

Elvan Vllasaliu

Personalentwicklung von Unternehmen in der VUCA-Welt

(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

Handlungsempfehlungen für die Auswahl, den Einsatz
und die Entwicklung von Führungskräften

Engelsdorfer Verlag
Leipzig
2025

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

Bibliografische Information durch die Deutsche Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

Angaben nach GPSR:
www.engelsdorfer-verlag.de
Engelsdorfer Verlag Inh. Tino Hemmann
Schongauerstraße 25
04328 Leipzig
E-Mail: info@engelsdorfer-verlag.de

ISBN 978-3-96940-940-4

Copyright (2025) Engelsdorfer Verlag Leipzig

Alle Rechte bei der Autorin

Titelbild © SUPHANSA [Adobe Stock]

Hergestellt in Leipzig, Germany (EU)
Gedruckt auf FSC®-zertifiziertem Papier
Druck & Bindung: Esser printSolutions GmbH Bretten

10,00 Euro (DE)

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung	9
1. Personalentwicklung	11
1.1 Prozess der Personalentwicklung	11
1.1.1 Bedarfsanalyse.....	11
1.1.2 Personalentwicklungsmaßnahmen	12
1.2 Erfolgs- und Qualitätskontrolle.....	14
1.2.1 Personalgewinnung	14
1.2.2 Personalauswahl/ Recruitment.....	15
2. Organisationsentwicklung	16
2.1 Was ist eine Organisation?	16
2.1.1 Kriterien einer Organisation	18
2.1.2 Kategorien einer Organisation.....	18
2.1.3 Systeme.....	19
2.1.4 Geschlossene Strukturen und Systeme.....	19
2.1.5 Offene, soziale System	20
2.2 Der Organisationsentwicklungsprozess	20
2.2.1 Top – Down – Modell.....	20
2.2.2 Bottom – Up – Modell.....	21
2.3 Changemanagement	22
2.3.1 Phasen Modell von Kurt Lewin.....	23
2.3.2 Ebenen der Veränderungen.....	26
3. Megatrends	28
3.1 Globalisierung	28
3.1.1 Wirtschaftliche Globalisierung.....	28
3.1.2 Politische Globalisierung	29
3.1.3 Kulturelle Globalisierung.....	29
3.1.4 Faktoren der Globalisierung.....	30
3.2 Internationalisierung.....	30
3.2.1 Internationalisierung vs. Globalisierung.....	31
3.2.2 Formen der Internationalisierung.....	31

3.2.3	<i>Vorteile der Internationalisierung</i>	33
3.2.4	<i>Nachteil der Internationalisierung</i>	33
3.3	Digitalisierung	34
3.3.1	<i>Vorteile der Digitalisierung</i>	35
3.3.2	<i>Nachteile der Digitalisierung</i>	35
4.	Die blaue und die rote Welt	36
4.1	Die blaue Welt	36
4.2	Die rote Welt	37
4.3	Agilität.....	38
4.4	Agiles Projektmanagement	39
4.4.1	<i>Agile Werte/Values</i>	39
4.4.2	<i>Agile Prinzipien/ Principles</i>	41
4.4.3	<i>Agile Techniken</i>	45
4.4.4	<i>Agile Methoden</i>	46
5.	VUCA	52
5.1	Die Taylor-Wanne.....	52
5.2	Wie ist die VUCA-Welt zustande gekommen?.....	53
5.2.1	<i>Volatility/Volatilität</i>	53
5.2.2	<i>Uncertainty/Ungewissheit</i>	54
5.2.3	<i>Complexity/Komplexität</i>	54
5.2.4	<i>Ambiguity/Ambiguität</i>	55
5.3	Folgen der VUCA-Welt für Unternehmen	55
6.	Wissenschaftliche Methode	57
6.1	Das Experteninterview.....	57
6.1.1	<i>Interviewpartner und ihre Positionen</i>	57
6.1.2	<i>Aufbau und Inhalte des Leitfadens</i>	58
6.2	Auswertungsmethode.....	58
6.2.1	<i>Qualitative Inhaltsanalyse</i>	58
6.2.2	<i>Formen der Inhaltsanalyse</i>	59
6.2.3	<i>Allgemeines Ablaufmodell (der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring)</i>	60

