalte 2 von Tabelle 3 gezeigten **5 Analysefeldern** zusammengefasst. In Abbildung (s. Anlage 1) wird die Phasenzuordnung im zeitlichen Verlauf nach Streich dargestellt. Hier ist erkennbar, dass mehr als die Hälfte der Zeit durch nur eine der drei Prozessbeschreibungen abgedeckt wird. Da die Zeit im besonderen Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit steht, wird untersucht, ob sich gerade hier Ansatzmöglichkeiten verbergen, die für emergente Personalentwicklung wichtig sein können. Dementsprechend nimmt der Verfasser der vorliegenden Arbeit in der Analyse eine Schwerpunktsetzung für die zeitliche Betrachtung unter dem Aspekt der Zeiteinsparung vor. Darüber hinaus gerät die erste Analysephase „Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit“ in den Fokus der Betrachtung.

3.2 Die Analysekriterien

Entlang dieser fünf Analysephasen werden Untersuchungskriterien für die Analyse aus der kenntnisstandbildenden Literatur abgeleitet und zugeordnet.

Analysefeld	Analysekriterien
Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit	Verständnis des Kontexts Intensität und Emotionalität Berücksichtigung des Stabilitätsstrebens Erleichterung einer Öffnung für Neues
Wissensaufbau und Variation	Förderung der Variationsentstehung Berücksichtigung der Individualität Flexibilitätsförderung
Qualifizierung und Wertkommunikation	Effizienzorientierung
Selektion	Emotionalität
Integration und der Institutionalisierung	Rekursionscharakter Flexibilitätsförderung

3.2.1 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Im ersten Analysefeld soll vor allem untersucht werden, inwiefern die anderen Theorien Ansätze enthalten, die dazu beitragen, die Phasen Schock, Verneinung und Einsicht so zu durchlaufen, dass deren Störcharakter minimiert werden kann und es ggf. sogar möglich ist, diese für die Herstellung von Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft zu nutzen. Da diese Phasen in Bezug zum Gesamtprozess nach Streich einen großen Zeitanteil im Veränderungsverlauf beanspruchen, soll geprüft werden, welche Ansätze zum Verkürzen dieser Zeit ggf. existieren. Auf Basis der Forderung nach einer permanenten Wandlungsfähigkeit wurde bereits deutlich, dass es von entscheidender Bedeutung ist, externe und interne Systemfaktoren in einen Zusammenhang zu bringen, um anschließend damit umgehen zu können. Hierzu soll untersucht werden, wie dieser Prozess begünstigt werden kann. Aus der kenntnisstandbildenden Literatur wurde des Weiteren deutlich, dass eine hohe Anfangsemotionalität aufgrund einer großen Irritation schnell zu Veränderungswiderstand führen kann. Weswegen in dieser Arbeit, geprüft werden soll, ob und wie mit einer solchen Emotionalität umgegangen wird. Da die Gestaltbarkeit von Systemen von Instabilität abhängig ist, soll untersucht werden, wie mit dem Bestreben nach Stabilität umgegangen wird und wie anschließend die Öffnung für Neues erfolgt.

3.2.2 Wissensaufbau und Variation

Die Analyse soll Ansatzpunkte liefern, was das Entstehen von Variationen begünstigen kann, wie die Individualität der Subjekte im Lernprozess gesichert wird und worauf geachtet werden muss, um die Entstehung der subjektbezogenen Flexibilitätspotentiale zu begünstigen. Hier wird auch der Fokus auf die, für die Flexibilisierung notwendigen, Kompetenzen gelegt.

3.2.3 Qualifizierung

In der Phase der Qualifizierung wird meistens ein eher methodischer Schwerpunkt gesetzt, weswegen in dieser Arbeit der Fokus darauf gelegt wird, ob sich für eine zielführende und betriebswirtschaftlich sinnvolle Konfiguration der Qualifizierungsanstrengungen Hinweise finden lassen. Zudem sollen Möglichkeiten gesucht werden, die das Bilden von Varianten begünstigen.

3.2.4 Selektion

In Bezug zur Selektion ist zu fragen, ob das Auswahlverfahren in Bezug auf die beste Handlungsvariante zum Klären der Forschungsfrage beitragen kann. Hier ist auch die Frage zu stellen, ob es unter dem Gesichtspunkt der VUCA-Arbeitswelt überhaupt zielführend ist, die beste Option zu identifizieren, oder ob es vielleicht sogar möglich ist, mit einer nicht optimalen Lösung schneller in die Handlung zu kommen.

3.2.5 Integration und Institutionalisierung

In dieser Phase geht es darum, verändertes Verhalten und Handlungen in der Organisation zu etablieren und deren Wirksamkeit mittels struktureller und prozessualer Gestaltung zu sichern. Im Erkenntnisinteresse liegt hierbei die Frage nach der Rekursivität, d. h., inwiefern weiterhin flexible Anpassungen abgestellt auf einen dichter werdenden Erfahrungsschatz möglich sind. Zudem wird geprüft, was in dieser Phase dazu beitragen kann die Flexibilität zu fördern.

4 Die Analyseobjekte im Fokus des Interesses

Auf Basis der Herausforderungen der VUCA-Arbeitswelt wurden spezielle Interessensfelder der wissenschaftlichen Diskussion wiederholt aufgegriffen, von denen Ausgewählte hinsichtlich der entwickelten Kriterien untersucht werden. Die Auswahl leitet sich aus den mit der VUCA-Welt im Zusammenhang stehenden Herausforderungen ab.

Zu vielen Beiträgen zur Agilität, zur VUCA-Welt und den damit verbundenen Herausforderungen steht der Begriff der Komplexität in unmittelbarem Zusammenhang. Charakteristisch für eine komplexe Situation ist die scheinbare Unbeherrschbarkeit. Diese ist in vielen Arbeiten auf einer hohen Informationsdichte, verbunden mit einer hohen Informationsdynamik abgestellt. Es kann demnach gesagt werden, es existiert zum Beherrschen von Komplexität aufgrund eines Informationsüberangebots ein Mangel an Informationen zum Ermöglichen einer Berechenbarkeit. Das umgangssprachlich bekannte Sprichwort „Ich sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht!“ drückt sehr gut aus, was an dieser Stelle gemeint ist. Es bildet sich ein Gleichnis zu einer ganz alltäglichen Situation, wenn ge-

handelt werden muss, aber zunächst die „richtigen“ Informationen, Instrumente, etc. sowie der Weg zu deren Erschließung zu fehlen scheint. Tritt dieser Fall ein, kann eine mögliche Option die Improvisation sein, die oft in der Lage ist erstaunliche Lösungen hervorzubringen, existiert doch in der Umgangssprache ein weiterer Ausspruch dazu: „Provisorien halten eben am längsten!“ Dem folgend ist mit der **Improvisationstheorie (3.4)** der erste Analysegegenstand gesetzt. Als nächstes geraten die Arbeiten zum **Innovationsmanagement (3.5)** in den Fokus des Interesses, denn hier spielen zwei Aspekte eine wesentliche Rolle. Es ist sozusagen Problem und Lösung gleichzeitig, indem Innovationen in Organisationen emergent entstanden sein können und sich als disruptive Systemveränderung auf eine andere Organisation auswirken. Demgegenüber steht das Bemühen einer Organisation, selbst innovativ zu sein, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern. Abschließend wird in der Analyse die Theorie zum **agilen Lernen (3.6)** untersucht. Hier wird in einer deduktiven Herangehensweise versucht von konkreten Empfehlungen zur Ausgestaltung Rückschlüsse auf den Gestaltungsrahmen zu bilden, um auf Determinanten emergenter PE schließen zu können.

4.1 Improvisation

Um sich dem Thema der Improvisation zu nähern, stützt sich der Verfasser nach sorgfältiger Auswahl auf die Monographie von Christopher Dell aus dem Jahre 2012. Im Vergleich zu aktuellerer Literatur stellt Dell einen direkten Bezug zu den VUCA-Herausforderungen von Organisationen her. Darüber hinaus behandelt er das Thema umfassend und betrachtet nicht nur Teilaspekte oder hebt auf die Betrachtung mit Bezug zu speziellen Teildisziplinen, wie z. B. einer Workshop-Gestaltung ab. Des Weiteren stellt er einen Bezug zu den Ursprüngen der Improvisation in der Jazzmusik her und nutzt sie als formgebendes Modell für die Übertragung auf Organisationen. In seinem Buch überführt er die Theorie der Improvisation zu einer für Organisationen nutzbaren Technik, mit welcher er nicht den Anspruch erhebt bestehende Strukturen und Techniken abzulösen sondern bewusst eine Systemergänzung anbietet. Er führt seine Überlegungen als erlernbare Handlungsoptionen aus, was sie sehr interessant für die vorliegende Arbeit erscheinen lassen. Im Zentrum seiner Arbeit steht die Frage, wie Organisationen in die Lage kommen, auch dann handlungsfähig und problemlösungskompetent zu sein, wenn Situationen aufgrund ihrer Komplexität jeglicher Planbarkeit entbehren. Beim Rezipieren der Monographie wurden Parallelen zum Komplexitätsmanagement und zum evolutionären Entwicklungsprozess deutlich. Darüber hinaus verbindet Dell den vorgestellten Ansatz

für Improvisationsmanagement mit dem nachfolgenden Analyseobjekt, dem Innovationsmanagement. Folgende Aspekte seiner Theorie werden zur Ableitung von Gestaltungsansätzen beitragen.

4.1.1 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Eine Methode auf unerwartete Ereignisse zu reagieren ist, dass sich zunächst die **erfahrensten Organisationsmitglieder** der Situation annehmen. Mit **Erfahrung** ist hier gemeint, dass eine **gewisse Übung** im Umgang mit unerwarteten bzw. unbekanntem Situationen vorliegt, was es jenen Organisationsmitgliedern einfacher macht zu improvisieren und eine tragfähige Lösung zu kreieren (vgl. Dell 2012, S. 169).

Für das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit ist die Erwähnung der Notwendigkeit zum Entwickeln einer **Improvisationskultur** sehr wichtig. Ohne einen starken Gruppenzusammenhalt werden die Erwartungen hinsichtlich der Wirksamkeit von Improvisation nur bedingt erfüllt werden können. Dell schreibt „Improvisation ist lernendes Handeln, das von **Interaktion** in praktizierenden Communities lebt.“ (ebd.)

Improvisation wird als fortlaufender Lernprozess beschrieben, der Lernen auslöst. Dies ist darin begründet, dass Improvisation auf **Unvollständigkeit** aufbaut und „Differenz, Lücken, Lockerheit und Zwischenräume enthält, die für die aktive Deutungsarbeit der Akteure zur Verfügung stehen und so deren Erfahrung zu qualifizieren hilft.“ (Dell 2012, S. 163) Besonders bedeutsam ist hierbei auch „der **konstruktive Umgang mit Fehlern**“ (ebd.), der als **Lernressource** zu betrachten ist. Mit anderen Worten, ist für die erfolgreiche Implementierung von Improvisation in Unternehmen das Sicherstellen einer entsprechenden **Fehlerkultur** erforderlich.

Die Notwendigkeit zur Improvisation leitet Dell aus dem sich schnell verändernden Organisationsumfeld ab. Zur Verdeutlichung unterscheidet er zwischen der „klassischen“ Arbeitswelt, in welcher „Organisation und ihre Umgebung mit detaillierter Analyse zu planen“ (ebd., S. 135) sind. Demgegenüber verdeutlicht er die Notwendigkeit zur Ergänzung organisationaler Planungstätigkeit mit Improvisation unter **zeitlichem Druck** und „hoher Unsicherheit“ (ebd.). Hier ist der für die Arbeit wichtige Zeitbezug hergestellt.

Er verschärft den Zeitbezug sogar weiter und geht davon aus, dass Improvisation in **Echtzeit** vollzogen wird, indem Entscheidungen immer dann gefällt werden müssen, wenn sie innerhalb einer sich entwickelnden Systemsituation notwendig sind. Die Entscheidung ist dabei auf die „in einer Situation enthaltenen Elemente und [deren] Interpretation gestützt“ (ebd., S. 156). Die Güte einer solchen, **kurzfristigen Entscheidung** ist von der jeweils ausgeprägten **Urteilkraft** abhängig (vgl. ebd.).

Hier spielt die **Erfahrung** des betreffenden Entscheiders in Realsituationen eine große Rolle. Als vorhandene „**innere Beziehung**“ (ebd., S. 158) zur Situation beeinflussen diese den Wahrnehmungsprozess und damit auch das Fällen eines Urteils für die Entscheidung. Die sogenannte innere Beziehung besteht nach Dell aus **minimalen Erinnerungen** früherer Wahrnehmungen anderer, ggf. ähnlicher Situationen. Je öfter „Minimal-Erinnerungen“ (ebd.) erlebt werden, desto mehr werden sie verknüpft und eine „eigene historische improvisationale Wissens-Situiertheit“ (ebd., S. 159) wird aufgebaut. An dieser Stelle kann demnach von einem **Training** der Entscheidungskompetenz in Realsituationen gesprochen werden, was Phase 4 des oben ausgeführten Kompetenzentwicklungsprozesses entspricht. Diese Minimal-Erinnerungen drücken sich in praktischen Fähigkeiten und Routinen („Procedural Memory“ (ebd.)) sowie auf genereller Basis angelegten **Fakten, Erlebnissen und Vorteilen** („Declarative Memory“ (ebd.)) aus, die nicht zwangsläufig bewusst sein müssen. (vgl. ebd.) Gerade die Letztgenannten lassen wieder eine Parallele zur Interiorisierung erkennen, in welcher Werte in das eigenen Handeln übernommen werden. Sie stehen daher für die Anwendung in verschiedenen Kontexten zur Verfügung. Ähnlich wie im Kompetenzentwicklungsprozess wird auch hier darauf verwiesen, dass dieser Vorgang „viel Zeit an Recherche und Übung voraussetzt“ (ebd.), während Fähigkeiten und Routinen schneller verfügbar sind und die Gefahr der Ausprägung „falscher Automatismen“ (ebd.) erhöhen. Für die Improvisation ist jedoch die kombinierte Anwendung beider Arten von Minimal-Erinnerungen notwendig.

Gleichzeitig baut Improvisation stets auch auf bereits vorhandenen Wissensstrukturen und Mustern auf, sodass eine ständige Verknüpfung mit bereits bestehenden Kompetenzen und Erfahrungen sichergestellt ist. Das trägt in besonderem Maße zur **Veränderungsbereitschaft** bei, da die Wahrnehmung einer potenziellen Inkompetenz durch die Akteure weitgehend ausgeschlossen ist.

4.1.2 Wissensaufbau und Variation

Für den Wissensaufbau und die Entstehung von Variation werden folgende Ressourcen genannt: „schnelle Rückkopplungen, kommunikativer Austausch, Ausbau der Improvisationsfähigkeit“, „lernendes Wissen“, Methoden- und Werkzeugrepertoire an unterschiedlichsten Verknüpfungsmöglichkeiten, aus denen neue Handlungen ermöglicht werden“ (ebd., S. 171)

Um Improvisation überhaupt im Unternehmen einsetzen zu können, ist es notwendig, „eine **Kompetenz zur improvisatorischen Behandlung** von Situationen erlernt“ zu haben. Das Erleben verschiedenster Realsituationen führt nach Dell dazu, dass „minimale

Wissensstrukturen“ (ebd., S. 161) zu den jeweiligen Situationen aufgebaut werden, die die Improvisation verstärken, „indem sie ein Verständnis für die in den Varianten der Handlungen enthaltenen Implikationen aufzeigen und dem Wissensspeicher zuführen“ (ebd.).

Wird mit der Anwendung von Improvisation als Technik begonnen, dann sind die individuellen Kompetenzressourcen „zum Lesen einer Situation“ (ebd., S. 164) in der Regel noch nicht ausreichend entwickelt, was es notwendig macht Improvisation „zu **rahmen**“ (ebd.), um die Erfahrungswerte durch den Einsatz der Technik für zukünftige Anwendungsfälle verfügbar zu machen. In diesem Fall wird nach Dell die konkrete Anwendungssituation selbst zur Ressource für Lernprozesse in Bezug auf den Lerninhalt „Improvisation“ (vgl. ebd.) Durch die Anwendung des aus der beruflichen Erstausbildung im dualen System bekannten Gesellen-Meister-Prinzips kann hier die Übergabe und Übernahme implizierter Wissensstände forciert werden. Voraussetzung für Improvisation ist nach Dell die Kompetenz, „a) Routinen relational einzusetzen, sodass sie in neue Kontexte eingebunden werden können und b) die Befähigung, minimale Strukturen wie auch Routinen performativ auf innovative Weise zu rekombinieren.“ (ebd., S. 159)

Das Hauptaugenmerk ist in Organisationen „auf die Ausbildung eines relationalen performativen Wissens als Minimalstruktur“ (ebd.) zu legen.

Demnach entwickeln die Akteure der Improvisation im Improvisationsprozess selbst die notwendigen „Sensoren, die sie benötigen, um die Mehrdeutigkeit einer Situation direkt zu erfassen, zu interpretieren und nutzbar zu machen.“ (ebd., S. 163)

Eine effiziente Form, **Variationsentstehung** zu fördern, ist die Arbeit mit Aufzeichnungen zu spezifischen Improvisationssituationen. Aus dem Jazz wird hier die Arbeit mit Audio- und Videorecordings angeführt. Sie ermöglichen es, eine Metaebene zur Situation und der hierfür ausgewählten Improvisationsstrategie einzunehmen. Mit der erneuten Auseinandersetzung wird das Erkennen neuer und anderer Minimalstrukturen über das erstmalige Erleben der Situation hinaus ermöglicht. Damit wird sowohl die Rekombination und Neukombination zu Mustern und das Bilden weiterer Minimalstrukturen gewährleistet (vgl. ebd., S.174) Ein Beispiel für diese Technik findet sich in der Videoauswertung von Polizeikräften, die den jeweiligen Einsatz aus unterschiedlichen Perspektiven mittels Bodycam für die erneute Auseinandersetzung verfügbar machen. Gleichzeitig zum Bilden neuer Varianten wird so auch die Qualifizierung vorangetrieben, was die mögliche Parallelität der Phasen des Evolutionsprozesses bestätigt.

Gleichzeitig ist der Umgang mit dieser Methode selbst als Lerninhalt zu verstehen, indem die Fähigkeit „zur **Selbstbeobachtung**“ (ebd.) und zur „**Metaarbeit**“ (ebd.) entwickelt wird. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Dokumentation des Wissensbestandes aus der Echtzeit-Realsituation.

Die mit vielen Veränderungsprozessen einhergehende Frage nach der Veränderung „hartnäckig“ wirksamer Bestandsroutinen wird mit der Improvisationstechnik bereits beantwortet. Sie ist über die Improvisationskultur immanenter Bestandteil des Lernprozesses. Durch das ständige und damit auch normalisierte Hinterfragen bestehender Strukturen und Muster sind deren Erneuerung und auch deren **Verlernen** in Form von **Ver-gessen** gegeben. Dieser Vorgang ist für **Innovationsprozesse** entscheidend, da das Risiko des Denkens in bekannten Strukturen und Mustern aufgebrochen wird und somit das Entstehen echter Innovation leichter möglich ist (vgl. ebd., S. 177).

Während übliche Lernsettings häufig darauf aus sind, Stabilität zu vermitteln und Orientierung zu geben, gibt es in Improvisations-Settings „keine Verpflichtung auf konfliktfreie Kollektivität“ (ebd., S. 185). Damit wird auch die Effizienz von Innovationsvorhaben positiv beeinflusst, weil eine aktive Wertekommunikation und diskursive Auseinandersetzung grundsätzlich gegeben ist sowie über die Kultur generell eingefordert wird (vgl. ebd.).

4.1.3 Qualifizierung und Wertkommunikation

Für die Effizienzsteigerung in organisationalen Lernprozessen schlägt Dell vor, das Potenzial der Abstraktion in Improvisationsprozessen zu nutzen, indem zum Beispiel „das eins-zu-eins Übernehmen von Best-Practice-Konzeptionen zu vermeiden und im Gegenteil kritisch zu halten [ist]“ (Dell 2012, S. 166), denn „die abstrakte Strukturierung von Materialien einer Situation als Diagrammatik ermöglicht das neue innovative Verschalten ins Zukünftige.“ (ebd.) Hiermit ist die Befähigung zum „Ablehnen vereinfachter Interpretationen“ (ebd., S. 170) und zum „Aufrechterhalten von Achtsamkeit“ (ebd.) als Voraussetzung für effizientes Lernen benannt.

Die oben angeführte Methode zum Trainieren der **Selbstbeobachtungsfähigkeit** kann effizienter gestaltet werden, indem sie im Gruppenrahmen stattfindet und sich die Akteure gegenseitiges Feedback aus deren individueller Wahrnehmung heraus geben. Auf diese Weise werden die verschiedenen Deutungsmuster innerhalb der Gruppe ausgetauscht und es findet ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild statt (vgl. ebd., S. 174). Diese Methodenergänzung fördert den Prozess der Wertkommunikation.

Als weiterer Lerninhalt, der sich effizienzoptimierend auswirkt wird das Training „im Umgang mit dem Unerwarteten“ (ebd., S. 170) angeführt, um die für verschiedenste Situationen notwendige „Sensibilität für minimale Verzerrungen in Organisationen [zu] entwickeln“ (ebd.)

4.1.4 Selektion

Der weiter oben bereits hergestellte Bezug zur Urteilskraft (vgl. ebd., S. 156) soll hier für die Bedeutung der Selektion erneut aufgegriffen werden. Da die Urteilskraft auf den Erfahrungswerten der Akteure innerhalb des organisationalen Kontexts beruht, wird dadurch auch die Selektionsfähigkeit beeinflusst. Weil die Improvisation zugleich Anwendungsfall und Lernsituation darstellt, wird die Selektionskompetenz mit zunehmendem Training erhöht. Das wirkt sich auch positiv auf die Entscheidungsgeschwindigkeit aus.

Für den Bereich der Selektion bietet sich das von Dell vorgeschlagene Setting der „Impro-Combo“ (ebd., S. 168) an. Es richtet sich an Akteure, die bereits über „Ressourcen der Improvisationsfähigkeit“ (ebd.) verfügen und wird gleichzeitig als Arbeits- und Lernsetting in der direkten Anwendung von Improvisation verstanden. Dieses Setting erzeugt neues Wissen und „funktioniert besser, wenn es im Team stattfindet“ (ebd.). Wichtig hierbei ist die Beschränkung auf kleine Gruppen, da es einen hohen Grad an Kommunikation miteinander erfordert.

4.1.5 Integration und der Institutionalisierung

Für die Integration sowie auch weitere Phasen erscheint das von Dell erwähnte Verfahren der „unerwartete[n] Richtungsänderungen“ (ebd., S. 172) im Jazz während der Improvisationssituation interessant. Hier ist gemeint, dass die Rolle des aktiven Improvisators innerhalb eines Gruppensettings in Echtzeit „wandert“ und sich dadurch die Akteure in ihren eigenen Handlungen immer wieder neu in einem kollektiven Abstimmungsprozess nach innen und außen ausrichten müssen. Damit ändert sich die Gesamtsituation bei jedem Wechsel grundlegend, denn „jeder Improvisator schafft neue Anschlusswerte und bewahrt gleichzeitig seine eigene Individualität.“ (ebd., S. 171) Damit fördert es das Flexibilitätspotenzial der situativ eingebundenen Akteure und schafft neue Verknüpfungsmöglichkeiten für Muster und Werte. Die Wandlungsfähigkeit wird damit ebenfalls gefördert.

Um die Improvisationsfähigkeit gezielt zu entwickeln, schlägt Dell das bewusste „Verteilen komplexer Aufgaben unter Mitarbeitern (ebd., S. 171)“ vor. Damit ist eine interessante Möglichkeit gegeben, das Lernen in der Praxis zu forcieren. Darüber hinaus, wird

die Möglichkeit der indirekten Steuerung eines Kompetenzentwicklungsprozesses über die gezielte Bereitstellung oder Verweigerung definierter Lernressourcen erwähnt (vgl. ebd.)

Im Gegensatz zur Planung, die sich auf Eingaben von außen stützt und prozedural ähnlich abläuft, ist Improvisation für jeden Anwendungsfall einzigartig und „in sich lernfähig“ (ebd., S. 172). Damit wird auch ein stark rekursiver Charakter festgestellt, der es ermöglicht, nicht nur bezogen auf die Situation zu lernen, sondern auch die Weiterentwicklung der Improvisationstechnik selbst verfolgt. Es wird in der realen Praxisanwendung ein Erfahrungswissen aufgebaut sowie stetig verfeinert. Die Improvisationskompetenz steigt somit kontinuierlich, was zu einer höheren Improvisationsgüte führt. Dieser Vorgang wird auch als „Vorbereitungszeit“ (ebd.) definiert und hat zum Ziel die „Muster der Reaktionsfähigkeit“ (ebd.) zu trainieren.

