

6.110 Veränderungskompetenz

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was der Begriff der Veränderungskompetenz beinhaltet und welche Teilfacetten sich hierunter fassen lassen,
- wie Veränderungskompetenz bei einem Individuum entsteht,
- in welchen Formen sich Kompetenz äußert,
- durch welche Methoden, Fragen und Operationalisierungen, sprich konkrete Verhaltensbeschreibungen, die Veränderungskompetenz evaluiert werden kann,
- wie eine deskriptive Einschätzung der Kompetenz in einem Managementkontext erfolgen kann,
- inwiefern die Veränderungskompetenz im Rahmen von Personalentwicklungsansätzen gefördert werden kann.

Die Autorin

Nicole Seifert, Seniorberaterin bei der Profil M GmbH & Co. KG, ausgebildeter Coach (DBVC) und spezialisiert auf die Themen Management-Diagnostik, Führungstrainings und die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Kontakt: Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG, Berliner Straße 131, 42929 Wermelskirchen, Tel.: 021 96/70 68-119, Fax: 021 96/70 68-450, E-Mail: info@profil-m.de, www.profil-m.de

Inhalt

	Seite
1	Einleitung und Gliederung 2
2	Begriffsbestimmung und sprachliche Beschreibung 6
2.1	Veränderungsoffenheit 9
2.2	Lern- und Veränderungsbereitschaft der eigenen Person 10
2.3	Reaktive Anpassungsfähigkeit 10
2.4	Belastbarkeit in unklaren Veränderungssituationen . . 11
2.5	Proaktives Veränderungsmanagement 11
2.6	Veränderungsbereitschaft erzeugen 12
2.7	Mobilitätsbereitschaft 13
3	Die Geschichte der Kompetenz 14
4	Die individuelle Entwicklung der Kompetenz 17
5	Form der Kompetenz und Typologien 21
6	Äußerungsform der Kompetenz 25
7	Berühmte Repräsentanten 27
8	Diagnose der Kompetenz 30
9	Personalentwicklung bzw. Coaching der Kompetenz 41
10	Literatur 43

1 Einleitung und Gliederung

„It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change“ Charles Darwin

Die Veränderungskompetenz und Anpassungsleistung von Menschen war schon zu Darwins Zeiten ein wichtiger Erfolgsfaktor, um körperlich und emotional in der Gesellschaft und Umwelt zu überleben. Veränderungen gab es schon immer. In jeder Epoche und an jedem Ort, und es ist somit nicht ganz korrekt zu behaupten, das ganz spezielle Kennzeichen unserer postmodernen Zeit sei die Veränderung. Es ist keineswegs alles

anders als früher, als es auch turbulente und unruhige Zeiten gab. Schon der Philosoph Heraklit formulierte vor 2000 Jahren die These: Alles fließt. Was sich jedoch radikal geändert hat, ist die Geschwindigkeit und Dynamik des allumfassenden Wandels: Alles verändert sich gleichzeitig. Und hinzukommt: Alles ist mit allem vernetzt. Früher folgten auf Phasen tief greifender Veränderungen Phasen der Konsolidierung, Phasen des sich Vertrautmachens, in denen man sich Zeit nahm, sich auf die neue Situation einzustellen (Doppler 2003/2008). Heute kann der Wandel als Dauerzustand betrachtet werden.

Die Globalisierung, der demografische Wandel und die rasante technische Entwicklung, die einen Technologieschub nach dem anderen hervorbringt, erfordern flexible Unternehmen. Informationstechnologie, Biotechnologie, Nanotechnologie, Produktionstechnologie entwickeln sich rasant. Produkt-Lebenszyklen werden immer kürzer und die Halbwertszeit von Wissen verringert sich kontinuierlich (Probst/Raub/Romhardt 2006; Dlugosch 2009).

Für Unternehmen ist es daher ein entscheidender Erfolgsfaktor, auf Veränderungen schnell und effizient reagieren zu können. Durch den schnellen Wandel von Märkten, Wissen und Strukturen sind die Unternehmen gezwungen, sich neu zu erfinden, alte Strategien infrage zu stellen und neue zu definieren. Neue Strategien erfordern häufig neue Geschäftsprozesse und völlig neue Formen der Arbeitsorganisation wie funktionsübergreifende Netzwerk- und Matrixorganisationen, horizontale Prozessketten, die sich direkt am Markt und an den gestiegenen Kundenbedürfnissen und somit Serviceanforderungen orientieren. Die funktionsteilige Linienorganisation mit festen Arbeitszeiten, eindeutigen Zuständigkeiten und hierarchiebedingtem Herrschaftswissen ist ein Modell von gestern. Allorts hört man Fragen wie: „Welches Organigramm möchten Sie sehen? Das Alte, das Zwischending, oder das, was wir gerade für die nächste Zukunft planen?“ Unternehmen durchlaufen in immer kürzeren Abständen Transformationsprogramme und Veränderungen, auch drastische sind der Normalzustand.

Laut Cap Gemini Studien von 2008 bis 2010 nennen neun von zehn Top Managern Change Management, also das Anpassen von Unternehmen an neue Bedingungen und Strategien, als ihre wichtigste Aufgabe bis 2012. Auch die CEOs erwarten keine längeren Ruhephasen mehr. 75 % der Unternehmen planen laut eben dieser Studie, Restrukturierungen um Wachstum zu ermöglichen. Bei allen Unterschieden ist das grund-

sätzliche Vorgehen in Change-Projekten immer gleich – es geht darum, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Change Management soll Widerstände abbauen und teure Reibungsverluste vermeiden. Im Mittelpunkt stehen die Einzelnen – sie sollen erkennen, dass die Veränderung notwendig ist und sie selbstständig fördern. Sehr viele Unternehmen erleben somit aufgrund der zunehmenden Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit einen Kulturwandel, indem die Führung bei der Lösung komplexer Probleme die Intelligenz von mehr (eigenen) Leuten einbeziehen muss.

Damit funktionieren jedoch auch die alten Führungskonzepte nicht mehr. Es wird mehr Verantwortung delegiert und die Innovationskraft wird nach außen und nach unten verlagert. Es sind tragfähige Lösungen nötig, die sich auf den Konsens und die Unterstützung einer breiten Mannschaft stützen. Kaum ein Bereich des Managements wurde so oft analysiert und beschrieben wie das Thema Change Management, welches sich in 2500 erhältlichen Fachbüchern (nur bei amazon) und 5,2 Millionen Suchtreffern bei Google manifestiert. Es lassen sich bereits mehr als 250 Ansätze und Modelle zum Thema Change Management zählen (Oltmanns/Nemeyer 2010). Dennoch wird laut einer repräsentativen Umfrage zum Veränderungsmanagement in deutschen Großunternehmen aus dem Jahr 2007 jeder dritte Veränderungsprozess als gescheitert oder wenig erfolgreich eingestuft. Die Studie ermittelte zehn maßgebliche Determinanten für das Scheitern, darunter unzureichendes Engagement der oberen Führungsebenen (58 %), gefolgt von unklaren Zielbildern und Visionen der Veränderungsprozesse (57 %) sowie der fehlenden Erfahrung der Führungskräfte im Umgang mit Verunsicherungen der betroffenen Mitarbeiter (55 %). Auf Mitarbeiterseite erweist sich laut Studie fast die Hälfte tendenziell als „Bremser“ (45 %) und nur knapp ein Fünftel der Mitarbeiter (19 %) treibt Veränderungsprozesse aktiv voran (Houben et al. 2007).

Die Veränderungskompetenz einer Person ist somit eine zukunftsrelevante Kompetenz und wird künftig für Arbeitgeber noch mehr an Bedeutung gewinnen. Sowohl bei Auswahlprozessen als auch bei internen Potenzialanalysen wird die Veränderungskompetenz der Teilnehmer verstärkt in den Fokus rücken (Dlugosch 2009). Von den Mitarbeitern wird entsprechend gefordert, dass sie offen für Neuerungen und Lernerfahrungen sind, sich flexibel an Veränderungen anpassen und bereit sind, diese mitzutragen. Insbesondere Führungskräfte stehen durch ihre Dop-

pelrolle im Rahmen von Veränderungsprozessen immer vor einer besonderen Herausforderung, die zuweilen unterschätzt wird. Von ihnen wird erwartet, aktiv Veränderungen auszulösen, die Umsetzung der Veränderungsvorhaben voranzutreiben, sie gegenüber den Mitarbeitern zu verargumentieren und diese für den Change-Prozess zu gewinnen. Gleichzeitig sind sie aber häufig selber von der Veränderung betroffen, etwa wenn Unternehmensbereiche oder Abteilungen zusammengelegt werden.

Das Thema Veränderung kann damit sowohl aus einer strategischen als auch aus einer psychologischen Perspektive betrachtet werden. Es gibt zwei große Aspekte oder Untergrößen der individuellen Veränderungskompetenz. Zunächst eine Strategiekompetenz, in der das Verändern als *Ausführungskompetenz* im Sinne von „Ich verändere die Organisation und die Menschen darin“ abgebildet ist. Hiermit ist auch der schon angesprochene etwas reaktionäre Begriff des Empowerments der Mitarbeiter in Veränderungssituationen gemeint. Der zweite große Aspekt bezieht sich darauf, dass die Führungskraft selbst Veränderungen innerhalb der Hierarchie erfährt und eine Anpassungsleistung im Sinne von Veränderungsoffenheit zu erbringen hat. Hier steht die individuelle Bereitschaft, die *Orientierung* im Vordergrund.

Nach dieser Einordnung in den unternehmerischen Kontext widmet sich dieser Artikel im Folgenden der individuellen Veränderungskompetenz und es soll der Versuch unternommen werden, wie in der Geologie, in unterschiedliche Schichten dieser Kompetenz vorzudringen.

Das zweite Kapitel ist einer einheitlichen Begriffsdefinition gewidmet. Es soll dargestellt werden, was der Begriff der Veränderungskompetenz beinhaltet und welche Teilfacetten sich – neben den zwei schon erwähnten – hierunter fassen lassen. Anschließend werden die so genannten Co-Kompetenzen ergänzt, d. h. diejenigen Fähigkeiten, die positiv mit der Veränderungskompetenz korrelieren. Die nachfolgenden Kapitel gehen differenziert auf die Entstehungsgeschichte der Kompetenz ein. Auf Basis der historischen Herleitung der Relevanz im heutigen Managementkontext wird dann im zweiten Abschnitt die ontogenetische, also individuelle, Entstehungsgeschichte der Kompetenz beleuchtet und der Frage nachgegangen: „Wie entsteht Veränderungskompetenz bei einem Individuum?“

In Vorbereitung auf die eignungsdiagnostischen Inhalte wird eine Typologie vorgestellt, die die Einordnung verschiedener Veränderungstypen

ermöglicht. Das nachfolgende Kapitel konzentriert sich auf die Äußerungsform der Kompetenz und beispielhafte Beschreibungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen. Diese Vertiefung wird durch eine Beschreibung von berühmten Repräsentanten plakativ abgerundet.

Die letzten zwei Kapitel fokussieren auf die Aspekte der Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung in Bezug auf Veränderungskompetenz. Zum einen soll dargestellt werden, durch welche Methoden, Fragen und Operationalisierungen, sprich konkrete Verhaltensbeschreibungen, die Veränderungskompetenz evaluiert werden kann. Zum anderen demonstrieren beispielhafte Gutachtenbausteine, wie eine deskriptive Einschätzung der Kompetenz in einem Managementkontext erfolgen kann. Der letzte Abschnitt widmet sich dann dem Bereich der Personalentwicklung bzw. dem Coaching der Kompetenz, indem aufgezeigt wird, inwiefern die Veränderungskompetenz im Rahmen von Personalentwicklungsansätzen gefördert werden kann.

2 Begriffsbestimmung und sprachliche Beschreibung

Personen, die besonders gut mit Veränderungen umgehen können und diese selbst gestalten, besitzen eine hohe allgemeine Veränderungskompetenz. Ployhart und Bliese (2006) definieren dies in ihrer umfangreichen I-ADAPT-Theorie als Fähigkeiten, Fertigkeiten, Dispositionen, Bereitschaft und/oder Motivation, sich an bestehende Gegebenheiten anzupassen oder diese zu verändern. Damit ist noch relativ wenig darüber gesagt, welche spezifischen Eigenschaften und Fertigkeiten denn nun relevant sind und worin sich eine veränderungskompetente Person von einer weniger veränderungskompetenten unterscheidet. Aufgrund der deutlich zu generischen Beschreibung der Bestimmungsstücke, die auf fast alle Kompetenzen zutreffen, fehlt es der I-ADAPT-Theorie im eignungsdiagnostischen Setting an Trennschärfe.