6.3	Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring am eigenen Material	61
6.3.1	<i>Festlegung des Materials</i>	61
6.3.2	<i>Analyse der Entstehungssituation</i>	61
6.3.3	<i>Festlegung der Analyserichtung</i>	61
6.3.4	<i>Theoretische Differenzierung der Fragestellung</i>	62
6.4	Ablaufmodell.....	62
6.4.1	<i>Analysetechnik der Zusammenfassende Inhaltsanalyse</i>	62
6.4.2	<i>Definition der Analyseeinheiten</i>	62
6.4.3	<i>Interpretationsregeln der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse</i>	63
6.5	Datenanalyse.....	65
6.5.1	<i>Datenerhebung</i>	65
6.5.2	<i>Datenauswertung</i>	65
6.6	Qualitative Inhaltsanalyse an den Experteninterviews.....	65
6.7	Kategorienübersicht	77
7.	Fazit und Handlungsempfehlung	79
	Literaturverzeichnis	81
	Abbildungsverzeichnis	85

Diese Leseprobe ist urheberrechtlich geschützt!

EINFÜHRUNG

Viele Unternehmen und Organisationen sehen sich durch die Digitalisierung und Globalisierung der Märkte, dem dadurch gestiegenen internationalen Wettbewerb, der langfristig notwendigen und erfolgssichernden Innovationsfähigkeit, auch mit einer steigenden Veränderungsfähigkeit des Unternehmens und der darin beschäftigten Menschen, konfrontiert. In dieser herausfordernden Situation kommt der Führung im Unternehmen und den dort agierenden Menschen eine besondere Rolle zu. Gleichzeitig ist dieser Personenkreis auch selbst diesen Herausforderungen ausgesetzt und sehnt sich nach Klarheit und Orientierung.

Zunächst wird diskutiert, aus welchen Gründen die VUCA-Welt entstanden ist, welche Auswirkungen sie auf Organisationen und Mitarbeiter und letztlich auf Führungskräfte hat. Dazu wird zuerst auf das Thema Personalentwicklung und anschließend auf die Organisationsentwicklung eingegangen. Mit diesen Themen verbundene Einflussfaktoren, wie das Change-Management, werden ebenfalls behandelt. Die Autorin recherchiert und stellt die Themen der Globalisierung, Internationalisierung und Digitalisierung vor. Anschließend werden die Konsequenzen der drei Begriffe beschrieben. Da die VUCA-Welt aus komplexen Sachverhalten besteht, wird dargestellt, worum es sich dabei handelt. Im Gegenzug wird auch auf die komplizierte Situation eingegangen. Agile Methoden spielen in der komplexen Welt eine Rolle, daher werden diese vorgestellt und erläutert. Die Autorin beschäftigt sich in dieser Arbeit mit dem Thema VUCA und der daraus resultierenden Forschungsfrage:

Welche Herausforderungen stellt VUCA an Führungskräfte und worauf sollte eine Führungskraft bei der Auswahl, dem Einsatz und der Entwicklung von Führungskräften in einer komplexen VUCA-Welt achten?

Um diese Frage zu klären und die „VUCA-Welt“ sowie deren Auswirkungen in der Realität näher zu betrachten, wurden sechs Experteninterviews durchgeführt und von der Autorin ausgewertet. Dabei

wurde auf die Sichtweisen unterschiedlicher Führungsebenen geachtet, um mögliche Unterschiede im realen Führungsalltag aufzeigen zu können.

Was bedeutet VUCA?

Der Begriff VUCA ist ein Akronym aus den englischen Begriffen Volatility (Volatilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Kompliziertheit) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Globalisierung, Internationalisierung und Digitalisierung führen zu einer hohen Marktdynamik und damit zu einer hohen Aktualität der Inhalte von VUCA. Dies erhöht die Anforderungen an die Führungskräfte und die Organisationsstrukturen der Unternehmen.

Die Führungskräfte müssen das Unternehmen und die Mitarbeiter durch diese Veränderungen führen.

Was ist nun Change-Management? Aufgrund des stetigen Wandels sind auch Organisationen verschiedenen Veränderungen unterworfen. Gründe für eine solche Neuausrichtung sind beispielsweise die Globalisierung, die Internationalisierung und die Digitalisierung, die ebenfalls zu dynamischen Marktveränderungen führen und somit die VUCA-Welt entstehen lassen.

