

Orientierung in einer Welt

Von der Dauerkrise zur

Krisen sind kein Ausnahmezustand mehr. Vielmehr prägen sie den organisationalen Alltag und verändern die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns grundlegend. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass wirtschaftliche, technologische, geopolitische und gesellschaftliche Entwicklungen nicht isoliert auftreten, sondern sich gegenseitig verstärken. Die Covid-19-Pandemie, globale Lieferkettenstörungen, geopolitische Konflikte, der rasante Fortschritt der Künstlichen Intelligenz, der demografische Wandel, der Fachkräftemangel sowie die Folgen des Klimawandels verdeutlichen, dass Unternehmen heute in einem Umfeld permanenter Unsicherheit agieren.

TEXT



Prof. Dr. René Sadowski
Professor für Personalmanagement,
Unternehmensführung und Organisationsentwicklung an der Hochschule
Zittau / Görlitz (HSZG)
rene.sadowski@hszg.de

permanenter Unsicherheit

strategischen Orientierungsfunktion des Personalmanagements



Nach dem Konzept der BANI-Welt sind Organisationen heute weniger von bloßer Unsicherheit als vielmehr von Brüchigkeit (Brittleness), Angst (Anxiety), Nichtlinearität (Nonlinearity) und Unverständlichkeit (Incomprehensibility) betroffen.

Lange Zeit wurde Change- und Krisenmanagement als Reaktion auf klar abgrenzbare Ereignisse verstanden. Entsprechend dominierten Planungs- und Kontrollansätze, die darauf abzielten, Organisationen auf einzelne Krisenszenarien vorzubereiten sowie anschließend Veränderungs- und Entwicklungsinitiativen umzusetzen. Dieses Verständnis setzt voraus, dass sich Krisen prognostizieren, voneinander trennen und mit geeigneten Maßnahmen bewältigen lassen. Die Realität in Organisationen zeigt ein anderes Bild. Unsicherheit ist nicht mehr episodisch, sondern strukturell geworden.

Die Managementforschung beschreibt diese Entwicklung seit mehreren Jahren mit dem Begriff der VUCA-Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist (Bennett / Lemoine 2014; Johansen 2017). In jüngerer Zeit wurde dieses Verständnis durch das Konzept der BANI-Welt erweitert. Jamais Cascio (2020) argumentiert, dass Organisationen heute weniger von bloßer Unsicherheit als vielmehr von Brüchigkeit (Brittleness), Angst (Anxiety), Nichtlinearität (Nonlinearity) und Unverständlichkeit (Incomprehensibility) betroffen sind. Während das VUCA-Konzept vor allem die Dynamik organisationaler Umwelten beschreibt, erweitert BANI diese Perspektive um die systemischen und psychologischen Auswirkungen solcher Rahmenbedingungen. Entscheidungen müssen unter Bedingungen getroffen werden, in denen Ursache-Wirkungs-Beziehungen kaum noch eindeutig erkennbar sind und selbst umfangreiche Daten keine verlässlichen Prognosen ermöglichen.

Anpassen, lernen, Orientierung geben

Vor diesem Hintergrund verschiebt sich die zentrale Managementaufgabe. Organisationen

benötigen heute weniger perfekte Krisenpläne als vielmehr die Fähigkeit, auch unter dauerhaft unsicheren Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Orientierung werden damit zu strategischen Ressourcen. Diese Entwicklung verändert zugleich die Rolle des Human-Resource-Managements (HRM) grundlegend. Über viele Jahrzehnte bestand die primäre Aufgabe des Personalmanagements darin, den Personalbedarf sicherzustellen, Qualifikationen bereitzustellen, Vergütungssysteme zu gestalten und arbeitsrechtliche Prozesse effizient umzusetzen. Mit dem Aufkommen des Strategic HRM verlagerte sich der Fokus zunehmend auf die Frage, wie HR-Systeme nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzeugen können (Wright / McMahan 1992; Boxall / Purcell 2016). Personalmanagement entwickelte sich damit von einer administrativen Funktion zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung.