Ziel ist es hierbei, „den Umgang mit Rahmungen, minimalen Strukturen und Prozessanalyse [zu üben] (...) [und] Improvisation so zu strukturieren, dass das Bewusstsein über eine Vielzahl an Entscheidungsoptionen nicht entscheidungsunfähig macht.“ (ebd., S. 173) Mit dieser Zielsetzung wird der Bezug zur Ausgangssituation für die Anwendung der Improvisationstechnik hergestellt, indem die Fähigkeit gestärkt wird, „das strukturelle Gerüst und die Möglichkeiten, die darin stecken, zu erforschen.“ (ebd.) Dell spricht hier von der Identifikation der „Hintergrundfolie eines Prozesses“ innerhalb einer Situation, um sowohl Teil der Situation zu sein, als auch Metabewusstsein zu entwickeln. Dies erlaubt Handlungsoptionen zu wählen, „in dem Bewusstsein, dass es auch andere Optionen gegeben hätte.“

4.2 Innovation

Das Innovationsmanagement bzw. die Notwendigkeit der Innovation zum Sicherstellen der Zukunftsfähigkeit von Organisationen, wurde bereits mehrfach ausgeführt. Selbst im Improvisationsmanagement wird darauf Bezug genommen, um dessen Wirksamkeit mittels der Improvisationstechnik zu verstärken. In dieser Arbeit wird für die Analyse die theoriestructurierende Monographie von Hauschildt et al. verwendet. Grund dieser Wahl besteht in der regelmäßigen Aktualisierung des Werkes. Die vorliegende Quelle für diese Arbeit stammt aus 2016. Darüber hinaus, stellt die Monographie einen Gesamtkontext her und zeigt einen umfassenden Innovationsprozess auf, was für das Ableiten von Gestaltungsempfehlungen als zielführend vom Verfasser der vorliegenden Arbeit eingestuft wird. Ziel der Monographie ist es, eine evidenzbasierte wissenschaftliche Orientierung in der sehr stark gewachsenen Menge an Publikationen zu diesem Thema zu geben. Gleichzeitig soll gezeigt werden, dass Innovation machbar und gestaltbar ist, wenngleich

sich eine einheitliche Auffassung zum Innovationsmanagement noch nicht abschließend ausgebildet hat. Die Monographie stellt im Hinblick auf erfolgreiche Innovation den Umgang mit Widerständen in das besondere Erkenntnisinteresse. Damit wird sie auch für die vorliegende Arbeit interessant, denn die Phasen der Wirksamkeit von Widerstand können, wie oben gezeigt, einen beträchtlichen Zeitanteil im Wandel einnehmen. Im Umkehrschluss kann eine erfolgreiche Behandlung von Widerständen dazu beitragen, die Prozesszeit auf individueller wie organisationaler Ebene zu verkürzen. Nachfolgend sind die identifizierten, relevanten Ansatzpunkte dargestellt.

4.2.1 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Geht man entsprechend des Fokus der vorliegenden Arbeit vom radikalen und disruptiven Wandelbedarf aus, dann ist einleitend zu sagen, dass dies gem. Hauschildt et al. klar in der Verantwortung des „gesetzlich zuständigen Leitungsgremiums“ liegt. Bei solchen einschneidenden Veränderungen besteht die Gefahr von Widerstand, weil die Systemirritation durchaus enorm ist.

Es wird davon ausgegangen, dass Widerstand gegen Veränderung „in erster Linie ein Widerstand von Personen **gegen Personen** [ist], in zweiter Linie überdies ein Gruppenproblem.“ (Hauschildt et al. 2016, S. 31) In unmittelbarer Verbindung zum Widerstand steht auch die **Emotionalisierung** des aufkommenden Innovationsprozesses, die sich in fördernder und hemmender Form auswirken kann. (vgl. ebd., S. 32). Hemmender Widerstand verlagert sich typischerweise auf „Nebenkriegsschauplätze“ (vgl. ebd.) „Mangelnde Originalität, eigensüchtige Imitation, Verdrängung eines schwächeren Konkurrenten, freche Übernahme fremder Gedanken, bewusstes Verschweigen von bedeutenden Vorleistungen“ (ebd.) sind hier beispielhaft genannt. Dabei geht es darum die Dynamik aus dem Prozess herauszunehmen und eine Auseinandersetzung mit dem Neuen zu vermeiden. Hier wird das bereits beschriebene Streben eines Systems bzw. Individuums nach Stabilität deutlich, indem der Versuch angestellt wird, das durch Innovation entstehende Gefälle zwischen neuen und bestehenden Zuständen auszuklammern (vgl. ebd.). Über diese Darstellung des Widerstandes als negativ behafteten Zustand führen Hauschildt et al. den Nutzen bzw. die Funktion von Widerstand für Innovationsprozesse aus. Vereinfacht ausgedrückt hat er eine **regulative Rolle** inne. Er wirkt „als höchst wirkungsvolles Element demokratischer Willensbildung“ (ebd., S. 34) und verhindert teure Fehlentwicklungen und übereilte Entscheidungen. Sollte sich demzufolge wider Erwarten einmal kein Widerstand in einem Innovationsprozess regen, führen Hauschildt et al.

aus, dass dieser dann besser initiiert werden sollte (vgl. ebd.). Wichtig für die konstruktive Rollenerfüllung ist der offene Widerstand, denn nur er vermag es die Leistungsentfaltung im Innovationsprozess und die Ergebnisgüte positiv zu beeinflussen.

Da Innovation aus der individuellen Perspektive heraus einem Veränderungsprozess mit ggf. subjektbezogenen Auswirkungen gleichkommt, sollen nachfolgend relevante Ursachen für den individuellen Widerstand gezeigt werden. Wird der Begriff Innovation durch KE ersetzt, können die Widerstandsformen leicht übertragen werden:

1. Es wird bezweifelt, dass das versprochene Ergebnis durch die KE erreicht werden kann.
2. Die KE ist ihrer Zeit zu weit voraus und daher unreif.
3. Die KE wird mangels einer zielführenden Einsetzbarkeit nicht gebraucht.
4. Die KE wirkt sich störend auf das bestehende Profil und Portfolio aus.
5. Die KE zerstört bestehende Kompetenzausprägungen.
6. Die KE erfordert den Einsatz zu vieler Ressourcen.
7. Wenn die KE ihr Ziel nicht erreicht, ist sie teurer, als den Status quo aufrechtzuerhalten.
8. Der bestehende Zustand macht die KE eigentlich überflüssig.

(vgl. ebd., S. 34-38)

Darüber hinaus kann es vorkommen, dass die bisherigen, Orientierung gebenden Systemelemente ihre Relevanz und Gültigkeit verlieren, was eine erlebte **Desorientierung** hinzukommen lässt.

Überdies gibt es die höchst individuellen Gründe des Nicht-Wollens, die eine aktive Auseinandersetzung mit der Innovation und dem Lernprozess verhindern. Diese können fast in jeder Richtung begründet werden (vgl. ebd. S, 41). „Wer nicht will findet auch immer einen Grund für seinen Widerstand.“, schreiben Hauschildt et al.

Eine weitere Herausforderung in Bezug auf Innovationen besteht in ihrer **Gleichzeitigkeit** zusammen mit der Routine. Während Routineprozesse effizienzorientiert auf Ausfallsicherheit hin gestaltet sind, kann von Innovationsprozessen das Gegenteil behauptet werden. Darüber hinaus passen sie auch nicht so richtig in eine Organisation, da das umgebende Organisationssystem ebenfalls auf die Aufrechterhaltung und Verbesserung effizient laufender Routineprozesse ausgerichtet ist. Sie werden daher schnell als Störfaktor wahrgenommen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, muss die Organisation diese **Parallelität regeln**, um Konflikte zu verhindern. Darüber hinaus braucht es ein klares **Bekenntnis** zur Innovation und dem dahinterliegenden Ziel. Auch ein **Mission Statement** ist hier denkbar. Weiter kann dieser Konfliktherd auch durch das Bilden einer

eigenen Organisationseinheit, durch Outsourcing oder das Externalisieren in einer Tochtergesellschaft gelöst werden (vgl. ebd., S. 49-50).

4.2.2 Wissensaufbau und Variation

Weitere Barrieren für Innovation hängen direkt mit der Kompetenzentwicklung und dem Wandel zusammen. Hier wird der Zusammenhang zur wahrgenommenen Kompetenz nach Streich angesprochen. Die „Barriere des Nicht-Wissens“ (ebd., S. 39) geht davon aus, dass die Innovation auf Basis **fehlenden Wissens** intellektuell nicht begriffen werden kann. Damit ist es dann für das einschätzende Subjekt nicht mehr möglich „die versprochenen Wirkungen ermessen, nachvollziehen und abschätzen zu können.“ (ebd.) Darüber hinaus fällt es schwer, die Innovation in den betrieblichen Gesamtzusammenhang einzuordnen (vgl. ebd. S. 40). Innovation erfordert also immer einen **intensiven Lernprozess**, um diese Defizite auszugleichen. Je mehr die Innovation einen disruptiven Charakter annimmt, d. h., je intensiver deren Auswirkung pro Zeiteinheit ausfällt, desto schwerer fällt den Subjekten diese Auseinandersetzung und desto größer erscheint die erlebte **Inkompetenz**. Nach Hauschildt et al. kann durch Nicht-Wissen induzierter Widerstand durch „gruppenspezifische Effekte“ (ebd.) weiter verstärkt werden, indem sich Gruppenmitglieder ihre Handlungsentscheidungen auf den um das Nicht-Wissen reduzierten, geteilten Wissensbestand stützen. Ein ggf. vorhandener höherer Wissensstand bei einzelnen Gruppenmitgliedern findet demnach keine Berücksichtigung (vgl. ebd.)

Für das Innovationsmanagement werden in der Monographie drei relevante Wissensarten unterschieden, deren spezifische Ausprägung das Entstehen von Variationen beeinflussen kann: Technologisches Wissen, Marktbezogenes Wissen und Führungswissen. Diese Wissensarten sind weiter spezifiziert, sodass sich ein potentieller Innovationsmanager hier Anregungen holen kann. Als Führungswissen wird Folgendes definiert: Strategisches Wissen, Personenkenntnis und Netzwerkwissen (vgl. ebd. S. 77). Die Autoren leiten anhand notwendiger Ressourcen für Innovation Potenziale ab und geben damit einen Hinweis, worauf bei der **Planung notwendiger Ressourcen** geachtet werden sollte. Der Leser kann diese Potenzialaufzählung als Checkliste für eine erste generelle Planung verwenden. Auf ausgewählte Potenziale wird nachfolgend näher eingegangen, da sie einen Bezug zum Thema aufweisen. An oberster Stelle werden die „**Potenziale zur Wissensgenerierung**“ angeführt. Hier geht es um „die Kreativität der Experten, fachlich neues Wissen hervorzubringen, in funktionsfähige Problemlösungen einzubrin-

gen und in die Anwendung zu überführen.“ (ebd., S. 78). Damit wird eine Art Meta-Wissen angesprochen, da es um Wissen über Wissen geht. Diese Funktion erscheint gerade vor dem Hintergrund der Herstellung von Innovationsfähigkeit als sehr bedeutsam, da Innovation ohne das Erkennen von Chancen innerhalb und außerhalb der Organisation schwer möglich ist. Dem schließen sich die benannten **Operations- und Vernetzungspotenziale** (vgl. ebd.) an, die neben der gemeinsamen Ressourcennutzung und Zusammenarbeit auch die Möglichkeit bieten, externe Lernprozesse anzustoßen und Wissensvorsprünge zu generieren. In den „**Planungspotenzialen**“ wird auf die „Fähigkeit, die Ungewissheit und Unsicherheit zukünftiger Erwartungen in ihrer Auswirkung auf die Innovation zu erkennen“ eingegangen. Diese Anforderung ist fast zwangsläufig eng an den vernetzten Umgang mit Wissen und die kontinuierliche Analyse des Umfeldes geknüpft, um über Erfahrungswissen ein Gefühl für das Verhalten und die Gegebenheiten der relevanten Systeme zu erlangen. Mit den „**Konfliktregulierungspotentialen**“ entsteht die Verbindung zu den bereits ausgeführten Widerständen im Umgang mit Innovation. Sie sind notwendig, um den regulierenden Prozess zu begleiten, der das Potenzial besitzt, die Leistungsfähigkeit der Innovation zu steigern. Da hier jedoch auch starke Emotionen wirken, ist es notwendig, diesen Prozess sensibel zu lenken, um eine destruktive Überzeichnung auszuschließen. In den „Organisationspotenzialen“ wird auf der Notwendigkeit abgehoben, „problemspezifische Formen der Spezialisierung und Koordination zu entwickeln“ (ebd.), was einen sehr **situativen Charakter** unterstellt. Wird alles zusammen betrachtet, dann führen diese Potenziale und Wissensbestände zu einem situativen Management, welches situatives Handeln ermöglichen soll.

Alle diese Anforderungen führen Hauschildt et al. später in einem Innovationssystem zusammen. Es bezieht sich auf alle an der Innovation beteiligten und betroffenen Akteure sowie deren spontan gebildeten Beziehungen zueinander. Damit ist es als offenes System konfiguriert und kann entsprechend flexibel auf Außen- und Innenentwicklungen reagieren. Diese Flexibilität begründet sich im Innovationssystem durch die **Selbststeuerung** seiner Akteure. Hauschildt et al. unterstreichen an dieser Stelle den Primat des „**Denkens in Zusammenhängen und Beziehungen**“ und setzen damit die Bedeutung von Regulierung, zugunsten einer offenen innovationsfreundlichen Kultur, bewusst herab (vgl. Hauschildt et al. 2016, S. 90–91). Diese innovationsfreundliche Kultur wird gerade in der Startphase von den **Promotoren** der Innovation getragen, deren Funktion es ist zur Überwindung der Hürden für Innovation beizutragen (vgl. ebd., S. 92).

4.2.3 Qualifizierung und Wertkommunikation

Innovationsmanagement wird nach Hauschildt et al. als Managementaufgabe verstanden und widmet sich dem „**Kognitionsmanagement und Konfliktmanagement**“ (ebd. S. 77), um die Komplexität, die dem Thema Innovation innewohnt, zu reduzieren. (vgl. ebd.) Beide Disziplinen fallen in der Regel auch in den Verantwortungsbereich von HR. Eine entscheidende Grundvoraussetzung für das Gelingen von Innovation ist die Verankerung von Innovation in der **Organisationskultur**. Damit wird zum einen ein starkes Signal über das Selbstbekenntnis des Top-Managements zu Innovation gesendet und zum anderen auch das Außensystem über das Handeln der Organisationsmitglieder im Umfeld entsprechend vorgespannt. Ein solches organisches Kulturmodell kann das von Hauschildt et al. angeführte **Clan-Kultur- oder Adhocracy-Kultur-Modell** sein. Ersteres ist vor allem auf die „**Entwicklung von Humanressourcen**“ (ebd., S. 103) ausgerichtet (Innenbezug). Letzteres hat den Wachstumskurs und die Ressourcenakquise zum Ziel (Außenbezug). Beide Modelle sind auf die Ermöglichung erhöhter Flexibilität ausgerichtet (vgl. Hauschildt et al. 2016, S. 103–104). Durch die Menge an Wechselbeziehungen zwischen den Akteuren des Innovationssystems sind ein gutes Schnittstellenmanagement und eine **wirksame Kommunikationskultur** gefragt (vgl. ebd. S. 133-135) Dieser offenen Kultur folgend, werden auch die Prozessmodelle der Innovation, gerade in der Anfangsphase, als **dynamisch** und **flexibel** beschrieben. Eine Eigenschaft des Innovationsprozesses ist es, dass er mit einem **Kreativprozesses** eher offen startet. In dieser Phase ist auch der Anteil der **Kontextsteuerung** durch das Management am größten (vgl. Kultur). Mit zunehmender **Konkretisierung** wird auch der Innovationsprozess trivialisiert und effizienzorientiert aufgestellt. Dies ist notwendig, um die Realisierbarkeit des Innovationsgegenstandes sicherzustellen und zielorientiert steuern zu können (vgl. ebd., S. 144-150).

4.2.4 Selektion

Die Phase der Selektion kann im Innovationsprozess eindrucksvoll über Abbruchentscheidungen dargelegt werden. Im Verlauf eines Innovationsprojektes kann es mehrere Punkte geben, an denen mittels einer Erfolgsprognose ein Abbruch entweder wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher ist. Im späteren Prozessverlauf bildet der Abbruch eine Selektion gegenüber Ressourcen und dem Status quo. Er muss also nicht zwingend negativ bewertet, sondern kann als die beste Handlungsoption, die sich auf Basis einer Bewertung ergeben hat, betrachtet werden. In der Kreativphase des Innovationsprozesses kann Selektion das Durchsetzen der besten Innovationsvariante, z. B. der besten

technologischen Lösung, sein. Mit Blick auf die PE kann gesagt werden, dass hierbei die **Prognosefähigkeit** der handelnden Akteure sowie die **Kontextkompetenz** eine Rolle spielen, um die richtige **Entscheidung** treffen zu können. Das ist wiederum eng mit der Güte zur Verfügung stehender Informationen -also dem lernenden **Wissensmanagement**- verknüpft (vgl. ebd. S. 425 ff.).

4.2.5 Integration und der Institutionalisierung

Über die individuellen Gründe der Gegenwart hinaus, existieren in der Vergangenheit einer Organisation ebenfalls Ursachen dafür, wie mit Innovation umgegangen wird. So führt beispielsweise eine Serie oder sogar Tradition erfolgreicher Innovationsprojekte zu einer generellen Offenheit, die sich sogar in der Unternehmenskultur manifestiert. Demgegenüber stehen jedoch Erkenntnisse, dass eine sehr erfolgreiche Innovation in der Vergangenheit mit einem großen Überstrahlungseffekt ausgestattet ist, was neue Innovationen verhindern kann. Es wird sich demnach buchstäblich auf den Erfolgen der Vergangenheit ausgeruht und diese ggf. sogar als Begründung gegen Innovation offen ins Feld geführt. In Bezug auf die betrachtete Analysephase kann gesagt werden, dass hier eine frühere Werteinteriorisation überwunden werden muss. Dazu muss Innovationsmanagement einen Spagat leisten, indem es, auf den Erfahrungen der **Vergangenheit** abgestellt, gleichzeitig einen Weg findet, sich davon zu lösen (vgl. ebd., S. 46-47).

Der gesamte Innovationsprozess ist als Prozess voller „zyklischer und rückgekoppelter“ (ebd., S. 148) Abläufe gekennzeichnet, was **integriert ablaufende Lernprozesse** ermöglicht. In Bezug auf die Prozesssteuerung ist zu sagen, dass sowohl ein klassisches Projektmanagement wie auch die Improvisation zum Erfolg führen können. Welche Technik wann eingesetzt wird, ist hierbei abhängig vom Komplexitätsgrad der gestellten Innovationsaufgabe. Mit steigender Komplexität bietet sich auch die Verwendung der Improvisationstechnik an, wohingegen sie sich bei eher trivialen bzw. geübten Innovationsaufgaben als hinderlich herausstellt. Sie ist immer auch dann Mittel der Wahl, wenn viel Wert auf die Ermöglichung organisationalen Lernens gelegt wird. In der Praxis hat sich offenbar ein Mittelweg über das Stage-Gate-Konzept von Cooper etabliert. (vgl. ebd., S. 167-176). Hier gibt es zu Beginn eine vorgeschaltete Discovery Stage, um die Kreativaktivitäten besser abbilden zu können.

4.3 Agiles Lernen

Geht es um emergente Personalentwicklung mit dem Ziel, adäquat auf komplexe Rahmenbedingungen und erschütternde Wandelprozesse zu reagieren, dann ist es nur folgerichtig, das Konzept des agilen Lernens in den Fokus zu nehmen. Für die vorliegende Analyse hat sich der Verfasser für einen Vertreter der aktuelleren Literatur aus 2017 entschieden. Die Monographie von Graf et al. beschäftigt sich im Außenbezug mit der Forderung nach dynamischerer PE sowie im Innenbezug agiles Lernen zu lernen. Graf et al. heben auf dem Paradigmenwechsel der PE, weg von der Angebotsorientierung hin zur Nachfrageorientierung, ab. Sie stellen den Begriff des „Learning Worker“ (Graf et al. 2017, S. 56) vor und stellen damit deutlich heraus, dass Lernen keinen Endpunkt hat. Es wird als lebensbegleitender Prozess verstanden. Aufgrund der Aktualität und der zwei Betrachtungsweisen werden die Inhalte im Folgenden analysiert.

4.3.1 Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Durch die nahezu unbegrenzt verfügbare Anzahl an digitalen Lerninhalten und Informationen sowie Kollaborationsmöglichkeiten im Internet steigt auch der **Anspruch an die Qualität** der Aufbereitung und Verfügbarkeit (vgl. ebd., S. 90). Es kann an dieser Stelle entsprechend der Bezeichnung des „mündigen Kunden“ vom „**mündigen Lerner**“ gesprochen werden, der seine Ansprüche bisweilen immer präziser formulieren kann und auch einfordert (vgl. ebd., S. 91). Das neue Anforderungsniveau an die Qualität von Lerninhalten und Lernsettings beeinflusst sowohl die **Lernmotivation** als auch die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.

Neben der Gestaltung spielt der durch den Lerner erkannte **Nutzen** vermittelter Inhalte eine entscheidende Rolle. Wird dieser nicht erkannt, hat der Lerninhalt auch keine Chance in die Phase der Qualifikation überzutreten und gefestigt zu werden. Hier zeigt sich die umgangssprachlich oft mit „Seminartourismus“ kritisierte Form der PE als eine Investition ohne **Return on Invest**. Aufgrund des damit einhergehenden „Gießkannen-Prinzips“, kann davon ausgegangen werden, dass dies regelmäßig nicht der Fall war.

Lernbereitschaft definieren Graf et al. als „intrinsische Motivation, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen und damit zu lernen.“ (Graf et al. 2017, S. 113). Mit anderen Worten hier wird die **Selbsterkenntnis** und Einsicht vorausgesetzt, dass Lernen in der betreffenden Situation sowohl nützlich, als auch notwendig und machbar ist. Es setzt also ein **Lernbewusstsein** voraus (vgl. ebd., S. 135).

Die Frage nach der grundsätzlichen Lernbereitschaft kann in Teilen auch über die, in der Organisation vorherrschende, **Lernkultur** beantwortet werden. Wird Lernen in der Organisation als bedeutsamer **Wert** erlebt und vorgelebt, dann begünstigt das eine lernförderliche Haltung bei den Organisationsmitgliedern. „Vorgelebt“ heißt an dieser Stelle nicht nur, dass die Führungskräfte den Wert des Lernens durch erlebbare Handlungen umsetzen, sondern auch, dass Infrastruktur, Angebote und Kompetenz darauf ausgerichtet sind.

Mit Bezug auf ein sich änderndes Lernverhalten von Organisationen ist es notwendig, dass sich auch die Rolle der Personalentwicklung verändert. Zunächst gehen Graf et al. davon aus, dass es die Trennung von OE und PE mittelfristig nicht mehr geben wird, weil strategisches und subjektbezogenes Lernen bzw. Entwickeln aufeinander angewiesen sind (vgl. Graf et al. 2017, S. 161-177).

PE wird in Organisationen zum **Treiber der Unternehmenskultur**. Sie tritt in diesem Zusammenhang auch als **Mitgestalter** auf und **unterstützt die Transformation** hin zur lernenden Organisation. Darüber hinaus ermöglicht und **begünstigt** sie **Lernen und Kompetenzentwicklung** (vgl. ebd.).