Allgemein findet sich in der gesamten wissenschaftlichen Literatur keine klare, allseits akzeptierte Definition von Veränderungskompetenz (Dlugosch 2009). Bei der Auseinandersetzung mit den relevanten Forschungsarbeiten zu diesem Thema wird deutlich, dass es sich bei der Veränderungskompetenz – wie bei anderen Kompetenzen auch – letztlich weniger um eine klar abgegrenzte, homogene Eigenschaft handelt, als vielmehr um ein Bündel an Eigenschaften, Fertigkeiten und motivatio-

nalen Dispositionen, die im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel (in diesem Fall die Veränderung) zusammenwirken. All diese Aspekte sind dabei keine neuen Konstrukte – sie tauchen in der Literatur in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen auf.

Wie vielfältig – je nach Situation des Wandels – die Anforderungen an die Veränderungskompetenz eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft sein können, ist in dem folgenden Klassifikationsschema herausgearbeitet und beschrieben (Pulakos et al. 2000/2002):

- **Umgang mit Notfällen und Krisensituationen**
Umgang mit lebensbedrohenden und gefährlichen Situationen in der gebotenen Dringlichkeit und Besonnenheit (z. B. bei Polizei und Militär).
- **Umgang mit Arbeitsstress**
Ruhiger, systematischer Umgang mit stressinduzierenden Situationen und Frustrationen.
- **Kreatives Lösen von Problemen**
Kreatives Lösen von neuen, schlecht definierten und komplexen Problemstellungen.
- **Umgang mit unsicheren und unvorhersehbaren Arbeitssituationen**
Effektiver Umgang mit schlecht vorhersehbaren, unsicheren Situationen, wie sie beispielsweise bei Restrukturierungen und veränderten Prioritäten oder Ressourcenzuweisungen auftreten.
- **Erlernen von Arbeitsaufgaben, Technologien und Prozeduren**
Erwerb von Wissen, Skills oder Verhaltensweisen, um veränderte Arbeitsanforderungen, die besonders durch technologische Weiterentwicklungen entstehen, bewältigen zu können.
- **Interpersonelle Adaptivität**
Flexibler und offener Umgang mit anderen Personen (z. B. Kollegen oder Kunden) und Teams unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedürfnisse.
- **Kulturelle Adaptivität**
Erwerb von Wissen und Verständnis bezüglich der Sprache, der Werte und der Verhaltensmuster in anderen Kulturen und Anpassung an diese Gegebenheiten, um gute Beziehungen zu erhalten.

- **Körperliche Adaptivität**

Anpassung an schwierige Umgebungsbedingungen wie beispielsweise extreme Hitze/Kälte, Lärm, Dreck oder schwierige klimatische Bedingungen (z. B. bei Polizei und Militär).

Neben der körperlichen Adaptivität und dem Umgang mit Notsituationen und Krisen lassen sich die anderen sechs Kategorien sehr gut auf Anforderungen in Wirtschaftsunternehmen übertragen, wenngleich die Gewichtung sicherlich variiert. Schwierig wird die Nutzung dieser wissenschaftlich belegten Taxonomie, wenn man die Unterkategorien gänzlich in Kompetenzmodelle, die als Grundlage für eignungsdiagnostische Verfahren dienen, übertragen würde, da sich hier Überschneidungen zu anderen Kompetenzen ergeben, beispielsweise zur interkulturellen oder kognitiven Kompetenz.

In den Kompetenzmodellen, die Personalentwickler z. B. als Grundlage für Mitarbeiterbeurteilungssysteme und Mitarbeitergesprächsinstrumente bilden, gibt es diverse Bezeichnungen für die Veränderungskompetenz. Sehr beliebt ist erfahrungsgemäß der Begriff „Lern- und Veränderungsbereitschaft“. Weitere Möglichkeiten zur Kompetenzbeschreibung sind „Sich flexibel auf Veränderungen einstellen“; „Veränderungsbereitschaft“; „Veränderungsmanagement“, „Veränderungsbereitschaft/Flexibilität“, „Change Management“ oder „Veränderungsprozesse gestalten“, welche rein sprachlich Teilfacetten der Veränderungskompetenz abbilden, also eher die persönliche Orientierung oder die Handlungsfacetten. Schaut man jedoch auf die konkreten Operationalisierungen sind sie häufig deutlich weiter gefasst.

Im Folgenden wird eine eigene, auf Erfahrungen und Literaturrecherchen basierende Definition von sieben Teilfacetten der Veränderungskompetenz vorgenommen:

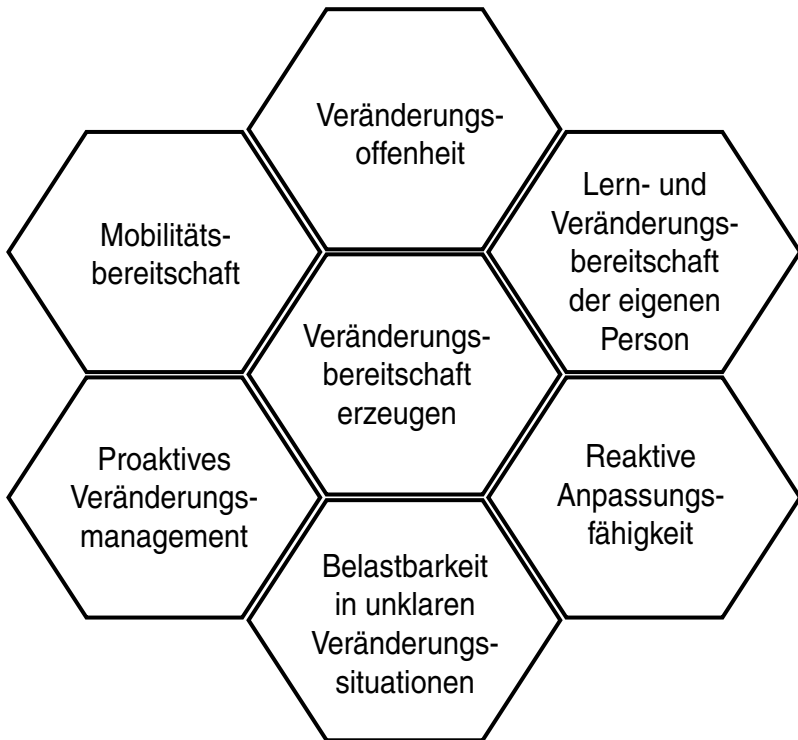


Abb. 1: Die sieben Facetten der Veränderungskompetenz

2.1 Veränderungsoffenheit

Eine wichtige Facette der Veränderungskompetenz ist die individuelle Offenheit für neue Erfahrungen. Denn Personen mit hohen Werten hinsichtlich dieser Eigenschaft stehen Veränderungen prinzipiell aufgeschlossen gegenüber, können abweichende Meinungen anderer eher akzeptieren und sich schneller an kulturelle Veränderungen anpassen. Veränderungsoffenheit bedeutet, neuen Maßnahmen, Verfahren oder Arbeitsweisen gegenüber aufgeschlossen zu sein und Freude daran zu haben, neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Veränderungsoffenheit kommt häufig mit einer ausgeprägten, individuellen Neugier einher. Traditionelle Regeln und „ungeschriebene Gesetze“ werden nicht kontextfrei

befolgt, sondern hinsichtlich ihrer Wirksamkeit im Vergleich zu neuen, moderneren Alternativen hinterfragt. Menschen mit dieser persönlichen Orientierung beschäftigen sich eher mit Vorstellungen über die Zukunft als über die Vergangenheit. Sie verfügen über eine optimistische, positive Grundhaltung.

2.2 Lern- und Veränderungsbereitschaft der eigenen Person

Diese Facette beschreibt die Fähigkeit einer Person auf Basis regelmäßiger Selbstreflexion eigener Stärken und Entwicklungsfelder und Feedback von anderen, die eigenen Kompetenzen eigeninitiativ weiterzuentwickeln (Dlugosch 2009). Eigene Fehler und Misserfolge werden analysiert und als Lernchance genutzt. Die Menschen mit einer hohen Ausprägung bringen die Bereitschaft mit, formelle und informelle Lernsituationen aufzusuchen und zu nutzen, um die berufsbezogenen Kompetenzen weiter zu entwickeln. Im unternehmerischen Kontext fordern Menschen mit einer hohen Ausprägung regelmäßig Feedback von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern ein. Lern- und veränderungsbereite Menschen besitzen ein breites Interessenfeld über das eigene Fachgebiet hinaus. Sie erhalten aktiv ihre Employability (oder auf Deutsch Beschäftigungsfähigkeit), lesen Fachliteratur und besuchen auch außerhalb der Arbeitszeit Weiterbildungsveranstaltungen. Die Lern- und Veränderungsbereitschaft ist eine Grundvoraussetzung, um über sich selbst hinauszuwachsen. Die Lern- und Veränderungsbereitschaft der eigenen Person ist somit eine Fähigkeit zur Selbststeuerung und Selbstentwicklung. Bei allen Ähnlichkeiten zur Veränderungsoffenheit liegt der Unterschied darin, dass es hoch veränderungsoffene Menschen gibt, die nicht lernen wollen, sondern einfach schnell ihr Verhalten, ihre Taktik ändern können.

2.3 Reaktive Anpassungsfähigkeit

Diese Facette beschreibt die Fähigkeit, adäquat und flexibel mit Veränderungen, die man selbst nicht beeinflussen kann, umzugehen und das eigene Verhalten, die Ziele, Pläne und Prioritäten entsprechend anzupassen. Menschen mit einer hohen Ausprägung sind in der Lage, ihr Handeln auf die neue Situation auszurichten. Die reaktive Anpassungsfähigkeit setzt eine gewisse Veränderungsoffenheit voraus, damit die Bereitschaft, sich mit neuen Anforderungen konstruktiv auseinanderzu-

setzen, überhaupt erst entstehen kann. Die Fähigkeit, sich Veränderungen entsprechend anzupassen, setzt zudem die Fähigkeit zum Transfer von eigenen Kompetenzen, Qualifikationen und Wissen auf andere, neuartige Situationen und wechselnde Bedingungen voraus. Diese Transferstärke der reaktiven Anpassungsfähigkeit erfordert grundlegende kognitive Fähigkeiten und Erfahrungswerte, die es der Person ermöglichen, Situationen zu analysieren, Probleme zu lösen und die wesentlichen Elemente des erfolgreichen Verhaltens zu abstrahieren und es auf die neue Situationen zu übertragen (Dlugosch 2009). Durch die erwähnten Erfahrungswerte sind Personen mit einer hoch ausgeprägten reaktiven Anpassungsfähigkeit schneller in der Lage, aktuell benötigtes Wissen und ein entsprechendes Verhaltensrepertoire bei sich selbst abzurufen und verfügbar zu machen.

2.4 Belastbarkeit in unklaren Veränderungssituationen

Diese Facette hängt sehr eng mit der vorhergehenden zusammen, beschreibt jedoch speziell die innere Orientierung oder Haltung in mehrdeutigen Veränderungssituationen. Personen mit einer hohen Ausprägung können entscheiden und agieren, ohne ein vollständiges Bild der Situation zu haben. Sie agieren gelassen und souverän, wenn Angelegenheiten in der Schwebelage sind und sie müssen bestimmte Sachen nicht abschließen, um zur nächsten übergehen zu können. Es geht bei dieser Fähigkeit, der sogenannten Ambiguitätstoleranz, darum, alles – Menschen, Dinge, Entwicklungen – nicht als feste Tatsachen zu sehen, bzw. sehen zu wollen, die es lediglich zu erkennen und zu erkunden gilt, sondern als Sichtweisen, die je nach Perspektive ihre Bedeutung verändern können (Doppler 2003/2008). Die Wichtigkeit dieser Facette der Veränderungskompetenz nimmt mit der schon angesprochenen, drastischen Steigerung der Komplexität des Wirtschaftslebens noch zu.