Die aktuellen Transformationsprozesse gehen über diese Perspektive hinaus. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und permanente Restrukturierungen verändern nicht nur Organisationsstrukturen, sondern auch die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden. Wissen allein verliert als Wettbewerbsvorteil an Bedeutung. Informationen stehen nahezu unbegrenzt zur Verfügung, technologische Innovationen verbreiten sich in immer kürzeren Zyklen, und Kapital ist global mobil. Der eigentliche Engpass moderner Organisationen liegt zunehmend nicht im Zugang zu Informationen, sondern in ihrer Fähigkeit, unter widersprüchlichen Informationen gemeinsam handlungsfähig zu bleiben.

Damit rückt eine bislang unterschätzte organisationale Fähigkeit in den Mittelpunkt:

Orientierungsfähigkeit. Sie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, auch unter Bedingungen hoher Unsicherheit gemeinsame Interpretationen zu entwickeln, Prioritäten zu setzen und koordiniert zu handeln. Sie verbindet strategische Analyse mit sozialer Integration und ermöglicht es, Veränderungen nicht lediglich zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten. Orientierung ersetzt dabei weder Planung noch Strategie. Sie schafft den Bezugsrahmen, innerhalb dessen strategische Entscheidungen überhaupt getroffen und umgesetzt werden können.

Genau an dieser Stelle gewinnt das HRM eine neue strategische Bedeutung. Denn HR gestaltet jene organisationalen Voraussetzungen, die Orientierung ermöglichen. Es entwickelt Kompetenzen, begleitet Veränderungsprozesse, stärkt Führung, fördert Vertrauen, etabliert Lernprozesse und schafft Kommunikationsstrukturen, in denen Unsicherheit gemeinsam verarbeitet werden kann. Personalmanagement wird damit zu einer Funktion, die nicht allein personelle Ressourcen verwaltet, sondern die kollektive Handlungsfähigkeit der Organisation sichert (Sadowski et al. 2025).

Ein Kompass verhindert keinen Sturm

Die Metapher des Krisenkompasses bringt diese veränderte Rolle prägnant zum Ausdruck. Ein Kompass verhindert keinen Sturm. Er liefert keine fertigen Lösungen und sagt nicht zukünftige Entwicklungen voraus. Sein Wert besteht vielmehr darin, Orientierung zu geben, wenn vertraute Bezugspunkte verschwinden. Übertragen auf Organisationen bedeutet dies: HRM ersetzt weder Unternehmensstrategie noch operative Führung. Es schafft jedoch die Voraussetzungen dafür, dass Führungskräfte

Unternehmen sollten kontinuierlich beobachten, welche technologischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder politischen Entwicklungen ihre zukünftige Leistungsfähigkeit beeinflussen können.

Wo große Unsicherheit herrscht, verlieren bisherige Erklärungsmuster häufig ihre Gültigkeit.

te und Mitarbeitende auch unter Bedingungen hoher Unsicherheit konsistente Entscheidungen treffen und gemeinsame Handlungsfähigkeit bewahren können.

Der Begriff „HRM als Krisenkompass“ ist als integrative konzeptionelle Perspektive zu verstehen. Er beschreibt keine neue Managementmethode und erhebt keinen Anspruch auf eine eigenständige Theorie. Vielmehr bündelt er zentrale Erkenntnisse verschiedener Forschungsstränge zu einem gemeinsamen Bezugs- und Denkraum. Strategic HRM erklärt den strategischen Beitrag des Personalmanagements zur Wettbewerbsfähigkeit. Die Theorie der Dynamic Capabilities beschreibt organisationale Anpassungsfähigkeit. Die Resilienzforschung untersucht die Entwicklung organisationaler Widerstandsfähigkeit. Sensemaking erklärt, wie Organisationen unter Unsicherheit gemeinsame Orientierung herstellen, während die Forschung zu High Reliability Organizations zeigt, wie dauerhaft handlungsfähige Organisationen unter Bedingungen hoher Risiken funktionieren. Diese Perspektiven ergänzen sich, adressieren jedoch unterschiedliche Ebenen organisationaler Wirklichkeit.

Obwohl diese Ansätze unterschiedliche Fragestellungen verfolgen, verbindet sie ein gemeinsamer Gedanke: Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit entsteht heute weniger durch stabile Strukturen als durch die Fähigkeit, sich kontinuierlich neu auszurichten, ohne die organisationale Handlungsfähigkeit zu verlieren.