Abschließend weisen Graf et al. in einem Exkurs auf ein Modell zur Unternehmensagilität hin, welches von seiner Gestaltung her für die vorliegende Arbeit durchaus interessant ist. Das Modell stellt die Frage, was unter unternehmensbezogener Agilität zu verstehen ist und setzt dieses mit agilem Lernen gleich. Damit wird agiles Lernen zum Treiber organisationaler Aktivität. Gemäß dem Modell hebt agiles Lernen auf die folgenden 5 Punkte ab. (1) **Agilität** im Erreichen von Ergebnissen – meint, dass auch in herausfordernden und unbekanntem Situationen das angestrebte Ergebnis erreicht wird. (2) Beschrieben als **Selbstwahrnehmung**, meint die Fähigkeit eines Individuums, sich seiner Stärken und Schwächen bewusst zu sein. (3) Die **geistige Flexibilität**, beschreibt eine Fähigkeit, Problemstellungen auf innovative und ungewöhnliche Weise zu lösen. (4) Die **Kommunikationsstärke** bezieht sich auf die Kommunikation und beschreibt die Fähigkeit, mittels hervorragender Kommunikation in der Lage zu sein mit den verschiedensten Menschen zusammenzuarbeiten. (5) Die **Wandlungsfähigkeit** beschreibt eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Wandel und Veränderung. Das experimentelle Vorgehen wird hierbei bevorzugt.

4.3.2 Wissensaufbau und Variation

Graf et al. führen aus, dass es notwendig sein wird, die MA beim Wandel hin zur Übernahme der **Selbstverantwortung für den Lernprozess** zu unterstützen, denn aufgrund der Sozialisation in den öffentlichen Bildungssystemen, kann auf keine bis wenige Erfahrungswerte diesbezüglich zurückgegriffen werden. So wird die **Selbststeuerung** und **Selbstorganisation von Lernprozessen zum Lerninhalt** und fließt in die Entwicklung einer subjektbezogenen Lernkompetenz ein (vgl. Graf et al. 2017, S. 57). Es wird an dieser Stelle „von einer fundamentalen Änderung des Grundverständnisses und der Wertevorstellung im Bereich der PE gesprochen.“ (Graf et al. 2017, S. 59) Demzufolge kann diese Entwicklung als radikaler bzw. disruptiver Wandelprozess, bezogen auf die PE selbst verstanden werden.

Graf et al. machen deutlich, dass klassisches Seminarmanagement im Sinne einer PE seine Daseinsberechtigung verloren hat. Die spielt maximal als ergänzende Quelle für Inputs bzw. die Stimulation der Ausprägung von Varianten noch eine Rolle.

Über die Unternehmenskultur hinaus verantwortet PE zukünftig die **Gestaltung und Administration der organisationalen Lernlandschaft** und stellt das Vorhandensein von Kollaborations- und Austauschmöglichkeiten sicher. Sie hat den Auftrag, die **Entwicklung von Führungskräften** zu Personalentwicklern vor Ort zu realisieren, damit diese ihre MA bei Lernprozessen **begleiten, beraten** und **unterstützen** können (vgl. ebd.).

Kommunikation ist in der PE Mittel zum Zweck und gleichzeitig Lerninhalt für alle Führungskräfte als Akteure in einer Organisation (vgl. ebd., S. 92).

Mit der Rollenänderung der PE verändert sich auch die Rolle der Führungskräfte zu **Lerncoachs**. In dieser Rolle sollen die Führungskräfte sicherstellen, dass die Mitarbeiter den Transformationsprozess verstehen und nachvollziehen können.

Sie regen Mitarbeiter zu neuen Denk und Handlungsmustern an und **fördern damit das Entstehen neuer Variationen** in der Organisation. Hierfür ist es notwendig, viel über die eigenen Mitarbeiter zu wissen und dessen aktuelles Kompetenzprofil zu kennen (vgl. Graf et al. 2017, S. 189–190).

4.3.3 Qualifizierung und Wertkommunikation

Durch die Zunahme der **digitalen Medien** als Lernunterstützung gewinnt PE auch zunehmend an **Effizienz**, da dies nur noch selten eine synchrone Kommunikation zwischen Lerner und Lernunterstützer erfordert. (vgl. Graf et al. 2017, S. 61) Agile Lernformate sind **auf Wirksamkeit ausgerichtet** und „gehen davon aus, dass es viele Wahrheiten

und Möglichkeiten gibt und der Lerner selber fähig ist, die für sich beste Variante zu finden.“ (ebd. S. 85) Damit wird gleichzeitig auf die Komplexität des Lernens an sich verwiesen und die begrenzte Planbarkeit eines solchen Prozesses verstärkt.

Um positiv auf die **Etablierung einer Lernkultur** mit einwirken zu können, erfüllen die Führungskräfte einer Organisation eine **Vorbildfunktion**, indem sie selbst mit ihren Lernprozessen transparent umgehen und Mitarbeit an deren Wertesystem in Bezug zum Lernen teilhaben lassen. Damit sind die Führungskräfte gleichzeitig auch „Lernkultur-Botschafter“ (ebd.).

Wenn Informationen dergestalt angeboten werden, dass sie keinen emotionalen Zugang ermöglichen, dann ist infrage zu stellen, ob sie überhaupt angeboten werden müssen, weil eine **Wirksamkeit ohne Emotion nicht möglich** ist. Als Beispiel führen Graf et al. an dieser Stelle eine Presskonferenz an, in welcher ein Vorstand, nicht wie übliche, einen PowerPoint-Vortrag hält, sondern der Vortrag im Stile eines TED-Talks aufbereitet ist und die Informationen in einer memorierbaren, weil emotional ansprechenden Form dargeboten werden (vgl. ebd.). Da bereits die große Bedeutung von Emotionen deutlich wurde, muss diese beispielsweise in der erstmaligen **Kommunikation** und beim Aufrechterhalten einer Kultur mit berücksichtigt werden. Die Kommunikation hat direkten Einfluss auf die Motivation und kann, wenn sie gut konfiguriert ist, beeindruckende Effekte erzielen.

Vor dem Hintergrund der **permanenten Verfügbarkeit von Informationen und Lerninhalten** sowie der branchenabhängig zum Teil sehr stark gesunkenen Halbwertszeit von Wissen, reduziert sich die Bedeutung von Fachwissen. Demgegenüber wächst die Bedeutung sogenannter **Meta-Kompetenzen**. Neben der digitalen Kompetenz werden bei Graf et al. 2017, S. 113 ff. **Medienkompetenz** („Medien und ihre Inhalte den eigenen Zielen und Bedürfnissen entsprechend sachkundig zu nutzen.“ (ebd.)) und **Lernkompetenz** („Lernen lernen“ (ebd.)) genannt. In Bezug auf die Kompetenzthematik soll an dieser Stelle auf eine weitere Quelle werden. Stahl 2017 setzte sich im Rahmen einer Delphi Studie explizit mit der Frage nach zukünftig relevanten Kompetenzen auseinander. Sie kam zu dem Schluss, dass neben der bereits angeführten Lernkompetenz auch eine sogenannte **Wissenskompetenz**, d.h. die Fähigkeit, „Wissen zu generieren und folgerichtig im Arbeitskontext einzusetzen“ (Stahl 2017, S. 112) an Bedeutung gewinnt. Aufgrund der Tatsache, dass Menschen die Träger der Ressource Wissen sind, nimmt gem. Stahl auch die Bedeutung der **Kommunikationskompetenz** stark zu. Dies ist notwendig, um das an Personen gebundene Wissen übertragbar zu machen. Darüber hinaus erlangen auch die **überfachlichen Kompetenzen** an Bedeutung (vgl. Stahl 2017).

4.3.4 Selektion

Als **Lernergebnis** steht nicht mehr länger die Qualifikation im Vordergrund, sondern die **Kompetenz**. In Ausnahmefällen findet Lernen fern des Arbeitsplatzes statt. Es versteht sich als Lernen in der Praxis.

Um die agile Transformation zu meistern wird es nach Graf et al. notwendig sein Geschäftsmodelle grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen und die „**Annahmen der Unternehmensorganisation**“ (ebd. S. 98) zu hinterfragen (vgl. ebd.). Um diesen Veränderungsprozess zu bewältigen müssen Organisationen auf die „**Fähigkeiten und die Motivation ihrer Beschäftigten setzen**“ (ebd., S. 99). Hier zeigt sich, dass es sich im Grunde um einen organisationalen Lernprozess handelt der bewältigt werden muss. Die Besonderheit hierbei ist, dass die „digitale oder agile Transformation (...) aus dem Unternehmen selbst heraus realisiert werden [muss].“ (ebd.) Hierfür wird die Entwicklung eines Teams von „**Transformationsexperten**“ empfohlen, die später den „internen Lern- und Veränderungsprozess steuern“ (ebd.).

4.3.5 Integration und der Institutionalisierung

PE ermöglicht und fördert den „**intensiven, sozialen Austausch**“, um den Aufbau impliziten Erfahrungswissens zu ermöglichen. Hierfür unterstützt sie bei der Etablierung einer Feedback- und **Fehlerkultur**, die Fehler als Ressource und damit als Lernchance begreift. (vgl. ebd.) Um die **Hilfe zur Selbsthilfe** zu ermöglichen sichert die PE den Zugang zu Wissen (**Rolle des Wissensmanagers**). „Mangelndes Wissen ist einer der größten Motivationskiller für Mitarbeiter.“ (ebd., S. 173)

In ihrer Funktion als Lerncoach ist PE für die individuelle Förderung von Lernkompetenzen zuständig. Sie leistet „**kontextorientierte Unterstützung im Arbeitsprozess**“ (ebd.) und treibt mit fordernden Arbeitsaufgaben die KE weiter voran.

5 Entwicklung des Gestaltungsansatzes emergenter PE

Wie in den Anhängen Nr. 2 bis 11 erkennbar wurden die wesentlichen Aussagen der eben dargestellten Analyseergebnisse weiter miteinander verglichen. In den jeweils letzten Spalten der Anhänge wird deutlich, welche Wichtigkeit dem dargestellten Aspekt zukommt. Der angestellte Vergleich und die damit identifizierten direkten sowie indirekten (über den Kontext zu schließenden) Gemeinsamkeiten lassen die nun folgenden Schlüsse zu. Emergente PE ist am wirksamsten, wenn sie selbstgesteuert durch die Lerner und innerhalb eines wirksam umgesetzten Kulturrahmens abläuft. Sie stützt sich im Wesentlichen auf einen fortlaufenden Erkenntnisprozess in Realsituationen. Dieser

muss durch mehrmalige Rekursionsschleifen auf gleichen und auf höheren Systemebenen weiter angereichert werden, um die wahrgenommene Realsituation möglichst umfassend und perspektivenreich fassen zu können. Darüber hinaus ist es extrem wichtig, diese ersten Erkenntnisse, z. B. innerhalb von communities of practice, mit weiteren Blickwinkeln (z. B. zum Vorgehen, zu den eingesetzten Methoden, zu Wirkungszusammenhängen, zu interpersonellen Beziehungen, etc.) zu ergänzen und die eigene Selbstwahrnehmung mit den ausgetauschten Fremdbildern abzugleichen. Mittels dieses Vorgehens entsteht beim Lerner ein impliziter Wissensbestand zum Kontext der Situation und den beteiligten Akteuren. Dieses implizite Bild dient nun zunächst als Vergleichsobjekt für weitere Realsituationen. In der emergenten PE wird die Realsituation demnach zum Lerngegenstand erhoben und muss mehrfach trainiert werden. Da eine Situation in der Regel nie einer anderen gleicht, jedoch durchaus Gemeinsamkeiten zu Wirkmechanismen wahrgenommen werden können, wird so das implizite Entstehen von Mustern und Minimal-Wissensstrukturen ermöglicht. Diese Muster können dann vom handelnden Subjekt beliebig rekombiniert und geclustert, aktualisiert und wieder verworfen (vergessen) werden. Das implizite Vorhandensein solcher Minimal-Wissensstrukturen stärkt die Urteilskraft und kann damit die Geschwindigkeit zu Handlungsentscheidungen erhöhen. Fehlendes Fachwissen wird in diesem Lernprozess vom Lerner selbstgesteuert rezipiert, angeeignet und in Handlungen getestet. Damit kann es durch das direkte Feedback der Realsituation schneller in die Minimal-Wissensstrukturen überführt werden. Die für emergente PE verantwortlichen Akteure können den Kompetenzaufbau indirekt über die Auswahl fordernder Praxissituationen und flankierend angebotener Lerninhalte und Unterstützungsangebote „lenken“. Hierfür ist es notwendig, dass sich auch die angesprochenen Akteure in einem permanenten Lernprozess zu typisch auftretenden Situationen und den in diesen Situationen lernenden Subjekten befinden. Somit wird auch der Lerner zum Lerngegenstand der verantwortlichen PE-Akteure und eine in hohem Maße individualisierte Förderung und Unterstützung möglich. Die Akteure emergenter PE sind hierbei vor allem die unmittelbaren Führungskräfte der operativ handelnden Organisationsmitglieder. Demzufolge benötigen diese eine PE-Kompetenz. Diese können sie z. B. flankiert durch die für PE verantwortliche Organisationseinheit (als Zentrum pädagogischer Professionalität) selbstständig entwickeln. Wie oben bereits angesprochen wird diese Freiwilligkeit und Selbstständigkeit durch einen wirksam umgesetzten Kulturrahmen gefördert.

Wandel und die damit verbundenen Belastungssituationen sind ohne ein echtes Bekenntnis des Topmanagements nicht überwindbar. Da die Auswirkungen einer disruptiven

Systementwicklung auf eine Organisation enorm sein können, ist es wichtig, dass für diese Fälle die Verantwortung klar geregelt ist. Vereinfacht kann gesagt werden, dass je höher die Intensität des Wandels (Emotionalität) pro Zeiteinheit ist, desto tiefer ist das Top-Management auch in den Wandelprozess eingebunden. Für PE ist dieser Umstand ebenfalls von Interesse, da sich ggf. Autorität geborgt werden kann und die Bedeutung des Lernprozesses im Sinne einer Lernkulturprägung emotionaler ausfällt. Hier besteht eine Querverbindung zum Kommunikationsverhalten in einer solchen Situation.

Es braucht demnach eine erlebbare Selbstverpflichtung des Top-Managements zu diesen Aspekten. Mit den oberen Ausführungen wird deutlich, dass die Wandlungsfähigkeit einer Organisation unter Einsatz emergenter PE vor allem vom gezielten und professionellen Umgang mit Erfahrungswissen abhängt. Erfahrungswissen aufzubauen ist jedoch davon abhängig, dass die Qualifikation und Festigung von Lerninhalten abgeschlossen ist, denn nur dann ist gewährleistet, dass es bereits erste, situationsrelevante implizite Wissensbestände gibt, die für die Auseinandersetzung bereitstehen. Im Rahmen der emergenten PE ist gestalterisch also darauf zu achten, dass die angebotenen Lerninhalte und Unterstützungsangebote aus Sicht des Lerners für die zu bewältigenden Situationen relevant sind. Nur dann ist es für die Lerner möglich einen Nutzen für sich zu erkennen, wodurch das Entfalten intrinsischer Motivation erst möglich wird. Dieses wiederum ist Voraussetzung für eine selbst- und interessengesteuerte, forschende Lernbewegung.

Erfahrungswissen wird damit zum zentralen Interesse emergenter PE und zur Bedingung für organisationale Flexibilität inklusive einer schnellen Handlungsfähigkeit. Schnelligkeit ist demnach nur über einen intensiven Kompetenzentwicklungsprozess möglich. Muss ad hoc und zügig gehandelt werden, braucht es kompetente und erfahrene Akteure dazu. Gleichzeitig muss die Frage gestellt werden, wie der professionelle Umgang mit Wissen und den handelnden Akteuren zu gestalten ist.

Im Folgenden werden dafür relevante Aspekte weiter reduziert in einem übersichtsbildenden Gestaltungsansatz aufgezeigt.

5.1 Kulturelle Rahmenbedingungen emergenter PE

Während Routineprozesse eine eher stabilisierende Kulturausprägung benötigen, ist in Wandelprozessen ein „kreativer Sturm“, also Instabilität nötig, um außerhalb bekannter Routinen denken und handeln zu können. Nur so ist die Chance am größten, dass Neues entsteht. Die verantwortlichen Akteure für emergente PE sollten also darauf achten für

sich selbst das Ermöglichen und Unterstützen von Instabilität kulturell zu verankern, um ihr eigenes professionelles Handeln daran auszurichten.

Darüber hinaus agieren die professionellen PE-Akteure als Übersetzer, Mitentwickler und Treiber der Unternehmenskultur. Sie haben so die Möglichkeit, den didaktischen Ermöglichungsrahmen für emergente Entwicklungsprozesse zu optimieren. Dieser ist als flankierendes Element zur PE wichtig und wirkt determinierend für die Kontextsteuerung selbstgesteuerter Lernprozesse (z. B. themenbezogenes Interesse initiieren).

Darüber hinaus liegt ihm ein hohes Potenzial für die konstruktive Überwindung und gewinnbringende Nutzung von Widerstand inne, um die Zeit vom Schock bis zur Einsicht und Akzeptanz in zielführendem Rahmen zu halten.

Die vier wichtigsten Elemente für eine in diesem Bezug förderliche Unternehmenskultur sind Aussagen zu Lernkultur, Fehlerkultur, Kommunikationskultur und Wissenskultur mit dem Ziel die Improvisationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung zu fördern.

Ein weiterer positiver Aspekt in Bezug zu aufkommendem Widerstand ist beobachtbar, wenn Orientierungslosigkeit bzw. Desorientierung während des Wandels auftreten und eingeübte Regeln und Routinen nicht mehr gelten. Hier wäre die Gefahr des Schocks sehr hoch. Im reziproken Verständnis ist dies für die Akteure emergenter PE wichtig, denn eine zielführend gestaltete und wirksame Kultur kann die Gefahr des Widerstands senken.

5.2 Relevante Aspekte zur Ausgestaltung emergenter PE

Wissensorientierung: In Ergänzung zu den oberen Ausführungen: **Wissen als Minimalstruktur** schafft Flexibilität und ermöglicht die schnelle Rekombination in Echtzeit-szenarien. Für deren Entwicklung sind seitens der verantwortlichen PE-Akteure praxisorientierte Ressourcen und Methoden für die Echtzeitdokumentation (vgl. Beispiel Bodycam) zur Verfügung zu stellen. Ziel ist es bereits erlebte Situationen in einer Metaebene zu betrachten und Blickwinkel Anderer mit einzubeziehen. Damit wird die Situation zur Lernressource.

Ein Hinweis zur **Wissensschnittmenge** für die zu forcierenden Gruppenlernsituationen aus dem Innovationsmanagement: in Gruppen wirkt sehr oft die kleinste gemeinsame Menge, d. h., Gruppen tendieren eher nicht dazu, ihren Wissensbestand unter Nutzung höher entwickelter Wissensbestände einzelner Gruppenmitglieder aufzuwerten. Hierzu

sollte ein professionelles (Gruppen-)Bewusstsein aufgebaut werden, um den Wissens- und Kompetenzaufbau nicht zu beschädigen.

Kommunikations- und Interaktionsorientierung: Kommunikation wird von allen drei Autoren als äußerst wichtig herausgestellt. Von daher sollte kreativer und auch konfliktfähiger Austausch angeregt und initiiert werden. Im Rahmen einer klaren Kommunikationsorientierung unterstützen die Akteure emergenter PE mit dem Angebot der notwendigen Instrumente und dem Aufbau von **Methodenkompetenz** bei allen Beteiligten.

Wichtig ist hier auch die **Interaktionsorientierung**, denn nur dabei entsteht das wirklich wertvolle Wissen (implizites Erfahrungswissen). Ohne andere Blickwinkel, ohne Irritation sinkt die Vielfalt im Lernprozess und es besteht die Gefahr, dass Werte interiorisiert werden, die zunächst nicht zielführend sind.

Emotionsorientierung: Lernen ohne Emotion ist nicht möglich (s. Kompetenzentwicklungsprozess). Dies sollte in der generellen Ausgestaltung von flankierenden Lerninhalten und Unterstützungsangeboten beachtet werden. Darüber hinaus ist es wichtig einer übermäßigen Emotionalisierung von Situationen (z. B. umbruchartige Wandelsituationen) mit regelmäßigem Training in fordernden Realsituationen entgegenzuwirken. Hier kann auch das Meister-Gesellen-Prinzip Anwendung finden, indem unerfahrenere Akteure in intensiv wirksamen Situationen mit erfahrenen Akteuren zusammengebracht werden. So kann implizites Wissen der Erfahrenen ohne die Notwendigkeit der Externalisierung weitergegeben werden (vgl. Impro-Teams).

Kompetenzorientierung: In allen drei rezipierten Quellen wird die Kompetenzarten-Diskussion geführt. Im Weiteren wird daher aufgeführt, worauf sich emergente PE ausrichten sollte bzw. welche Kompetenzen gestärkt werden müssen, um mit Komplexität, Instabilität und Unsicherheit umzugehen. Fett gedruckt sind die nach Ansicht des Verfassers wichtigsten Kompetenzen:

Kommunikationskompetenz	Lernkompetenz	Wissenskompetenz
Kontextkompetenz	Wandlungskompetenz	Reflexionskompetenz
Selbstkompetenz	Selektionskompetenz	Entscheidungskompetenz
Improvisationskompetenz		

Tabelle 4: Zielkompetenzen emergenter PE, Quelle: eigene Darstellung

Die Fähigkeiten zur Selbstbeobachtung und Reflexion bilden zudem einen elementaren Bestandteil im Umgang mit Wissen. Sie sind die Grundvoraussetzung dafür Ich-bezogenes Wissen zu generieren und darauf aufbauend erlernte Routinen relational einsetzen zu können. Damit tragen sie in entscheidendem Maße zur Güte der Metaarbeit bei. Für die verantwortlichen Akteure emergenter PE sind sie gleichzeitig Arbeitsfeld.

Kontextorientierung: Neu hinzu kommt das **Training des Unerwarteten**, um Kontextkompetenz zu entwickeln und die Schockresistenz anzuheben.

Interessant ist der Ansatz von Dell deswegen, weil er im Grunde vorschlägt **Stabilität** in den Umgang mit **Instabilität** zu bringen. Damit wird er dem Streben nach Stabilität gerecht, entwickelt ein hohes Selbstbewusstsein und hebt gleichzeitig die Schwelle zur disruptiven Systemwirkung. Mit Training wird also erreicht, dass sich eine Organisation durch immer komplexere Systementwicklung „bewegen“ kann, ohne ihre Handlungs- und Wandlungsfähigkeit zu verlieren. Darüber hinaus sind alle Anstrengungen emergenter PE auf den jeweiligen, für das Lernsubjekt wichtigen, Kontext auszurichten. Das begründet die individuelle Relevanz und trägt dazu bei Offenheit für Neues, Lernmotivation, und die Bewältigung von Lernschwierigkeiten zu fördern.

Improvisationsorientierung: Dell verbindet den zeitlichen Druck mit der Improvisationstechnik. Hauschild et al. führten in Bezug zur Steuerung von Innovationsprozessen aus, dass mit steigender Instabilität eher zur Improvisationstechnik gegriffen wird, weil hier ein starker Fokus auf dem organisationalen Lernen liegt. Sie ist auf Unvollständigkeit, Differenz, Lockerheit und Zwischenräume für die aktive Deutungsarbeit ausgerichtet und erleichtert so den Aufbau von Kontextkompetenz.

Innovationsorientierung: Um Organisationen wettbewerbsfähig zu halten, ist es wichtig, dass diese sich mit von den anderen Marktteilnehmern abheben. So ist es möglich auf die Außensystemgestaltung einzuwirken und die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten disruptiver „Überraschungen“ auf Basis dieser Proaktivität für die eigene Organisation zu senken. Das Entstehen der hierfür notwendigen Innovationen ist durch die emergente PE über die Kulturgestaltung und das Entwickeln von Innovationskompetenz zu fördern.

Lernprozessorientierung: Die Prozesse zur **Clusterbildung** und **Musterbildung** beinhalten bereits Verlern-Prozesse. Das senkt die Widerstandgefahr erheblich und hebt Verlernen in positiver Form in der Wertigkeit heraus.

Die **Abstraktionsfähigkeit** ermöglicht das Generieren von Wissen auf einer anderen Ebene und sorgt dafür, dass weitere Systemzusammenhänge als Lerngestände erschließbar gemacht werden. Ihr Aufbau stellt ein wichtiges Arbeitsfeld emergenter PE dar. Darüber hinaus ist das Schaffen von Gelegenheiten für die rekursive Auseinandersetzung sehr bedeutsam, weil sie das Erkennen von (Situations-)Mustern unterstützen.

6 Fazit

6.1 Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Arbeit wurde versucht einen Gestaltungsansatz für emergente Personalentwicklung zu erarbeiten, um Verhaltensänderungen sowie den Aufbau von Handlungskompetenz in Unternehmen schnell und hochwertig sicherzustellen. Ziel hierfür war es, auf Basis der Überlegungen zum emergenten Wandel die Determinanten für schnelle und gleichzeitig nachhaltige PE in weiteren themenverbundenen Theorien festzustellen, um sie anschließend konzeptionell aufzubereiten.