2.5 Proaktives Veränderungsmanagement

Diese Facette beschreibt die Fähigkeit, aktiv Veränderungsbedarf im eigenen Verantwortungsbereich, aber auch darüber hinaus aus einer bereichsübergreifenden Perspektive, zu erkennen und neue Entwicklungen gezielt voranzutreiben. Personen mit einer hohen Ausprägung besitzen „Prozesskompetenz“, stoßen notwendige Maßnahmen von sich aus an und setzen diese zielgerichtet um. Sie sind auf Basis ihrer kognitiven

Kompetenzen in der Lage, abzuschätzen, welche Ideen und Vorschläge Erfolg versprechen könnten, z. B. wie sich eine Idee am Markt behauptet. Eine hohe Ausprägung geht einher mit strategischem Denken, hier verstanden als Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und handlungsrelevante Konsequenzen daraus abzuleiten. Es sind insbesondere Personen in Bezug auf diese Facette erfolgreich, die ihre Informationsprozesse, Entscheidungsvorgänge und Arbeitsschritte sorgfältig auf das Aufnahmevermögen und die Lernkurve von Menschen und Gruppen abstimmen. Eine hoch ausgeprägte Change-Management-Fähigkeit geht damit einher, dass in der Steuerung des Vorhabens Projektmanagement-Techniken und spezifisches Wissen (vgl. Doppler/Lautenburg 2008; Kotter 1996) eingesetzt werden. Beim Einsetzen für die Realisierung von Verbesserungsvorschlägen agieren Menschen mit einer hohen Ausprägung mutig, durchsetzungsorientiert und beharrlich. Sie verfügen zudem über eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, das heißt, sie erwarten, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich selbst ausführen zu können.

2.6 Veränderungsbereitschaft erzeugen

Diese Facette richtet den Blick auf die Menschen, die von der Veränderung betroffen sind. Sie beschäftigt sich mit der Fähigkeit von Führungskräften, Kollegen oder sogenannten „Change Agents“, andere Menschen dazu zu bewegen, sich offen und konstruktiv mit Veränderungen auseinanderzusetzen und diese mitzutragen. In Abgrenzung zur vorhergehenden Facette liegt der Fokus darauf, inwiefern der Prozess der Umsetzung von Veränderungen psychologisch geschickt gestaltet wird. Diese Facette beschreibt in einer sehr hohen Ausprägung die Fähigkeit, andere für Veränderungen zu gewinnen und zu motivieren. Veränderungen, die von den Betroffenen auf Dauer mitgetragen werden sollen, können nicht gegen, sondern nur mit den Menschen gestaltet werden. Die Betroffenen befinden sich häufig in einem Spannungsfeld aus der Einsicht, dass einerseits eine Veränderung vonnöten ist, andererseits gibt es ein Grundbedürfnis des Menschen nach Klarheit, Ordnung, Sicherheit, Stabilität und Situationskontrolle (Dlugosch 2009; Doppler 2003/2008). Personen mit einer hoch ausgeprägten Fähigkeit, bei anderen Veränderungsbereitschaft erzeugen zu können, bemühen sich deshalb, Betroffene zu Beteiligten zu machen und sie für die Veränderungsvorhaben zu öffnen. Sie setzen sich intensiv mit der Ausgangssituation der Betroffenen auseinander.

der, holen sie bei ihren zentralen Fragestellungen ab und gehen konstruktiv und lösungsorientiert mit deren Unsicherheiten um. Die Gründe, der organisatorische und individuelle Nutzen sowie die Auswirkungen der Veränderungen werden von ihnen in der Kommunikation herausgearbeitet. Personen mit einer hohen Ausprägung antizipieren mögliche Widerstände gegen Veränderungen und gehen aktiv dagegen an. Widerstände werden konstruktiv, ohne Zeit- und Ergebnisdruck behandelt. Personen mit dieser hohen Ausprägung stellen eine Vertrauensbasis her, agieren und kommunizieren glaubwürdig, offen und ehrlich. Sie geben in der Rolle als Führungskraft Orientierung, durch das Aufzeigen eines verlockenden, greifbaren Ziels im Sinn einer positiven Vision. Häufig schaffen Personen, die über Wissen verfügen, wie man Veränderungsbereitschaft bei anderen erzeugen kann in der Vorphase zunächst Leidensdruck, um Problembewusstsein zu erzeugen und den Boden für Veränderungsvorhaben zu bereiten. In der Umsetzung ist die schon erwähnte breite Partizipation der Mitarbeiter und eine konsequente und verbindliche Umsetzung ein Erfolgsfaktor bei dieser Facette. Erste sichtbare, kurzfristige Erfolge im Veränderungsvorhaben werden von Führungskräften mit einer hohen Ausprägung zeitnah angestrebt und belohnt, um zusätzliche Anreize und Motivation bei den Beteiligten zu schaffen (Kotter 1996; Paschen 2012). Die Fähigkeit, Veränderungsbereitschaft bei anderen zu erzeugen, korreliert mit der Integrationskraft, der Delegationsfähigkeit, der Kontaktfähigkeit, der Begeisterungsfähigkeit und der Überzeugungskraft der handelnden Person. Es müssen bestimmte Einstellungen und Dispositionen, Wissen über Change-Prozesse als auch Erfahrungen (z. B. mit Teamentwicklungen oder Großgruppen-Moderationen) positiv zusammenwirken, um diese wichtige, komplexe Facette der Veränderungskompetenz auszubilden. Relevantes Wissen für ein erfolgreiches Agieren in dieser Facette ist z. B. Wissen über Gruppendynamik, Organisationspsychologie, Systemtheorie oder Organisationsentwicklung.

2.7 Mobilitätsbereitschaft

Diese in der Praxis verortete Facette der Veränderungskompetenz beschreibt die Bereitschaft einer Person, aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit umzuziehen, Auslandsaufenthalte durchzuführen oder Reisetätigkeiten in Kauf zu nehmen. Sie spielt in vielen Rekrutierungssituationen eine zunehmend wichtige Rolle für Unternehmen und soll hier nicht vergessen werden.

Neben diesem Überblick über die Facetten der Kompetenz korrelieren auch weitere Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften (so genannten Co-Kompetenzen) mit der vielschichtigen Veränderungskompetenz, die für sich genommen auch für andere berufliche Kompetenzen von Bedeutung sind, jedoch in ihrer Kombination die Veränderungskompetenz ausmachen. Einige wurden bei den Facetten auch schon explizit genannt. Als wesentliche Co-Kompetenzen lassen sich die folgenden Aspekte zusammenfassen:

- Innovationsfähigkeit (im Sinne von Kreativität, Ideenreichtum, Innovationsmanagement, strategischer Agilität),
- Kognitive Fähigkeiten (wie allgemeine Intelligenz, Problemlösefähigkeiten, Abstraktionsvermögen, bereichsübergreifendes Denken, Beobachtungsfähigkeit, Flexibilität, Anpassungsvermögen),
- Emotionale Stabilität (vor allem Stressresistenz, Durchsetzungsvermögen, Beharrlichkeit/Ausdauer),
- Soziale Kompetenz (im Sinne von Überzeugungskraft, Gewissenhaftigkeit in Kommunikation und Verhalten, Begeisterungsfähigkeit, Kritikfähigkeit),
- Führungskompetenzen (vor allem Sinnstiftung, Orientierung geben, Verbindlichkeit, Delegationsfähigkeit, Motivationskraft) ,
- Innerer Antrieb (wie Tatkraft und Dynamik; Agilität; Leistungsmotivation),
- Unternehmerisches Denken und Handeln (bezogen auf Markt- und Kundenorientierung; häufig Voraussetzung dafür, Veränderungen erkennen und anstoßen zu können).

3 Die Geschichte der Kompetenz

Etwa 99,6 % seiner etwa zweieinhalb Millionen Jahre währenden Geschichte lebte der Mensch ausschließlich als Jäger und Sammler in überschaubaren Sozialverbänden. Die Erfindung von Ackerbau und Viehzucht liegt gerade erst 8000 Jahre zurück. Die Industrialisierung, die die heutigen Lebensbedingungen prägt, gerade einmal 200 Jahre. Bis 1840 lebten die Menschen in einer eher entschleunigten Zeit, erst dann fand der erste industrielle „take off“ statt (Walt Rostow). In dieser Zeit sind die Handelsverflechtung, die kommunikationstechnische Verflechtung, der Kapitalverkehr und die Migration enorm angestiegen. Mit der Hoch-

Industrialisierung hat sich die Dynamik der Veränderung der Umwelt für die Menschen also noch einmal dramatisch beschleunigt. Das macht die Arbeitshypothese der Evolutionären Psychologie und der Evolutionsbiologie plausibel, dass die „Natur des Menschen“ in vieler Hinsicht immer noch eine Anpassung an die Lebensbedingungen der Steinzeit sein dürfte. Im Zeitalter der Globalisierung denken, fühlen und handeln wir laut den genannten Forschungsrichtungen immer noch mit einer „Steinzeitpsyche“ (Buss 2008; Lieberman 2010). Überhaupt ist die hochtechnisierte Welt durch ein Wechselspiel von zwei Kräften entstanden. Auf der einen Seite steht der Mensch mit seinem natürlichen Drang, Neues zu entdecken und zu entwickeln, und auf der anderen Seite steht die sich rasant verändernde Umwelt, welche wiederum eine Anpassungsleistung erfordert. Der gesunde Mensch verfügt neben dem Streben nach Stimulation und Neuartigkeit jedoch auch über ein Bestreben nach Sicherheit und Ordnung (Riemann 1961). Die Menschheit hat schon eine beachtliche Anpassungsleistung vollbracht. Dennoch stehen die Individuen heute vor den in der Einleitung beschriebenen Anpassungsproblemen, für die es keine historischen Präzedenzfälle gibt und auf die infolgedessen auch keine Evolution vorbereiten konnte. Ebenso wie die berufliche Stress- und Burn-Out-Forschung sich intensiv mit den physiologischen Hintergründen beschäftigt, erscheint es als ein interessantes Forschungsfeld, individuelle Veränderungskompetenz vor dem Hintergrund der Evolution zu betrachten, um zu erurieren, inwieweit die handelnden Personen in Wirtschaftsunternehmen mit ihrer „Steinzeitpsyche“ überhaupt in der Lage sind, die heutige Komplexität und Vernetztheit zu verarbeiten.

Die Entwicklung der Anforderung Veränderungskompetenz, wie wir sie in heutigen Kompetenzmodellen finden, ist untrennbar mit der Geschichte des Change Managements verbunden, da diese Form der Unternehmensentwicklung die Kompetenz, wie sie in Kapitel 2 beschrieben wurde, bei Führungskräften und Mitarbeitern erst erforderlich machte. Der Ursprung des Change Managements geht auf die Organisationsentwicklung in den USA der dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts zurück, als die Bedeutung der Motivation für die Effektivität und Effizienz erkannt wurde (siehe *Hawthorne-Effekt*, Roethlisberger und Mayo). Von Kurt Lewin wurden in den vierziger Jahren weitergehende Untersuchungen durchgeführt. Die Pioniertheorie von Lewin (1947, 1958) beschäftigt sich im Rahmen der Organisationstheorie mit den Phasen von Veränderungen. Mitte der siebziger Jahre begann sich die Organisationsentwicklung mit dem

zentralen Thema Veränderung in Deutschland zu etablieren. Kernelemente waren:

- der langfristige, ganzheitliche Ansatz,
- die Beteiligung von Betroffenen und
- die Hilfe zur Selbsthilfe (Doppler/Lauterburg 2008).

Erst circa 1960 wurde der Kompetenzbegriff, wie wir ihn heute benutzen, in die Motivationspsychologie eingeführt. Die Veränderungskompetenz kam zur gleichen Zeit wie die Organisationsentwicklung mit der Dynamik der Moderne in den sechziger und siebziger Jahren „in Mode“. Der Zeitgeist war damals geprägt von Einflüssen der Hippies, als gegenkulturelle Jugendbewegung, welche die individuelle Veränderungsbereitschaft als ein identitätsstiftendes, verbindendes Element betrachtete und alternative, gesellschaftliche Veränderungsprojekte vorantrieb. Diese wiederum waren beeinflusst von Margret Mead und anderen Vertretern des Kulturrelativismus. Diese legten mit ihren Thesen, dass die Kultur die Persönlichkeitsentwicklung beeinflusst, den Grundstein für den heutigen Multikulturalismus. Die Kulturrelativisten des 20. Jahrhundert vertraten die Auffassung, dass Sozialverhalten formbar und kulturbestimmt, sozusagen beim Vorgänger abgeschaut und daher veränderbar sei. Auch diese Sichtweisen hatten eine Einfluss darauf, dass das Leben von vielen Menschen zunehmend als weniger von der Biologie vorherbestimmt wahrgenommen wurde und somit ungeahnte Wahl- und Veränderungsmöglichkeiten aufgrund der Multioptionalität des Lebens in den Fokus rückten, welche die Bedeutung der individuellen Veränderungskompetenz hervorhoben.

