

MANAGEMENT: SELBSTORGANISATIONSFÄHIGKEIT – DIE KERNKOMPE- TENZ VON MORGEN

Unsere Zeit ist geprägt durch stetig wachsende Komplexität: Immer schneller vollziehen sich gesellschaftlicher, ökonomischer und technischer Wandel, immer seltener lassen sich Ereignisse und Ergebnisse zuverlässig vorhersagen. Denn grundsätzlich erfordern Entscheidungen in komplexen Systemen aufgrund der Vielzahl zu berücksichtigender Interdependenzen Zeit, die nicht verfügbar ist. Schnelles, „sicheres“ Handeln ist gefragt.

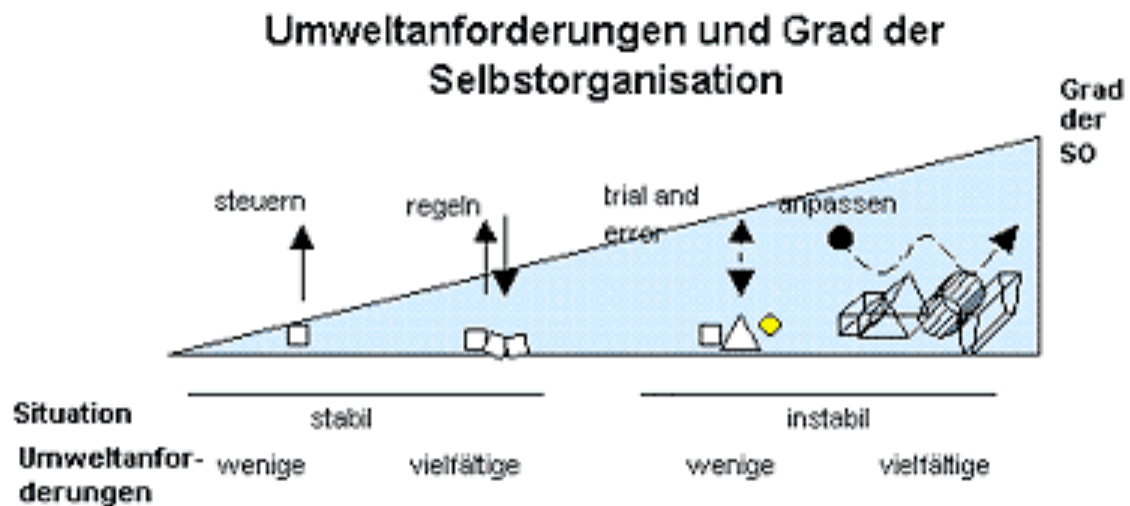
Für Unternehmen erschwert sich dadurch die Möglichkeit, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Mögliche Nutzenstiftung für Markt und Kunden zu erkennen und zeitnah umzusetzen wird zunehmend schwieriger und setzt immer anspruchsvollere Kompetenzen und Technologien, intelligentere Produkte bzw. Dienstleistungen und Absatzwege voraus. An die Stelle eines langfristigen planvollen Vorgehens tritt die unabdingbare Forderung nach Flexibilität und permanenter Innovationsbereitschaft, die zu notwendigen Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens geworden sind.

Damit Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte den neuen Anforderungen gerecht werden können, müssen im Rahmen der betrieblichen Führungs- und Personalentwicklungsarbeit neue Konzepte gelebt werden, die sich mit dem Begriff „Veränderungsmanagement“ charakterisieren lassen.

Über Wettbewerbsvorteile zwischen Unternehmen wird mehr denn je auf der Ressourcenebene entschieden, wobei der Ressource Humankapital eine Schlüsselfunktion zukommt. Denn zum einen wird die Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens direkt durch das Ausmaß bestimmt, in dem Mitarbeiter bereit und dazu in der Lage sind, ihr Veränderungspotenzial in ihre berufliche Tätigkeit einzubringen, zum anderen stellen sie noch immer das bislang am wenigsten genutzte Potenzial dar. Vor dem Hintergrund erhöhter Vernetzung entsteht eine hochgradige Veränderungsdynamik, die sich für jeden einzelnen als große Herausforderung darstellt. Im alltäglichen Leben begegnet sie uns in Gestalt von Ungewissheit, Unsicherheit und sich rasant vollziehenden Veränderungen. Niemand kann genau sagen, „wo es langgeht“ und dennoch gilt es, sich in diesem Dschungel zu orientieren und zu „bewähren“.

