

Erwartungssicherheit in volatilen Umwelten – Eine Grundlage für selbstbestimmtes Handeln.

Als sich die US Army in den 1990ern vermehrt mit unkonkreten Bedrohungsszenarien herumschlagen musste, begann die Erfolgsgeschichte des VUCA Akronyms. Historisch betrachtet gab es asymmetrische Kriegsführung natürlich schon lange vor dem Zerfall der UDSSR. Genauso sind Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit keine exklusiven Eigenschaften der Gesellschaft und Wirtschaft des angehenden 21. Jahrhunderts. Immer schon wurden Systeme von Katastrophen und Revolutionen oder auch disruptiven Innovationen oder schwarzen Schwänen überraschend getroffen. Immer schon waren die Wechselwirkungen der Systeme komplex. Gleichwohl führen die stetig voranschreitenden Entwicklungen der Globalisierung und der Technologisierung dazu, dass Entscheidungen immer schneller und auf Basis von umfangreicheren und vielfältigeren Informationen getroffen werden können, um nicht zu sagen getroffen werden müssen. Dank der sich langsam weiterentwickelnden Menschenrechte können immer mehr Meinungen und Lebensweisen die Unsichtbarkeit verlassen und für ihren Platz in der Gesellschaft eintreten. Vereinfacht gesagt, muss man scheinbar Entscheidungen immer schneller treffen, hat aus immer mehr Entscheidungsoptionen zu wählen, auf Basis von immer mehr Informationen und unter dem VUCA Paradigma, dass alles was wir aus der Vergangenheit wissen möglicherweise wenig Wert ist, für eine Zukunft, die auch ganz anders sein könnte. Zu allem Überdross erschweren Fake News noch unser Wissen über das was wir zu wissen glauben. Das kann schon zu Verunsicherung führen. Und Verunsicherung führt nicht selten zu Passivität.

Während die politischen Parteien, meiner Meinung nach, diesen und anderen Problemen immer noch recht ratlos gegenüberstehen, hat die Wirtschaft längst Ansätze entwickelt, um sich dieser Herausforderung zu stellen. Frederic Laloux beschreibt in seinem Bestseller *Reinventing Organizations*, auf Basis des Spiral Dynamics Modells von Beck/Cowan, wie die nächste Evolutionsstufe von Organisationen, die sogenannten Teal Organizations, Entscheidungen und Verantwortung in die Organisationsbasis delegieren, um sie schneller, besser informiert und kompetenter wahrnehmen zu können. Agile Methoden wie Scrum oder Design Thinking sind darum bemüht Projekte in möglichst kleine iterative Schritte zu

unterteilen, um Differenzen zwischen den eigenen Erwartungen und den Rückmeldungen der Kund_innen möglichst zeitnah beheben zu können. Moderne Organisationssysteme wie Holacracy oder die aktuell in Entwicklung befindliche Soziokratie 3.0 versuchen durch umfangreiche Struktur- und Methodenprogramme all diese Ansprüche in effektivere und effizientere Systeme zu gießen. Diese Entwicklungen bieten für jene mit entsprechenden Skills und Ressourcen interessante und umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten für ihr Privat- und Berufsleben. Andererseits stellt es das Arbeitsrecht und vermutlich auch die Arbeitspsychologie vor einige neue Herausforderungen.

Der Beitrag für den diesjährigen Momentum Kongress soll aber jene Gruppe im Fokus haben, die von sich aus unter diesen neuen Spielregeln gar nicht erst die Chance sieht mitzuspielen. Mittels der Erwartungssicherheit erhoffen wir abschätzen zu können, wie unser Gegenüber auf uns reagieren wird und noch wichtiger, unter welchen Regeln und Strukturen die Interaktion überhaupt funktioniert. Fehlt uns beides, wissen wir oft nicht mehr, wie wir uns aktiv beteiligen können und es besteht das Risiko der Resignation. Untersuchungen von Organisationen die einen disruptiven Kulturwandel hin zu agilem Arbeiten vollzogen haben, zeigen, dass oft mehr als ein Drittel der Mitarbeiter_innen diesen Weg nicht mitgehen konnte. Im gesellschaftspolitischen Leben ist zu befürchten, dass, aufgrund der Hilflosigkeit der politischen Parteien mit den aktuellen Herausforderungen, der Anteil jener Menschen, die sich nicht in der Lage sieht, sich an politischen Meinungsbildungsprozessen konstruktiv zu beteiligen, und das deshalb auch nicht mehr versucht, noch deutlich größer ist. Ziel ist ein Policy Paper, das auf Basis wissenschaftlicher Grundlagen und praxisrelevanter Erfahrungen, Empfehlungen geben kann, wie Organisationen, aber vor allem auch politische Parteien und staatliche Einrichtungen, auch in volatilen Umwelten genügend Erwartungssicherheit schaffen können, um einem größeren Teil der Gesellschaft eine aktive und selbstbestimmte Teilhabe zu ermöglichen.