Um sich diesem Ziel anzunähern, verschaffte sich der Verfasser zunächst einen Überblick über das Themenfeld. So konnte festgestellt werden, in welchem Wirkungsgefüge sich Personalentwicklung und emergenter Wandel befinden. Es wurde schnell deutlich, dass Personalentwicklung eng mit dem organisationalen Wandel innerhalb eines komplexen Systems verbunden ist. Auf Basis der Anforderungen durch die sogenannte VUCA Arbeitswelt wurden relevante Begriffe hergeleitet und definiert. Anschließend wurden Kriterien entwickelt, die die Analyse weiterer Literatur auf der Suche nach Determinanten erleichtern. Mithilfe der theoretischen Aufarbeitung zum Themengebiet war es möglich Analyseobjekte zu definieren, die im direkten Zusammenhang mit den Herausforderungen der VUCA-Arbeitswelt stehen und die potenziell auch für emergente PE wichtig erscheinen.

Mittels einer explorativen Literaturanalyse wurden in den Themenbereichen Innovationsmanagement, Improvisation und agiles Lernen, Aspekte für die Gestaltung emergenter Personalentwicklung extrahiert und zusammengetragen. Der so entstandene Pool wurde in einer tabellarischen Gegenüberstellung weiter strukturiert und auf Kernaussagen reduziert, um schließlich einen Gestaltungsansatz ableiten zu können. Die wissenschaftliche Suchbewegung dieser Arbeit stützte sich inhaltlich auf die Bewältigung von Komplexität mittels agiler Handlungsweisen. Der Auftrag emergenter PE sollte hierbei sein, die Wirkung emergenten Wandels aus dem Umfeld einer Organisation abzumildern, indem durch die Ermöglichung emergenter Entwicklungsprozesse die Flexibilitätspotenziale ihrer Zielgruppen gefördert werden.

6.2 Schlussfolgerungen

Die festgestellten Gemeinsamkeiten in der analysierten Literatur lassen die Empfehlung zu, emergente PE als evolutionären Entwicklungsprozess und in Anlehnung an die Improvisationstechnik zu gestalten. Hiermit kann die Agilität von Organisationen und deren Umgang mit disruptiven Systementwicklungen aus Sicht des Verfassers am besten gefördert werden. Emergente PE ist durch einen extrem hohen Grad an Selbststeuerung seitens der Lerner gekennzeichnet. Im Zentrum der Ergebnisse dieser Arbeit steht die Erkenntnis, dass emergente PE im Grunde nicht mehr Herr der Entwicklungsprozesse ist, sondern deren sensitiver Servicedienstleister. Sensitiv meint an der Stelle, dass die Geschwindigkeit emergenter PE auf einem gezielt individuellen Kompetenzaufbau in realen Situationen fußt. Um dies zu gewährleisten, müssen die Akteure der PE und OE über ein dezidiert feingliedriges Wissen über die lernenden Subjekte und deren Umwelt verfügen und dabei den Anspruch haben, dieses Wissen dynamisch und stetig weiterzuentwickeln. Der erwähnte Kompetenzaufbau befindet sich dabei außerhalb der Reichweite von PE bei den lernenden Subjekten. Er verläuft überwiegend implizit und kann nur indirekt über eine Art Kontextsteuerung gestaltet werden. Mehr denn je spielt die Wahrnehmung von den Situationen eine Rolle. Sie wird zum Lerngegenstand erhoben und dient gleichzeitig als wertvolle Ressource für jede Art notwendiger und zweckdienlicher Wissensbildung für Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse.

Die für den Verfasser sehr treibende Frage, ob und wie PE beschleunigt werden könnte, wurde nur zum Teil beantwortet. Am Ende dieser Arbeit steht die sichere Erkenntnis: „Ja, sie kann beschleunigt werden und ja es sind auch schnelle Veränderungsprozesse mit hoher Güte innerhalb komplexer Rahmenbedingungen möglich.“ Die Schnelligkeit ist jedoch in einem langen und multirekursiven Kompetenzentwicklungsprozess begründet. Mit anderen Worten: Um schnell zu handeln, braucht es ein Kompetenzprofil hoher Reife, was sich auf einen großen Schatz an dynamischen Erfahrungswissen -generiert in Realsituationen- stützt. Durch die Generierung und Rekombination von Minimal-Wissensstrukturen ist das Lernen und Verlernen für Subjekte und Organisationen integraler Bestandteil dieses Prozesses. Die Grenze dieser Arbeit liegt im explorativen Vorgehen. Sie kann maximal als wissenschaftlicher Impuls verstanden werden.

6.3 Ausblick

Die Ergebnisse der Quellauswertung müssen weiter angereichert werden, um die Erkenntnisse auf einem breiteren Fundament abstellen zu können oder um sie zu widerlegen. In dieser Arbeit wurden mehrere Kompetenzbereiche identifiziert, auf die sich PE fokussieren sollte. Offen ist hingegen, wie genau die Entwicklung einer hohen Kompetenzprofilreife über eine indirekte Kontextsteuerung und -gestaltung zu realisieren ist.

Darüber hinaus wäre es dem Improvisationsansatz folgend sehr spannend innerhalb von praktischen Forschungsarbeiten weitere Erkenntnisse zum Wirkungsgrad emergenter PE zu gewinnen. Hier empfiehlt es sich Unternehmen zu identifizieren, die auf emergente Systementwicklung mehrfach erfolgreich reagiert haben, um zu untersuchen, welche verallgemeinerbaren Gesetzmäßigkeiten für Kompetenzentwicklung ableitbar sind.

Ein weiteres direktes Forschungsfeld, was aus Sicht des Verfassers benannt werden kann, betrifft den deutlich intensiveren Umgang mit Erfahrungswissen und wie es gelingen kann, das Bilden minimaler Wissensstrukturen für die spätere Rekombination und implizite Clusterbildung zum Lerninhalt zu erheben.

7 Literaturverzeichnis

Arnold, Rolf (2014): Personalentwicklung eine Grundlage, Studienbrief PE0110 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. 1. Aufl.: Technische Universität Kaiserslautern, Distance & International Studies Center.

Dell, Christopher (2012): Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: transcript Verl. (Sozialtheorie). Online verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com?id=630952>.

Deutscher Bundestag: Aktiengesetz. AktG. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/___91.html, zuletzt geprüft am 04.03.2018.

Deutscher Bundestag: Handelsgesetzbuch. HGB. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/___317.html, zuletzt geprüft am 04.03.2018.

Deutscher Bundestag: Versicherungsvertragsgesetz. VVG, § 178 Absatz 2, Satz 2. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/vvg_2008/___178.html.

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Unter Mitarbeit von Sandra Pöschl. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>.

Eilers, Silke; Möckel, Kathrin; Rump, Jutta; Schabel, Frank (2018): Hays-Studie-HR-Report-2018. Agile Organisation auf dem Prüfstand. Online verfügbar unter http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeits-schwerpunkte-downloads/trends-der-arbeitswelt-downloads/Hays-Studie-HR-Report-2018_2.pdf, zuletzt geprüft am 14.03.2018.

Eissfeldt, Kristin; Jaeger, Christa (2018): So wird Ihr Unternehmen zum wertvollen Arbeitgeber. Ein ganzheitlicher Blick auf nachhaltigen Erfolg. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-15549-0>.

Elbe, Martin (2015): Personale und organisationale Prozesse, Studienbrief PE1210 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. 1. Aufl.: Technische Universität Kaiserslautern, Distance & International Studies Center.

- Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2015):** Kompetenzentwicklung; Studienbrief PE0410 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. 1. Aufl.: Technische Universität Kaiserslautern, Distance & International Studies Center.
- Felipe, Carmen M.; Roldán, José L.; Leal-Rodríguez, Antonio L. (2016):** An explanatory and predictive model for organizational agility. In: *Journal of Business Research* 69 (10), S. 4624–4631. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.014.
- Förster, Kerstin; Wendler, Roy (2012):** Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. In: *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik; Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften* (Nr. 63/12). Online verfügbar unter http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/12960/Foerster-Wendler_Theorien-Konzepte-Agilitaet_gesamt.pdf, zuletzt geprüft am 13.03.2018.
- Funk, Eberhard (2011):** Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. In: *BdW* 158 (3), S. 95–100. DOI: 10.5771/0340-8574-2011-3-95.
- Ganguly, Anirban; Nilchiani, Roshanak; Farr, John V. (2009):** Evaluating agility in corporate enterprises. In: *International Journal of Production Economics* 118 (2), S. 410–423. DOI: 10.1016/j.ijpe.2008.12.009.
- Graf, Nele; Gramß, Denise; Edelkraut, Frank (2017):** Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Grätsch, Susanne (2017):** Change Management in unserer VUCA Welt: Die Erfolgsfaktoren. Was ist VUCA? berliner team GbR. BERLINER TEAM BLOG, Magazin → Change Management. Online verfügbar unter <http://www.berlinerteam.de/magazin/change-management-vuca-welt-definition-modelle-erfolgsfaktoren/>, zuletzt aktualisiert am 07.07.2017, zuletzt geprüft am 12.03.2018.
- Grätsch, Susanne; Knebel, Kassandra (2017):** Disruptive Veränderungen: Was erfolgreiche Unternehmen anders machen. Industrie 4.0. berliner team GbR. BERLINER TEAM BLOG, Magazin → Change Management. Online verfügbar unter <http://www.berlinerteam.de/magazin/disruptive-veraenderungen-was-erfolgreiche-unternehmen-anders-machen/>, zuletzt aktualisiert am 05.05.2017, zuletzt geprüft am 03.03.2018.

- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören; Schultz, Carsten; Kock, Alexander (2016):** Innovationsmanagement. 6. Auflage. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Häusling, André; Fischer, Stephan: Agilität – Mythos oder Erfolgsmodell?** In: *wirtschaft +weiterbildung* 2016 (11/12_16), S. 28–31. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/download/wirtschaft-weiterbildung-ausgabe-11122016-wirtschaft-weiterbildung-392178.pdf>, zuletzt geprüft am 14.03.2018.
- Häusling, André; Römer, Ester; Zeppenfeld, Nina (2018):** Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung. 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/>.
- Kauffeld, Simone (2016):** Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. 2., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, zuletzt geprüft am 12.03.2018.
- Kelchner, Luanne (o. J.):** The Importance of Organizational Capability. Hearst Newspapers, LLC. Online verfügbar unter <http://smallbusiness.chron.com/importance-organizational-capability-13295.html>, zuletzt geprüft am 16.03.2018.
- Klenke, Kira (2014):** Studieren kann man lernen. Mit weniger Mühe zu mehr Erfolg. 2., korr. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-06455-6>.
- Krämer-Stürzl, Antje (2011):** Aktuelle Entwicklungen in der Personalentwicklung; Studienbrief PE0120 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. 4. Aufl.: Technische Universität Kaiserslautern, Distance & International Studies Center.
- Laugerie, Madeleine (2006):** Emergenter Wandel und Transaktionsanalyse Schlüssel für den hierarchischen Dialog - PDF (les Actualités en Analyse Transactionnelle, les Editions AT, Nr 119). Online verfügbar unter <http://docplayer.org/58228483-Emergenter-wandel-und-transaktionsanalyse-schluesel-fuer-den-hierarchischen-dialog.html>, zuletzt geprüft am 19.03.2018.
- Litz, Stefan (2007):** Organisationaler Wandel und Human Resource Management. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=750107>.

- Malik, Fredmund (2008):** Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Teilw. zugl.: St. Gallen, Hochschule., Habil.-Schr., 1977. Neuausg., (10. Aufl.). Bern: Haupt.
- Mintzberg, Henry; Waters, James A. (1985):** Of strategies, deliberate and emergent. In: *Strat. Mgmt. J.* 6 (3), S. 257–272. DOI: 10.1002/smj.4250060306.
- MUTAREE GmbH (2016):** Change-Fitness-Studie 2016. Vom Erkennen zum Wollen, vom Wollen zum Machen – Haltung und Handwerk im Change. 65346 Eltville-Erbach (Ausgabe 06/2016). Online verfügbar unter <http://www.mutaree.com/downloads/Change-Fitness-Studie%202016%20Management%20Summary.pdf>, zuletzt geprüft am 03.03.2018.
- Orlikowski, Wanda J. (1996):** Improvising Organizational Transformation Over Time. A Situated Change Perspective. In: *Information Systems Research* 7 (1), S. 63–92. DOI: 10.1287/isre.7.1.63.
- Ritz, Adrian; Thom, Norbert (Hg.) (2018):** Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, zuletzt geprüft am 12.03.2018.
- Roth, Philip (2016):** Die Emergenz (geteilter) Führungsstrukturen: Konzeptionelle Überlegungen zur sozialen Fundierung von Hierarchiegenese Working Paper Sustainability and Innovation S09/2016. Online verfügbar unter http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-4321658.pdf, zuletzt geprüft am 19.03.2018.
- Scheinpflug, Rita; Stolzenberg, Kerstin (2017):** Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung. Herausforderungen und Lösungsansätze. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-16135-4>.
- Norm ISO 12100:2011, März 2011:** Sicherheit von Maschinen - Allgemeine Gestaltungsleitsätze - Risikobeurteilung und Risikominderung.
- Stahl, Alexandra (2017):** Kompetenzmanagement in Zeiten intergenerationaler und globaler Umbrüche. Herausforderungen und Potenziale für die Personalentwicklung. Lüneburg: Thurm Wissenschaftsverlag (Schriftenreihe Personal und Organisation, 4).

Stahl, Juliane; Bach, Norbert; Souren, Rainer (2014): Organisationaler Wandel durch Koalitionsbildung. Eine anreiz-beitrags-theoretische Erklärung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse. Zugl.: Ilmenau, Techn. Univ., Diss., 2013. Wiesbaden: Springer Gabler (Research).

Streich, Richard K.: Fit for Leadership. Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit.

Tseng, Yi-Hong; Lin, Ching-Torng (2011): Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. In: *Information Sciences, Department of Information Management, Da-Yeh University, Chang-Hua, Taiwan* 181 (17), S. 3693–3708. DOI: 10.1016/j.ins.2011.04.034.

Walter, Henry; Cornelsen, Claudia (2005): Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. 3., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Weilbacher, Jan C. (2017): "Die agile Organisation ist kalter Kaffee". Der Organisationssoziologe Stefan Kühl setzt die ruhige, klare Analyse dagegen. Interview mit Stefan Kühl, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. *pressesprecher Magazin für Kommunikation*. Online verfügbar unter <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee-403150091>, zuletzt geprüft am 12.03.2018.

Zink, Klaus J.; Fischer, Klaus; Maxeiner, Theresa (2016): Change Management, Studienbrief PE1310 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung. Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern, Distance & International Studies Center.

Anhang-Verzeichnis

- Anhang 1: **Abbildung 13: Bildung des Analyserahmens**
- Anhang 2: **Bewertung Analysefeld 1:** Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit - Verständnis des Kontexts
- Anhang 3: **Bewertung Analysefeld 1:** Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit - Intensität und Emotionalität
- Anhang 4: **Bewertung Analysefeld 1:** Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit - Berücksichtigung des Stabilitätsstrebens
- Anhang 5: **Bewertung Analysefeld 1:** Veränderungsbereitschaft und der Veränderungsfähigkeit - Erleichterung einer Öffnung für Neues
- Anhang 6: **Bewertung Analysefeld 2:** Wissensaufbau und Variation - Förderung der Variationsentstehung
- Anhang 7: **Bewertung Analysefeld 2:** Wissensaufbau und Variation - Berücksichtigung der Individualität
- Anhang 8: **Bewertung Analysefeld 2:** Wissensaufbau und Variation - Flexibilität Förderung
- Anhang 9: **Bewertung Analysefeld 3:** Qualifizierung und Wertkommunikation - Effizienzorientierung
- Anhang 10: **Bewertung Analysefeld 4:** Selektion - Emotionalität
- Anhang 11: **Bewertung Analysefeld 5:** Integration und der Institutionalisierung - Rekursionscharakter
- Anhang 12: **Bewertung Analysefeld 5:** Integration und der Institutionalisierung - Flexibilität Förderung
- Anhang 13: **Ausdruck Internetquelle 1:** „Die agile Organisation ist kalter Kaffee“, Magazin pressesprecher
- Anhang 14: **Ausdruck Internetquelle 2:** „Change Management in unserer VUCA Welt - Die Erfolgsfaktoren“, Berliner Team

Anhang 1:

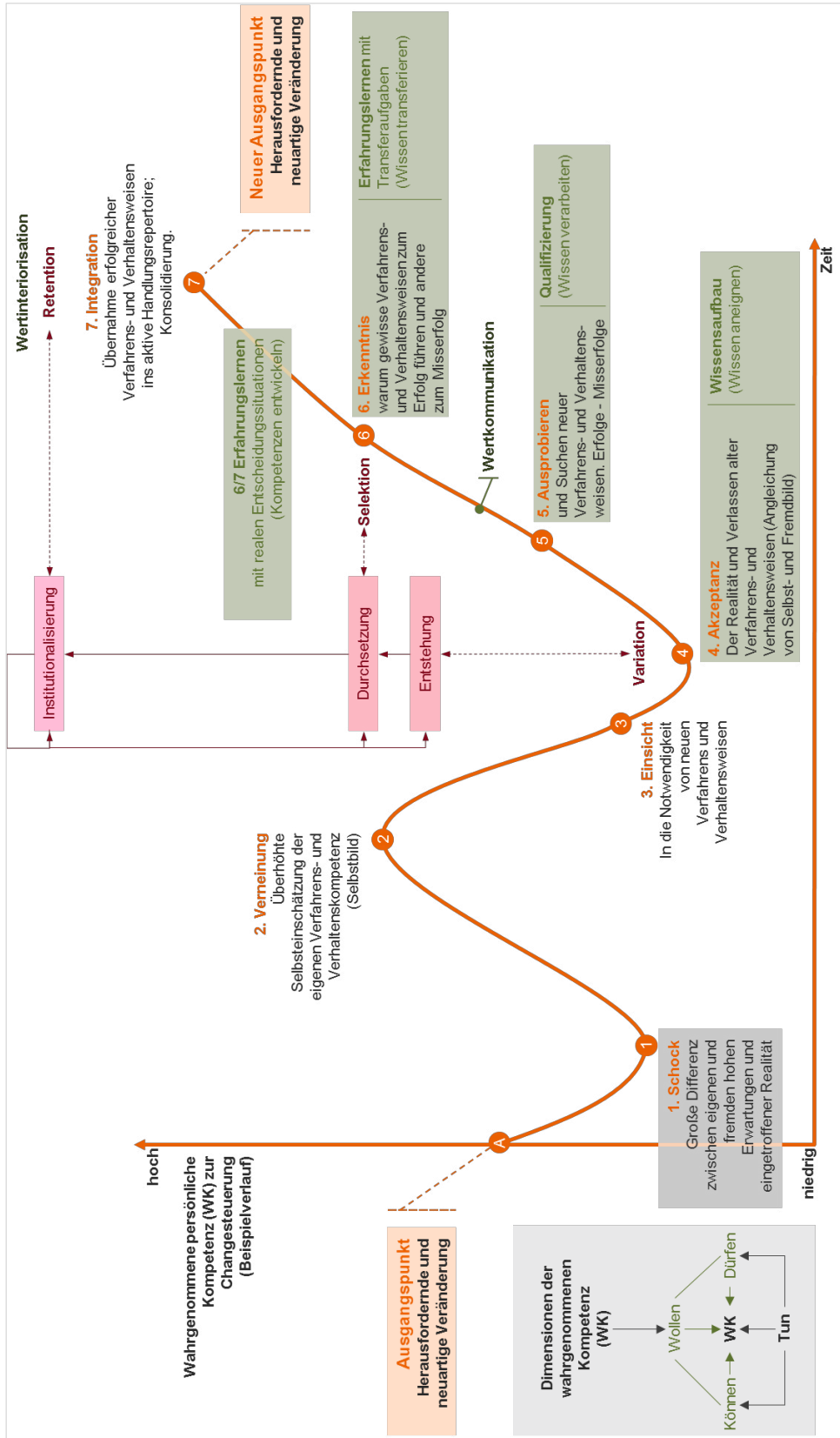


Abbildung 13: Bildung des Analyserahmens, Quelle: Eigene Darstellung nach Erpenbeck und Sauter (1), Litz (2) auf Basis der Abbildung von Streich, S. 25 (3)

Anhang 2:

Bewertung Analysefeld 1: Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Verständnis des Kontextes

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Hier spielt die Erfahrung des betreffenden Entscheiders in Realsituationen eine große Rolle. Als vorhandene „innere Beziehung“ (ebd., S. 158) zur Situation beeinflussen diese den Wahrnehmungsprozess und damit auch das Fällen eines Urteils für die Entscheidung. Die sogenannte innere Beziehung besteht nach Dell aus minimalen Erinnerungen früherer Wahrnehmungen anderer, ggf. ähnlicher Situationen. Je öfter „Minimal-Erinnerungen“ (ebd.) erlebt werden, desto mehr werden sie verknüpft und eine „eigene historische improvisationale Wissens-Situiertheit“ (ebd., S. 159) wird aufgebaut</p>			<p>Zur Bedeutung von Erfahrung wurde nur bei Dell etwas ausgeführt. Für das Verständnis des Kontextes ist die in verschiedenen Situationen gewonnene Erfahrung extrem wichtig. Sie lässt über die Wertinteriorisation eine berufliche Intuition entstehen und sichert schlussendlich die Handlungsfähigkeit für verschiedene Situationen ab.</p> <p>Sehr wichtig in Bezug zur Emergenz.</p>
	<p>Eine weitere Herausforderung in Bezug auf Innovationen besteht in ihrer Gleichzeitigkeit zusammen mit der Routine. Während Routineprozesse effizienzorientiert auf Ausfallsicherheit hin gestaltet sind, kann von Innovationsprozessen das Gegenteil behauptet werden. Darüber hinaus passen sie auch nicht so richtig in eine Organisation, da das umgebende Organisationssystem ebenfalls auf die Aufrechterhaltung und Verbesserung effizient laufender Routineprozesse ausgerichtet ist. Sie werden daher schnell als Störfaktor wahrgenommen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, muss die Organisation diese Parallelität regeln, um Konflikte zu verhindern.</p>		<p>Auf die Gleichzeitigkeit von innovativen Kreativprozessen bzw. Wandelprozessen und Routineprozessen wurde nur bei Hauschildt et al. hingewiesen. Hierbei ist auf die Verschiedenartigkeit der beiden Rahmen zu achten. Während die Routineprozesse eine eher stabilisierende Kulturausprägung benötigten, ist in Wandelprozessen ein „kreativer Sturm“, also Instabilität nötig, um außerhalb bekannter Routinen denken und handeln zu können. Nur so ist die Chance am größten, dass Neues entsteht.</p> <p>Wichtig für Rahmen</p>
	<p>Darüber hinaus braucht es ein klares Bekanntnis zur Innovation und dem dahinterliegenden Ziel. Auch ein Mission Statement ist hier denkbar. Weiter kann dieser Konflikt-herd auch durch das Bilden einer eigenen</p>		<p>Obwohl nur bei Hauschildt et al. direkt benannt, wurde in allen 3 analysierten Monographien sehr deutlich, dass Wandel und die damit verbunden Belastungssituationen ohne eine echtes Bekenntnis des Topmanagements nicht funktioniert. Hier kann sogar</p>

Organisationseinheit, durch Outsourcing oder das Externalisieren in einer Tochtergesellschaft gelöst werden (vgl. ebd., S. 49-50).

eine Beziehung zur Intensitätsdiagramm des Wandels aus der Evolutionstheorie hergestellt werden. Vereinfacht kann gesagt werden, dass je höher die Intensität pro Zeiteinheit ist, desto tiefer ist das Top-Management auch in den Wandelprozess eingebunden. Die Auswirkungen auf das Unternehmen und damit auch ein steigendes Risikopotential machen dies nötig.

Sehr wichtig für Absicherung der Lernrahmen (Selbststeuerung).