Die individuellen Fähigkeiten, die dazu benötigt werden, unterscheiden sich nicht mehr nur in der Ausprägung sondern in der Qualität fundamental von den bisherigen Anforderungen. Die Methode „Mehr vom selben“ greift nicht länger und der Ruf nach greifenden Konzepten zur aktiven Gestaltung dieser sich permanent wandelnden Umwelt wird laut.

Während in der Vergangenheit das Verständnis von Skills und deren Optimierung zentrales Element des PE-Paradigmas war, geht es nun nicht länger um direkt trainierbare Fähigkeiten, sondern darum Bedingungen zu schaffen, die die optimale Entfaltung der Mitarbeiterkompetenzen ermöglichen, die Bereitschaft zur Veränderung zu implementieren. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation wird sowohl für das Individuum als auch für das Gesamtunternehmen mehr und mehr zum kritischen Erfolgsfaktor.



Solange die Situation stabil ist, ist sie unabhängig von der Komplexität mit entsprechender Regel- und Steuerkompetenz beherrschbar. Optimale Planung und differenzierte Zielvorgabe sind die zugehörigen Managementfähigkeiten, die über lange Jahre Erfolge am Markt sicherstellten. Doch heute sind Entwicklungen nicht mehr leicht vorhersagbar. Betrachten wir als Beispiel die rasanten Entwicklungen im Internet-Bereich: Während vor 10 Jahren nicht einmal der Begriff bekannt war, prägt heutzutage dieses Medium unsere Gesellschaft und Wirtschaft.

Was hätte es in diesem Kontext genutzt, „gut zu planen“? Ging es nicht um ganz andere Anforderungen, um diese Herausforderung annehmen zu können? Denn hier wurde die entscheidende Grenze von stabil nach instabil überschritten. Weder der Markt noch seine Dynamik waren vorhersagbar. Offenbar ging es nicht mehr darum, konkrete Zielvorgaben zu machen, sondern eine Vision und ein Gefühl von Sicherheit in einer höchst unsicheren Situation zu vermitteln.

Selbstorganisationstheorie – pragmatische Theorie für den Umgang mit Wandel

Die alt-bewährte linear-kausale Betrachtungsweise greift bei der Intervention in komplexen Systemen, beim Umgang mit Unsicherheiten oder im Krisenmanagement in instabilen Situationen nicht länger, da sie nicht in der Lage ist, die auftretende Dynamik zu erklären. Systemtheorien können dies weit besser leisten:

Die Selbstorganisationstheorie stellt ein plausibles Modell für den Wandel in Organisationen und Personen dar, denn der Umgang mit Instabilität ist ein zentrales Thema in ihr. Die Basisannahmen lauten:

Menschen sind komplexe Systeme, die sich in einem komplexen Bedingungsgefüge bewegen. Somit sind sie unterschiedlichsten Einflussgrößen (z. B. soziale, psychologische, Umwelt) ausgesetzt.

- Als Selbstorganisation wird das spontane Auftreten neuer Strukturen und Verhaltensweisen bezeichnet. Charakteristisch hierfür sind innere Rückkopplungsschleifen und Nichtlinearität, Prozessorientierung.
- Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht die Annahme eines Selbstregulationssystems: Alle sich selbst organisierenden Systeme (also Personen und Organisationen) folgen einer inhärenten Eigendynamik, die sich aus der Wechselwirkung zweier gegensätzlicher Prinzipien ergibt, nämlich dem Streben nach Stabilität und dem nach optimaler Anpassung an Umweltanforderungen. Anpassung erfolgt zunächst in dem Maße, in dem sie für das System zu einem gegebenen Zeitpunkt noch „verdaulich“ ist. Sobald jedoch ein kritischer Punkt, der „zufällig“ i. S. von nicht vorhersagbar ist, erreicht wird, tritt die Destabilisierung

der bewährten Ordnung (-> „Chaos“) ein. Ihr folgt eine Phase der Neukonstituierung auf einem höheren Level. Es handelt sich also nicht um eine kontinuierliche Entwicklung, sondern vielmehr um einen „qualitativen Sprung“ in den Möglichkeiten eines Systems. Diese Tatsache impliziert, dass die Entwicklung sich selbstorganisierender Systeme nicht langfristig vorhersagbar ist.

Implikationen für das Human Resources Management

Was heißt dies für die praktische Personalarbeit? Überträgt man die Basisannahmen der Selbstorganisationstheorie, so lassen sich direkte Konsequenzen für die Personalentwicklung ableiten.