Ein konzeptioneller Bezugsrahmen für strategisches HRM

Der bereits thematisierte Krisenkompass verbindet diese Ansätze zu einem prozess-

orientierten Modell organisationaler Orientierung. Er umfasst vier aufeinander bezogene Kernfunktionen: antizipieren, orientieren, mobilisieren und stabilisieren. Diese Funktionen sind nicht als linearer Krisenprozess zu verstehen. Vielmehr bilden sie einen kontinuierlichen Lern- und Entwicklungszyklus, der Organisationen befähigt, Unsicherheit durch organisationale Resilienz dauerhaft zu bewältigen:

\ **Antizipieren – zukünftige Entwicklungen erkennen:** Die erste Funktion des Krisenkompasses besteht in der frühzeitigen Wahrnehmung relevanter Veränderungen. Organisationen müssen kontinuierlich beobachten, welche technologischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder politischen Entwicklungen ihre zukünftige Leistungsfähigkeit beeinflussen können. Unsicherheit entsteht häufig nicht dadurch, dass Informationen fehlen, sondern dadurch, dass relevante Signale zu spät erkannt oder falsch interpretiert werden. Für das HRM bedeutet Antizipation weit mehr als klassische Personalbedarfsplanung. HR entwickelt die Fähigkeit der Organisation, zukünftige Kompetenzanforderungen frühzeitig zu identifizieren und strategische Konsequenzen abzuleiten. Workforce Planning, Kompetenzanalysen, Skill Forecasting, Szenariotechniken sowie datenbasierte People Analytics werden zu Instrumenten einer vorausschauenden Organisationsgestaltung. Die theoretische Grundlage dieser Funktion bildet insbesondere das Konzept des Sensing innerhalb der Dynamic Capabilities (Teece 2007). Unternehmen entwickeln Wettbewerbsvorteile, indem sie Veränderungen ihrer Umwelt frühzeitig erkennen und daraus strategische Handlungsoptionen ableiten. HR trägt hierzu bei, indem

es Informationen über Kompetenzen, Potenziale, Qualifikationen, demografische Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitswelt systematisch bündelt und interpretiert. Antizipation ist damit keine reine Prognosefunktion. Sie erweitert vielmehr den strategischen Wahrnehmungsraum der Organisation.

\ **Orientieren – gemeinsame Bedeutung schaffen:** Die Wahrnehmung von Veränderungen allein erzeugt noch keine Handlungsfähigkeit. Erst wenn Organisationen gemeinsame Interpretationen entwickeln, entstehen Orientierung und Entscheidungsfähigkeit. Diese zweite Funktion bildet den eigentlichen Kern des Krisenkompasses. Organisationen handeln nicht auf der Grundlage objektiver Realität, sondern auf Basis gemeinsam ausgehandelter und geteilter Deutungsmuster. Unter Bedingungen hoher Unsicherheit verlieren bisherige Erklärungsmuster jedoch häufig ihre Gültigkeit. Mitarbeitende erleben Ambiguität, Führungskräfte sehen sich widersprüchlichen Erwartungen gegenüber, und etablierte Routinen verlieren ihre orientierende Wirkung. Hier setzt die Sensemaking-Perspektive von Karl E. Weick an. Orientierung entsteht durch soziale Prozesse der Interpretation. Kommunikation, Dialog, Reflexion und gemeinsame Problembeschreibung bilden die Grundlage organisationaler Entscheidungsfähigkeit. Diese Perspektive lässt sich durch Edgar H. Scheins Arbeiten zur Organisationskultur erweitern. Während Weick beschreibt, wie Organisationen unter Unsicherheit gemeinsame Bedeutungen erzeugen, zeigt Schein, wie diese in kulturellen Mustern und grundlegenden Annahmen verankert werden. Orientierungsfähigkeit entsteht somit nicht allein

Orientierung allein genügt nicht. Strategische Erkenntnisse müssen in kollektives Handeln überführt werden. Es gilt, organisationale Ressourcen zu mobilisieren.

durch Informationsverarbeitung, sondern durch die Fähigkeit einer Organisation, gemeinsame Deutungsmuster kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das HRM gestaltet genau diese Prozesse, denn es entwickelt Beteiligungsformate, unterstützt Führungskräfte in ihrer Kommunikationsrolle, ermöglicht Kompetenzaufbau und Potenzialentfaltung, moderiert Veränderungsprozesse und schafft Räume für organisationales Lernen. Diese Funktion geht über klassische Change-Kommunikation deutlich hinaus, denn sie beschreibt die Fähigkeit, Unsicherheit in gemeinsames Verständnis zu übersetzen. HR als Krisenkompass ermöglicht Organisationen maßgeblich, tragfähige Antworten zur Orientierung und Entscheidungsfähigkeit gemeinsam zu entwickeln.