Anhang 3:

Bewertung Analysefeld 1: Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit Intensität und Emotionalität

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Eine Methode auf unerwartete Ereignisse zu reagieren ist, dass sich zunächst die erfahrensten Organisationsmitglieder der Situation annehmen. Mit Erfahrung ist hier gemeint, dass eine gewisse Übung im Umgang mit unerwarteten bzw. unbekanntem Situationen vorliegt, was es jenen Organisationsmitgliedern einfacher macht zu improvisieren und eine tragfähige Lösung zu kreieren (vgl. Dell 2012, S. 169).</p>			<p>Grundsätzlich gehen alle Autoren in deren Abhandlungen auf die Bedeutung der Erfahrung ein. Dell geht hier allerdings einen Schritt weiter, indem er darauf Bezug nimmt, dass disruptive auf eine Organisation einwirkende Ereignisse hoher Intensität auch auf kompetente Organisationsmitglieder stoßen muss. Nur so wird sichergestellt, dass schnell und potenziell richtig gehandelt werden kann, bzw. eine hohe Sensitivität zur Wahrnehmung der Situation vorhanden ist, die es ermöglicht schnell und korrektiv auf Systementwicklungen einzugehen.</p> <p>Die Erkenntnisse sind für die vorliegende Arbeit sehr wichtig.</p>
<p>Die Notwendigkeit zur Improvisation leitet Dell aus dem sich schnell verändernden Organisationsumfeld ab. Zur Verdeutlichung unterscheidet er zwischen der „klassischen“ Arbeitswelt, in welcher „Organisation und ihre Umgebung mit detaillierter Analyse zu planen“ (ebd., S. 135) sind. Demgegenüber verdeutlicht er die Notwendigkeit zur Ergänzung organisationaler Planungstätigkeit mit Improvisation unter zeitlichem Druck und „hoher Unsicherheit“ (ebd.). Hier ist der für die Arbeit wichtige Zeitbezug hergestellt.</p>			<p>Dell verbindet hier den zeitlichen Druck mit der Improvisationstechnik. Hauschildt et al. führten in Bezug zur Steuerung von Innovationsprozessen aus, dass mit steigender Instabilität solche Projekte eher zur Improvisationstechnik gegriffen wird, weil hier ein starker Fokus auf dem organisationalen Lernen liegt.</p> <p>Wird ein selbstgesteuerter Lernansatz gewählt, beeinflusst dies die Bereitschaft der lernenden Individuen eher positiv.</p> <p>Das erkenntnisleitende Interesse fragt nach disruptiven Systementwicklungen, von daher sind die Erkenntnisse für die Gestaltung und Steuerung emergenter PE wichtig.</p>
<p>Er verschärft den Zeitbezug sogar weiter und geht davon aus, dass Improvisation in Echtzeit vollzogen wird, indem Entscheidungen immer dann gefällt werden müssen, wenn sie innerhalb einer sich entwickelnden Systemsituation notwendig sind. Die Entscheidung</p>	<p>Geht man entsprechend des Fokus der vorliegenden Arbeit vom radikalen und disruptiven Wandelbedarf aus, dann ist einleitend zu sagen, dass dies gem. Hauschildt et al. klar in der Verantwortung des „gesetzlich zuständigen Leitungsgremiums“ liegt. Bei solch ein-</p>		<p>Da die Auswirkungen einer disruptiven Systementwicklung auf eine Organisation enorm sein können, ist es wichtig, dass für diese Fälle die Verantwortung klar geregelt ist. Für PE in solch einer Situation ist dieser Umstand ebenfalls von Interesse, da sich ggf. Autorität geborgt werden kann und die</p>

<p>dung ist dabei auf die „in einer Situation enthaltenen Elemente und [deren] Interpretation gestützt“ (ebd., S. 156). Die Güte einer solchen, kurzfristigen Entscheidung ist von der jeweils ausgeprägten Urteilkraft abhängig (vgl. ebd.).</p>	<p>schneiden Veränderungen besteht die Gefahr von Widerstand, weil die Systemirritation durchaus enorm ist.</p>		<p>Bedeutung des Lernprozesses im Sinne einer Lernkulturprägung emotionaler ausfällt. Hier besteht auch eine Querverbindung zum Kommunikationsverhalten in so einer Situation.</p> <p>Wichtig, weil rahmengebend.</p>
	<p>Über diese Darstellung des Widerstandes als negativ behafteten Zustand führen Hauschildt et al. den Nutzen bzw. die Funktion von Widerstand für Innovationsprozesse aus. Vereinfacht ausgedrückt hat er eine regulative Rolle inne. Er wirkt „als höchst wirkungsvolles Element demokratischer Willensbildung“ (ebd., S. 34) und verhindert teure Fehlentwicklungen und übereilte Entscheidungen. Sollte sich demzufolge wider Erwarten einmal kein Widerstand in einem Innovationsprozess regen, führen Hauschildt et al. aus, dass dieser dann besser initiiert werden sollte (vgl. ebd.). Wichtig für die konstruktive Rollenerfüllung ist der offene Widerstand, denn nur er vermag es die Leistungsentfaltung im Innovationsprozess und die Ergebnisgüte positiv zu beeinflussen.</p>		<p>Widerstand wird oft als etwas Negatives verstanden. Hauschildt et al. erweitern diesen Standpunkt und führen dessen Nutzen aus. Demnach kann hier die Frage gestellt werden, ob Widerstand generell zum Wandel gehört und auch in der PE einen sinnvollen Zweck erfüllt. Beschäftigt man sich mit den Ursachen des Widerstandes bieten sich doch einige durchaus sehr konstruktive Ansätze, die einem organisationalen wie auch individuellem Entwicklungsprozess zugutekommen können. Für die emergente PE kann darüber nachgedacht werden, Widerstand kulturell grundsätzlich umzudefinieren, ihn als Methode einzusetzen und zu initiieren, um die Emotionalität einer Situation zu stärken oder fest in die PE der Lernprozessbegleitungen zu integrieren, weil mittels dessen Ergründung wertvolle Wissensbestände geschaffen werden können.</p> <p>Übernehmen als Gestaltungselement (Kulturrahmen, PE, Analyse).</p>
	<p>Überdies gibt es die höchst individuellen Gründe des Nicht-Wollens, die eine aktive Auseinandersetzung mit der Innovation und dem Lernprozess verhindern. Diese können fast in jeder Richtung begründet werden (vgl. ebd. S. 41). „Wer nicht will findet auch immer einen Grund für seinen Widerstand.“, schreiben Hauschildt et al.</p>		<p>Ok, damit muss gelebt werden, von daher mitdenken, jedoch ohne Prio.</p>
	<p>Diese innovationsfreundliche Kultur wird gerade in der Startphase von den Promotoren der Innovation getragen, deren Funktion es ist zur Überwindung der Hürden für Innovation beizutragen (vgl. ebd., S. 92).</p>		<p>Promotorenansatz lässt sich mit Impro-Team-Ansatz und dem Einsatz der erfahrenen MA bei disruptiven Entwicklungen verbinden. Wichtig für Kulturentwicklung, wichtig als flankierendes Element zur PE, geeignet für</p>

indirekte Steuerung selbstgesteuerter Lernprozesse (themenbezogenes Interesse initiieren). Originär: Überwinden von Widerstand, d. h. Herstellung von Einsicht und Akzeptanz → Sollte in die Führungsrolle und in die Rolle der PE-Abteilung mit einfließen (vgl. Innovationsmanagement).

Wichtig für die Rollengestaltung und die Bewältigung großer Unsicherheit/ Instabilität/ Irritation → hoher Themenbezug

Anhang 4:

Bewertung Analysefeld 1: Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit Berücksichtigung des Stabilitätsstrebens

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Ähnlich wie im Kompetenzentwicklungsprozess wird auch hier darauf verwiesen, dass dieser Vorgang „viel Zeit an Recherche und Übung voraussetzt“ (ebd.), während Fähigkeiten und Routinen schneller verfügbar sind und die Gefahr der Ausprägung „falscher Automatismen“ (ebd.) erhöhen. Für die Improvisation ist jedoch die kombinierte Anwendung beider Arten von Minimal-Erinnerungen notwendig.</p>			<p>Interessant ist der Ansatz von Dell deswegen, weil er im Grunde vorschlägt Stabilität in den Umgang mit Instabilität zu bringen. Damit hat er dem Streben nach Stabilität gerecht, entwickelt ein hohes Selbstbewusstsein und hebt gleichzeitig die Schwelle zur disruptiven Systemwirkung. Mit Training wird also erreicht, dass sich eine Organisation durch immer komplexere Systementwicklung „bewegen“ kann, ohne ihre Handlungs- und Wandlungsfähigkeit zu verlieren.</p> <p>Sehr wichtig.</p>
<p>Gleichzeitig baut Improvisation stets auch auf bereits vorhandenen Wissensstrukturen und Mustern auf, sodass eine ständige Verknüpfung mit bereits bestehenden Kompetenzen und Erfahrungen sichergestellt ist. Das trägt in besonderem Maße zur Veränderungsbereitschaft bei, da die Wahrnehmung einer potenziellen Inkompetenz durch die Akteure weitgehend ausgeschlossen ist.</p>			<p>Eine negative Auswirkung auf die Forschungsfrage in Bezug zum Thema Zeit, weil Training eben Zeit beansprucht. Um schnell zu werden braucht es Zeit. Anknüpfung an Bestehendes ist sehr wichtig, weil Wertschätzung, Wohlbefinden, weniger Widerstandgefahr, deutlich geringeres Risiko, sich selbst als inkompetent zu erleben.</p> <p>Sehr wichtig</p>
	<p>Es wird davon ausgegangen, dass Widerstand gegen Veränderung „in erster Linie ein Widerstand von Personen gegen Personen [ist], in zweiter Linie überdies ein Gruppenproblem.“ (Hauschildt et al. 2016, S. 31) In unmittelbarer Verbindung zum Widerstand steht auch die Emotionalisierung des aufkommenden Innovationsprozesses, die sich in fördernder und hemmender Form auswirken kann. (vgl. ebd., S. 32). Hemmender Widerstand verlagert sich typischerweise auf „Nebenkriegsschauplätze“ (vgl. ebd.) „Mangelnde Originalität, eigensüchtige Imitation, Verdrängung eines schwächeren</p>		<p>Widerstand ok. Emotionalisierung sehr wichtig. Lernen ohne Emotion nicht möglich (s. Kompetenzentwicklungsprozess)</p>

	<p>Konkurrenten, freche Übernahme fremder Gedanken, bewusstes Verschweigen von bedeutenden Vorleistungen“ (ebd.) sind hier beispielhaft genannt. Dabei geht es darum die Dynamik aus dem Prozess herauszunehmen und eine Auseinandersetzung mit dem Neuen zu vermeiden. Hier wird das bereits beschriebene Streben eines Systems bzw. Individuums nach Stabilität deutlich, indem der Versuch angestellt wird, das durch Innovation entstehende Gefälle zwischen neuen und bestehenden Zuständen auszuklammern (vgl. ebd)</p>		
	<p>Darüber hinaus kann es vorkommen, dass die bisherigen, Orientierung gebenden Systemelemente ihre Relevanz und Gültigkeit verlieren, was eine erlebte Desorientierung hinzukommen lässt.</p>		<p>Schwierig, weil jetzt bröckelt der Rahmen. Es muss eine Alternative angeboten werden, dann die Organisationsmitglieder brauchen Orientierung. Kontextsteuerung vs. Organisation, erfordert hohes Commitment. Tritt eine solche Orientierungslosigkeit/ Desorientierung auf, dann ist die Gefahr des Schocks sehr hoch. Im reziprokem Verständnis für die Arbeit wichtig: Kultur muss passen, das senkt die Gefahr.</p>

Anhang 5:

Bewertung Analysefeld 1: Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Erleichterung einer Öffnung für Neues

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Für das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit ist die Erwähnung der Notwendigkeit zum Entwickeln einer Improvisationskultur sehr wichtig. Ohne einen starken Gruppenzusammenhalt werden die Erwartungen hinsichtlich der Wirksamkeit von Improvisation nur bedingt erfüllt werden können. Dell schreibt „Improvisation ist lernendes Handeln, das von Interaktion in praktizierenden Communities lebt.“ (ebd.)</p>			<p>Wichtig ist hier der Interaktionsaspekt, denn nur dabei entsteht das wirklich wertvolle Wissen (implizites Erfahrungswissen). Ohne andere Blickwinkel, ohne Irritation sinkt die Vielfalt im Lernprozess und es besteht die Gefahr, dass Werte interiorisiert werden, die zunächst nicht zielführend sind.</p>
<p>Improvisation wird als fortlaufender Lernprozess beschrieben, der Lernen auslöst. Dies ist darin begründet, dass Improvisation auf Unvollständigkeit aufbaut und „Differenz, Lücken, Lockerheit und Zwischenräume enthält, die für die aktive Deutungsarbeit der Akteure zur Verfügung stehen und so deren Erfahrung zu qualifizieren hilft.“ (Dell 2012, S. 163)</p>			<p>Sehr wichtig für die Gestaltung, weil die Gefahr besteht, auf Methodik oder Inhalte zu reduzieren. Unvollständigkeit aufbaut und „Differenz, Lücken, Lockerheit und Zwischenräume enthält, die für die aktive Deutungsarbeit. Die Ausführung von Dell lässt das Transferproblem unter einem ganz neuen Licht erscheinen. Denn oft ist es ja genau dieser Vorwurf: Seminarwissen kann nicht 1:1 auf die Praxis übertragen werden. Dann entsteht schnell Widerstand. Hier ist es nun ideal, wenn Führungskräfte und PE in ihrer neuen Rolle flankieren und den Lernprozess am Laufen halten.</p>
<p>Besonders bedeutsam ist hierbei auch „der konstruktive Umgang mit Fehlern“ (ebd.), der als Lernressource zu betrachten ist. Mit anderen Worten, ist für die erfolgreiche Implementierung von Improvisation in Unternehmen das Sicherstellen einer entsprechenden Fehlerkultur erforderlich.</p>		<p>Die Frage nach der grundsätzlichen Lernbereitschaft kann in Teilen auch über die, in der Organisation vorherrschende, Lernkultur beantwortet werden. Wird Lernen in der Organisation als bedeutsamer Wert erlebt und vorgelebt, dann begünstigt das eine lernförderliche Haltung bei den Organisationsmitgliedern. „Vorgelebt“ heißt an dieser Stelle nicht nur, dass die Führungskräfte den Wert des Lernens durch erlebbare Handlungen umsetzen, sondern auch, dass</p>	<p>Hier bestärkt sich das Kultur-Thema nochmal</p>

		Infrastruktur, Angebote und Kompetenz darauf ausgerichtet	
		Durch die nahezu unbegrenzt verfügbare Anzahl an digitalen Lerninhalten und Informationen sowie Kollaborationsmöglichkeiten im Internet steigt auch der Anspruch an die Qualität der Aufbereitung und Verfügbarkeit (vgl. ebd., S. 90). Es kann an dieser Stelle entsprechend der Bezeichnung des „mündigen Kunden“ vom „ mündigen Lerner “ gesprochen werden, der seine Ansprüche bisweilen immer präziser formulieren kann und auch einfordert (vgl. ebd., S. 91). Das neue Anforderungsniveau an die Qualität von Lerninhalten und Lernsettings beeinflusst sowohl die Lernmotivation als auch die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.	Eher weniger wichtig für die Rahmengestaltung
		Neben der Gestaltung spielt der durch den Lerner erkannte Nutzen vermittelter Inhalte eine entscheidende Rolle. Wird dieser nicht erkannt, hat der Lerninhalt auch keine Chance in die Phase der Qualifikation überzutreten und gefestigt zu werden. Hier zeigt sich die umgangssprachlich oft mit „Seminar-tourismus“ kritisierte Form der PE als eine Investition ohne Return on Invest . Aufgrund des damit einhergehenden „Gießkannen-Prinzips“, kann davon ausgegangen werden, dass dies regelmäßig nicht der Fall war.	Das ist sehr wichtig , weil hiervon auch die Selbststeuerung innerhalb eines didaktischen Ermöglichungsrahmens abhängt. Ohne erkannten Nutzen, kann z. B. auch kein Schock überwunden werden. Hier ist wichtig, dass der Nutzen für das Lernsubjekt gemeint ist, nicht der Nutzen für die Organisation. Im Idealfall ist eben beides stimmig, was wieder Ableitung für die Gestaltung der emergenten PE zulässt.
		PE wird in Organisationen zum Treiber der Unternehmenskultur . Sie tritt in diesem Zusammenhang auch als Mitgestalter auf und unterstützt die Transformation hin zur lernenden Organisation. Darüber hinaus ermöglicht und begünstigt sie Lernen und Kompetenzentwicklung (vgl. ebd.).	Gute Grundaussage mittlerer Wichtigkeit . In der Begünstigung von Lernen und Kompetenzentwicklung liegt Systemgestaltung versteckt.

Anhang 6:

Bewertung Analysefeld 2: Wissensaufbau und Variation Förderung der Variantenentstehung

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Für den Wissensaufbau und die Entstehung von Variation werden folgende Ressourcen genannt: „schnelle Rückkopplungen, kommunikativer Austausch, Ausbau der Improvisationsfähigkeit“, „lernendes Wissen“, Methoden- und Werkzeugreperoire an unterschiedlichsten Verknüpfungsmöglichkeiten, aus denen neue Handlungen ermöglicht werden“ (ebd., S. 171)</p>	<p>Die „Barriere des Nicht-Wissens“ (ebd., S. 39) geht davon aus, dass die Innovation auf Basis fehlenden Wissens intellektuell nicht begriffen werden kann. Damit ist es dann für das einschätzende Subjekt nicht mehr möglich „die versprochenen Wirkungen er-messen, nachvollziehen und abschätzen zu können.“ (ebd.) Darüber hinaus fällt es schwer, die Innovation in den betrieblichen Gesamtzusammenhang einzuordnen (vgl. ebd. S. 40). Innovation erfordert also immer einen intensiven Lernprozess, um diese Defizite auszugleichen.</p> <p>Für das Innovationsmanagement werden in der Monographie drei relevante Wissensarten unterschieden, deren spezifische Ausprägung das Entstehen von Variationen beeinflussen kann: Technologisches Wissen, Marktbezogenes Wissen und Führungswissen. Diese Wissensarten sind weiter spezifiziert, sodass sich ein potentieller Innovationsmanager hier Anregungen holen kann. Als Führungswissen wird Folgendes definiert: Strategisches Wissen, Personenkenntnis und Netzwerkwissen (vgl. ebd. S. 77). Dem schließen sich die benannten Operations- und Vernetzungspotenziale (vgl. ebd.) an, die neben der gemeinsamen Ressourcennutzung und Zusammenarbeit auch die Möglichkeit bieten, externe Lernprozesse anzustoßen und Wissensvorsprünge zu generieren.</p>		<p>Extrem wichtig: Es ist zwar keine Überraschung, dass alle Autoren, auch Graf et al., die Bedeutung des Wissens herausstellen, dennoch nimmt es in Bezug zur Fragestellung der Arbeit eine besondere Bedeutung ein. Denn zum einen stellt sich die Frage, in welcher Wissen vorliegt, zum anderen ist Wissen die Grundvoraussetzung für Agilität und Geschwindigkeit.</p>
<p>Voraussetzung für Improvisation ist nach Dell die Kompetenz, „a) Routinen relational einzusetzen, sodass sie in neue Kontexte eingebunden werden können und b) die Be-</p>	<p>Mit Blick auf die PE kann gesagt werden, dass hierbei die Prognosefähigkeit der handelnden Akteure sowie die Kontextkompetenz eine Rolle spielen, um die richtige Ent-</p>		<p>Extrem wichtig: Es wird die Kompetenzarten-Diskussion geführt. Das ist absolut notwendig, wollen wir doch auch wissen, worauf sich emergente PE ausrichten muss, bzw. welche Kompetenzen gestärkt werden</p>

<p>fähigung, minimale Strukturen wie auch Routinen performativ auf innovative Weise zu re-kombinieren.“ (ebd., S. 159)</p>	<p>scheidung treffen zu können. Das ist wiederum eng mit der Güte zur Verfügung stehender Informationen -also dem lernenden Wissensmanagement- verknüpft (vgl. ebd. S. 425 ff.).</p>		<p>müssen, um mit Komplexität, Instabilität und Unsicherheit umzugehen. Hier: Kontextkompetenz, Relationaler Einsatz von Routinen, Befähigung, minimale Strukturen wie auch Routinen performativ auf innovative Weise zu re-kombinieren</p>
<p>Gleichzeitig ist der Umgang mit dieser Methode selbst als Lerninhalt zu verstehen, indem die Fähigkeit „zur Selbstbeobachtung“ (ebd.) und zur „Metaarbeit“ (ebd.) entwickelt wird. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Dokumentation des Wissensbestandes aus der Echtzeit-Realsituation.</p>	<p>Je mehr die Innovation einen disruptiven Charakter annimmt, d. h., je intensiver deren Auswirkung pro Zeiteinheit ausfällt, desto schwerer fällt den Subjekten diese Auseinandersetzung und desto größer erscheint die erlebte Inkompetenz.</p>		<p>Extrem wichtig: Die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung bildet einen Schlüssel in der Beantwortung der Frage nach emergenter PE. Ohne die Fähigkeiten zur Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung fehlen elementare Wissensbestandteile, Metaarbeit</p>
<p>Während übliche Lernsettings häufig darauf aus sind, Stabilität zu vermitteln und Orientierung zu geben, gibt es in Improvisations-Settings „keine Verpflichtung auf konfliktfreie Kollektivität“ (ebd., S. 185). Damit wird auch die Effizienz von Innovationsvorhaben positiv beeinflusst, weil eine aktive Wertekommunikation und diskursive Auseinandersetzung grundsätzlich gegeben ist sowie über die Kultur generell eingefordert wird (vgl. ebd.).</p>			<p>Stärkung des Konfliktthemas: Siehe auch Widerstand.</p>
		<p>(1) Agilität im Erreichen von Ergebnissen – meint, dass auch in herausfordernden und unbekanntem Situationen das angestrebte Ergebnis erreicht wird. (2) Beschrieben als Selbstwahrnehmung, meint die Fähigkeit eines Individuums, sich seiner Stärken und Schwächen bewusst zu sein. (3) Die geistige Flexibilität, beschreibt eine Fähigkeit, Problemstellungen auf innovative und ungewöhnliche Weise zu lösen. (4) Die Kommunikationsstärke bezieht sich auf die Kommunikation und beschreibt die Fähigkeit, mittels hervorragender Kommunikation in der Lage zu sein mit den verschiedensten Menschen zusammenzuarbeiten. (5) Die Wandlungsfähigkeit beschreibt eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Wandel und Veränderung. Das experimentelle Vorgehen wird hierbei bevorzugt.</p>	<p>Sehr wichtig, Bietet einen sehr guten Rahmen zum Ableiten des Gestaltungsansatzes für emergente PE. Hier werden die in den Monographien betrachteten Aspekte gut zusammengefasst. Die Struktur muss auf Vollständigkeit aus Sicht des Verfassers geprüft werden.</p>

Anhang 7:

Bewertung Analysefeld 2: Wissensaufbau und Variation Berücksichtigung der Individualität

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Wird mit der Anwendung von Improvisation als Technik begonnen, dann sind die individuellen Kompetenzressourcen „zum Lesen einer Situation“ (ebd., S. 164) in der Regel noch nicht ausreichend entwickelt, was es notwendig macht Improvisation „zu rahmen“ (ebd.), um die Erfahrungswerte durch den Einsatz der Technik für zukünftige Anwendungsfälle verfügbar zu machen. In diesem Fall wird nach Dell die konkrete Anwendungssituation selbst zur Ressource für Lernprozesse in Bezug auf den Lerninhalt „Improvisation“ (vgl. ebd.) Durch die Anwendung des aus der beruflichen Erstausbildung im dualen System bekannten Gesellen-Meister-Prinzips kann hier die Übergabe und Übernahme implizierter Wissensstände forciert werden.</p>			<p>Extrem wichtig. Die konkrete Anwendungssituation selbst wird zur Lernressource und zur Möglichkeit, Wissen zu generieren. Hierbei geht es um Methodenlernen, um die Interiorisation von Werten diesbezüglich zu ermöglichen. Interessant ist hierbei, dass Die Realsituation als Lernrahmen verstanden wird, in welchem gleichzeitig mehrere Kompetenzbereiche als Lernfelder angesprochen werden. Es darf also von einem komplexen Lernvorgang ausgegangen werden.</p>
<p>Demnach entwickeln die Akteure der Improvisation im Improvisationsprozess selbst die notwendigen „Sensoren, die sie benötigen, um die Mehrdeutigkeit einer Situation direkt zu erfassen, zu interpretieren und nutzbar zu machen.“ (ebd., S. 163)</p>	<p>Alle diese Anforderungen führen Hauschildt et al. später in einem Innovationssystem zusammen. Es bezieht sich auf alle an der Innovation beteiligten und betroffenen Akteure sowie deren spontan gebildeten Beziehungen zueinander. Damit ist es als offenes System konfiguriert und kann entsprechend flexibel auf Außen- und Innenentwicklungen reagieren. Diese Flexibilität begründet sich im Innovationssystem durch die Selbststeuerung seiner Akteure. Hauschildt et al. unterstreichen an dieser Stelle den Primat des „Denkens in Zusammenhängen und Beziehungen“ und setzen damit die Bedeutung von Regulierung, zugunsten einer offenen innovationsfreundlichen Kultur, bewusst herab (vgl. Hauschildt et al. 2016, S. 90–91).</p>	<p>Graf et al. führen aus, dass es notwendig sein wird, die MA beim Wandel hin zur Übernahme der Selbstverantwortung für den Lernprozess zu unterstützen, denn aufgrund der Sozialisation in den öffentlichen Bildungssystemen, kann auf keine bis wenige Erfahrungswerte diesbezüglich zurückgegriffen werden. So wird die Selbststeuerung und Selbstorganisation von Lernprozessen zum Lerninhalt und fließt in die Entwicklung einer subjektbezogenen Lernkompetenz ein(vgl. Graf et al. 2017, S. 57).</p>	<p>Extrem wichtig. Es kann, ausgehend von den drei vorliegenden Monographien und der kenntnisstandbildenden Literatur nicht mehr bestritten werden, dass die Selbstverantwortung für das Lernen auch ein Determinant emergenter PE ist. Gleichzeitig kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass die aufgebaute Lern- und Selbstkompetenz bereits ausreichend ist, um selbstgesteuerte Lernprozesse erfolgreich abzuschließen.</p> <p>Angesprochene Kompetenzen: Lernkompetenz, Selbstkompetenz, Kontextkompetenz, Ganzheitliches Denken</p>