1961 veröffentlichte der Psychoanalytiker Fritz Riemann die einflussreiche, tiefenpsychologische Studie „Grundformen der Angst“, welche auch heute noch in adaptierter Form vielen Change-Management- und Führungstrainings Anwendung findet. Sie beschreibt vier sehr grundlegende Orientierungen des Menschen, mit denen der menschliche Charakter leichter verstanden werden kann. Auch bei ihr geht es unter anderem um die Frage, wie sich unsere Identität in einer sich verändernden Welt darstellt und wie stabil oder veränderbar wir uns selbst erleben.

Die Märkte wurden dynamischer und schnelllebiger, die Globalisierung veränderte die Welt der Unternehmen auf grundsätzliche Art und Weise. Aufgrund der modernen Informationstechnologie ist der Mensch mit den Werten und Normen aller Kulturen gleichzeitig konfrontiert. Es gibt nicht

mehr „eine Kultur“ oder ein Wertegefüge, in das man als Mensch hineingeboren wird, sondern sowohl die Menschen als auch die Unternehmen stehen zunehmend unter dem Druck, sich immer wieder selbst neu zu erfinden. Der Soziologe Kurt Beck definiert diesen Trend als das „erfahrbare Grenzenloswerden alltäglichen Handelns in den verschiedenen Dimensionen [...], der alle zu Anpassungen und Antworten zwingt“.

Sehr populär wurde das Change Management in den 1990er Jahren, angestoßen vom Business Process Engineering und anderen Managementkonzepten. Ein Zusammenbruch der bisherigen Unternehmenskulturen hatte als Reaktion zur Folge, dass die individuelle Veränderungskompetenz verstärkt in den Fokus der Managementforschung und -literatur geriet und sich als wichtige Kompetenz in den Anforderungsprofilen und Kompetenzmodellen wieder fand.

4 Die individuelle Entwicklung der Kompetenz

Die Genese der Veränderungskompetenz, die wie erläutert, ein Bündel unterschiedlicher Fertigkeiten, Fähigkeiten, Orientierungen und Dispositionen repräsentiert, ist in all ihren Facetten sicherlich schwer zu beschreiben. Die Ausprägung der Veränderungskompetenz, also die Frage, wie gut wir mit Veränderungen umgehen und diese aktiv gestalten können, hängt jedoch definitiv mit der „**Ich-Stärke**“ eines Individuums zusammen. Dieser psychoanalytische Begriff bezeichnet das Ausmaß an Selbstbewusstsein und Selbstsicherheit, mit dem sich ein Individuum in den Aufbau seiner Ich-Identität einbringt bzw. einbringen kann. „Merkmale einer ausgeprägten Ich-Stärke sind z. B. Aktivität, Kreativität, Entschlussfähigkeit, Sicherheit, Ausgeglichenheit, Toleranz“ (Köck/Ott 1994), die als Grundlage für eine sich entwickelnde Veränderungskompetenz gelten können. Als Ich-Stärke wird die Leistungsfähigkeit des Individuums bezeichnet, Konflikte und Belastungen zu verarbeiten und sich an die Realität anzupassen. Nur wenn ich über mich selbst denke, dass ich in einer Situation adäquat agiere, kann ich dieser These gemäß, offen für äußere Aspekte, Veränderungen und andere Menschen sein und Energie in deren Exploration oder in die Interaktion mit diesen investieren.

Die Entwicklung der Ich-Stärke – und damit zusammenhängend die Ausprägung der Veränderungskompetenz – ist abhängig von den *Beziehungsqualitäten der Bezugspersonen in der frühen Kindheit*. Die Bin-

dungstheorie (Ainsworth/Bowlby 1991) besagt, dass diese frühen Bindungserfahrungen die gesamte Persönlichkeitsentwicklung beeinflussen. Sie werden vor allem dadurch bestimmt, ob und inwieweit die Eltern angemessen auf die Bedürfnisse und Signale des Kindes reagieren. Bei zuverlässiger, liebevoller und einfühlsamer Betreuung entsteht eher eine sichere Bindung als unter einem Mangel an Zärtlichkeit und Fürsorge. Mit spätestens einem Jahr unterscheiden sich sicher und unsicher gebundene Babys deutlich im Verhalten voneinander. Sobald ein Baby oder Kleinkind sich fortbewegen kann, muss es sein persönliches Gleichgewicht finden zwischen der Erkundung der Umwelt, die auch Gefahr und Angst beinhaltet, und der Bindung, die Sicherheit gibt. Das optimale Gleichgewicht finden Babys, deren Eltern ihnen als „sicherer Hafen“ während der Exploration der Umwelt zur Verfügung stehen, in dem es bei ihnen „auftanken“ und sich Zuwendung und Trost holen kann. Eltern, die ihr Kind zusätzlich ermutigen, ihrer natürlichen Neugierde nachzugehen, die Welt zu erforschen und neue Verhaltensweisen aktiv auszuprobieren, fördern den Aufbau von „Ich-Stärke“ bei ihren Kindern.

Wer hat nicht schon auf einem Kinderspielplatz beobachtet, wie unterschiedlich Kinder sich verhalten? Da gibt es solche, die sich an den Rockzipfel der Mutter kuscheln und sich kaum trauen, in den Sandkasten zu gehen. Aber auch solche, die sich mutig auf Streifzüge begeben, in die Gebüsche krabbeln und alles erkunden wollen. Solche Kinder sind in aller Regel sicher gebunden. Die Entwicklung von sicher gebundenen Kindern verläuft nach den Ergebnissen bisheriger Forschung allgemein positiver und problemloser. Sie haben ein höheres Selbstwertgefühl und sind vor Verhaltensproblemen sowie psychischen Erkrankungen besser geschützt. Ihr allgemeines Beziehungsverhalten ist offener und vertrauensvoller. Eine sichere Bindung fördert die soziale Kompetenz, das Selbstvertrauen, die *Belastbarkeit* im Sinne emotionaler Stabilität und auch die Selbstregulation, alles wichtige Faktoren der Facetten „*Proaktives Veränderungsmanagement*“ und „*Veränderungsbereitschaft erzeugen*“. Die sicher Zurückgebundenen sind nach diesem urmenschlichen Prinzip neugieriger auf ihre Umwelt, veränderungsoffener und zeigen eine höhere *Lern- und Veränderungsbereitschaft* als die unsicher Gebundenen. Die durch die Bezugspersonen geförderte natürliche Neugier wiederum ist eine Grundlage für erfolgreiche kognitive Lernprozesse, um auch diese Co-Kompetenz der Veränderungskompetenz in die Überlegungen zur Genese miteinzubeziehen.

Dem jedem Lebewesen innewohnenden Bedürfnis nach Herausforderungen und der Bewältigung von unsicheren Situationen steht das Streben nach Sicherheit, Ordnung und Tradition gegenüber. Kinder brauchen somit neben kindgerechten Reizen Schutz vor solchen Reizen, die seinen Organismus überfordern oder ihn aus dem Gleichgewicht bringen (Reizüberflutung). Für eine positive Entwicklung der Veränderungskompetenz ist es daher unabdingbar, dass Kinder auch mal zur Ruhe kommen und sich auf sich selbst konzentrieren können. Langeweile kann eine Basis für wichtige Erfahrungen sein und kreativ machen. In der Langeweile lernen Kinder, aus eigener Kraft und eigenem Antrieb eigene Ideen und Interessen zu finden, ihre *Selbstwahrnehmung* wird gestärkt und auch ihr Selbstbewusstsein kann wachsen. Auch hierin finden sich wieder wichtige Facetten und Co-Kompetenzen der Veränderungskompetenz.

Eine gesunde Mischung zwischen der Förderung von Explorationsverhalten im Sinne von *Veränderungsoffenheit* sowie ein Geborgenheit vermittelndes Elternhaus als „sicherem Hafen“ bietet eine gute Grundlage für die Veränderungskompetenz.

In Kindergärten, Schulen und anderen *Bildungseinrichtungen* wird dagegen die *Reaktive Anpassungsbereitschaft* von Kindern, die in der Familie durch Lernen am Modell und Erziehung (à la „Nein, es kann nicht alles nach deinem Kopf gehen!“) angelegt wird, weiter ausgebildet und verstärkt. Dies geschieht durch die Interaktion im Gruppenverband und das kooperative Lösen gemeinsamer Aufgaben.

Extrem stimulanzorientierte, wandlungsfähige und hoch veränderungsbereite Menschen, von Riemann als hysterische Persönlichkeiten bezeichnet, stammen häufig aus einem als wechselhaft erlebten Milieu, in dem sehr wenig Beständigkeit, Ordnung und Sicherheit vorherrschte und die Kinder daher nicht ausreichend Orientierung, bedingungslose Zuwendung und Halt fanden. Ihr eigentliches Bedürfnis in der Kindheit nach stabiler Zugehörigkeit zur Familie – auch kleine Kinder können sich schon ausgeschlossen und minderwertig fühlen – übersetzen die hysterischen Persönlichkeiten in ganz viel Handlungsenergie, um Aufmerksamkeit und Anerkennung zu erhalten sowie einen Platz einzunehmen. Biographien belegen, dass diese Menschen häufig über das Ziel hinaus schießen und zur Überkompensation neigen. Ein übersteigertes Streben nach Geltung, Selbsterfahrung und Selbsterleben und sehr starke Veränderungs- und Expansionsbedürfnisse können die Folge sein.

Natürlich hat neben der Kernfamilie auch **das gesellschaftliche Milieu**, in dem man aufwächst, einen Einfluss auf die Ausprägung der Veränderungskompetenz. Das bürgerlich-konservative Milieu mit seinen Werten wie Beständigkeit, Identität, sicherer Bindung und Zugehörigkeit, Verlässlichkeit und Selbstgewissheit vermittelt das Gefühl, dass es wichtig ist, zu wissen, wo man herkommt und wer man ist. Viele technisch distinguierte Erfinder und Innovatoren sind standesbewusste Repräsentanten dieses Milieus, mit klaren Zielvorstellungen ausgestattet und konservativ in ihrer Vorgehensweise, dabei jedoch hoch verändernd.

Ein liberal-weltoffenes Milieu mit kosmopolitischem Bewusstsein und ausgeprägtem Fortschrittsoptimismus, welches ein Selbstverständnis als „neue Elite“ und ein intellektuell stimulierendes Elternhaus bietet, vermittelt Werte wie Flexibilität, Mobilität, und Erfolgs-Pragmatismus. Hier wird ein Grundstein für eine spätere *Mobilitätsbereitschaft* gelegt. Eltern ziehen vielleicht berufsbedingt um und die Kinder lernen, dass man sich nach einer gewissen Adaptionphase auch woanders wohlfühlen kann. Ein Milieu wie dieses bringt wahrscheinlich tatsächlich mehr Projektpioniere, Expatriates, Komplexitätsmanager und Innovationsinspireure hervor als ein national, deutschümelndes Submilieu der Gesellschaft, in der Werte wie Unterordnung, Pflicht, Akzeptanz und Selbstkontrolle im Vordergrund stehen und an gemeinsamen Traditionen festgehalten wird.

Eine weitere Prägung der Menschen in Bezug auf ihre Veränderungskompetenz findet durch **Peer Groups** statt, die Impulse geben, womit „man“ sich am besten identifiziert. In der heutigen Zeit, der Moderne, ist es zum Beispiel „en vogue“, sich als postmoderner Jugendlicher zu geben.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Genese der Veränderungskompetenz liegt zudem in der beruflichen Sozialisation durch die ersten **zwei Unternehmenskulturen**, in denen man arbeitet.

5 Form der Kompetenz und Typologien

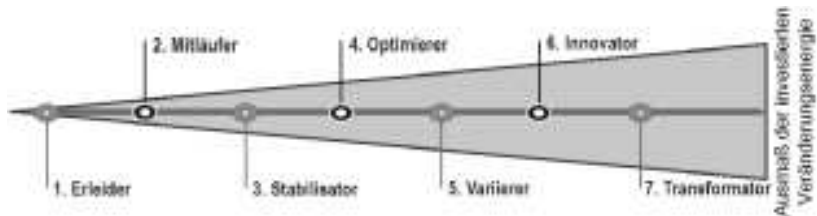


Abb. 2: Das Typenmodell der Veränderungskompetenz

Um zu einer Typisierung der facettenreichen Veränderungskompetenz von Menschen in Organisationen zu kommen, ist es zunächst notwendig zu definieren, auf welchen Skalen oder Achsen sich hoch veränderungskompetente von niedrig veränderungskompetenten Mitarbeitern unterscheiden.