✓ **Mobilisieren – Veränderung gemeinsam gestalten:** Orientierung allein genügt nicht. Strategische Erkenntnisse müssen in kollektives Handeln überführt werden. Die dritte Funktion des Krisenkompasses beschreibt deshalb die Mobilisierung organisationaler Ressourcen. Hier kommen zahlreiche klassische Aufgabenfelder des HRM zum Tragen. Führungskräfteentwicklung, Kompetenz- und Talentmanagement, Organisationsentwicklung sowie Change-Management dienen nicht mehr ausschließlich der individuellen Qualifizierung, sondern der Umsetzung strategischer Veränderungen. Mobilisierung bedeutet dabei weit mehr als die Einführung neuer Instrumente. Sie beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, Menschen für gemeinsame Ziele zu gewinnen, Veränderungsbereitschaft zu fördern und organisationale Energie freizusetzen. Diese Perspektive knüpft sowohl an das Strategic HRM als auch an den Seizing-Prozess der Dynamic

Capabilities an. Nachdem Chancen erkannt und Handlungsfelder priorisiert wurden, müssen Ressourcen zielgerichtet aktiviert werden. HR übernimmt die Rolle eines Integrators, der individuelle Kompetenzen mit organisationalen Entwicklungszielen verbindet. Veränderung gelingt nur, wenn Mitarbeitende Vertrauen entwickeln, Führung Orientierung vermittelt und Kompetenzen systematisch aufgebaut werden (Edmondson 2019; Lengnick-Hall et al. 2011).

✓ **Stabilisieren – organisationale Resilienz entwickeln:** Die vierte Funktion richtet den Blick über die unmittelbare Krisenbewältigung hinaus. Nachhaltige Handlungsfähigkeit entsteht nicht durch kurzfristige Anpassung, sondern durch den langfristigen Aufbau organisationaler Resilienz. Resiliente Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Störungen antizipieren, flexibel reagieren und aus Krisen lernen können. Resilienz beschreibt damit weniger die Rückkehr zum ursprünglichen Zustand als vielmehr die Fähigkeit kontinuierlicher Erneuerung. Die Forschung von Lengnick-Hall et al. (2011) zeigt, dass strategisches HRM wesentlich zur Entwicklung organisationaler Resilienz beiträgt. Kompetenzentwicklung, Vertrauenskultur, soziale Netzwerke, Lernprozesse und adaptive Führung bilden zentrale Voraussetzungen langfristiger Krisenfestigkeit. Auch die Forschung zu High Reliability Organizations verweist auf ähnliche Mechanismen. Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit fördern psychologische Sicherheit, etablieren eine konstruktive Fehlerkultur, stärken kontinuierliches Lernen und treffen Entscheidungen dort, wo Expertise vorhanden ist. Diese Voraussetzungen können maßgeblich durch das HRM gestaltet werden.

Von Wettbewerbsvorteilen zu organisationaler Orientierungsfähigkeit

Die wissenschaftliche Diskussion über Strategic HRM wird seit den frühen 1990er-Jahren wesentlich durch die Arbeiten von Wright und McMahan (1992) geprägt. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Personalmanagement zur Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beitragen kann. Aufbauend auf dem Resource-Based View wurden Humanressourcen als strategische Vermögenswerte verstanden, deren Eigenschaften umso mehr den VRIN-Kriterien entsprechen (valuable / wertvoll, rare / selten, inimitable / schwer imitierbar, non-substitutable / nicht substituierbar) und nachhaltige Wettbewerbsvorteile ermöglichen (Barney 1991; Wright / McMahan 1992). Diese Perspektive wurde durch zahlreiche empirische Untersuchungen bestätigt und später von Boxall und Purcell (2016) weiterentwickelt. Strategic HRM umfasst demnach weit mehr als einzelne Personalinstrumente. Entscheidend ist vielmehr die strategische Abstimmung von HR-Praktiken mit den Zielen und Rahmenbedingungen der Organisation.