<p>Eine effiziente Form, Variationsentstehung zu fördern, ist die Arbeit mit Aufzeichnungen zu spezifischen Improvisationssituationen. Aus dem Jazz wird hier die Arbeit mit Audio- und Videorecordings angeführt. Sie ermöglichen es, eine Metaebene zur Situation und der hierfür ausgewählten Improvisationsstrategie einzunehmen.</p>			<p>Extrem wichtig: Echtzeitdoku als Lernresource</p>
<p>Gleichzeitig ist der Umgang mit dieser Methode selbst als Lerninhalt zu verstehen, indem die Fähigkeit „zur Selbstbeobachtung“ (ebd.) und zur „Metaarbeit“ (ebd.) entwickelt wird. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Dokumentation des Wissensbestandes aus der Echtzeit-Realsituation.</p>	<p>An oberster Stelle werden die „Potenziale zur Wissensgenerierung“ angeführt. Hier geht es um „die Kreativität der Experten, fachlich neues Wissen hervorzubringen, in funktionsfähige Problemlösungen einzubringen und in die Anwendung zu überführen.“ (ebd., S. 78). Damit wird eine Art Meta-Wissen angesprochen, da es um Wissen über Wissen geht. Diese Funktion erscheint gerade vor dem Hintergrund der Herstellung von Innovationsfähigkeit als sehr bedeutsam, da Innovation ohne das Erkennen von Chancen innerhalb und außerhalb der Organisation schwer möglich ist.</p>		<p>Angesprochene Kompetenz: Wissenskompetenz</p>
	<p>Nach Hauschildt et al. kann durch Nicht-Wissen induzierter Widerstand durch „gruppen-spezifische Effekte“ (ebd.) weiter verstärkt werden, indem sich Gruppenmitglieder ihre Handlungsentscheidungen auf den um das Nicht-Wissen reduzierten, geteilten Wissensbestand stützen. Ein ggf. vorhandener höherer Wissensstand bei einzelnen Gruppenmitgliedern findet demnach keine Berücksichtigung (vgl. ebd.)</p>		<p>Da alle Monographien die Vorteile des Gruppenlernens herausstellen, kann hiermit auch ein negativer Aspekt eingebracht werden. Die Frage wäre, ob dieser nur in Widerstandssituationen wirksam ist, oder stets die kleinste gemeinsame Wissensschnittmenge zum Gruppenwissen deklariert wird?</p> <p>Was auf jeden Fall als wichtig herauskommt, ist die Tatsache, dass es ein (Gruppen-)Bewusstsein dazu braucht, um den Wissens- und Kompetenzaufbau nicht zu beschädigen.</p>
	<p>Mit den „Konfliktregulierungspotentialen“ entsteht die Verbindung zu den bereits ausgeführten Widerständen im Umgang mit Innovation. Sie sind notwendig, um den regulierenden Prozess zu begleiten, der das Potenzial besitzt, die Leistungsfähigkeit der Innovation zu steigern. Da hier jedoch auch starke Emotionen wirken, ist es notwendig, diesen Prozess sensibel zu lenken, um eine destruktive Überzeichnung auszuschließen</p>		<p>Oben bereits benannt.</p>

		<p>Über die Unternehmenskultur hinaus verantwortet PE zukünftig die Gestaltung und Administration der organisationalen Lernlandschaft und stellt das Vorhandensein von Kollaborations- und Austauschmöglichkeiten sicher. Sie hat den Auftrag, die Entwicklung von Führungskräften zu Personalentwicklern vor Ort zu realisieren, damit diese ihre MA bei Lernprozessen begleiten, beraten und unterstützen können (vgl. ebd.).</p>	<p>wichtig</p>
		<p>Mit der Rollenänderung der PE verändert sich auch die Rolle der Führungskräfte zu Lerncoachs. In dieser Rolle sollen die Führungskräfte sicherstellen, dass die Mitarbeiter den Transformationsprozess verstehen und nachvollziehen können. Sie regen Mitarbeiter zu neuen Denk und Handlungsmustern an und fördern damit das Entstehen neuer Variationen in der Organisation.</p>	<p>Oben bereits benannt</p>

Anhang 8:

Bewertung Analysefeld 2: Wissensaufbau und Variation Flexibilitätsförderung

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Um Improvisation überhaupt im Unternehmen einsetzen zu können, ist es notwendig, „eine Kompetenz zur improvisatorischen Behandlung von Situationen erlernt“ zu haben. Das Erleben verschiedenster Realsituationen führt nach Dell dazu, dass „minimale Wissensstrukturen“ (ebd., S. 161) zu den jeweiligen Situationen aufgebaut werden, die die Improvisation verstärken, „indem sie ein Verständnis für die in den Varianten der Handlungen enthaltenen Implikationen aufzeigen und dem Wissensspeicher zuführen“ (ebd.).</p>		<p>Demgegenüber wächst die Bedeutung sogenannter Meta-Kompetenzen. Neben der digitalen Kompetenz werden bei Graf et al. 2017, S. 113 ff. Medienkompetenz („Medien und ihre Inhalte den eigenen Zielen und Bedürfnissen entsprechend sachkundig zu nutzen.“ (ebd.)) und Lernkompetenz („Lernen lernen“ (ebd.)) genannt. In Bezug auf die Kompetenzthematik soll an dieser Stelle auf eine weitere Quelle werden. Stahl 2017 setzte sich im Rahmen einer Delphi Studie explizit mit der Frage nach zukünftig relevanten Kompetenzen auseinander. Sie kam zu dem Schluss, dass neben der bereits angeführten Lernkompetenz auch eine sogenannte Wissenskompetenz, d.h. die Fähigkeit, „Wissen zu generieren und folgerichtig im Arbeitskontext einzusetzen“ (Stahl 2017, S. 112) an Bedeutung gewinnt. Aufgrund der Tatsache, dass Menschen die Träger der Ressource Wissen sind, nimmt gem. Stahl auch die Bedeutung der Kommunikationskompetenz stark zu. Dies ist notwendig, um das an Personen gebundene Wissen übertragbar zu machen. Darüber hinaus erlangen auch die überfachlichen Kompetenzen an Bedeutung (vgl. Stahl 2017)</p>	<p>Kompetenz: Improvisationskompetenz, damit gleichzeitig Arbeitsfeld emergenter PE</p> <p>Kommunikationskompetenz als wichtigster Bestandteil jeder PE, insbesondere der emergenten, weil die Bedeutung der Interaktion und des gegenseitigen Abgleichs bereits determinierend herausgestellt wurde.</p>
<p>Das Hauptaugenmerk ist in Organisationen „auf die Ausbildung eines relationalen performativen Wissens als Minimalstruktur“ (ebd.) zu legen</p>			<p>Wissen als Minimalstruktur schafft Flexibilität und ermöglicht die schnelle Rekombination in Echtzeitszenarien.</p>
<p>Die mit vielen Veränderungsprozessen einhergehende Frage nach der Veränderung „hartnäckig“ wirksamer Bestandsroutinen wird mit der Improvisationstechnik bereits beantwortet. Sie ist über die Improvisations-</p>			<p>Wichtig: Die Prozesse zur Clusterbildung und Musterbildung beinhalten bereits Verlernenprozesse. Das senkt die Widerstandgefahr erheblich und hebt Verlernen in positiver Form von der Wertigkeit heraus.</p>

<p>kultur immanenter Bestandteil des Lernprozesses. Durch das ständige und damit auch normalisierte Hinterfragen bestehender Strukturen und Muster sind deren Erneuerung und auch deren Verlernen in Form von Vergessen gegeben. Dieser Vorgang ist für Innovationsprozesse entscheidend, da das Risiko des Denkens in bekannten Strukturen und Mustern aufgebrochen wird und somit das Entstehen echter Innovation leichter möglich ist (vgl. ebd., S. 177).</p>			
	<p>In den „Planungspotenzialen“ wird auf die „Fähigkeit, die Ungewissheit und Unsicherheit zukünftiger Erwartungen in ihrer Auswirkung auf die Innovation zu erkennen“ eingegangen. Diese Anforderung ist fast zwangsläufig eng an den vernetzten Umgang mit Wissen und die kontinuierliche Analyse des Umfeldes geknüpft, um über Erfahrungswissen ein Gefühl für das Verhalten und die Gegebenheiten der relevanten Systeme zu erlangen</p>		<p>Oben bereits erwähnt</p>
	<p>In den „Organisationspotenzialen“ wird auf der Notwendigkeit abgehoben, „problemspezifische Formen der Spezialisierung und Koordination zu entwickeln“ (ebd.), was einen sehr situativen Charakter unterstellt. Wird alles zusammen betrachtet, dann führen diese Potenziale und Wissensbestände zu einem situativen Management, welches situatives Handeln ermöglichen soll.</p>		<p>Situationslernen wurde ebenfalls bereits als wichtig herausgestellt.</p>

Anhang 9:

Bewertung Analysefeld 3: Qualifizierung und Wertkommunikation

Effizienzorientierung

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Für die Effizienzsteigerung in organisationalen Lernprozessen schlägt Dell vor, das Potenzial der Abstraktion in Improvisationsprozessen zu nutzen, indem zum Beispiel „das eins-zu-eins Übernehmen von Best-Practice-Konzeptionen zu vermeiden und im Gegenteil kritisch zu halten [ist]“ (Dell 2012, S. 166), denn „die abstrakte Strukturierung von Materialien einer Situation als Diagrammatik ermöglicht das neue innovative Verschalten ins Zukünftige.“ (ebd.) Hiermit ist die Befähigung zum „Ablehnen vereinfachter Interpretationen“ (ebd., S. 170) und zum „Aufrechterhalten von Achtsamkeit“ (ebd.) als Voraussetzung für effizientes Lernen benannt.</p>			<p>Sehr wichtig: die Abstraktion ermöglicht das Generieren von Wissen auf einer anderen Ebene und sorgt dafür, dass weitere Systemzusammenhänge als Lerngestände erschließbar gemacht werden. So ist es beispielsweise dann auch möglich, einen innovativen Sprung nach vorn zu vollziehen, weil sich eine Situation auf der Meta-Ebene unter Umständen etwas anders darstellt als in der jeweiligen Ebene darunter.</p>
<p>Die oben angeführte Methode zum Trainieren der Selbstbeobachtungsfähigkeit kann effizienter gestaltet werden, indem sie im Gruppenrahmen stattfindet und sich die Akteure gegenseitiges Feedback aus deren individueller Wahrnehmung heraus geben. Auf diese Weise werden die verschiedenen Deutungsmuster innerhalb der Gruppe ausgetauscht und es findet ein Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild statt (vgl. ebd., S. 174). Diese Methodenergänzung fördert den Prozess der Wertkommunikation</p>	<p>Durch die Menge an Wechselbeziehungen zwischen den Akteuren des Innovationssystems sind ein gutes Schnittstellenmanagement und eine wirksame Kommunikationskultur gefragt (vgl. ebd. S. 133-135)</p>	<p>Kommunikation ist in der PE Mittel zum Zweck und gleichzeitig Lerninhalt für alle Führungskräfte als Akteure in einer Organisation (vgl. ebd., S. 92).</p>	<p>Kommunikation wird hier von allen drei Autoren nochmals als äußerst wichtig herausgestellt, auch das Schaffen einer förderlichen Kommunikationskultur hängt damit zusammen.</p>
<p>Als weiterer Lerninhalt, der sich effizienzoptimierend auswirkt wird das Training „im Umgang mit dem Unerwarteten“ (ebd., S. 170) angeführt, um die für verschiedenste Situationen notwendige „Sensibilität für minimale Verzerrungen in Organisationen [zu] entwickeln“ (ebd.)</p>		<p>Wenn Informationen dergestalt angeboten werden, dass sie keinen emotionalen Zugang ermöglichen, dann ist infrage zu stellen, ob sie überhaupt angeboten werden müssen, weil eine Wirksamkeit ohne Emotion nicht möglich ist</p>	<p>Extrem Wichtig: Oben wurde es indirekt bereits deutlich, dass Emotionen einen sehr großen Anteil an der Kompetenzentwicklung und dem Erfolg eines Lernvorgangs haben. Demzufolge muss sie zwingend mit berücksichtigt werden.</p>

			Extrem wichtig: Neu hinzu kommt das Training des Unerwarteten , um Kontextkompetenz zu entwickeln und die Schockresistenz anzuheben. Bereit als wichtig benannt, hier nochmals verstärkt.
	Eine entscheidende Grundvoraussetzung für das Gelingen von Innovation ist die Verankerung von Innovation in der Organisationskultur . Damit wird zum einen ein starkes Signal über das Selbstbekenntnis des Top-Managements zu Innovation gesendet und zum anderen auch das Außensystem über das Handeln der Organisationsmitglieder im Umfeld entsprechend vorgespannt. Ein solches organisches Kulturmodell kann das von Hauschildt et al. angeführte Clan-Kultur- oder Adhocracy-Kultur-Modell sein.	Um positiv auf die Etablierung einer Lernkultur mit einwirken zu können, erfüllen die Führungskräfte einer Organisation eine Vorbildfunktion , indem sie selbst mit ihren Lernprozessen transparent umgehen und Mitarbeit an deren Wertesystem in Bezug zum Lernen teilhaben lassen. Damit sind die Führungskräfte gleichzeitig auch „Lernkultur-Botschafter“	
	Dieser offenen Kultur folgend, werden auch die Prozessmodelle der Innovation, gerade in der Anfangsphase, als dynamisch und flexibel beschrieben. Eine Eigenschaft des Innovationsprozesses ist es, dass er mit einem Kreativprozesses eher offen startet. In dieser Phase ist auch der Anteil der Kontextsteuerung durch das Management am größten (vgl. Kultur). Mit zunehmender Konkretisierung wird auch der Innovationsprozess trivialisiert und effizienzorientiert aufgestellt.	Agile Lernformate sind auf Wirksamkeit ausgerichtet und „gehen davon aus, dass es viele Wahrheiten und Möglichkeiten gibt und der Lerner selber fähig ist, die für sich beste Variante zu finden.“ (ebd. S. 85)	Wichtig: Arten des Managements. Für diese Arbeit von Interesse, weil in der rezipierten Literatur für den Einsatz in Kreativprozessen vorgesehen: Kontextmanagement . Auch PE managt Lernprozesse und kann über den Kontext indirekt steuern, indem beispielsweise eine definierte Auswahl an Quellen zugänglich gemacht wird.
		Durch die Zunahme der digitalen Medien als Lernunterstützung gewinnt PE auch zunehmend an Effizienz , da dies nur noch selten eine synchrone Kommunikation zwischen Lerner und Lernunterstützer erfordert	Bereits erwähnt

Anhang 10:

Bewertung Analysefeld 4: Selektion Emotionalität

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Der weiter oben bereits hergestellte Bezug zur Urteilskraft (vgl. ebd., S. 156) soll hier für die Bedeutung der Selektion erneut aufgegriffen werden. Da die Urteilskraft auf den Erfahrungswerten der Akteure innerhalb des organisationalen Kontexts beruht, wird dadurch auch die Selektionsfähigkeit beeinflusst. Weil die Improvisation zugleich Anwendungsfall und Lernsituation darstellt, wird die Selektionskompetenz mit zunehmendem Training erhöht. Das wirkt sich auch positiv auf die Entscheidungsgeschwindigkeit aus.</p>		<p>Als Lernergebnis steht nicht mehr länger die Qualifikation im Vordergrund, sondern die Kompetenz. In Ausnahmefällen findet Lernen fern des Arbeitsplatzes statt. Es versteht sich als Lernen in der Praxis.</p>	<p>Wichtig: neu benannte, relevante Kompetenz: Selektionskompetenz</p>
<p>Für den Bereich der Selektion bietet sich das von Dell vorgeschlagene Setting der „Impro-Combo“ (ebd., S. 168) an. Es richtet sich an Akteure, die bereits über „Ressourcen der Improvisationsfähigkeit“ (ebd.) verfügen und wird gleichzeitig als Arbeits- und Lernsetting in der direkten Anwendung von Improvisation verstanden. Dieses Setting erzeugt neues Wissen und „funktioniert besser, wenn es im Team stattfindet“ (ebd.). Wichtig hierbei ist die Beschränkung auf kleine Gruppen, da es einen hohen Grad an Kommunikation miteinander erfordert.</p>		<p>Hier zeigt sich, dass es sich im Grunde um einen organisationalen Lernprozess handelt der bewältigt werden muss. Die Besonderheit hierbei ist, dass die „digitale oder agile Transformation (...) aus dem Unternehmen selbst heraus realisiert werden [muss].“ (ebd.) Hierfür wird die Entwicklung eines Teams von „Transformationsexperten“ empfohlen, die später den „internen Lern- und Veränderungsprozess steuern“ (ebd.).</p>	<p>Wichtig: flankierende Unterstützung der selbstgesteuerten Lernprozesse und Gruppenlernen</p>
		<p>Um die agile Transformation zu meistern wird es nach Graf et al. notwendig sein Geschäftsmodelle grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen und die „Annahmen der Unternehmensorganisation“ (ebd. S. 98) zu hinterfragen (vgl. ebd.). Um diesen Veränderungsprozess zu bewältigen müssen Organisationen auf die „Fähigkeiten und die Motivation ihrer Beschäftigten setzen“ (ebd., S. 99)</p>	<p>Wichtig: Auch für die PE existiert ein fundamentalen Wandelprozess, was die Leistungsfähigkeit zunächst senkt und eine Neuorientierung und -konfiguration notwendig macht.</p>

Anhang 11:

Bewertung Analysefeld 4: Integration und Institutionalisierung Rekursionscharakter

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>An dieser Stelle kann demnach von einem Training der Entscheidungskompetenz in Realsituationen gesprochen werden, was Phase 4 des oben ausgeführten Kompetenzentwicklungsprozesses entspricht. Diese Minimal-Erinnerungen drücken sich in praktischen Fähigkeiten und Routinen („Procedural Memory“ (ebd.)) sowie auf genereller Basis angelegten Fakten, Erlebnissen und Vorteilen („Declarative Memory“ (ebd.)) aus, die nicht zwangsläufig bewusst sein müssen. (vgl. ebd.) Gerade die Letztgenannten lassen wieder eine Parallele zur Interiorisierung erkennen, in welcher Werte in das eignen Handeln übernommen werden. Sie stehen daher für die Anwendung in verschiedenen Kontexten zur Verfügung.</p>			<p>Wichtig: Neue benannte Kompetenz: Entscheidungskompetenz</p>
<p>Mit der erneuten Auseinandersetzung wird das Erkennen neuer und anderer Minimalstrukturen über das erstmalige Erleben der Situation hinaus ermöglicht. Damit wird sowohl die Rekombination und Neukombination zu Mustern und das Bilden weiterer Minimalstrukturen gewährleistet (vgl. ebd., S.174) Ein Beispiel für diese Technik findet sich in der Videoauswertung von Polizeikräften, die den jeweiligen Einsatz aus unterschiedlichen Perspektiven mittels Bodycam für die erneute Auseinandersetzung verfügbar machen. Gleichzeitig zum Bilden neuer Varianten wird so auch die Qualifizierung vorangetrieben, was die mögliche Parallelität der Phasen des Evolutionsprozesses bestätigt.</p>			<p>Extrem wichtig: Rekursivität und Dokumentation</p>

<p>Im Gegensatz zur Planung, die sich auf Eingaben von außen stützt und prozedural ähnlich abläuft, ist Improvisation für jeden Anwendungsfall einzigartig und „in sich lernfähig“ (ebd., S. 172). Damit wird auch ein stark rekursiver Charakter festgestellt, der es ermöglicht, nicht nur bezogen auf die Situation zu lernen, sondern auch die Weiterentwicklung der Improvisationstechnik selbst verfolgt. Es wird in der realen Praxisanwendung ein Erfahrungswissen aufgebaut sowie stetig verfeinert. Die Improvisationskompetenz steigt somit kontinuierlich, was zu einer höheren Improvisationsgüte führt. Dieser Vorgang wird auch als „Vorbereitungszeit“ (ebd.) definiert und hat zum Ziel die „Muster der Reaktionsfähigkeit“ (ebd.) zu trainieren.</p>	<p>Der gesamte Innovationsprozess ist als Prozess voller „zyklischer und rückgekoppelter“ (ebd., S. 148) Abläufe gekennzeichnet, was integriert ablaufende Lernprozesse ermöglicht.</p>	<p>PE ermöglicht und fördert den „intensiven, sozialen Austausch“, um den Aufbau impliziten Erfahrungswissens zu ermöglichen. Hierfür unterstützt sie bei der Etablierung einer Feedback- und Fehlerkultur, die Fehler als Ressource und damit als Lernchance begreift. (vgl. ebd.)</p>	<p>Bereits oben benannt.</p>
<p>Ziel ist es hierbei, „den Umgang mit Rahmungen, minimalen Strukturen und Prozessanalyse [zu üben] (...) [und] Improvisation so zu strukturieren, dass das Bewusstsein über eine Vielzahl an Entscheidungsoptionen nicht entscheidungsunfähig macht.“ (ebd., S. 173) Mit dieser Zielsetzung wird der Bezug zur Ausgangssituation für die Anwendung der Improvisationstechnik hergestellt, indem die Fähigkeit gestärkt wird, „das strukturelle Gerüst und die Möglichkeiten, die darin stecken, zu erforschen.“ (ebd.) Dell spricht hier von der Identifikation der „Hintergrundfolie eines Prozesses“ innerhalb einer Situation, um sowohl Teil der Situation zu sein, als auch Metabewusstsein zu entwickeln. Dies erlaubt Handlungsoptionen zu wählen, „in dem Bewusstsein, dass es auch andere Optionen gegeben hätte.“</p>			<p>Sehr Wichtig und bereits erwähnt- hier nochmal verstärkt: Training/Übung</p>

Anhang 12:

Bewertung Analysefeld 5: Integration und Institutionalisierung Flexibilitätsförderung

Dell (2012)	Hauschildt et al. (2016)	Graf et al. (2017)	Bewertung
<p>Für die Integration sowie auch weitere Phasen erscheint das von Dell erwähnte Verfahren der „unerwartete[n] Richtungsänderungen“ (ebd., S. 172) im Jazz während der Improvisationssituation interessant. Hier ist gemeint, dass die Rolle des aktiven Improvisators innerhalb eines Gruppensettings in Echtzeit „wandert“ und sich dadurch die Akteure in ihren eigenen Handlungen immer wieder neu in einem kollektiven Abstimmungsprozess nach innen und außen ausrichten müssen. Damit ändert sich die Gesamtsituation bei jedem Wechsel grundlegend, denn „jeder Improvisator schafft neue Anschlusswerte und bewahrt gleichzeitig seine eigene Individualität.“ (ebd., S. 171) Damit fördert es das Flexibilitätspotenzial der situativ eingebundenen Akteure und schafft neue Verknüpfungsmöglichkeiten für Muster und Werte. Die Wandlungsfähigkeit wird damit ebenfalls gefördert.</p>			
<p>Um die Improvisationsfähigkeit gezielt zu entwickeln, schlägt Dell das bewusste „Verteilen komplexer Aufgaben unter Mitarbeitern (ebd., S. 171)“ vor. Damit ist eine interessante Möglichkeit gegeben, das Lernen in der Praxis zu forcieren. Darüber hinaus, wird die Möglichkeit der indirekten Steuerung eines Kompetenzentwicklungsprozesses über die gezielte Bereitstellung oder Verweigerung definierter Lernressourcen erwähnt (vgl. ebd.)</p>		<p>In ihrer Funktion als Lerncoach ist PE für die individuelle Förderung von Lernkompetenzen zuständig. Sie leistet „kontextorientierte Unterstützung im Arbeitsprozess“ (ebd.) und treibt mit fordernden Arbeitsaufgaben die KE weiter voran.</p>	<p>Sehr wichtig: Hier wird die flankierende Unterstützung im Lernprozess konkretisiert, indem die Kontextorientierung eingeführt wird. Das heißt, mit der Orientierung von Unterstützungsleistung und von Gestaltung der Rahmenbedingungen auf den Kontext, wird auch die Relevanz erhöht. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich auch der vom Subjekt erlebte Nutzen erhöht.</p>
	<p>In Bezug auf die betrachtete Analysephase kann gesagt werden, dass hier eine frühere Werteinteriorisation überwunden werden muss. Dazu muss Innovationsmanagement</p>		

	<p>einen Spagat leisten, indem es, auf den Erfahrungen der Vergangenheit abgestellt, gleichzeitig einen Weg findet, sich davon zu lösen (vgl. ebd., S. 46-47).</p>		
		<p>Um die Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen sichert die PE den Zugang zu Wissen (Rolle des Wissensmanagers). „Mangelndes Wissen ist einer der größten Motivationskiller für Mitarbeiter.“ (ebd., S. 173)</p>	<p>Wichtig für das Rollenset, aufgrund der herausgestellten Wichtigkeit von Wissen generell.</p>

Anhang 13:

(nachfolgende Seite ff.)