Folgende Skalen sind erfahrungsgemäß relevant:

- **Handlungsorientierung**

Ein handlungsorientierter Mensch ist gekennzeichnet durch die Fähigkeit und den Willen zur raschen Umsetzung einer Entscheidung in zielgerichtete Aktivität. Bei Misserfolgen werden Fehler identifiziert und neue Versuche gewagt. Bei einer niedrigen Ausprägung hingegen ist man so auf die Lage fixiert, dass man sich nicht dazu im Stande sieht, sich von seinen Gedanken und Gefühlen zu lösen, um anstehende Aufgaben anzugehen.

- **Zeitlicher Fokus**

Diese Skala beschreibt inwieweit jemand aufgrund seiner Sicht auf die Welt vergangenheitsorientiert, gegenwartsorientiert oder zukunftsorientiert denkt und handelt.

- **Klarheit der Zielvorstellungen**

Dieses Unterscheidungsmerkmal bestimmt, in welcher Ausprägung eine Person in einer Veränderungssituation Klarheit über das übergeordnete Ziel und dessen Nutzen hat.

- **Intrapersonale Anpassungsbereitschaft**

Diese Skala beschreibt das Ausmaß der Fähigkeit, adäquat und flexibel mit Veränderungen, die man selbst nicht beeinflussen kann, umzugehen.

- **Persönlicher Energieeinsatz**

Beschreibt, wie viel Energie jemand dauerhaft in den Veränderungsprozess hineinzubringen bereit ist. Dieses Unterscheidungsmerkmal ist in Abb. 2 auch graphisch abgebildet.

Aus diesen Skalen und Unterscheidungsmerkmalen können jetzt folgende Typen abgeleitet werden (siehe auch Abbildung 2):

- **Typ 1: Der Erleider**

Der Erleider zeichnet sich dadurch aus, dass er sich gedanklich stark in der Vergangenheit bewegt und eine niedrige Handlungsorientierung aufweist. Er ist passiv, glaubt nicht an den Sinn der Veränderung und „steckt den Kopf in den Sand“. Das Ziel und der Nutzen des Veränderungsvorhabens haben sich ihm (noch) nicht erschlossen. Der Erleider ist in einer schlechten Situation, weil dieser Typ weder den Mut hat, offen „dagegen“ zu sein, noch die Energie aufbringen kann oder will, in die Umsetzung zu investieren. Erleider sind meist schlecht motiviert sich anzupassen und halten Leistung und Commitment zurück. Es ist wichtig, sie für das Veränderungsvorhaben zu gewinnen, weil sie sonst der Organisation und sich selbst mehr schaden als nutzen.

- **Typ 2: Der Mitläufer**

Die Mitläufer sind zwar leicht bereit, der Veränderung zuzustimmen, lassen es allerdings an Energie und Überzeugung fehlen, so dass sie als „träge Masse“ meist nichts oder nicht viel zur Umsetzung beitragen. Mitläufer sind gegenwartsorientiert, machen sich sowohl über die Vergangenheit als auch über die Zukunft nicht allzu viele Gedanken. Die Zielklarheit des Change-Prozesses ist (noch) niedrig ausgeprägt. Sie stimmen in Abstimmungen zu, lehnen sich aber nicht „aus dem Fenster“. Sie tendieren dazu, gute „Corporate Citizen“ zu sein, verhalten sich politisch angemessen, gehen aber kein Risiko ein, sich für etwas stark zu machen, an das „sowieso keiner glaubt“. Die Klarheit der Zielvorstellungen ist niedrig ausgeprägt. Sie sind wichtig, und man muss sie für das Veränderungsvorhaben gewinnen.

- **Typ 3: Der Stabilisator**

Der Stabilisator ist vergangenheitsorientiert und verwendet viel Energie darauf, alte, – aus seiner Sicht bewährte – Arbeitsweisen, Strukturen und Prozesse zu erhalten und „dagegen“ zu sein. Stabilisatoren haben den Mut zu sagen, dass sie mit der angekündigten Veränderung nicht einverstanden sind. Dieser Typ zeigt wenig persönliche Anpassungsbereitschaft und verfügt über eine hohe Klarheit in seinen Zielvorstellungen, die jedoch in eine gegenläufige Richtung zeigen, als das Unternehmen sich wünscht. Man kann sie unter Einsatz viel eigener Energie gewinnen, wenn man bereit ist, ihren Widerstand ernst zu nehmen, sie einzubeziehen, um sie dann zum Mitspielen zu bewegen. Sie können ein Team in ihre Richtung beeinflussen, wenn die Führungskraft nicht kompetent handelt.

- **Typ 4: Der Optimierer**

Der Optimierer verbessert mit angemessener Energie Strukturen, Prozesse und Abläufe, die noch aus der Vergangenheit stammen und bemüht sich darum, diese immer wieder an neue Anforderungen der Gegenwart anzupassen. Er will etwas so weit optimieren, wie es nur möglich ist. Kritisch ausgedrückt, beschäftigt er sich sozusagen eher mit einem „Flickwerk“ als mit einem großen Wurf für die Zukunft. Die Handlungsorientierung eines Optimierers ist als hoch adaptiv-reagierend und durchweg konstruktiv zu bezeichnen. Seine Klarheit der Zielvorstellung ist eher gering ausgeprägt, da eher „die kleinen Schraubchen gedreht werden“ als dass das übergeordnete Ziel im Fokus steht. Das Gewinnen von Anderen für die Veränderung steht für die Optimierer weniger im Fokus, da die Veränderungen nicht so drastisch und einschneidend sind und die Widerstände somit nicht ausgeprägt sind. Der Optimierer läuft Gefahr, dass er mit seiner Art die Produkte oder Unternehmen zu verändern, wichtigen Marktentwicklungen „hinterherläuft“.

- **Typ 5: Der Variierer**

Der Variierer ist gegenwartsorientiert, zeichnet sich durch eine gut ausgeprägte Handlungsorientierung sowie persönliche Anpassungsbereitschaft aus. Nicht die Innovation steht im Mittelpunkt seines Interesses, sondern eine Rekombination oder neue Anwendung vorhandener Ideen. Wie ein DJ beschäftigt sich ein Variierer mit dem Sampling und Mixing guter Konzepte, Methoden und Strukturen zu einem neuen Werk. Ihn zeichnet eine hohe Lernbereitschaft, Tole-

ranz und Offenheit aus und er ist bereit, viel Energie in die Recherche alternativer Möglichkeiten zu investieren. Die Welt wird vom Variierer nicht auf ein Fortschrittsziel hin betrachtet, sondern vielmehr als pluralistisch, zufällig und chaotisch angesehen. Flexibel und agil sowie häufig mit einer recht guten Ambiguitätstoleranz ausgestattet variiert dieser Typ „das Konzept permanent „mal ein bisschen“, in der Hoffnung, „dass es dann besser klappt“.

- **Typ 6: Der Innovator**

Der zukunftsorientierte Innovator generiert neue Ideen und ist inhaltlich eine treibende Kraft in den ersten Phasen eines Veränderungsvorhabens. Es bereitet ihm Freude, unermüdlich mit neuen Ansätzen zu experimentieren und er verfügt über eine ausgeprägte Veränderungsoffenheit. Innovatoren bringen ihre Erfahrungen ein und ziehen angemessene Schlussfolgerungen aus Fehlschlägen. Der Innovator denkt „Out-of-the-box“ und kann Querverbindungen herstellen sowie Einfälle entwickeln, auf die andere nicht kommen. Er beobachtet Veränderungen und Entwicklungen in seiner Umwelt sehr intensiv, sammelt diese und schöpft persönliche Kraft aus dem Prozess des Lernens. Innovatoren können andere mitreißen und begeistern und führen Teams oft zu sehr guten Ergebnissen. Die Handlungsorientierung ist ebenso hoch ausgeprägt wie die Begeisterung des Innovators für seine eigene Idee. Entscheidungen trifft der Innovator oftmals im Sinne der Verbesserung der Qualität statt aufgrund rationaler Produktivität. Er lebt nach der Devise: „Leben und leben lassen“ und der Wettkampfgedanke liegt im eher fern. Die schlussendliche Umsetzung seiner Ideen ist nicht immer die Sache des Innovators.

- **Typ 7: Der Transformator**

Der zukunftsorientierte Transformator ist ein leidenschaftlicher, kämpferischer Change Manager, der sehr viel seiner Lebensenergie in seine visionären und radikalen Veränderungsvorhaben steckt. Er zeichnet sich durch eine extrem hohe Handlungsorientierung aus und seine Struktur- sowie Zielvorstellungen sind „glasklar“. Er stößt „große“ Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation eines gesamten Unternehmens an. Transformatoren treffen mutig Entscheidungen und setzen diese kraftvoll um. Sie denken strategisch und unternehmerisch. Machtbewusstsein sowie die Bereitschaft, Konflikte zu adressieren und zu managen, zeichnet sie aus. Rücksichtnahme und Bedacht gehören nicht zu ihren Stärken. Sie überzeugen dennoch die Belegschaft und setzen sich auch im Managementkreis

durch. Persönlich werden sie von den unterschiedlichsten Mitarbeiter-typen trotz einiger Irritationen als charismatisch wahrgenommen und haben eine hohe Akzeptanz. Transformatoren sind in der Lage, bei anderen Menschen Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Häufig sind sie selbst jedoch weniger flexibel und anpassungsbereit, wenn die Veränderungen von außen kommen und nicht von ihnen beeinflusst werden können.

6 Äußerungsform der Kompetenz

Die grundlegende Frage, mit der sich dieser Abschnitt beschäftigt, lautet: Wie lebt ein Mensch mit ausgeprägten Fähigkeiten in der Kompetenz in seinem Alltag?

- Personen mit einer hohen Ausprägung ihrer Veränderungskompetenz fällt es außerordentlich leicht, sich auf wechselnde Bedingungen oder unvorhergesehene Veränderungen einzustellen.
- Sie schätzen es sehr, mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert zu werden und sich mit unvertrauten Problemen zu beschäftigen. Unbekanntes verursacht bei ihnen keinerlei Unbehagen, denn sie verfügen über Improvisationstalent und sind stets offen für neue Erfahrungen.
- Sie werden vergleichsweise wenig dadurch beeinträchtigt, dass Aufgaben nicht klar definiert sind, da sie ein hohes Maß an Ungewissheit tolerieren können und neuen Situationen zuversichtlich begegnen.
- Diese Personen passen sich bei Veränderungsprozessen rasch an neue Bedingungen an. Die Gefahr, dass Neuerungen „aus Prinzip“ nicht mitgetragen werden, ist vergleichsweise gering.
- Risiken durch eine extrem hohe, isolierte Ausprägung dieser Dimension können in bestimmten berufliche Kontexten bisweilen auftreten, wenn große Kontinuität zu den zentralen Anforderungen der Tätigkeit gehört; etwa wenn Kundenbeziehungen sehr langfristig anzulegen sind. (Alle Punkte sind Beschreibung der Dimension Flexibilität im BIP, Hossiep & Paschen 2003.)

Im Berufsleben bevorzugen hoch veränderungskompetente Menschen in der Regel projektbezogenes Arbeiten im Team gegenüber einem konstanten Aufgabenspektrum mit wenig Abwechslung. Routinetätigkeiten entsprechen nicht ihrem Bedürfnis. Sie weisen eine vergleichsweise

hohe Mobilitätsbereitschaft auf. Man trifft diese neugierigen und fantasievollen Menschen z. B. in dynamischen, global agierenden Unternehmen, die ihre Werte im Unternehmensalltag verkörpern, also beispielsweise die Vergütung an die Leistung knüpfen oder in denen Innovationen auch auf unbürokratischem Wege eine Chance gegeben wird. Hoch veränderungskompetente Arbeitnehmer oder Unternehmer sind risikobereit. Sie scheuen sich beispielsweise nicht, innovative Projekte anzustoßen, auch wenn diese sich in der Zukunft möglicherweise als unrentabel erweisen könnten. Sie verfügen häufig über eine bewegte Biographie mit Job- und Branchenwechseln und können Auslandsaufenthalte vorweisen. Sie sind diejenigen, die bei Unzufriedenheit – auch spontan – von sich aus kündigen, die Vergangenheit einfach hinter sich lassen und sich auf das Ausprobieren von Neuem freuen. Veränderungskompetente Personen fühlen sich für ihr Schicksal selbst verantwortlich und wissen, dass sie die Dinge in den Griff bekommen können.