Ziel ist es, die individuelle Fähigkeit zur Selbststeuerung so zu fördern, dass das eigene Problemlösepotenzial voll genutzt werden kann. Dies würde konkret heißen, ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz (Bewältigung instabil-komplexer Situationen, Einlassen auf Unsicherheit und Veränderungen der Fähigkeit mit Unsicherheit umgehen zu können) auszubilden. Dazu gehört ein Selbstverständnis in der Art: „Ich bin ein Teil des Prozesses, des Risikos, der Chance.“

Individuelle und berufliche Entwicklung sind eng verzahnt und stehen in Wechselwirkung miteinander. Die Herausforderungen im beruflichen Alltag sind der Motor des persönlichen Wachstums, der eigene „Status quo“ setzt die Begrenzung.

Dem ersten Aspekt wird in der täglichen Führungsarbeit schon lange Rechnung getragen. Er manifestiert sich in Form konkreter Ziele, Aufgaben und Prozesse. Durch Rückkopplung, also jede Art von Feedback, gewinnen Mitarbeiter mehr und mehr die Fähigkeit zur Selbstorganisation: Effektivität und Fehlertoleranz sind ebenso die Folge wie wachsende Kreativität.

Dennoch lässt sich die Wirksamkeit von PE-Programmen im weiteren Sinne nicht vorhersagen, da bisher die angemessene Berücksichtigung des wachstumsbegrenzenden Status quo wenig Beachtung fand. Sie stellt auch die weitaus größere Herausforderung dar: Woran könnte man erkennen, inwieweit das „System Mitarbeiter“ momentan dazu in der Lage ist, sich neuen Anforderungen optimal anzupassen?

Unter konsequenter Berücksichtigung des von der Selbstorganisationstheorie proklamierten Prinzips der Eigendynamik wird es zukünftig eine wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung sein, sensible Stellen im individuellen System zu finden, die eine möglichst intensive Auswirkung auf das Gesamtsystem haben.

KODE® - Ein Meilenstein auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation

Mit der Geburt, im physiologischen Sinne sogar mit der Zeugung, entwickeln wir uns hin zu immer größerer Differenziertheit und bilden zunehmend mehr Kompetenzen aus. Jede Herausforderung - ob im Prozess der Arbeit, in der alltäglichen Umgebung, im Umgang mit moderner Informationstechnik, in den unterschiedlichsten Formen von Aus- und Weiterbildung - beinhaltet die Möglichkeit, den individuellen Handlungsspielraum zu erweitern.

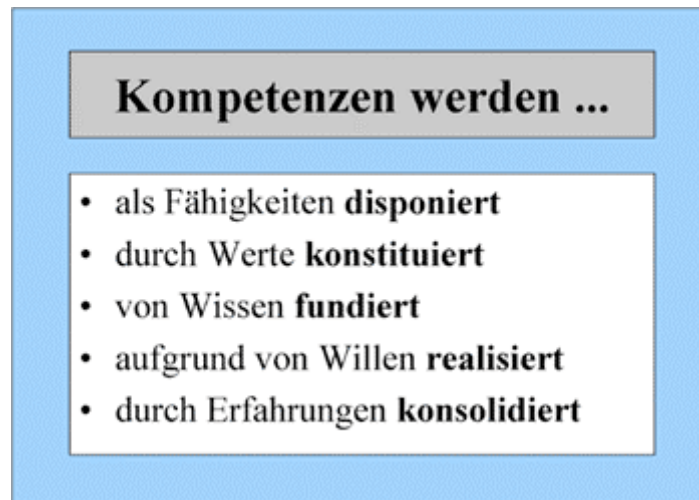
Sollen die Handlungsmöglichkeiten eines Menschen, eines Teams, eines Unternehmens weiterentwickelt werden, ist also nicht die Frage, ob entsprechende Kompetenzen vorhanden sind, sondern in welchem Maße. Um Selbstorganisation zu fördern, geht es dann im zweiten Schritt darum, einige wenige, aber entscheidende Parameter deutlich zu machen. Genau darauf gibt das KODE® -System schlüssige und verhältnismäßig einfache zu gewinnende Antworten.

Ausgehend von *Hakens* Selbstorganisationstheorie haben die Professoren Erpenbeck und Heyse ein umfassendes Kompendium entwickelt, das hilft, individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen. Dies geschieht, indem es

- die grundlegenden Selbstorganisationsfähigkeiten zuverlässig erfasst und
- konkrete, direkt umsetzbare Hinweise zur individuellen Weiterentwicklung bietet.