Magazin für Kommunikation

presssprecher

(/)

Benutzerdefinierte Suche

Suchen

Anzeige:

NEU:



(c) Thinkstock/ivra

INTERVIEW

"Die agile Organisation ist kalter Kaffee"

Schnelllebige Management-Moden sind ihm ein Graus. Der Organisationssoziologe Stefan Kühl setzt die ruhige, klare Analyse dagegen. Ein Gespräch über die Notwendigkeit von Unternehmenshierarchien und das Gerangel um Führung.

Jan C. Weillbacher

Man darf sich nicht täuschen. Stefan Kühl ist zwar ein entspannter Typ, aber er scheut dennoch keine klaren Worte. In zahlreichen Büchern und Artikeln hat der Soziologe sich immer wieder kritisch zu aktuellen Themen geäußert – sei es beispielsweise zum VW-Skandal oder auch zu „Demokratie in Unternehmen“. Einmal unterbricht Stefan Kühl das Gespräch, weil er sein sechs Monate altes Kind wickeln muss. Der Professor scheint ein moderner Vater zu sein.

Herr Kühl, ich würde Sie gerne am Anfang mit drei Aussagen konfrontieren, die ich auf Webseiten von Unternehmensberatungen beziehungsweise in Studien entdeckt habe. Es wäre toll, wenn Sie ganz spontan sagen könnten, was Ihnen dazu durch den Kopf geht. Ist das in Ordnung für Sie?

Stefan Kühl: Ja, klar.

„Organisationen verändern nicht, Menschen tun es.“

Ich würde eher von einem Wechselverhältnis sprechen. Alles, was die Organisation macht, erfolgt letztlich durch Personen. Aber die Art und Weise, wie Personen funktionieren, wie sie denken, wird maßgeblich durch ihre Organisation geprägt.

Die zweite Aussage: „Erst wenn Menschen sich respektiert und verstanden fühlen, sind sie bereit, eingeschlagene Pfade zu verlassen und sich auf das Ungewohnte einzulassen.“

Das ist eine beliebte Management-Prosa. Es kommt meines Erachtens in kritischen Veränderungsprozessen weniger darauf an, sich mit solchen Äußerungen hervorzutun, sondern mit konkreten Absicherungsmechanismen wie zum Beispiel einer Arbeitsplatzgarantie aufzutreten. Das ist Mitarbeitern wichtiger.

„Das Silodenken steht dem digitalen Wandel im Weg.“

Das Silodenken – das Denken in lokalen Rationalitäten, wie wir das nennen – ist der Mechanismus, der sich in jeder Organisation mit Arbeitsteilung automatisch ausbildet. Daran wird die Digitalisierung überhaupt nichts ändern.

Danke. Niklas Luhmann, einer der bekanntesten Vertreter der Systemtheorie, hat drei Merkmale genutzt, um die Besonderheit von Organisationen in der modernen Gesellschaft deutlich zu machen: Mitgliedschaft, Zwecke, Hierarchien. Würden Sie sagen, diese Merkmale gelten immer noch?

Ja. Ich wüsste keine Organisation, die auf Zwecke verzichtet, und auch keine, die sich nicht mit der Frage beschäftigt: Wer ist Mitglied und wer nicht? Und ebenso kenne ich keine Organisation mit mehr als 20 Mitarbeitern, die ohne Hierarchie auskommt. Man könnte sogar sagen, der Fokus auf die Merkmale ist jetzt noch stärker ausgeprägt als früher: Je mehr sich Grenzen flexibler gestalten zwischen

Organisationen, desto genauer wird beobachtet, wer zu einem Unternehmen dazu gehört. Und genauso führt eine Abflachung von Hierarchie in der Regel dazu, dass sie von den Mitarbeitern noch viel deutlicher wahrgenommen wird als es in einer stark gestaffelten Hierarchie der Fall ist.

Aber die Hierarchie ist eine andere als vor 20 Jahren?

Man kann eher sagen, dass Unternehmen in der Kommunikation nach innen und außen mehr Wert darauf legen, die Hierarchie zu kaschieren. Während Konzerne früher keine Probleme damit hatten, ihre neun Hierarchiestufen in ihrem Organigramm offenzulegen, wird heute von denselben Organisationen so getan, als ob mit extrem flachen Hierarchien gearbeitet wird. Dabei hat sich im Wesentlichen nichts geändert. Organisationen basieren nach wie vor in erheblichem Maße auf dem Hierarchieprinzip und werden das auch in zwanzig oder dreißig Jahren noch tun.

Es gibt jedoch auch flache Hierarchien in Unternehmen?

Natürlich kann die Organisation entscheiden, wie viel Hierarchiestufen sie haben will und damit auch, wie groß die Führungsspanne sein soll – ob ein Chef fünf Mitarbeiter oder 20 führt. Nach meiner Beobachtung gibt es einen Trend, die Hierarchien in der Außendarstellung flacher zu präsentieren als sie eigentlich sind. Schaut man jedoch hinter die Kulissen, kann man sehen, dass die tatsächliche Entwicklung eher wellenförmig verläuft. In vielen Unternehmen werden Hierarchien mal flacher, und später werden sie wieder steiler, indem neue Hierarchieebenen eingeführt werden.

Würden Sie zumindest mitgehen, wenn ich sage, die Unternehmen sind bemüht, sich netzwerkartige Strukturen zu geben, um schnellere Entscheidungen treffen zu können?

Das kann man nicht generell sagen, nein. Wenn man sich anschaut, wie sich Großkonzerne entwickelt haben, dann ist klar zu sehen, dass es Prozesse in beide Richtungen gibt. Wir haben bei Metaplan vor kurzem ein Projekt in einem großen Telekom-Unternehmen gemacht, das sich in der Außendarstellung sehr dynamisch gibt. Und wenn man dort näher reinschaut, kann man sagen: Ja, dort kann man einzelne Bereiche finden, in denen Hierarchiestufen abgebaut worden sind. Aber genauso sind in anderen Bereichen parallel welche hinzugekommen. Das verkündet das Management jedoch nicht so laut nach außen, weil Hierarchie in der Öffentlichkeit keinen guten Ruf hat.

Meine Wahrnehmung ist, dass die meisten Menschen mit Hierarchie an sich kein Problem haben, sondern eher mit der Art, wie Führung gestaltet wird. Wie sehen Sie das?

Ich nehme das auch so wahr. Die meisten, die sich auf die Mitgliedschaft in einem Unternehmen einlassen, wissen sehr wohl, dass es so etwas wie eine Hierarchie gibt. Und sie wären überrascht, wenn sie nicht in irgendeiner Form einen Ansprechpartner hätten, an den sie berichten und der ihnen Anweisungen erteilt.

Das Zauberwort der Stunde heißt „Agilität“. Das Ziel der Unternehmen ist, Veränderungen in der Umwelt möglichst früh zu antizipieren und dementsprechend Strukturen anzupassen oder in neue Geschäftsfelder zu investieren. Das macht doch Sinn, oder?

Die Aussage ist banal. Kennen sie einen Topmanager, der sich hinstellt und sagt, dass man Veränderungen in der Umwelt möglichst spät antizipieren und die Strukturen dann möglichst nicht verändern sollte? Wichtig ist an der Stelle: Die Prinzipien der Agilität sind alles andere als neu.

Beeindruckend ist lediglich die Kreativität, mit der immer wieder neue Begrifflichkeiten ins Feld geführt werden, die die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen umschreiben. Schon 1970 hat der Zukunftsforscher Alvin Toffler gesagt, dass aufgrund der Dynamik in der Umwelt die flexible Firma notwendig ist. 1980 spielte dann der Begriff des „innovativen Unternehmens“ eine große Rolle, dann kam 1990 „die lernende Organisation“. Das, was unter dem Label der „agilen Organisation“ propagiert wird, ist kalter Kaffee. Alle zehn Jahre wird eine neue Begriffssau durchs Management-Dorf gejagt – und das ist jetzt die „agile Organisation“. Die negative Konsequenz ist: Durch die Erfindung immer neue Begriffe für das immer Gleiche geht das Wissen darüber verloren geht, welche Effekte sich einstellen, wenn bestimmte Management-Prinzipien wie zum Beispiel Selbstorganisation eingeführt werden.



(https://www.presssprecher.com/sites/default/files/bilder/metaplan_moods_klausnather_mg_1975_sw.jpg)

Stefan Kühl arbeitet unter anderem als Organisationsberater für die Firma Metaplan (c) Metaplan

Die Digitalisierung ist kein Hype. Die Beschleunigung des Wandels hat enorm zugenommen. Heute können kleine Firmen dank Web-2.0-Technologien große Konzerne in anderen Branchen angreifen und für diese sehr gefährlich werden.

Meines Erachtens entsteht die Dynamik vor allem aufgrund der Wirtschaftsform des Kapitalismus, die auf Konkurrenz zwischen Anbietern basiert. Das heißt, es geht für alle Unternehmen darum, besser und schneller als die anderen zu sein. Dieses Prinzip gilt seit 200 Jahren. Und seitdem gibt es bei Unternehmensführern das Gefühl, es wird alles viel schneller und die Anforderungen werden größer. Die

Dynamik und Veränderung, die wir heute beobachten, hätte ein Manager in den 1970er Jahren, in den 1920er Jahren oder in der Hochphase der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts genauso wahrgenommen.

Dennoch hat die Geschwindigkeit, mit der heute Kommunikation passiert, durch die digitalen Medien rasant zugenommen.

Ja, das zweifle ich nicht an. Aber können Sie sich vorstellen, wie die Einführung der Postkutsche, der Eisenbahn oder des Telegrafen die Wahrnehmung von Geschwindigkeit verändert hat? Wir machen als Soziologen diese Dramatisierung nicht mit, dass nun alles so revolutionär anders ist. Schauen Sie sich die Diskussion rund um Industrie 4.0 an: Prinzipien wie das der systemischen Rationalisierung, dass also Maschinen miteinander kommunizieren können, sind vierzig Jahre alt und trotzdem werden sie unter einem griffigen Label wie Industrie 4.0 gepusht. Ich plädiere dafür, bei dieser permanenten Neuigkeitsdramatisierung nicht mitzumachen und stattdessen einen Blick für historische Entwicklungen zu behalten. Das verhilft auch inmitten der aktuellen Dynamik zu einer gewissen Entspannung.

Sie vertreten als Forscher und Berater die Systemtheorie. Es gibt die Kritik an der Theorie, dass sie die Verantwortung der einzelnen Personen ignoriert. Stimmt das?

Es ist eine Klischeevorstellung, dass die Systemtheorie sich nur für Systeme interessiert und die Personen aus ihrem Fokus rausnimmt. Sie basiert nämlich auf der Überlegung, dass es drei Strukturtypen in Organisationen gibt: Programme, Kommunikationswege wie beispielsweise Hierarchien, und – man höre und staune – Personal. Es macht für eine Organisation einen zentralen Unterschied, welche Person sie einstellt – ob Frau oder Mann, Betriebswirt oder Soziologe. Richtig ist also: Die Systemtheorie ist die Organisationstheorie, die aus meiner Sicht einen überzeugenden Platz für die Bedeutung von Personen in der Organisation gefunden hat.

Die Organisation als sozialwissenschaftlicher Forschungsgegenstand hat eine enorme Theorienvielfalt hervorgebracht. Dennoch scheint die Systemtheorie vorherrschend zu sein. Ist sie die Leittheorie?

Es gibt im Moment eine Mode in der Beratung und im Management: die systemische Beratung beziehungsweise das systemische Management. Das hat allerdings mit der soziologischen Systemtheorie kaum etwas zu tun. Mir fällt immer wieder auf, wie provokant eigentlich die Aussagen von uns Systemtheoretikern auf Manager, Unternehmer oder Berater wirken und wie weich gewaschen das klingt, was häufig systemische Berater sagen. Da gibt es eine starke Diskrepanz.

Was ist der größte Unterschied zwischen den Aussagen der Systemtheorie und denen der systemischen Beratungen?

Die systemischen Berater und Manager sind natürlich nicht alle gleich. Aber was ich beobachte, ist, dass Systemik häufig gleichgesetzt wird mit einer Aufzählung positiv klingender Adjektive wie „ganzheitlich“, „authentisch“ oder „wertschätzend“. Es wird eine bestimmte Haltung propagiert, die erst einmal auf große Akzeptanz stößt. Man fühlt sich als Kunde verstanden. Hingegen steht das, was die systemtheoretisch informierte Organisationsforschung und -beratung macht, oft dem entgegen, was normalerweise als gängige Management-Mode propagiert wird.

Wenn beispielsweise die Abflachung von Hierarchien gefordert wird, dann machen die Systemtheoretiker darauf aufmerksam, dass Hierarchien bestimmte Funktionen in Organisationen haben. Oder wenn die Auflösung von Unternehmensgrenzen propagiert wird, ist es die Systemtheorie, die betont, dass die Organisation ein System ist, das permanent damit beschäftigt ist, seine Grenzen zu managen. Und wenn mehr Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gefordert wird, ist es ebenfalls sinnvoll, die Systemtheorie dazu zu Rate zu ziehen. Der bedeutendste deutsche Systemtheoretiker, Niklas Luhmann, hat nämlich darauf hingewiesen, dass es für die Wandlungsfähigkeit einer Organisation wichtig ist, wenn sich Mitarbeiter nicht überidentifizieren mit dem, was stattfindet.

Ich würde also sagen, die Systemtheorie hat eine aufklärerische, distanzierte Funktion, wenn es um die Beschreibung von Organisationen und ihren Veränderungen geht. Sie macht die ganze Euphorie nicht mit, die in der Management- und Beraterwelt stattfindet

Aber für einen Berater und das zu beratende Unternehmen ist es doch eigentlich irrelevant, ob die Beratung sich auf die wissenschaftliche Theorie stützen kann. Entscheidend ist: Kann der Berater dem Unternehmen bei der Problemlösung helfen?

Ja, das sehe ich genauso. Man muss auf die Verwertungszusammenhänge schauen. Ein systemtheoretischer Wissenschaftler interessiert sich vorrangig für die Akzeptanz durch wissenschaftliche Kollegen. Der Berater interessiert sich dafür, ob es Unternehmen gibt, die bereit sind, seine Leistungen einzukaufen. Es gibt allerdings viele Überlegungen der systemtheoretischen Organisationsforschung, die sehr interessant für die Praxis sind, deren Potenzial aber überhaupt nicht ausgeschöpft wird. Ich denke beispielsweise an das Konzept der „brauchbaren Illegalität“, also die Notwendigkeit der Regelabweichung, damit eine Organisation überhaupt funktionieren kann. Ich kenne außer bei Metaplan kaum Berater, die systematisch mit diesem Konzept arbeiten.

„Die systemtheoretische Soziologie ist eine Wissenschaft des zweiten Blicks und diese Perspektive stellt einen Luxus dar, den man nicht unbedingt braucht“, haben Sie geschrieben. Warum brauchen Organisationen einen solchen Luxus vielleicht doch?

Ich würde zunächst sagen: Die Unternehmen funktionieren hervorragend ganz ohne Soziologie im Allgemeinen und Systemtheorie im Besonderen. Letztere ist eine bescheidene Wissenschaft, was ihre Wirkung außerhalb der Wissenschaftsgrenzen angeht. Wir haben einen minimalen Einfluss auf die Politik. Und es ist unwahrscheinlich, dass irgendein Unternehmenslenker darauf wartet, was in der wissenschaftlichen Debatte zur Organisationstheorie gerade als „letzter Schrei“ gehandelt wird. Und doch kann den Unternehmen der zweite Blick der Systemtheorie guttun, weil sie letztlich Organisationen sehr präzise beschreiben kann, unabhängig davon, was auf der Schauseite des jeweiligen Unternehmens propagiert wird oder wie das Organigramm aussieht.

Wenn Sie mit Hilfe der Systemtheorie Beschreibungen von konkreten Organisationen anfertigen und die dann in homöopathischen Dosen in diese zurückspielen, können Sie damit durchaus Verständigungsprozesse auslösen über die Art und Weise, wie das Unternehmen funktioniert. Solche Impulse verhelfen diesbezüglich zu einem Mehr an Reflexion. So eröffnen sich womöglich neue Handlungsoptionen, die vorher so nicht dagewesen sind. Aber das sollte nicht von einem Aspekt ablenken: Bisher ist noch kein einziges Unternehmen Pleite gegangen, weil es nicht rechtzeitig einen systemtheoretisch informierten Berater beschäftigt hat.



Stefan Kühl

Seit 2007 ist Stefan Kühl Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Zu seinen Forschungsgebieten gehören unter anderem die Gesellschaftstheorie, die Organisations-, die Interaktions- sowie die Industrie- und Arbeitssoziologie. Zudem arbeitet er als Organisationsberater. Kühl hat zahlreiche Artikel und Bücher veröffentlicht. Unter anderem sind von ihm erschienen: „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ sowie „Organisationen. Eine sehr kurze Einführung“.

11

Teilen

Share

randbemerkung

Bitte achten Sie bei Ihren Beiträgen unsere Netiquette (/netiquette).

Ihr Name *

E-Mail *

Kommentar *

CAPTCHA

This question is for testing whether or not you are a human visitor and to prevent automated spam submissions.



Anhang 14:

(nachfolgende Seite ff.)



enter search term

[welutions](#)

[Events](#)

[Blog](#)

[About](#)

Magazin → Change Management, New Work

Change Management in unserer VUCA Welt: Die Erfolgsfaktoren

[← Zurück](#)

7. Juli 2017 / Susanne Grätsch, Cassandra Knebel



Change Management in unserer VUCA Welt: Definition, Modelle & Erfolgsfaktoren

1. Was ist Change Management?
2. Was ist VUCA?
3. Entstehung des Changemanagement und Modelle
 1. Das 3 Phasen Modell nach Kurt Lewin
 2. Das 8 Phasen Modell nach John P. Kotter
4. Change Management gestern und heute: Wie verändert sich Change Management?
5. Die Zukunft: Trends im Change Management
6. Was Sie tun können: Die 10 Erfolgsfaktoren von Change Management in Zeiten von VUCA

Was ist Change Management?

Schon seit vielen Jahren nutzen Organisationen Change Management, um sich nötigen Veränderungen zu stellen: Das heißt Prozesse, Strukturen, Kulturen zu wandeln oder sogar das gesamte Unternehmen grundlegend zu transformieren. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Change Management als: „laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

durch die Globalisierung nimmt die Vernetzung und interkulturelle Zusammenarbeit zu. Dazu kommen der demographische Wandel, der den Arbeitsmarkt verändert, ökonomische Krisen und ein sich schnell wandelnder Wettbewerb. Stets gibt es Neuland zu erkunden; die Welt wandelt sich rasant. Wir können heute nicht absehen, welchen

enter search term

WAS IST VUCA:

Der Begriff VUCA ist ursprünglich ein militärischer Begriff und wurde zum ersten mal vom U.S. Army War College verwendet. VUCA ist ein Akronym und beschreibt sich schnell wandelnde Bedingungen durch die Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Was bedeutet das?

- **Volatility: Volatil, veränderlich, flüchtig, unstet, schneller Wandel**

Es ist nicht abzusehen, wann sich eine Situation verändern wird oder in welche Richtung; Dinge, die bisher stabil waren können sich ändern, auch drastische, disruptive Veränderungen erfolgen immer öfter. Durch diese schnellen Veränderungen lässt sich nicht voraussagen, welche Produkte ein Unternehmen in Zukunft anbieten wird und infolgedessen auch nicht, wer in der nächsten Zukunft Kunden oder wer Wettbewerber sein werden. Dies fordert von Organisationen ein hohes Maß an Innovations-Fähigkeit.

Hier können Sie weiterlesen, [wie Sie Innovation in Ihr Unternehmen bringen](#).

- **Uncertainty: Ungewissheit, nicht berechenbar, keine Strategien vorhanden**

Es ist mit Überraschungen zu rechnen. Was sich allerdings nicht mehr berechnen lässt, ist, ob ein Best Case, ein Worst Case oder eine völlig neue Situation eintritt. Zum einen erfordert dies Führung auf Sicht, statt langfristiger Strategien, zum anderen ist es wichtig, sich über Trends zu informieren und über mögliche Entwicklungen in der Zukunft im Bild zu bleiben.

Hier können Sie weiterlesen zu den Themen [Trends und mögliche Entwicklungen](#).

- **Complexity: Komplexität, Multioptionen, Vernetzung, Schnelligkeit**

Durch globale Vernetzung, voranschreitende Digitalisierung, interkulturelle Verschiedenheiten sind wirtschaftliche Kreisläufe zu komplexen Gebilden geworden. Eine Handlung hat Auswirkungen in viele Richtungen und Themengebiete hinein. Durch komplexe Verknüpfungen ist es nicht mehr möglich zu sagen, welche Handlung was genau ausgelöst hat, was die Ursache, was die Wirkung ist. Statt sich linear in eine Richtung zu bewegen, ist es notwendig geworden in viele Richtungen zu denken und seine Strategien kurzfristig zu ändern, das heißt sein Unternehmen agil zu steuern. Dies hat zudem Auswirkungen auf die Mitarbeiter der Zukunft – es werden andere Fähigkeiten gefordert sein.

Dem Thema Agilität haben wir zwei umfangreiche Beiträge gewidmet:

[Agilität im Unternehmen – Was macht ein agiles Unternehmen aus?](#)

[Agilität: So funktionieren agiles Projektmanagement & agile Führung](#)

Sie wollen weiterlesen zum Thema Zukunft?

[Wie wir in Zukunft arbeiten werden](#).

- **Ambiguity: Mehrdeutigkeit, einfache Erklärungen funktionieren nicht, multifaktoriell, nicht linear, verwirrend**

Ist eine Situation komplex mit den verschiedensten Gegebenheiten verbunden, die sich überdies jederzeit ändern können – so sind auch die dazugehörigen Informationen mehrdeutig und unter verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten. Was in einer Situation funktioniert hat (Best Practice), kann das nächste Mal schief gehen. Es lässt sich nicht mehr eindeutig bestimmen, was vorliegende Fakten für die Zukunft bedeuten oder welche Handlungen aufgrund einer Faktenlage zu erfolgen haben. Auch die Kommunikation darüber gestaltet sich schwieriger, denn es gibt sehr verschiedene, berechnete Sichtweisen auf die selbe Situation; teilweise ergeben sich Paradoxien, das heißt die präzise Beurteilung einer Situation ist kaum mehr möglich.