Gleichzeitig wird in der neueren Forschung deutlich, dass nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit nicht allein aus der Effizienz bestehender HR-Systeme resultiert. Organisationen sehen sich heute mit einer Dynamik konfrontiert, in der selbst erfolgreiche Strategien innerhalb kurzer Zeit an Wirksamkeit verlieren können. Wettbewerbsvorteile beruhen daher zunehmend auf der Fähigkeit kontinuierlicher Erneuerung. Vor diesem Hintergrund verschiebt sich auch die Leitfrage des Strategic HRM. Im Mittelpunkt steht nicht mehr ausschließlich, welche HR-Praktiken Wettbewerbsvorteile erzeugen, sondern welche

Während Dynamic Capabilities den Schwerpunkt auf Anpassungsfähigkeit legen, untersucht die Resilienzforschung die langfristige Fähigkeit von Organisationen, Krisen erfolgreich zu bewältigen.

Sensemaking ist weit mehr als Kommunikation. Es beschreibt einen sozialen Prozess, durch den Orientierung überhaupt erst entsteht.

organisationalen Fähigkeiten HRM entwickeln muss, damit Unternehmen unter Bedingungen permanenter Unsicherheit handlungsfähig bleiben. Der Krisenkompass greift diese Entwicklung auf und erweitert die Perspektive des Strategic HRM um die Dimension organisationaler Orientierungsfähigkeit.

Dynamic Capabilities – Anpassungsfähigkeit als strategische Ressource

Eine zentrale theoretische Grundlage bildet die Theorie der Dynamic Capabilities. Teece (2007) beschreibt Dynamic Capabilities als die Fähigkeit von Organisationen, interne und externe Kompetenzen kontinuierlich zu integrieren, aufzubauen und neu zu konfigurieren, um auf sich wandelnde Umweltbedingungen reagieren zu können. Besonders einflussreich ist die Unterscheidung der drei Kernprozesse Sensing, Seizing und Transforming. Unternehmen müssen relevante Veränderungen frühzeitig erkennen, strategische Chancen bewerten und organisatorische Ressourcen entsprechend neu ausrichten. Dynamic Capabilities stellen damit keine einzelnen Fähigkeiten dar, sondern beschreiben einen kontinuierlichen Anpassungsprozess.

Lange Zeit blieb jedoch weitgehend offen, welche Rolle HRM innerhalb dieses Prozesses übernimmt. Neuere Arbeiten schließen diese Forschungslücke zunehmend. Ruiz-Castro et al. (2022) zeigen, dass HRM selbst über dynamische Fähigkeiten verfügen muss. Sie unterscheiden insbesondere die Dimensionen Knowledge Building, Social Integration und Reconfiguration, durch die HRM die Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation unterstützt.

Diese Überlegungen lassen sich unmittelbar mit dem Konzept des Krisenkompasses

verbinden. Die Funktion Antizipieren entspricht dem Prozess des Sensing, indem zukünftige Kompetenzanforderungen erkannt und bewertet werden. Mobilisieren greift den Gedanken des Seizing auf, indem personelle Ressourcen gezielt aktiviert und Veränderungsprozesse umgesetzt werden. Stabilisieren schließlich unterstützt den langfristigen Transformationsprozess (Transforming) durch kontinuierliche Kompetenzentwicklung, organisationales Lernen und kulturelle Anpassung.

Organisationale Resilienz – Krisenfähigkeit entsteht vor der Krise

Während Dynamic Capabilities den Schwerpunkt auf Anpassungsfähigkeit legen, untersucht die Resilienzforschung die langfristige Fähigkeit von Organisationen, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Die aktuelle Literatur versteht Resilienz nicht mehr als bloße Rückkehr zum Ausgangszustand. Vielmehr beschreibt sie die Fähigkeit, Störungen frühzeitig zu erkennen, flexibel auf sie zu reagieren und aus ihnen nachhaltige Lernprozesse abzuleiten (Duchek 2020). Resilienz bedeutet somit kontinuierliche Erneuerung anstelle bloßer Stabilität.

Einen wesentlichen Beitrag leisten Lengnick-Hall et al. (2011), die organisationale Resilienz ausdrücklich als Ergebnis strategischen HRM konzeptualisieren. Sie unterscheiden drei miteinander verbundene Dimensionen: kognitive Resilienz, die ein gemeinsames Verständnis komplexer Situationen ermöglicht, verhaltensbezogene Resilienz, die adaptive Reaktionen unterstützt, sowie kontextuelle Resilienz, die auf Vertrauen, sozialen Netzwerken und organisationalen Beziehungen basiert.