Es gibt jedoch erfahrungsgemäß auch eine zweite Gruppe von veränderungskompetenten Innovatoren. Diese sind persönlich eher konservativ veranlagt – man denke an einen klassischen Maschinenbauingenieur mit einer gradlinigen Biographie –, und das Bedürfnis nach Neuartigkeit und Abwechslung ist etwas schwächer ausgeprägt. Dafür steht die *Motivation, gute Leistung zu erbringen* im Vordergrund. Es geht ihnen beispielsweise als Konstrukteur darum, dass etwas nachher besser ist als vorher. Sie verändern beispielsweise mit Vorliebe einen Prozess bzw. eine Aufgabe, die bereits mehrfach in der Vergangenheit abgearbeitet werden musste und die auch zukünftig von ihnen noch mehrmals wiederholt werden muss. Als Motivation zur Veränderung nennen diese Innovatoren hauptsächlich zwei Gründe: Zum einen dass die bisherige Arbeit „nervig“ sei und bezogen auf den Arbeitsaufwand nicht genügend fordere (Ein Coachee nannte diese Tätigkeiten für sich „Monkey Arbeit“). Zum anderen führen sie als Veränderungsmotivation an, dass die zu verändernde Tätigkeit auch sehr komplex sein könne und man bedingt durch die bisherige Art der Umsetzung zu Fehlern neigen würde. Diese gelte es dann durch einen verbesserten Prozess zu vermeiden.

Als Führungskraft können hoch veränderungskompetente Menschen sehr inspirierend sein. Sie sind diejenigen, die generell gerne in einer Gruppe dominieren und auch versuchen, andere Leute zu beeinflussen. Sie können ihre Visionen charismatisch vermitteln, sie sind offen für neue Entwicklungen und Ideen und blicken optimistisch und voller Tatendrang

in die Zukunft. Hoch veränderungskompetente Führungskräfte sind allerdings nicht immer die konsequentesten Umsetzer, wenn es um Details geht. Aber sie sind oft kreative Inputgeber und selbstbewusste Gestalter. In Change-Prozessen müssen sich hoch veränderungskompetente Führungskräfte häufig selbst mit Hilfe ihrer Erfahrung und ihres Wissens zwingen, die nötigen Prozesse eines psychologisch geschickten Vorgehens einzuhalten, um die „Bremser“ und „Blockierer“ zu Mitgestaltern zu machen.

Widerstände rufen die hoch veränderungskompetenten Manager hervor, wenn sie als wenig verlässlich erlebt werden, wenn ständig etwas los ist und laufend neue Ideen und Visionen verfolgt werden sollen. Auch sind Zusagen und Versprechen von gestern bei hoch veränderungsbereiten und -offenen Menschen schnell mal vergessen.

Veränderungskompetente Individuen erkennt man daran, dass sie mit Dreißig anders denken als mit Zwanzig, mit fünfzig anders als mit Vierzig, mit Siebzig anders als mit Sechzig. Das bedeutet nicht, dass sie ständig ihre Grundsätze über Bord werfen oder opportunistisch, das denken, was gerade „en vogue“ ist. Es bedeutet stattdessen eher, dass sie sich selbst reflektieren und sich von Denkgewohnheiten verabschieden, wenn neue Erkenntnisse dies erfordern.

Auch im *Privatleben* suchen hoch veränderungskompetente Menschen mehr Anregungen und Abenteuer als die Mehrheit dies tut. Sie lassen sich durch eine Affinität zur Beweglichkeit charakterisieren und schätzen sich selbst zumeist als wenig konservativ ein. Sie sind gerne spontan, schätzen erlebnisintensive Hobbys mehr als Schach. Aber wenn das Schachspielen eine willkommene Abwechslung zu ihren vorhergehenden Tätigkeiten darstellt, dann spielen sie auch mal eine Partie. Weniger geschätzt werden stetige Hobbies, die in Vereinen mit den immer gleichen Mitgliedern zur gleichen Zeit stattfinden. Sie versuchen allgemein Festlegungen zu vermeiden und sich viele Optionen offen zu halten. Hoch veränderungskompetente Individuen sind diesem Kontext auch bereit, Beziehungen zu beenden und neue einzugehen, wenn damit das Potenzial neuer Erfahrungen verbunden ist (Dihsmeier/Paschen 2011).

7 Berühmte Repräsentanten

Bei der Suche nach berühmten Repräsentanten von Menschen, die eine ausgeprägte Veränderungskompetenz besitzen, lassen sich eine Vielzahl

an Beispielen finden. Einige wurden dem internationalen Bestseller „Management – von den Besten lernen“ von Frank Arnold (2012) entnommen.

Nikolaus Kopernikus (1473-1543) hinterfragte das damals geltende geozentrische Weltbild, dass die Erde im Mittelpunkt der Gestirne stehe und alle Himmelskörper sich eindeutig um die Erde bewegen würden, wie man ja jeden Tag sehen konnte. Kopernikus stellte alle „erwiesenen“ Annahmen in Frage, obwohl er die gleichen Daten hatte und die gleichen Himmelsphänomene beobachtete wie seine Zeitgenossen. Aber er interpretierte diese Daten anders und kam zu völlig neuen Schlüssen, dem heliozentrischen Weltbild, welches die Sonne in den Mittelpunkt rückte.

Während Kopernikus ein leuchtendes Beispiel dafür ist, alle Annahmen zu hinterfragen, ist *Thomas Alva Edison* (1847-1931) ein Vertreter, von dem man lernen kann, wie man Innovationen systematisch erlangt. Als einer seiner Assistenten frustriert zu dem berühmten Erfinder kam und von vielen ergebnislosen Versuchen berichtete, soll Edison entgegnet haben: „Ich habe 50.000 Versuche gemacht, um eine neue Batterie zu finden. Dass diese 50.000 Versuche nicht funktionierten, ist doch ein tolles Ergebnis!“ Ihm wird auch der Satz zugeschrieben: „Genie ist 99 Prozent Transpiration und ein Prozent Inspiration“.

Madonna (*1958) dagegen ist die erfolgreichste Musikerin aller Zeiten. Niemand hat sich in dem schnelllebigen Musikgeschäft öfter erfolgreich neu erfunden und immer wieder musikalische oder modische Trends begründet. Ihr Markenzeichen ist ihre Wandlungsfähigkeit. Als echter Change Leader initiierte und inszenierte sie den Wandel selbst und zwar auf dem Höhepunkt eines Erfolges, also zu einem Zeitpunkt, als die Außenwelt dies noch gar nicht für erforderlich hielt.

Dies ist natürlich auch ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. So soll *Jack Welch*, der knallharte, langjährige CEO von General Electric, der in dem vorgestellten Typenmodell ohne Frage zu den Transformatoren zählt, folgendes gesagt haben: „If the rate of change on the outside exceeds the rate of change inside, the end is near.“ Als Jack Welch den Mischkonzern übernahm, gab er zudem eine simple Devise aus: „Wir sind in jedem Geschäftsfeld die Nummer eins – wenigstens aber Nummer zwei. Bereiche, die das nicht schaffen, werden verkauft oder dicht gemacht.“ Das brachte Welch zunächst den Spitznamen „Neutronen-Jack“ ein, der GE-Börsenwert stieg jedoch während seiner Amtszeit um 400 Milliarden Dol-

lar. „Neutronen-Jack“ als Anspielung auf die Wirkungsweise einer Neutronenbombe, bei der die Menschen ausgelöscht werden, die Gebäude und Maschinen jedoch erhalten bleiben. Welch gilt auch als einer der Väter des Shareholder-Value-Konzeptes, bei dem unternehmerische Entscheidungen ausschließlich am Nutzen für die Aktionäre ausgerichtet werden und trug mit seinen Erfolgen viel dazu bei, dass der Shareholder-Value-Gedanke dominant geworden ist. Im März 2009 wandte er sich von diesem Konzept ab und sagte, dass seine frühere Überzeugung diesbezüglich eine „dumme Idee“ gewesen sei. Es sei falsch, dass Manager und Investoren den stetigen Ergebnisanstieg und ständige Aktienkurssteigerungen als überragendes Ziel festsetzten. Er sagte: „Genau betrachtet ist Shareholder-Value die blödeste Idee der Welt. Shareholder-Value ist ein Ergebnis, keine Strategie; die wichtigsten Interessensgruppen sind die eigenen Mitarbeiter, die eigenen Kunden und die eigenen Produkte.“

Ein anderes, weniger bekanntes Beispiel für einen Menschen mit einer sehr hoch ausgeprägten Veränderungskompetenz ist *Jochen Zeitz*, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Puma AG, der Puma vor einem Ende auf den Billig-Wühltischen bewahrte. 1993 übernahm er das finanziell angeschlagene Unternehmen als einen der scheinbar hoffnungslosesten Fälle der deutschen Wirtschaft und wandelte es in ein erfolgreiches Sport-Lifestyle-Mode-Label um, dessen Mehrheit er 2007 an den französischen Luxusgüterkonzern PPR verkaufte. Zeitz baute das Unternehmen radikal um, gewann Superstars wie Madonna als Testimonials und steigerte den Börsenwert um mehr als 5000 Prozent. Der bei seiner Beförderung zum Vorstandschef 30-jährige Manager mit Piloten- und Jagdschein wurde von der Financial Times 1993 zunächst als „just out of Kindergarten“ verspottet. Kein börsennotiertes deutsches Unternehmen hatte damals einen jüngeren Chef. Als wichtigste Charaktereigenschaften beschrieb er in einem Interview mit Sabine Christiansen seine Zielorientierung und Ausdauer: „Ich bin sicher niemand der aufgibt, bis ich nicht das erreicht habe, was ich mir in den Kopf gesetzt habe!“ Er hatte zudem ein gutes Händchen bei Personalentscheidungen und verstand es, wichtige Führungskräfte zu binden. Sein Führungsstil galt als kontrollierender – lange Zeit zeichnete er angeblich jeden Flugreiseantrag ab. Zeitz ist auch ein Beispiel für eine hohe persönliche Lern- und Veränderungsbereitschaft. Er gab über die Jahre Entscheidungskompetenzen ab und vergrößerte den Vorstand. Ein langjähriger Mitarbeiter beschrieb seinen Wandel so: „Er war eine One-Man-Show, jetzt ist er eher Coach als Spielmacher.“ 2010, nach Reflektionen und Dialogen im Kloster, veröffent-

lichte er zusammen mit Pater Anselm Grün ein Buch mit dem Titel „Gott, Geld und Gewissen – Mönch und Manager im Gespräch“. Zeitz und Grün haben sich darin mit existenziellen Fragen beschäftigt, „mit der Bedeutung von Freiheit, Tod, Einsamkeit und der Sinnhaftigkeit des Lebens“. In dem Interview berichtete er, dass er zur Hilfestellung in Welt der Religionen und der Philosophie abtauche, da er die Welt verstehen wolle. Er sei ein sehr neugieriger Mensch, der sehr bewusst lebe, aber auch wisse, dass vieles im Unterbewusstsein ablaufe. Er würde versuchen, soviel wie möglich über sich selbst zu erfahren, aber auch über die Komplexität der Welt, in der wir leben. Zeitz beschreibt sich selbst als abenteuerlustiger Mensch, der seinen Horizont erweitern möchte. 2011 zog sich Zeitz aus dem operativen Geschäft bei Puma zurück und stieg beim französischen Lifestyle-Mutterkonzern PPR in Paris als Verantwortlicher für das Thema Nachhaltigkeit ins Top-Management ein. Er ist ein Multitalent in jeglicher Hinsicht: Er lief den New York-Marathon in drei Stunden und 40 Minuten, spricht sechs Fremdsprachen fließend, darunter Suaheli. Seine besondere Begeisterung gilt dem afrikanischen Kontinent. In Kenia betreibt er eine eigene Öko-Farm und engagiert sich mit diversen Projekten für die Bevölkerung (Aufforstung, Schulprojekte, Bildung für Frauen). Dazu sagte er in dem Interview: „Ich würde es, – die Farm in Afrika – nicht machen, wenn ich nicht sicher wäre, dass ich es nicht erfolgreich zu Ende bringen würde.“ Jochen Zeitz lebt sein Leben als ewige Reise und ist nie mehr als ein paar Tage an einem Ort. In einem Zeitungsartikel steht: Im Fernsehen schaut er ab und zu ‚Wer wird Millionär?‘, aber wenn, dann beim Abendessen oder wenn parallel der Laptop läuft. Muss er mal warten, beginnen seine Beine zu zappeln. ‚Junge‘, sagte schon seine Mutter zu Hause in Mannheim, ‚bist du nervös!‘“

8 Diagnose der Kompetenz

Für die Diagnose der Veränderungskompetenz ist es zunächst wichtig, dass die Organisation in einer vorzuschaltenden *Anforderungsanalyse* genau prüft, welche Facetten dieser vielschichtigen Kompetenz mit Blick auf das jeweilige Organisationsumfeld und den spezifischen Tätigkeitsbereich für eine erfolgreiche Ausfüllung der Position durch den Stelleninhaber relevant sind. Dann müssen nicht *alle* Facetten in einem aufwändigen eignungsdiagnostischen Prozess betrachtet werden. Unterstützend zum Einsatz kommen könnte hier – für den wissenschaftlich interessierten Leser – das Job Adaptability Inventory von Pulakos et. al (2000) zum

Einsatz kommen, welches die Anforderungen einer bestimmten Position an die Veränderungskompetenz des Positionsinhabers erfasst (Dlugosch 2009).