Als Folgeerscheinungen sind beispielsweise internationale Konkurrenz, Wirtschaftskrisen, veränderte Gesetzeslagen, aber auch Innovationsdruck zu beobachten (vgl. Heberle, 2013, 2). Aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen unterliegen die Unternehmen einem Change Prozess, um weiterhin stabil am Markt bestehen zu können. Der Markt stellt unterschiedliche Anforderungen, auf die eine Organisation flexibel reagieren muss (vgl. Heberle, 2013, 2). Die Veränderungen können sich auf den Aufbau und die Struktur und/oder auf die Abläufe und Prozesse beziehen. Ein Change Prozess kann die gesamte Personalentwicklung und die gesamte Organisationsentwicklung betreffen.

1. PERSONALENTWICKLUNG

1.1 Prozess der Personalentwicklung

1.1.1 *Bedarfsanalyse*

Personalentwicklung ist ein systematischer Lehrprozess, der darauf abzielt, die Kompetenzen, Qualifikationen, Verhaltensweisen, Persönlichkeit, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter zu entwickeln (vgl. Block, Krisor, Rowold, 2015, 173). In erster Linie werden die Mitarbeiter als Individuen gefördert und entwickelt. Da die Mitarbeiter jedoch ein Teil des Unternehmens sind, hat dies letztendlich auch Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Wenn die Individuen entwickelt, selbstbewusst und kompetent sind, führt dies zu starken und stabilen Teams, die für verschiedene Projekte verantwortlich sind.

Der Personalentwicklungsprozess beginnt mit der systematischen Erhebung der individuellen Kompetenzen, die den Personalentwicklungsbedarf bestimmen (vgl. Block, Krisor, Rowold, 2015, 174). Dabei wird geprüft, in welchen Bereichen welche Kompetenzen bereits vorhanden sind, fehlen oder gefördert werden müssen. Durch den aktuellen Stand ist zu erkennen, an welchen Stellen noch Personalentwicklungsbedarf besteht. Anschließend wird mit Hilfe der Aufgabenanalyse ermittelt, welche Anforderungen und Tätigkeiten in der Organisation benötigt werden. Dies schafft Klarheit über die jeweiligen Bereiche und die damit verbundenden Aufgabenfelder. Daraufaufgehend wird geprüft, ob zwischen den Anforderungen, Tätigkeiten und Aufgaben, die entsprechenden Kompetenzen vorhanden sind (vgl. Block, Krisor, Rowold, 2015, 175). Auf diese Weise kann geklärt werden, ob noch interne Weiterbildungsmaßnahmen notwendig sind oder ob externes Personal eingestellt wer-

den muss. Durch diesen Prozess erhält das Unternehmen einen Überblick über Aufgaben, Herausforderungen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Mit Hilfe der Personalanalyse wird festgestellt, ob bereits qualifiziertes Personal vorhanden ist oder ob dieses geschult werden muss – die Bedarfsanalyse stellt somit einen Soll-Ist-Vergleich dar (vgl. Block, Krisor, Rowold, 2015, 175). Es wird also zuerst eine Bedarfsanalyse durchgeführt und anschließend werden, je nach Bedarf, Maßnahmen umgesetzt.

1.1.2 Personalentwicklungsmaßnahmen

Je nach Situation, Anforderungsniveau und Aufgaben, gibt es verschiedene Arten von Maßnahmen. Sie beginnen mit der Einarbeitung durch Kollegen, bei der dem Einzelnen persönlich gezeigt wird, wie die Arbeit in der Praxis gehandhabt und ausgeführt wird. Daneben gibt es Seminare, Workshops, Tagungen bis hin zu mehrmonatigen Lehrgängen. Bei den genannten Fortbildungsmaßnahmen müssen die Teilnehmer/-innen vor Ort anwesend sein, d.h. es wird viel Zeit in Anspruch genommen. Zudem sind die Kosten für das Unternehmen, das diese Seminare, Workshops etc. bucht, entsprechend hoch. Je länger eine Weiterbildungsmaßnahme dauert, desto höher sind die Kosten, da meist externes Personal für mehrere Tage eingestellt wird.

Zu den Maßnahmen zählt unter anderem das E-Learning, bei dem sich die Beschäftigten anhand von Lerneinheiten selbstständig weiterbilden (vgl. Skubski, 2018). Dabei nutzen sie technische Geräte wie z.B. Smartphones, Tablets oder Computer. In diesem Kurs können keine Rückfragen gestellt werden, sodass die Teilnehmenden auf sich allein gestellt sind. Die Kosten sind geringer als bei Tagungen und Seminaren etc., da kein zusätzliches Personal eingestellt wird. Benötigt wird nur die Lizenz für das Programm. Zudem sind