Alle drei Dimensionen werden maßgeblich durch HR-Praktiken beeinflusst. Kompetenzentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Wissensmanagement, Beteiligung und Organisationsentwicklung schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Organisationen Krisen nicht lediglich überstehen, sondern ihre Anpassungsfähigkeit langfristig stärken. Antizipation, Orientierung, Mobilisierung und Stabilisierung schaffen jene organisationalen Voraussetzungen, aus denen langfristige organisationale Resilienz entstehen kann.

Sensemaking – Orientierung als soziale Konstruktion

Die bisherigen Forschungsansätze erklären vor allem strukturelle und strategische Aspekte organisationaler Anpassungsfähigkeit. Weniger berücksichtigt wird die Frage, wie Organisationen unter Unsicherheit überhaupt zu gemeinsamen Entscheidungen gelangen. Hier setzt die Sensemaking-Theorie von Karl E. Weick (1995) an. Nach Weick handeln Organisationen nicht auf Grundlage objektiver Tatsachen, sondern auf Basis gemeinsam konstruierter Bedeutungen.

Sensemaking ist damit weit mehr als Kommunikation. Es beschreibt einen sozialen Prozess, durch den Orientierung überhaupt erst entsteht. Für das HRM eröffnet diese Perspektive eine neue strategische Funktion. HR gestaltet Kommunikationsräume, entwickelt Führungskompetenzen, moderiert Veränderungsprozesse und fördert Beteiligung. Dadurch schafft es jene organisationalen Bedingungen, unter denen gemeinsames Verständnis entstehen kann. Im Krisenkompass bildet diese Fähigkeit die zweite Kernfunktion: Orientieren. Während Dynamic Capabilities erklären, dass Organisationen

Zuverlässigkeit ist weniger eine Frage perfekter Prozesse als eine Frage organisationaler Lern- und Beziehungsmuster. Genau hier liegt ein zentraler Gestaltungsbereich des Personalmanagements.

sich anpassen müssen, erklärt Sensemaking, wie gemeinsame Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit überhaupt möglich wird (Kieran et al. 2022).

High Reliability Organizations – Handlungsfähigkeit unter dauerhaftem Risiko

Eine weitere theoretische Ergänzung liefert die Forschung zu High Reliability Organizations. Organisationen wie Flugsicherungen, Kernkraftwerke oder Intensivstationen arbeiten dauerhaft unter Bedingungen hoher Unsicherheit und gravierender potenzieller Fehlfolgen. Dennoch gelingt es ihnen, außergewöhnlich geringe Fehlerraten aufrechtzuerhalten. Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe (2015) identifizieren hierfür fünf grundlegende Prinzipien: Aufmerksamkeit für kleine Fehler, Widerstand gegen vereinfachende Interpretationen, Sensibilität für operative Prozesse, Resilienz sowie Entscheidungen auf Grundlage von Expertise statt formaler Hierarchie.

Diese Prinzipien verdeutlichen, dass Zuverlässigkeit weniger eine Frage perfekter Prozesse als eine Frage organisationaler Lern- und Beziehungsmuster ist. Genau hier liegt ein zentraler Gestaltungsbereich des HRM. Psychologische Sicherheit, kontinuierliches Lernen, konstruktive Fehlerkultur und vertrauensvolle Zusammenarbeit entstehen nicht zufällig, sondern werden durch Führung, Organisationsentwicklung und Personalmanagement systematisch gefördert. Das Modell des Krisenkompasses greift diese Erkenntnisse insbesondere in der Funktion Stabilisieren auf. Ziel ist nicht die Vermeidung sämtlicher Krisen, sondern die Entwicklung organisationaler Voraussetzungen, die auch unter dauerhaftem

Entscheidungsdruck zuverlässiges Handeln ermöglichen.

HRM als integrative Orientierungsfunktion

Die Zusammenführung dieser fünf Forschungsstränge verdeutlicht, dass HRM heute weit mehr leistet als die Gestaltung einzelner Personalinstrumente:

- \ **Strategic HRM** erklärt den strategischen Beitrag von Humanressourcen zum Unternehmenserfolg.
- \ **Dynamic Capabilities** beschreiben organisationale Anpassungsfähigkeit.
- \ Die **Resilienzforschung** untersucht langfristige Krisenfestigkeit.
- \ **Sensemaking** erklärt die Entstehung gemeinsamer Orientierung.
- \ **High Reliability Organizations** zeigen, wie Organisationen auch unter dauerhaftem Risiko handlungsfäh bleiben.

