



# Auf der Welle surfen und nicht untergehen

## Entwicklungs- und Befähigungsprozesse in der VUKA-Welt

**Benötigen VUKA, VOPA, Agilität & Co. neue Kompetenzen, um handlungsfähig, souverän und gesund zu bleiben? Und welche Implikationen zieht dies für Entwicklungs-, Lern- und Befähigungsprozesse nach sich?**

*Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger, Dr. Peter Hofer*



*Mag. Anneliese  
Aschauer-Pischlöger*



*Dr. Peter Hofer*

Organisations- und Personalentwickler/innen und Geschäftsführer/innen sind sich einig: Wir befinden uns in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Die Herausforderung für Unternehmen ist es, Entwicklungs- und Transformationsprozesse so zu gestalten, dass diese souverän bewältigt werden können und gleichzeitig die Menschen im Unternehmen handlungsfähig und gesund bleiben. Was bedeutet das nun für Führungskräfte, Rollenträger, Mitarbeiter/innen und uns Menschen im Allgemeinen?

### Anforderungen einer hochdynamischen Zeit

Befähigungsprozesse sind stets verbunden mit einem Wofür und Wohin: Wie entwickelt sich die Welt, und welche Herausforderungen müssen heute und morgen bewältigt werden?

Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen, eine begrenzte Planbarkeit, Dynamisierung und disruptive Brüche stellen hohe Anforderungen an das Finden von Klarheit und Orientierung dar, das Erleben von Sicherheit geht

Im gesamten Quergänge-Prozess wurde das Thema der „Befähigung“ intensiv diskutiert. Berater/innen,

verloren. Das Tempo nimmt weiter zu. Arbeits- und Entwicklungsprozesse beschleunigen sich. Will man weiter an Bord bleiben, so erscheint rasches und wendiges Reagieren auf Veränderungen als notwendig. Die Bindung zwischen Mitarbeiter/innen und Unternehmen wird loser, flexibler und fragiler. Lebensqualität und eine ausgewogene Balance wichtiger Lebensbereiche stellen neben sinnstiftenden Job-Herausforderungen und Kommunikation auf Augenhöhe wesentliche Werte-Säulen und Bindungsfaktoren dar. Führungskräfte werden nicht mehr automatisch wegen ihrer Position respektiert – sie müssen von ihren Teams Legitimation erhalten. Heute Chef/in – morgen Projektmitarbeiter/in – übermorgen Team-Lead... Rollendurchlässigkeit schafft neue Anforderungen an Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit. Diversity und „Multi-Kulti“ sind kein Nice-to-have, sondern gesellschaftliche Realität. Informationstechnologien und Digitalisierung durchdringen Abläufe, Kommunikations- und Produktionsstrukturen und sämtliche Lebensumwelten von Menschen. Innere Stärke und Resilienz sowie achtsamer und bewusster Umgang mit sich selbst gewinnen an Bedeutung, um in hochdynamischen Phasen nicht überrollt zu werden.

## Wie sollen Führungskräfte und Mitarbeiter das schaffen?

Es braucht einen neuen Ansatz, der Menschen hilft, sich in dieser Welt souverän bewegen zu können. Es erfordert die Entwicklung einer Haltung, die von Achtsamkeit, Reflexion, Bewusstheit einerseits und Wendigkeit und Neugierde andererseits geprägt ist, um sich mit innerer Stärke und Stimmigkeit nicht von der Dynamik und Komplexität überrollen zu lassen. Souveränität braucht innere Sicherheit in der äußeren Unsicherheit.

## Notwendige persönliche Entwicklungsprozesse

Um die Hochdynamik gestalten zu können, sollten persönliche Entwicklungsprozesse Folgendes umfassen:

... den anstehenden Veränderungen ins Auge blicken,

... sich mit der eigenen Biographie auseinandersetzen und persönliche hochaktive Grundbedürfnisse, Fallstricke und Handlungsmuster und blinde Flecken entdecken,

... Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit, Dynamisierung und Komplexität hervorbringen und integrieren,

... Spannungsfelder und Widersprüchlichkeiten aushalten und gestalten lernen,

... Sicherheit und Vertrauen in sich selbst entwickeln, klare innere Positionierungen finden,

... stabile Zonen und Ruhe-Inseln bewusst schaffen und pflegen lernen (Dynamik braucht Stabilität),

... Veränderungsneugierde, Wendigkeit und Anpassungsfähigkeit als notwendige Kompetenzen erkennen und trainieren,

... innehalten – sich Zeit nehmen um in der Dynamik zur Ruhe zu kommen – Achtsamkeit und Reflexionskompetenz als Ressource und inneres Pendel entfalten.

## Unser Meta-Modell für Befähigungsprozesse

Menschen können nicht von außen über Anordnung befähigt werden. Es braucht Einladungen und offene Entwicklungsräume, in denen Selbstbefähigungsprozesse stattfinden können und dürfen. Gelungene Befähigungsprozesse schaffen innere Klarheit und

Orientierung, innere Sicherheit und Souveränität! Die Befähigung der Menschen für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt passiert primär auf der persönlichen Ebene. Diese Lernprozesse sind Einladungen zur selbstbestimmten Selbstentwicklung, um

>> bisherige Verhaltensmuster bewusst zu machen und bei Bedarf korrigieren zu können

>> eigene hochwirksame emotionale Grundbedürfnisse (z.B. nach Sicherheit) mit den Notwendigkeiten der Umwelt in Schwebelage zu halten

>> bisher unbewusste Ressourcen und Potenziale zu erkennen

>> Haltungs- und Verhaltensänderung zu ermöglichen und

>> neue Handlungsmöglichkeiten zu etablieren.

Hilfreiche Entwicklungsprozesse lassen Raum für Veränderungsängste und das Festhalten am Alten. Gleichzeitig aber provozieren sie Sehnsucht und Neugierde für erweiterte Lebens- und Arbeitsvarianten. Wirkliche Weiterentwicklung braucht intensives Erleben, Berührtheit und Betroffenheit. Der Mensch wird in seiner Ganzheitlichkeit mit Verstand, Gefühlen, Intuition und Körperlichkeit angesprochen. Lernen kann niemals nur ein persönlicher Prozess sein – er findet immer in Kontexten und deren Möglichkeiten statt: Es braucht betriebliche Rahmenbedingungen, die Selbstverantwortung ermöglichen, in denen Lernen – an Erfolgen aber auch über Scheitern – erlaubt ist, in denen Kreativität und Spontaneität gefragt sind und gewürdigt werden, in denen Kooperation auf Augenhöhe wahrhaftig gelebt wird, in denen der Sinn des Tuns transparent und wahrhaftig ist, in denen ehrliche Wertschätzung zu Verbundenheit und wiederum zu Sicherheit führt.