Letztlich bedeutet VUCA für Unternehmen achtsam und wach zu bleiben und jederzeit für Veränderungen bereit zu sein; das heißt zu einer lernenden und sich wandelnden Organisation zu werden. Hier leisten Change Management und Organisationsentwicklung große Dienste.



enter search term

Lesen Sie hier unseren Artikel:

[Wie Sie ein Werteprofil erstellen und damit Ihr Unternehmen verändern](#)

Die Entwicklung von Change Management

Das Change Management, zu deutsch: Veränderungsmanagement, wurzelt in der Organisationsentwicklung und hat seine Ursprünge in den USA vor fast 100 Jahren. Weiterentwickelt wurde es von [Kurt Lewin](#) in den 1940ern. Lewin betrachtete welche Phasen in Veränderungen durchlaufen werden. 1996 veröffentlichte [John Paul Kotter](#), Professor für Führungsmanagement an der Harvard Business School seine „Acht Phasen eines Veränderungsmanagements“. Darin zeigt er auf, welche Schritte die Führung eines Unternehmens gehen kann, um einen Change anzuleiten. Wir werfen einen kurzen Blick auf diese Grundlagen und betrachten danach, wie das Change Management sich inzwischen weiterentwickelt hat.

Das 3 Phasen Modell von Kurt Lewin

Lewins 3 Phasen Modell ist ein einfaches Modell, das sich mit sozialen Veränderungen innerhalb einer Gesellschaft beschäftigt und großen Nutzen für die Organisationsentwicklung hat. Es ist quasi die Urtheorie des Change Managements. Wie der Name schon sagt, unterteilt Lewin einen Veränderungsprozess in 3 Stadien.

1. Unfreezing: Die Auftauphase – Auflockern

In dieser ersten Phase wird festgestellt, dass Wandel vonnöten ist. Es ist wichtig, diese Notwendigkeit einer Veränderung an alle Beteiligten klar zu kommunizieren und den Wandel zu begründen, damit die Bereitschaft zum Change entsteht. Hier wird der Wandel vorbereitet, so dass „das System“, die Organisation weich und offen ist für einen Wandel.

2. Moving: Die Bewegungsphase – Ändern

Die eigentliche Änderung findet hier statt. Meist geht sie mit einem Leistungsabfall einher. Ist die Vorbereitung in Phase eins gut gelaufen, so geht die Implementierung des Change einfacher vonstatten.

3. Refreezing: Die Einfrierphase – Stabilisieren

Die letzte der Phasen ist die Umgewöhnungsphase. Hier sollte Routine durch Wiederholung und Übung aufgebaut werden. Die Leistungskurve steigt wieder. Die Gefahr ist jedoch groß, in alte Muster zurückzufallen. Es ist wichtig, so lange zu prüfen, ob die Veränderungen angekommen sind, bis sie komplett in den Alltag integriert sind.

Die 8 Phasen des Veränderungsprozesses nach John P. Kotter

Dr. John Paul Kotter stellte fest, dass 70 % der Changes scheiterten. Wie er im Rahmen seiner Forschungen herausfand, sind dafür hauptsächlich Widerstand gegen Veränderungen und Rückfall in alte Verhaltensmuster ursächlich. 1996 veröffentlichte Dr. Kotter sein Buch *Leading Change*, welches mittlerweile ein Standardwerk im Change Management geworden ist. Darin stellt er sein 8 Stufen Modell vor, welches er auf Basis von Lewin 3 Phasen Modell entwickelt hatte. Dieses Modell hat er inzwischen überarbeitet. Wir stellen Ihnen hier kurz die aktuelle Version vor.

3. *Form Strategic Vision and Initiatives.*

Entwickeln Sie Vision und Strategie!

4. *Enlist a volunteer army:*

enter search term

Machen Sie kurzfristige Erfolge sichtbar!

7. *Sustain acceleration:*

Treiben Sie die Veränderung weiter an! Unterstützen Sie Mitarbeiter, die die Vision implementieren, wenden Sie die neuen Prozesse auf neue Projekte an!

8. *Institute Change:*

Veränderungen in der (Unternehmens-)Kultur verankern. Kommunizieren Sie die Verbindung zwischen dem Change und den Erfolgen des Unternehmens.

Hier ein Video in Englischer Sprache, in dem John P. Kotter über Schritt 1 „Create a sense of urgency“ spricht.



Lesen Sie hier unseren Artikel:

[Agilität: So funktionieren agiles Projektmanagement & agile Führung](#)

Change Management gestern und heute: Wie verändert sich Change Management?

Vom Change im Change Management – auch der Wandel wandelt sich.

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“

Heraklit von Ephesus, ca 500 v. Chr.

Vom Projekt mit Anfang und Ende zum permanenten Wandel

Beide Modelle, das von Lewin und das von Kotter, gehen davon aus, dass der Change Prozess einen Anfang und ein Ende hat. Und so war es früher auch, Change Management hatte Projekt-Charakter. Man stellte im Arbeitsalltag fest, dass etwas verändert werden muss. Daraus machte man ein Projekt und dieses Change Projekt schloss man irgendwann ab. Der Change war vollbracht und die Organisation konnte mitsamt der integrierten Veränderung weiterarbeiten.

Heute ist das anders, denn die Welt hat sich gewandelt. Change ist mittlerweile etwas, das kontinuierlich stattfindet.

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

OK

Erfahre mehr

sich selbst wandern kann. Insofern ist Change etwas, das im Unternehmen als permanentes Element vorhanden sein muss. Ein Change Management ist kein Projekt mehr, das beginnt und irgendwann seinen Abschluss findet, vielmehr muss Change in die normalen Abläufe integriert werden. Der Wandel ist heute die Normalität.

enter search term

Früher begann ein Change Prozess mit dem Formulieren eines Ziels und endete mit dem Erreichen des selbigen. Doch da wir mittlerweile in einer VUCA Welt leben, ist ein klares Ziel schnell überholt und die Welt sieht zum definierten Zeitpunkt oft schon wieder ganz anders aus. Umwelt und Rahmenbedingungen ändern sich heute so schnell, dass es schlichtweg keinen Sinn macht, ein Ziel zu definieren. Was es braucht ist eine anziehende Vision, die die ungefähre Richtung weist und einen eher emotionalen Charakter hat.

Wir müssen in jeder Unternehmenseinheit flexibel sein, auf Veränderungen zu reagieren. Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, sagt aktuell in einem Interview mit der FAZ, dass es weniger quantitative Ziele geben wird: „Vor fünf Jahren waren Audi und BMW unser Vergleichsmaßstab. Heute bewegen wir uns nicht mehr im traditionellen Wettbewerbsumfeld. Vieles ist schwer vorhersehbar. In der Konsequenz muss die Fähigkeit entwickelt werden, Dinge zu tun, die nicht im Business Plan stehen.“

Früher top down, heute mit allen Mitarbeitern

Früher war die Welt einiges übersichtlicher. Das Top Management wußte, welche die richtige Richtung ist und wie eine Veränderung stattzufinden hat. Insofern konnte der Change top down stattfinden: Das Management machte eine klare Vorgabe, die die Mitarbeiter umzusetzen hatten.

Heute ist die Welt deutlich komplexer: Man kann die Details von oben gar nicht mehr erkennen und auch nicht steuern. Deshalb ist es für Changes wichtig, sein Unternehmen so zu organisieren, dass jeder Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich agieren kann. Organisationen brauchen Mitarbeiter, die mitdenken und die Veränderungen für ihren Bereich passend vornehmen.

Zum Beispiel könnte die Vision lauten „No. 1 in Kundenorientierung“, der Weg könnte jedoch nicht nur in jedem Land sondern sogar in jeder Region anders aussehen, weil die Kundenbedürfnisse unterschiedlich sind. Den Mitarbeitern würde man einen Handlungsrahmen, zum Beispiel ein Budget und die grobe Richtung der Veränderung, vorgeben. Wie sie diese ausgestalten, könnte dann in jeder Region von den Mitarbeitern diskutiert und beschlossen werden.

Lesen Sie hier unseren Artikel:

[Personalentwicklung 4.0 – Sparen Sie sich klassische Seminare!](#)

Trends im Change Management

1. Schon jetzt ist zu spüren, dass sich in Firmen ein neues Bewusstsein für Change Management entwickelt hat. Keine Firma kann es sich leisten, sich der Notwendigkeit von Veränderung zu verschliessen. Denn es geht nicht mehr darum durch Change mehr Geld zu verdienen oder Kosten zu sparen; es geht darum sein Unternehmen am Leben zu halten. Grow oder blow – denn wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.
2. Veränderungsprojekte waren früher von hard facts getrieben: zum Beispiel brauchte man ein neues Programm oder ein neues Netzwerk. Heute weiß man, dass soft facts für eine Veränderung unerlässlich sind: Der Mensch muss bei einem Wandel mitgenommen werden. Lässt man ihn außer Acht, dann kann dies einen Wandel blockieren oder gar ganz verhindern. In vielen Firmen ist deshalb Change Management bereits stark ins Projektmanagement integriert.
3. Der dritte Trend im Change Management ist die gestiegene Investitionsbereitschaft: Den Firmen ist bewusst geworden, dass sie für gutes Change Management Ressourcen wie Zeit, Geld, Arbeitskraft zur Verfügung stellen müssen. Denn läuft ein Wandel nur nebenbei, können Projekte daran scheitern.
4. Ein weiterer Trend geht in Richtung Kompetenzaufbau im Bereich Change Management: Das bedeutet zum einen, dass Organisationen interne Change Manager haben, zum anderen dass Change Kompetenz in die Kernkompetenzen von Führungskräften integriert wird. So werden Führungskräfte mittlerweile vermehrt nach ihrer Fähigkeit zur Change

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

OK

Erfahre mehr

magazin seine Aufgabe. Das heißt, es braucht nichts mehr von außen, wir sind eine Change Organisation.

Die 10 Erfolgsfaktoren von Change Management in Zeiten von VUCA

enter search term

Sie konkret dafür tun können. Wir haben Ihnen hier die 10 grundlegenden Erfolgsfaktoren aufgelistet:

1. Gestalten Sie eine anziehende, emotionale Vision!

Weiter oben haben wir bereits gesagt, dass Ziele nicht mehr funktionieren. Damit ist gemeint, dass zum Beispiel ein Businessplan über ein Jahr, dessen Endergebnis bereits festgelegt ist, so nicht mehr funktioniert. Was Sie stattdessen brauchen ist eine anziehende Vision, also ein emotional aufgeladenes Bild, das den Menschen in Ihrem Unternehmen die Richtung weist. Beispiele hierfür: „Wir sind die besten im Service“ oder „Wir sind der attraktivste Arbeitgeber der Region“. Sicher, das ist durchaus etwas unkonkret- und messen lässt es sich auch nicht. Dennoch – ein solches Leitbild zieht Menschen an, motiviert sie und gibt Klarheit: „In diese Richtung – da müssen wir hin!“. Wie, das entscheiden die Mitarbeiter möglicherweise für ihren Bereich tagtäglich selbst. Die Vision gibt Orientierung und wenn etwas verändert werden muss, kann der Mitarbeiter seinen Handlungsspielraum nutzen.

2. Stellen sie interne und externe Ressourcen bereit!

Für eine Change Organisation brauchen Sie Ressourcen. Wandel passiert nicht nebenbei – er braucht Menschen, die ihn gestalten und vorantreiben, die ihren Fokus auf Veränderung legen. Ein halbherziger Change ist schädlich für Ihr Unternehmen! Sie machen sich dadurch unglaublich und erschweren weitere Veränderungen. Idealerweise stellen Sie externe und interne Ressourcen bereit. Das können beispielsweise externe Berater sein, die Erfahrung mitbringen und mit einem objektiven Blick von außen Ihre Perspektive erweitern. Intern ist es ratsam, Menschen für den Change freizustellen, so dass diese sich darauf konzentrieren können und den Change von innen heraus steuern. Es muss nicht immer eine komplette Freistellung sein, jedoch muss Ihr Mitarbeiter Ressourcen dafür zur Verfügung haben. Was nicht funktioniert: Entweder externe Berater oder interne Mitarbeiter mit dem Wandel zu betrauen, denn Sie brauchen die Kombination aus beidem.

3. Stellen Sie den Support durch das Top Management sicher!

Ihr Change ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Führung, also das Top Management ihn ignoriert oder andere Botschaften schickt, wenn die Führung nicht dahinter steht oder den Change sogar torpediert. Einen Change, der ausschließlich aus der HR-Abteilung gesteuert wird, können Sie getrost vergessen, damit verschwenden Sie Ihr gutes Geld. Deshalb: Stellen sie sicher, dass das Top Management mit dem Change Management an einem Strang zieht; dass beide in jeder Sekunde nach außen kommunizieren, dass sie voll und ganz hinter dem Change stehen und ihn nach Kräften unterstützen.

4. Kommunizieren Sie offen, machen Sie den Change transparent!

Veränderung verursacht Unsicherheit. Es macht Menschen Angst, ihre gewohnten Bahnen zu verlassen. Deshalb ist es sehr wichtig, dass Sie jederzeit offen kommunizieren. Wählen Sie sorgfältig aus, wann Sie mit der gesamten Belegschaft sprechen und wie Sie das tun. Überlegen Sie welche Botschaften bei den Mitarbeitern ankommen sollen und wie es den Führungskräften gelingt diese Botschaften zu transportieren. Oberstes Gebot ist größtmögliche Offenheit um den Menschen im Unternehmen Orientierung und Sicherheit zu geben.

5. Binden Sie jeden Mitarbeiter mit ein und geben Sie ihm Handlungsspielraum!

Wenn Sie möchten, dass Veränderung in Ihrem Unternehmen auch tatsächlich passiert, dass sich Ihre Firma wirklich in die gewünschte Richtung entwickelt, dann brauchen Sie die Unterstützung aller Mitarbeiter. Das heißt, Sie sollten jeden Mitarbeiter einbinden. Ein Mitarbeiter der außen vor gelassen wird, ignoriert bestenfalls die Veränderung, wahrscheinlich jedoch wird er eher im Widerstand sein. Deswegen ist es enorm wichtig alle mitzunehmen und den altbekannten Slogan „Machen Sie Betroffene zu Beteiligten“ anzuwenden. Gehen Sie weiter als das: Machen Sie Betroffene zu Verantwortlichen. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter den Change in ihrem Bereich selbst gestalten. Ordnen Sie nicht von oben an, sondern geben Sie Entscheidungsfreiheit. Sie brauchen Mechanismen, die es Ihren Mitarbeitern gestatten, sich den Change zu eigen machen, dafür zu brennen.

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

OK

Erfahre mehr

Somit sind Führungskraften müssen eingebunden werden und selbst als Change Manager auftreten. Um dies zu bewerkstelligen gibt es bestimmte Methoden.

enter search term

verschwinden. Das bedeutet, dass es den Mitarbeitern möglich sein muss, sich permanent zu diesen Themen austauschen zu können. Auch wenn hard facts verändert werden, zum Beispiel ein neues Programm in Betrieb genommen wird oder ein neuer Prozess startet, sind die soft facts davon betroffen: Die Menschen im Unternehmen haben diesbezüglich Wertvorstellungen und Gefühle und verhalten sich dementsprechend. Diese weichen Faktoren können sich nur verändern, wenn Ihre Mitarbeiter darüber kommunizieren können. Wenn Sie also einen Change planen, dann planen Sie Möglichkeiten zur Kommunikation mit ein!

8. Geben Sie aufkommendem Widerstand Raum und nutzen Sie ihn für den Change!

Der Austausch unter Ihren Mitarbeitern darf nicht nur – sondern er muss sich mit dem entstehenden Widerstand auseinandersetzen. Veränderung macht Menschen Angst, denn sie verlassen ihre Sicherheiten und es ist nicht abzusehen, was auf sie zukommt. Häufig entwickeln sie einen Unwillen gegen das Neue, weil es natürlich viel bequemer ist, die Dinge weiterhin so zu machen, wie man sie schon zimmergemacht hat. Um einen Umgang mit diesen Ängsten und Widerständen zu finden, ist es nötig, dass diese auf den Tisch kommen. Dem sollten Sie Raum geben – und damit verständnisvoll umgehen: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern eine Plattform, wo sie sich äußern dürfen und verstanden werden! Gleichzeitig braucht es auch die Klarheit, dass der Change notwendig ist und durchgezogen wird. Diese Balance ist das Kunststück: Halten Sie am Change fest und lassen Sie trotzdem Widerstand dagegen zu. Möglicherweise äußern Ihre Mitarbeiter sinnvolle Ideen, wie die Veränderung noch besser gestaltet werden kann.

9. Setzen Sie auf die richtigen Personen!

Wenn wir eine Veränderung angehen, können wir damit rechnen, dass sich rund 10% der Betroffenen als notorische Nörgler und Widerständen erweisen. Damit ist keineswegs der eben erwähnte, natürliche Widerstand gemeint. Vielmehr handelt es sich um Menschen die die Veränderung mit viel Verve verteufeln, dafür viel Raum einnehmen und blockieren, was dem Change eher schadet. Auf der anderen Seite stehen rund 10% der Belegschaft, die schnell Feuer und Flamme sind, die Neues spannend finden, sich dafür begeistern und damit gleich die richtigen Zeichen setzen. Dazwischen eher verhalten: Eine breite Schar von Mitarbeitern, die erst einmal abwartet. – Wird hier lediglich eine weitere Sau durch's Dorf getrieben oder handelt es sich womöglich um eine Maßnahme, die wirklich Sinn macht? Diese Mitarbeiter schauen sich die 10% auf beiden Seiten genau an. Je nachdem, was sie erleben, entscheiden sie in welche Richtung sie sich bewegen.

Wie gehen Sie mit diesen Strömungen um?

Kümmern Sie sich nicht um die Leute, die notorische Nörgler sind! Nehmen Sie deren Widerstand zwar auf, aber legen Sie den Hauptteil Ihrer Ressourcen besser auf die, die vorne mit dabei sind. Schaffen Sie den begeisterten Mitarbeitern Foren, Annehmlichkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten! Zeigen Sie im Unternehmen, dass es sich lohnt auf den Change zu setzen. Heben Sie die Menschen hervor, die erfolgreich im Change sind! Verwenden Sie keineswegs mehr Zeit auf die Bedenkenträger als auf die anderen! Auch hier ist wieder die richtige Balance gefragt: Bedenken sollten angehört werden, aber der Fokus muss eher auf der freudigen Willkommensheißung der Veränderung liegen.

10. Halten Sie den Change am Leben!

Bei jeder Art von Veränderung gibt es am Anfang eine Phase der Euphorie und Aufbruchsstimmung. Doch ist die erste Begeisterung verflogen, wird es häufig anstrengend. Wie einfach wäre es jetzt, in's gewohnte Fahrwasser zurückzukehren. Jetzt braucht es Zeit und Geduld die begonnene Veränderung weiter durchzuziehen, sie am Leben zu erhalten. Bleiben Sie ausdauernd! Behalten sie die Change Dynamik als permanente Qualität des Unternehmens im Fokus. Überprüfen Sie regelmäßig die Richtung und steuern Sie die Veränderung in Richtung der aktuellen Version. Seien Sie konsequent. Geben Sie den Menschen keine Chance, in alte Verhaltensweisen zurückzufallen: Schalten Sie alte Programme ab und machen Sie alte Prozesse unmöglich. Leicht gelingt ihnen das, wenn sie eine Person ausschließlich damit beauftragen, den Change voran zu treiben.

Wie man Change verhindert

Hier ein spaßiges Video, indem Prof. Dr. Peter Kruse die „8 Regeln für den totalen Stillstand“ für Unternehmen erklärt. Es

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

OK

Erfahre mehr

enter search term

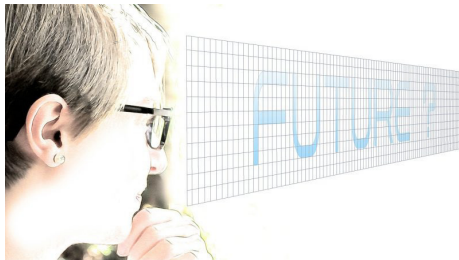
https://www.youtube.com/watch?v=Ug83sF_3_Ec

*Sie interessieren sich für die Themen Change Management und VUCA? Sprechen Sie uns an!
www.berlinerteam.de*

Ähnliche Artikel:



[Agilität im Unternehmen – Was macht ein agiles...](#)



[Die Zukunft der Arbeit – Teil 1/3: Die Trends](#)



[Unternehmenswachstum: Erkennen Sie rechtzeitig, dass...](#)





enter search term



Über die Autorin
Susanne Grätsch

Hilft anderen gern über die Schwelle – in agilen Transformationen und anderen Change-Prozessen

Susanne Grätsch weiß aus eigener Erfahrung, dass man an Veränderungen wächst. Seit 1999 ist sie im Mittelstand und für internationale Konzerne unterwegs. Anfangs lag ihr Schwerpunkt noch in Führungskräfteentwicklung und Coaching. Inzwischen sucht und findet sie ihre Herausforderungen in groß angelegten Change-Projekten, die sie begleitet. Sie unterstützt Unternehmen z. B. bei der Veränderung hin zu einem agilen Unternehmen im Rahmen der digitalen Transformation, bei der Überwindung von Wachstumsschwellen oder bei der Etablierung einer attraktiven, motivierenden Unternehmenskultur, die Voraussetzung für die Gewinnung neuer Mitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber ist. Sie kann sich schnell in neue Fachgebiete einfuchsen und fühlt sich in der Automobilindustrie ebenso zu Hause wie in der IT-Branche oder der Immobilienwirtschaft. Ihre größte private Herausforderung ist es, beruflichen Erfolg mit einem erfüllten Familienleben zu verbinden. Allerdings ist sie damit nicht allein, sondern kann auf die tatkräftige Unterstützung ihres Mannes, Oliver Grätsch, zählen.



Über die Autorin
Kassandra Knebel

Macht gern Theater – auch als Trainerin in Unternehmen

Seit 15 Jahren macht Cassandra Knebel Unternehmenstheater. Ob Datev, Bombardier, Sparkasse oder Lions-Club – sie bringt Menschen dazu, ihre gewohnten Bahnen zu verlassen, neues Terrain zu erkunden und kreativ zu sein. In ihren Workshops geht es darum, Informationen in Handlung, Text und Spiel umzusetzen, sich und andere dabei zu beobachten und die Hintergründe zu erforschen und zu verstehen. Sie unterstützt Menschen dabei, Gefühl und Verstand zu

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

OK

Erfahre mehr

Hinterlasse einen Kommentar

enter search term

Benachrichtige mich zu:

Alle neuen Kommentare

Email



Beginne eine Diskussion

BERLINER TEAM BLOG

Der Blog für Unternehmer und Manager, die ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft steuern möchten, sowie für alle, die sie dabei unterstützen.

Blog abonnieren

Bitte tragen Sie Ihre E-Mail Adresse ein
Email *

Subscribe

Kategorien

- [Alle](#)
- [Persönlichkeit und Führung](#)
- [New Work](#)
- [Employer Branding](#)
- [Change Management](#)
- [Recruiting](#)
- [Business Growth](#)
- [Talent Management](#)
- [Leadership Lounges](#)
- [Soziales](#)
- [bt](#)
- [Inspiration](#)

Suche

Schlagwörter

[Agilität](#) [Bewerbung](#) [Bewerbungsprozess](#) [Change](#) [Change Management](#) [Führung](#) [Innovation](#) [Kultur](#) [Lean Recruiting](#) [Management](#) [Mitarbeiter](#) [Potential- Analyse](#) [Psychologie](#) [Recruiting](#) [Recruiting Tool](#) [Risiko](#) [Unternehmenskultur](#) [Veränderung](#) [Wandel](#) [Zukunft](#)

Aktuelle Posts

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

OK

Erfahre mehr



enter search term



Agile Produktentwicklung: Was ist das und wie funktioniert's?



So funktioniert Selbstorganisation im Unternehmen: Die 10 Grundlagen

Diese Website benutzt Cookies. Wenn Sie die Website weiter nutzen, stimmen Sie der Verwendung von Cookies zu.

OK

Erfahre mehr



enter search term



Selbstorganisation in Unternehmen – so war unsere Leadership Lounge

Menu

- [welution](#)
- [Events](#)
- [Magazin](#)
- [About](#)

welutions

- [New Work](#)
- [Change Management](#)
- [Business Growth](#)
- [Employer Branding](#)
- [Recruiting](#)
- [Talent Management](#)
- [Für Startups](#)
- [Für KMUs](#)
- [Für Konzerne](#)

About

- [Team](#)
- [Karriere](#)
- [Referenzen](#)
- [CSR](#)
- [Kontakt](#)

- Christian Grätsch
- Oliver Grätsch
- Susanne Grätsch



[Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [AGBs](#)

Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen, als solche kenntlich gemacht habe.“

Dresden, 28.03.2018

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. O. G.' with a stylized flourish.