Die in diesem Artikel herausgearbeiteten sieben Facetten der Veränderungskompetenz lassen sich in einem *halbstrukturierten Interview* erfassen. Zur Erinnerung seien die Facetten hier noch einmal genannt:

Veränderungsoffenheit	Proaktives Veränderungsmanagement
Lern- und Veränderungsbereitschaft der eigenen Person	Belastbarkeit in unklaren Veränderungssituationen
Reaktive Anpassungsfähigkeit	Mobilitätsbereitschaft
Veränderungsbereitschaft erzeugen	

In dem Interview können die besprochenen Einstellungen, Werthaltungen und motivationalen Komponenten der Teilnehmer in Bezug auf alle Facetten gezielt hinterfragt werden und die Interviewer haben die Möglichkeit, einen Eindruck von der derzeitigen Ausprägung der Veränderungskompetenz zu erhalten. Ebenso können Informationen zur Biografie und zu Erfahrungen der Person mit Veränderungssituationen oder Change-Management-Techniken eingeholt werden. Grundsätzlich eignet sich ein Interview für die Erfassung nahezu aller Arten von Kompetenzen und ist damit ein typisches „Breitbanddiagnostikum“. Um jedoch auch in die Tiefe zu gehen und bestimmte Hürden zu überwinden ist eine gute Interviewtechnik nötig.

Weiterhin bieten simulationsorientierte *Assessment-Center-Verfahren* (AC) mit Arbeitsproben in Form von Rollenspielen, Gruppendiskussionen und handlungsorientierten sowie strategischen Fallstudien sehr gute Möglichkeiten zur Diagnose der Veränderungskompetenz.

Rollenspiele werden am besten so konzipiert, dass der Teilnehmer die Aufgabe hat, entweder einen Mitarbeiter, einen kritischen Schnittstellenpartner oder eine Gruppe von Mitarbeitern oder Kollegen, die als „Bremsen“ agieren, von einer Veränderung zu überzeugen und/oder sie zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. In einem simulierten Führungssetting kann der Teilnehmer zum Beispiel gebeten werden, einem Team zwei oder drei für sie unangenehme Entscheidungen, die er gemeinsam mit

der Geschäftsleitung getroffen hat, zu vermitteln und einen konkreten Umsetzungsplan mit diesen zu entwickeln. Die Teammitglieder werden dabei von den AC-Beobachtern dargestellt. Hier kann man sehr gut beobachten, wie ein Kandidat andere motivieren und begeistern kann. Im gehobenen Management Umfeld kann man den Kandidaten bitten, natürlich mit adäquater Vorbereitungszeit, eine flammende Veränderungsrede vor der Belegschaft zu simulieren. Mit Rollenspielen, die natürlich auch in Interviewverfahren eingebaut werden können, kann man hervorragend Aspekte der Facette „Veränderungsbereitschaft erzeugen“ beobachten. In einer anschließend stattfindenden *Nachreflektion* lassen sich dagegen Schlüsse auf die Lern- und Veränderungsbereitschaft ziehen. Stellen Sie also beispielsweise folgende Fragen:

- „Wie haben Sie das Gespräch erlebt?“, „Wie lässt sich ihr Gesprächspartner charakterisieren?“
- „Welche Ziele und Strategien haben Sie in diesem Gespräch verfolgt?“
- „Was in Ihrer Herangehensweise in diesem Gespräch ist typisch und charakteristisch für Sie?“
- „Was haben wir durch diese Übung über Sie erfahren können?“, „Was würden sie anders machen, wenn sie das gleiche Gespräch noch einmal führen müssten?“

Lautet die Antwort: „Ich würde mir überlegen, wie ich sie dazu bringen könnte, mir mehr mitzuteilen.“, können Sie von einer Grundsensibilität und einem gewissen Einfühlungsvermögen ausgehen, es wird jedoch auch deutlich, dass die Gesprächsführungskompetenzen in Veränderungssituationen noch ausbaufähig sind.

Sowohl *handlungsorientierte* als auch *strategische Fallstudien* (mit Ergebnispräsentation) lassen sich in einem Change-Management-Setting konzipieren. Merger & Acquisitions, das Outsourcing von Geschäftsbereichen oder interne Umstrukturierungen in all ihrer Komplexität bilden hier einen guten Ausgangspunkt, um eine aussagekräftige eignungsdiagnostische Aussage in Bezug auf die Facette Proaktive Veränderungsmanagement zu treffen. Die Teilnehmer haben hier die Aufgabe, anhand von umfangreichen, konkreten Materialien zu aktuell existierenden Problemfeldern eines fiktiven Unternehmens Veränderungsbedarfe und Lösungsalternativen aufzuzeigen. Sie sollen dann auf Basis ihrer Analysen einen konkreten (Projekt-)plan zur Implementierung ableiten, den es

dann einem kritischen, hochrangigen Entscheidungsgremium zu präsentieren gilt, um dieses von der Umsetzung zu überzeugen.

Der Implementierungsplan könnte auch mit anderen Teilnehmern eines Assessment Centers in einer *Gruppendiskussion* diskutiert werden, bei der die Teamkollegen im Vorfeld die gleiche Aufgabenstellung erhalten haben. Es gilt, sich im Rahmen begrenzter Zeitressourcen auf einen Implementierungsplan des Change-Vorhabens in der Gesamtgruppe zu einigen. Die Beobachtung dieses Gruppenprozesses wäre, hier nur grob skizziert, eine gute Möglichkeit, die Belastbarkeit in unklaren Veränderungssituationen zu simulieren und zu erfassen.

Schwierig dagegen ist es in der Tat, die Komponente der reaktiven Anpassungsfähigkeit in Assessment-Centern zu erheben, da diese Bereitschaft erst über einen längeren Zeitraum sichtbar wird (Dlugosch 2009).

Kognitive Fähigkeiten, die ja bei vielen Facetten der Veränderungskompetenz eine unverzichtbare Rolle spielen, lassen sich zudem sehr zuverlässig über *Testverfahren* erfassen, wie zum Beispiel den Intelligenzstrukturtest oder den Berliner Intelligenzstrukturtest. Anwenderfreundliche Online-Testverfahren (wie beispielsweise von cut-e) erfreuen sich hier zunehmend großer Beliebtheit, da sie einen hohen Standardisierungsgrad und adäquate psychometrische Gütekriterien aufweisen.

Für die Erfassung der relevanten *Persönlichkeitsmerkmalen* steht eine große Palette von *Selbsteinschätzungsverfahren* zur Verfügung, wie beispielsweise das BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Hossip & Paschen 2003) oder der NEO-FFI zur Erfassung der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale (Borkenau & Ostendorf 1993). Will man spezifisch die Veränderungskompetenz erfassen, bietet sich vor allem die Kurzskala von Ployhart und Bliese (2006) an. In Entwicklungskontexten bietet sich noch der Selbstbeschreibungsbogen von Wittwer (2007) an, in dem die Facette der reaktiven Anpassungsbereitschaft abgebildet ist.

Mögliche Interviewfragen, um die Veränderungskompetenz im Rahmen von halbstrukturierten Interviews erheben zu können:

- Was funktioniert in Ihrem Verantwortungsbereich gut, was wollen Sie noch optimieren? Warum legen Sie gerade hierauf besonderen Wert?

Wie kann die Umsetzung dieser Ideen praktisch aussehen? Welche Kräfte wirken dagegen?

- Für welche aktuellen Managementkonzepte sehen Sie Spielraum in Ihrem Unternehmen? Haben Sie schon welche aufgegriffen und umgesetzt? Wie haben Sie sich mit diesen vertraut gemacht?
- In welchen Kompetenzbereichen und Fähigkeiten haben Sie sich in der Vergangenheit am stärksten verbessert und aktiv an einer Veränderung gearbeitet? Wie kam es dazu? Wie sind Sie dabei vorgegangen?
- Was sind die aktuellen Fachthemen/Trends für Ihren Verantwortungsbereich? Was tun Sie, um sich fachlich auf dem Laufenden zu halten?
- Wie haben Sie sich persönlich in den letzten Jahren verändert? Was möchten Sie persönlich noch für sich lernen? An welchen Themen möchten Sie gerne arbeiten? Wie lernen Sie?
- In welchen Situationen holen Sie sich Feedback ein? Was hat man Ihnen in diesen Situationen zurückgemeldet?
- In welchen Bereichen haben Sie in der Vergangenheit negative/kritische Rückmeldungen zu Ihrem Verhalten bekommen und wie haben Sie sich darauf aufbauend verändert? Wie haben Sie an sich gearbeitet? Wie gehen Sie mit solchen negativen Rückmeldungen um?
- Schildern Sie bitte eine berufliche Situation aus der Vergangenheit, in der Sie sich weiterentwickeln und an neue Rahmenbedingungen oder Strukturen anpassen mussten. Was ist Ihnen dabei leicht gefallen, was weniger leicht? Woran zeigte sich, dass Sie sich erfolgreich verändert/angepasst haben?
- Wie arbeiten Sie sich in neue Arbeitsfelder ein? Schildern Sie bitte ein Beispiel aus Ihrer Vergangenheit.
- Bitte geben Sie Beispiele für Veränderungen, die Sie selbst initiiert und vorangetragen haben. Was hat Sie dazu veranlasst dies zu tun? Warum war es Ihnen wichtig? Welche Erfolge haben sich daraufhin eingestellt?
- Wie haben Sie in der Vergangenheit sichergestellt, dass Veränderungen tatsächlich gelebt worden sind? Was war dabei einfach, was schwierig für Sie?

- Wie werben Sie gegenüber Ihren Mitarbeitern um die Akzeptanz notwendiger Veränderungen? Bitte berichten Sie von einer konkreten Situation. Was war das Ergebnis?
- Wann waren Ihre Mitarbeiter/Projektmitglieder/Schnittstellenpartner mal nicht willens eine Veränderung mitzutragen? Wie haben Sie reagiert? Was haben Sie daraus gelernt?
- Was sind Ihres Erachtens kritische Faktoren, die die Umsetzung von Veränderungsprozessen beeinflussen? Welche Erfahrungen haben Sie mit Change Management? Welche „Change Management“-Techniken kennen Sie?
- In welcher Situation, die sich für Sie und andere zunächst als chaotisch und unüberschaubar darstellte, ist es Ihnen gelungen, den Überblick zu behalten? Fällt Ihnen eine Situation ein? Wie haben Sie genau reagiert? Was war das Ergebnis?
- In welcher Situation oder Hinsicht mussten Sie sich schon einmal kritisch selbst in Frage stellen? Wann mussten Sie Ihre eigene Meinung oder Vorgehensweise einmal verändern? Was haben Sie daraus gelernt?
- Sind Sie schon einmal mit einem Projekt oder sonstigem Vorhaben gescheitert? Wie war das? Wie haben Sie die Niederlage persönlich verarbeitet?
- Haben Sie schon einmal mit Ihrem Lebenspartner/Ihrer Familie die Möglichkeit eines Auslandsaufenthaltes besprochen? Wie weit reicht die Bereitschaft Ihres Umfeldes, einen solchen Schritt mitzugehen? Welche Schwierigkeiten sehen Sie?
- Sie haben gerade die unterschiedlichen Stationen Ihres Lebenslaufes dargestellt. Welche Stationen sind ein Beweis Ihrer Mobilität?
- Wie schätzen Sie generell Ihre Reise- und Umzugsbereitschaft ein? Wie oft sind Sie schon umgezogen? Sind Sie bereit, häufigere Umzüge während des (...) -Programmes hinzunehmen? Können Sie sich auch einen Aufenthalt im Ausland vorstellen?
- Die Vielfliegerei, die wechselnden Städte und die Hotels mit wunderbaren Frühstücksbuffets verlieren für viele Dienstreisende nach einer Weile ihren Reiz. Was würden Sie abends in einer fremden Stadt unternehmen?