Der zentrale Aspekt im System KODE®-Kompetenzdiagnostik und -entwicklung ist für Erpenbeck und Heyse die Kompetenz. Ausgehend vom lateinischen Begriff „competere“ – aus sich selbst heraus strebend – verstehen sie Kompetenzen als die Fähigkeit, die „Bereitschaft“ eines Systems, sich selbst zu organisieren.

Kompetenzen kennzeichnen also die Dispositionen zu selbstorganisiertem Handeln. Hierbei lassen sich vier grundlegende Kompetenzbereiche unterscheiden:

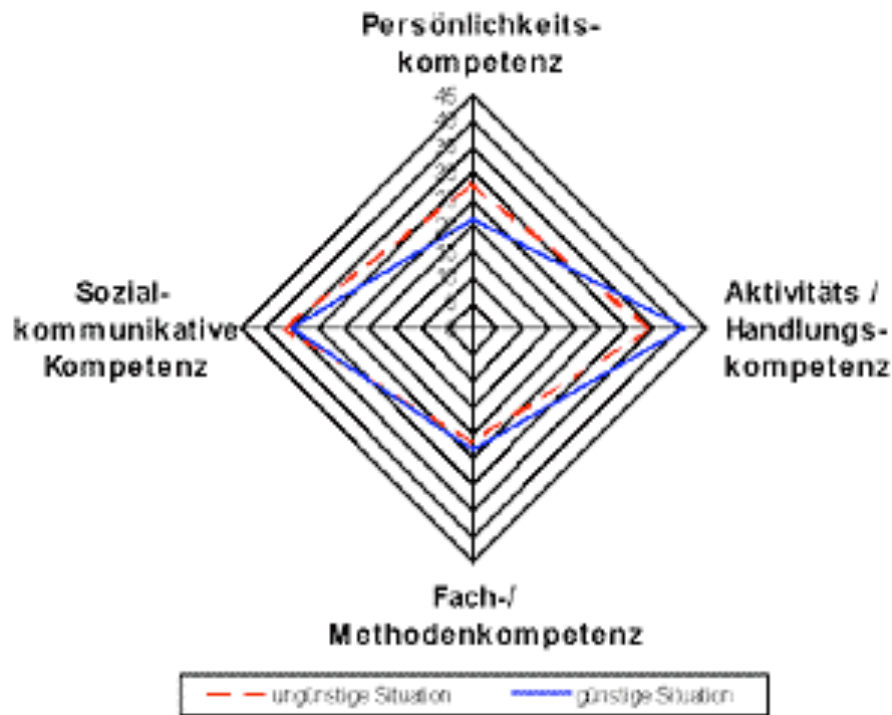


- **Fach-/ Methodenkompetenz** beschreibt die Disposition, Probleme und Aufgabenstellungen mit fachlichen Fertigkeiten schöpferisch zu bewältigen, selbständig neues Wissen zu gewinnen, Lösungsprozesse methodisch fruchtbar zu gestalten. In diesen Kontext gehören neben reinem Fachwissen z. B. Organisationstalent und Open Mindedness.
- **Personale Kompetenz** erfasst die Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu verhalten, produktive Einstellungen, Motive, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln. Neben der schöpferischen Fähigkeit kommen hier u. a. Leadership und Kundenorientierung zum Ausdruck.
- Als **sozial-kommunikative Kompetenz** bezeichnen wir die Disposition, sich aus eigenem Antrieb gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam Ziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang spielen beispielsweise Überzeugungsfähigkeit und Verhandlungsgeschick eine Rolle.
- In der **Aktivitäts- und Handlungskompetenz** spiegelt sich die Disposition, Prozesse und Ideen willensstark und aktiv voranzutreiben. Hierin spiegeln sich z. B. Aspekte der Belastbarkeit und Ergebnisorientierung.

Methodik und Auswertungsaspekte

Methodologisches „Herzstück“ der praktischen Arbeit mit KODE® ist ein Selbsteinschätzungs-Inventar, das 120 Items umfasst. Die Auswertung liefert zu jedem der o. g. Kompetenzbereiche eine Statusbestimmung im Sinne von Ausprägungsgraden.