Der Begriff „HRM als Krisenkompass“ integriert diese Perspektiven in einem gemeinsamen Bezugsrahmen. Sein Erkenntnisinteresse richtet sich weniger auf die Optimierung einzelner HR-Prozesse als auf die Frage, wie HRM Orientierungsfähigkeit als strategische Organisationskompetenz entwickeln kann. Orientierungsfähigkeit wird damit zu einer eigenständigen organisationalen Ressource. Sie verbindet strategische Analyse mit sozialer Integration und organisationalem Lernen. Gerade hier liegt der besondere Beitrag des HRM. HR gestaltet Führung, Kommunikation, Kompetenzentwicklung, Zusammenarbeit, Beteiligung, Fehlerkultur und organisationales Lernen. Damit entwickelt HR nicht lediglich Humankapital, sondern jene sozialen und organisationalen Voraussetzungen, auf denen Orientierungsfähigkeit überhaupt entstehen kann.

Implikationen für Forschung und Praxis

Aus dieser Perspektive ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für zukünftige Forschung:

- \ Erstens erscheint eine **empirische Überprüfung** des vorgeschlagenen Bezugsrahmens sinnvoll. Bislang liegen zahlreiche Untersuchungen zu Strategic HRM, Dynamic Capabilities oder organisationaler Resilienz vor. Weniger erforscht ist jedoch die Frage, wie diese Perspektiven gemeinsam zur Entwicklung organisationaler Orientierungsfähigkeit beitragen.
- \ Zweitens stellt sich die Frage nach **geeigneten Messkonzepten**. Während klassische HR-Kennzahlen gut etabliert sind, existieren bislang kaum Instrumente zur Erfassung organisationaler Orientierungsfähigkeit. Künftige Forschung könnte Indikatoren entwickeln, die beispielsweise die Qualität organisationaler Kommunikation, psychologische Sicherheit, gemeinsame Entscheidungsfähigkeit oder adaptive Lernprozesse berücksichtigen.
- \ Drittens gewinnen **digitale Technologien** für das HRM weiter an Bedeutung. People Analytics, algorithmische Entscheidungsunterstützung und generative Künstliche Intelligenz verändern bereits heute zahlreiche HR-Prozesse. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Transparenz, Fairness, Datenschutz und ethische Verantwortung. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie digitale Technologien die Orientierungsfunktion des HRM unterstützen können, ohne die soziale Dimension organisationaler Entscheidungsprozesse zu verdrängen.
- \ Viertens eröffnet das Modell Anknüpfungspunkte für **aktuelle europäische**

Es gewinnen Fähigkeiten an Bedeutung, die langfristige Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Dazu gehören strategische Workforce- und Kompetenzplanung, People Analytics, Führungskräfteentwicklung, Kompetenztransformation sowie Reskilling und Upskilling.

Die eigentliche Aufgabe besteht darin, Unsicherheit gemeinsam zu verstehen und Veränderungen verantwortungsvoll zu gestalten.

Entwicklungen. Der europäische Rechtsrahmen für Künstliche Intelligenz, der zunehmende Wandel hin zu kompetenzorientierten Organisationsmodellen (Skills-Based Organizations) sowie neue Anforderungen an nachhaltige Unternehmensführung verdeutlichen, dass HRM künftig stärker als verbindendes Element zwischen technologischer Innovation, regulatorischen Anforderungen und organisationaler Entwicklung wirken muss.

✓ Fünftens bietet der Krisenkompass auch Potenzial für **vergleichende Forschung**. Unterschiedliche Organisationsformen, Branchen oder kulturelle Kontexte könnten aufzeigen, unter welchen Bedingungen die einzelnen Funktionen des Modells besonders wirksam sind und wie sie sich gegenseitig beeinflussen.

Auch für die Unternehmenspraxis ergeben sich weitreichende Konsequenzen. Wenn Orientierung zur strategischen Ressource wird, verändert sich das Kompetenzprofil des HRM grundlegend. Neben den klassischen Aufgaben der Personaladministration gewinnen Fähigkeiten an Bedeutung, die langfristige Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Dazu gehören insbesondere: strategische Workforce- und Kompetenzplanung, People Analytics und datenbasierte Entscheidungsunterstützung, Führungskräfteentwicklung, Kompetenztransformation sowie Reskilling und Upskilling, Organisationsentwicklung, Change- und Transformationsmanagement, Gesundheitsmanagement und psychologische Sicherheit, Wissensmanagement sowie organisationales Lernen. HR entwickelt sich somit wirkungsmächtig zu einer strategischen Gestaltungsfunktion organisationaler Zukunftsfähigkeit.

Ausblick

Die vergangenen Jahre haben deutlich gemacht, dass Krisen nicht länger Ausnahme, sondern Dauerbegleiter unternehmerischen Handelns sind. Organisationen benötigen deshalb weniger detaillierte Krisenpläne als vielmehr die Fähigkeit, unter dauerhaft unsicheren Bedingungen orientierungs-, entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben. Der in diesem Beitrag entwickelte Bezugsrahmen versteht HRM als Krisenkompass. Er liefert keine fertigen Antworten auf die komplexen Herausforderungen einer dynamischen Umwelt. Er schafft jedoch die Voraussetzungen dafür, dass Organisationen auch dann eine gemeinsame Richtung finden, wenn vertraute Orientierungspunkte verloren gehen. Gerade darin könnte die zukünftig größte strategische Bedeutung des HRM liegen.

Nicht das Management von Personalressourcen, nicht die Entwicklung von Humankapital bilden den Kern seiner Wertschöpfung. Die eigentliche Aufgabe besteht zunehmend darin, Organisationen zu befähigen, Unsicherheit gemeinsam zu verstehen, Veränderungen verantwortungsvoll zu gestalten und ihre Handlungsfähigkeit auch unter Bedingungen permanenter Transformation zu bewahren. Orientierungsfähigkeit wird damit zu einer strategischen Organisationskompetenz und die Personalfunktion orchestriert die Entwicklung dieser Kompetenz zu einer zentralen Gestaltungsfunktion organisationaler Zukunftsfähigkeit: Es schafft die Voraussetzungen dafür, dass Organisationen Unsicherheit gemeinsam interpretieren, Veränderungen gestalten und dauerhaft handlungsfähig bleiben können.

Literatur

- Barney, J. (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17 (1), 99-120
- Bennett, N. / Lemoine, G. J. (2014):** What VUCA really means for you, in: *Harvard Business Review*, 92 (1-2), 27-42
- Boxall, P. / Purcell, J. (2016):** *Strategy and human resource management*, 4th ed., London
- Cascio, J. (2020):** Facing the age of chaos, in: *Medium*; <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Duchek, S. (2020):** Organizational resilience: A capability-based conceptualization, in: *Business Research*, 13 (1), 215-246
- Edmondson, A. C. (2019):** *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, Hoboken/NJ
- Johansen, B. (2017):** *The new leadership literacies*, 1st ed., Oakland/CA
- Kieran, S. / MacMahon, J. / MacCurtain, S. (2022):** Simple rules for sensemaking praxis: How HR can contribute to strategic change by developing sensemaking capability in organisations, in: *Human Resource Management Journal*, 32 (2), 299-320
- Lengnick-Hall, C. A. / Beck, T. E. / Lengnick-Hall, M. L. (2011):** Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, in: *Human Resource Management Review*, 21 (3), 243-255
- Ruiz-Castro, I. / Sanz-Valle, R. / Cegarra-Navarro, J.-G. (2022):** Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research, in: *Human Resource Management Review*, 32 (4), 100878
- Sadowski, R. / Bolz, L. / Harrer, S. (2025):** *HR Reinvented. 20 Zukunftsperspektiven auf Personal, Organisation und Kultur*, Berlin
- Schein, E. H. (2010):** *Organizational culture and leadership*, 4. Aufl., San Francisco/CA
- Teece, D. J. (2007):** Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, in: *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350
- Weick, K. E. (1995):** *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks/CA et al.
- Weick, K. E. / Sutcliffe, K. M. (2015):** *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*, 3rd ed., Hoboken/NJ
- Wright, P. M. / McMahan, G. C. (1992):** Theoretical perspectives for strategic human resource management, in: *Journal of Management*, 18 (2), 295-320