Die Ermittlung der ausgeprägten Kompetenzen weist zugleich auf die Entwicklungsmöglichkeiten der weniger ausgeprägten Bereiche hin. Die Systemtheorie postuliert die Notwendigkeit einer Balance zwischen stabilen Teilbereichen und solchen, in denen Veränderung aktuell zugelassen wird. Ohne Stabilität auf der einen Seite, kann es auf der anderen keine Anpassung geben.



Differenzierte Ansatzpunkte dafür ergeben sich aus der Unterscheidung der Kompetenzpräferenzen in „normalen“ und „kritischen“ Situationen sowie aus der Betrachtung von Wirkungsketten und Werthaltungen, die jeder Kompetenzdimension zugrunde liegen. Diese detaillierte Analyse bildet den Sockel für die Weiterentwicklung spezifischer Kompetenzbereiche anhand von Übungen und Selbstexplorationsinventaren, die ebenfalls zum KODE®-Kompendium gehören.

Wesentliches Merkmal dieses Tools ist neben der hohen Praktikabilität das breite Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten, das vom Auswahlprozess über Personal- und Teamentwicklungsmöglichkeiten bis hin zu OE-Maßnahmen reicht.

Mit Hilfe analog aufgebauter Fragebögen lassen sich auch Team- und Organisationskompetenzen ermitteln. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, individuelle Kompetenzen, Team- und Unternehmenskompetenzen direkt zueinander in Beziehung zu setzen. Eine direkte instrumentelle Brücke zwischen Organisations- und Personalentwicklung bzw. Organisations- und Personalberatung wird geschlagen!

Praktische Erfahrungen mit KODE®

Seit der Einsatzreife von KODE® vor etwa zwei Jahren nutzen über 100 Trainer und Berater sowie eine Vielzahl renommierter Großunternehmen das System für Personalentwicklung und -Auswahl sowie im Rahmen der Organisationsentwicklung.

In der Personalauswahl sowie bei der Statusbestimmung liefert KODE® eine differenzierte Kompetenzanalyse, die sich hoher sozialer Validität erfreut. Die Anwender finden sich in den Ergebnissen wieder und profitieren bereits im Gespräch von den Denkanstößen, die sich aus dem KODE® -Profil ableiten lassen.

In der Selbstorganisationstheorie und damit auch im KODE®-System wird der Teilnehmer als „der Experte“ für sich selbst gesehen. Dadurch erhalten PE-Maßnahmen einen anderen Fokus: Im Vordergrund stehen nicht länger problembeladene Bereiche, sondern Entwicklungspotenziale. PE-Arbeit konzentriert sich nun auf das Setzen wachstumsfördernder Anstöße und auf den zielgerichteten Support bei der Realisierung. Die entscheidenden Schritte hierbei sind Klärungsarbeit und die Aktivierung vorhandener Ressourcen. So wird durch die Arbeit mit KODE®

Eigenverantwortung gefordert und gefördert. Das Ausmaß der persönlichen Kontrolle und Entscheidungsfreiheit wächst und erhöht damit die intrinsische Motivation: Motivation und Erfolg werden zur „eigenen Sache des Teilnehmers gemacht“.

Als wesentlichen Vorteil von KODE[®] sehen viele Anwender die Schlüssigkeit des Systems, die sich einerseits in der Methodenkonsistenz für die Betrachtungsebenen Individuum - Team - Organisation spiegelt, andererseits darin zeigt, dass KODE[®] neben den Diagnostika für die einzelnen Kompetenzbereiche professionelle Entwicklungs-Tools, die sowohl zum Selbststudium als auch in Einwicklungsprogrammen eingesetzt werden können, beinhaltet.

Literaturhinweise:

- Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Der Sprung über die Kompetenzbarriere (Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und im Unternehmen). Mit Beiträgen von R.E. Neumann. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 1997
- Heyse, V.; Höhn, G.: Lernprozesse bei der Umstrukturierung im Lausitzer Braunkohlenbergbau. In: Reiß, M; Rosenstiel, L.v; Lanz, A: Change Management. USW-Schriften für Führungskräfte, Band 31. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie (Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation). WAXMANN-Verlag, Münster/New York/München/Berlin 1999
- Heyse, V.: Selbstorganisiertes Lernen. In: Rosenstiel, L.v.; Regne, E.; Domsch, M.E.: Führung von Mitarbeitern (Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. USW-Schriften für Führungskräfte, Band 20. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999
- Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Kompetenzbiographie, Kompetenzmilieu, Kompetenztransfer. Berlin 1999 (Manuskript, Druck in Vorbereitung).