Mögliche Verhaltensanker zur Diagnose von Veränderungskompetenz:

- Ist offen gegenüber neuen Strategien, Veränderungen und Prozessen im Fachbereich.
- Erweitert aktiv das eigene Verhaltensrepertoire, nutzt Lernchancen und ist offen für Feedback.
- Reflektiert gemachte Erfahrungen und entwickelt sich persönlich weiter.
- Stellt sich schnell auf veränderte Situationen und Rahmenbedingungen im Unternehmen ein und setzt neue Anforderungen konstruktiv um.
- Kann Trends und Marktentwicklungen erkennen, aufgreifen und im Hinblick auf Veränderungsnotwendigkeiten für den eigenen Bereich reflektieren.
- Nennt Beispiele dafür, dass er/sie kontinuierlich an der Verbesserung von Prozessen und Strukturen arbeitet, und nimmt dies auch als Maßstab für die eigene Entwicklung.
- Hat in deutlich verschiedenen Positionen/Bereichen gearbeitet bzw. bekundet hohes Interesse daran.
- Der bisherige Lebenslauf beweist Mobilität.
- Kann entscheiden und agieren, ohne ein vollständiges Bild der Situation zu haben.
- Kann gut mit Risiken und Ungewissheiten umgehen.
- Kommt gut mit unvorhersehbaren Situationen zurecht.
- Hat persönlich Rückschläge/Bewährungskrisen durchlebt und für sich dazugelernt.
- Kommuniziert Veränderungen und Veränderungsbedarf in einer chancenorientierten Form an die Mitarbeiter und unterstützt die Mitarbeiter beim Umsetzen und Leben der Veränderungen.
- Ist bereit, sich auch mit für ihn weniger vorteilhaften Rückmeldungen auseinanderzusetzen.
- Begeistert den Kollegen dafür, Ideen zu generieren und neue Wege zu erproben.
- Sorgt für wertschätzende Anerkennung innovativer Ideen.

- Motiviert den Kollegen, Veränderungsprozesse zu unterstützen.
- Zeigt, dass er Veränderungsbedarf erkennt und Mitarbeiter zu Veränderungen motiviert und befähigt.
- Lässt sich unvoreingenommen auf neue Ideen ein.
- Hinterfragt eigene Ideen und die Ideen anderer.
- Bringt eigene Impulse und neue Ideen in die Lösungen ein.
- Nutzt die im Thema liegenden Gestaltungsmöglichkeiten aus.
- Kann seine/ihre eigene Reifung und Persönlichkeitsentwicklung durch Beispiele belegen.
- Involviert sich aktiv in Veränderungsprozesse.
- Erkennt alle bedeutsamen Bedürfnisse des Gesprächspartners und integriert diese geschickt in sein Vorgehen.
- Erkennt den Stimmungsverlauf der Diskussion und reagiert stets sehr effektiv und stimmig.
- Integriert Beiträge anderer in seine Argumentation.
- Stellt sich auf wechselnde Situationen ein.
- Betrachtet Probleme von verschiedenen Seiten.
- Kombiniert die Fakten und bringt neue Lösungen.
- Ist bereit, bestehende Arbeitsweisen zu hinterfragen und zu verändern.
- Setzt sich loyal für die Umsetzung neuer strategischer Vorgaben ein.
- Zeigt Eigeninitiative beim Besuch von Fortbildungsmaßnahmen und bei der Aneignung von Zusatzwissen oder -fähigkeiten.
- Legt eigene Weiterbildung möglichst breit an, beschränkt sich nicht auf die Aneignung von unmittelbar einsetzbarem Fachwissen.
- Beteuert glaubhaft eigene Reisebereitschaft/Umzugsbereitschaft.
- Betont Interesse an einem Auslandsaufenthalt.
- Ist bereit, bestehende Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen und zu verändern.
- Zeigt Eigeninitiative bei der Aneignung von Zusatzwissen oder -fähigkeiten.

- Formuliert ein differenziertes Bild vom eigenen Lern- und Entwicklungsbedarf.
- Formuliert ein differenziertes Bild von dem Lern- und Entwicklungsbedarf des/der Mitarbeiters/in (im Nachgespräch).
- Hält sich selbstständig in seinem Fachgebiet auf dem Laufenden.
- Bringt sein Fachwissen in Diskussionsprozesse ein und gibt alternative und/oder innovative Denkanstöße.

Mögliche Gutachtenbausteine zur Beschreibung der Veränderungskompetenz

- Herr Müller präsentierte sich als ein hoch kompetenter Veränderer, der in der Lage ist, als beherzter Treiber und Impulsgeber Strukturen und Produkte zu innovieren sowie kreative Neuerungen einzuführen und diese zu stabilisieren. Auch in Situationen, in denen Herr Müller selbst von Veränderungen betroffen war, beispielsweise als die von ihm geführte Abteilung Forschung & Entwicklung aus strategischen Gründen nach einer Entscheidung des Mutterkonzerns geschlossen wurde, reagierte er als aktiver Problemlöser und ging konstruktiv und proaktiv mit der Situation um. Und dies obwohl seine persönliche berufliche Weiterentwicklung innerhalb des Konzerns noch nicht abschließend geklärt und verhandelt war. Im Rahmen seiner Selbstbeschreibung im Interview zu diesem Thema konnte Herr Müller von einem professionell aufgesetzten Change-Management-Prozess überzeugen. Besonders gut gefiel den Beobachtern u. a. der transparente und offene Kommunikationsprozess sowie das aktive, mutige Umgehen mit den schon im Vorfeld antizipierten Widerständen. Herr Müller vermochte es schlussendlich, den Mitarbeitern auf rational eingängige Weise sowohl die Gründe zu vermitteln als auch wieder persönliche Perspektiven und Weiterentwicklungsmöglichkeiten als Nutzen aufzuzeigen, um sie im Rahmen des Prozesses weiterhin an das Unternehmen zu binden. Die Beobachter erlebten Herrn Müller gleichzeitig weniger reflektiert im Hinblick auf die eigenen Stärken sowie die persönlichen Entwicklungsbedarfe, sondern er trat als jemand auf, der sehr klare Struktur- und Zielvorstellungen von den Dingen hat und zur Reproduktion alter Verhaltensmuster neigt („Ich bin halt ein Alpha-Tier“). Bei Fragen zur Selbstreflexion wich Herr Müller des Öfteren aus oder formulierte seine Beispiele so, dass potenzielle Schwächen letztendlich doch als Stärken dastanden.

- Die Veränderungskompetenz von Herrn Müller stellt sich mit Stärken und Entwicklungsfeldern dar. Als klare Stärken haben die Beobachter die Offenheit für Neues, die Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie die Anpassungsbereitschaft von Herrn Müller ausgemacht. Im Interview positionierte er sich zukunfts offen und interessiert an neuen Lernerfahrungen und persönlichen Herausforderungen. Auch in seinem bisherigen Berufsleben hat Herr Müller durch Auslandsaufenthalte in den USA, seine Weiterbildung „Die Führungskraft als Coach“ und seine begonnene Six Sigma Ausbildung nachgewiesen, sich interessiert und lernbereit neuen Herausforderungen zu stellen. Als stark erlebten die Beobachter in diesem Zusammenhang auch die Fähigkeit zur Selbstreflektion, die sich auch in den Nachbesprechungen der Rollenspiele zeigte. In der Präsentationsübung, in welcher Herr Müller seine zunächst kritisch eingestellten Mitarbeiter für Veränderungen gewinnen sollte, offenbarte sich, dass er an Durchsetzungs- und Konfliktstärke in Change-Situationen noch hinzugewinnen kann. Hier zeigte es sich recht deutlich, dass Herr Müller durch Widerstand und Gegenargumente verunsicherbar ist und bei deutlichem Gegenwind Souveränität und ausgestrahlte Autorität einbüßen könnte. Dies kann natürlich gerade dann von Nachteil sein, wenn sich hierdurch Ansprechpartner ermutigt fühlen könnten, die Kompromissbereitschaft von Herrn Müller auszunutzen und überzogene Forderungen zu formulieren. In der Führung könnte dieser Aspekt dazu führen, dass Herr Müller zwar eine gute persönliche Integrationskraft in einem Team entfaltet, aber nicht so stark in die Rolle eines Treibers von Veränderungen und eines echten Orientierungsgebers schlüpfen kann. Herr Müller vermittelt nicht so stark den kämpferischen Ehrgeiz, seine Überzeugungsziele auch bei deutlichem Widerstand durchzusetzen. So nahm er beispielsweise Rückdelegationen an. Auch im Interview haben die Beobachter etwas weniger den Eindruck gewonnen, dass Herr Müller als beherzter Treiber und Impulsgeber bestimmte Veränderungen forciert.
- Stark haben die Beobachter die Veränderungskompetenz im Rahmen der Fallstudie wahrgenommen. Herr Müller wirkte veränderungsoffen, persönlich identifiziert mit der Rolle und engagierte sich stark für die Lösung der skizzierten Problematik. Inhaltlich vermittelte Herr Müller den Eindruck, dass er Veränderungen aus einer positiven, bejahenden und chancenorientierten Perspektive heraus betrachtet. Herr Müller wirkte bei der Initiierung und Steuerung der anstehenden unter-

nehmerischen Veränderungsprozesse und des Projekts durchaus anpackend und kraftvoll, und vermittelte Veränderungsdruck und Alarmiertheit bei kritischen Aspekten in dem fiktiven Unternehmen. Positiv fiel auch auf, dass er mögliche Widerstände, beispielsweise aus der Marketingabteilung, voraussah und auf Nachfrage schon mit inhaltlichen Überzeugungsargumenten aufwarten konnte.

- Bezüglich der Veränderungskompetenz stellten die Beobachter im Interview zunächst einmal fest, dass Herr Müller in der Vergangenheit stets bereit war, Veränderungen in seinem Aufgabenumfeld mitzutragen. Auch in Situationen, die er schilderte, in denen er zunächst nicht überzeugt von einem Vorhaben gewesen ist, war er letztlich bereit, dieses auch vor seinen Mitarbeitern zu vertreten. Allerdings vermissen die Beobachter Beispiele für maßgebliche Veränderungsansätze, die Herr Müller selbst initiiert hatte. Auf seine Umgebung wirkt Herr Müller auch aufgrund seiner langjährigen Werkszugehörigkeit sicherlich stabilisierend und verlässlich. Darüber hinaus fiel es ihm schwer, im Hinblick auf seine persönliche Lern- und Veränderungsbereitschaft darzustellen, inwieweit er sich selbst weiterentwickelt und was er hinzugelernt hat. Hier wurde wiederum deutlich, dass es Herrn Müller deutlich schwerer fällt, sich selbst, seine Stärken und Schwächen sowie sein eigenes Verhalten zu reflektieren, als das seiner Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten. Diese Reflexion ist jedoch eine wichtige Grundlage für die zielgerichtete Steuerung weiterer Lernschritte. Im Rahmen der Fallstudie sahen die Beobachter durchaus Herrn Müllers Bereitschaft, sich von den bisherigen Vorgehensweisen auch einmal zu trennen. Er stellte einige Veränderungsansätze dar und machte deutlich, dass er sich auch persönlich für die Veränderungsvorhaben einsetzen möchte. Allerdings fehlte den Beobachtern hier noch ein strukturierter Umsetzungsplan, sodass die Veränderungen auch tatsächlich eine Chance auf Realisierung haben. Herr Müller blieb noch etwas oberflächlich in der Schilderung seiner Verbesserungsansätze und hätte diese bereits etwas differenzierter und klarer darstellen können. Beispielsweise hätte er sich stärker damit auseinandersetzen können, wie er andere Menschen auch persönlich, unter Ausnutzung verschiedenster Strategien, für seine Veränderungen gewinnen möchte, wie er die Mitarbeiter für die Veränderungen motivieren könnte.

9 Personalentwicklung bzw. Coaching der Kompetenz

In diesem Kapitel wollen wir noch einmal beschreiben, welche Bausteine und modularen Systeme die Entwicklung der Kompetenz bilden können. Zunächst einmal lässt sich sagen, dass es im Rahmen eines professionellen und erfolgreichen Veränderungsmanagements in Unternehmen geeignete Unterstützungsangebote geben sollte, um die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, den vielfältigen Anforderungen von Change-Prozessen gerecht werden zu können. Insbesondere bei Führungskräften, die in einer Doppelrolle sowohl das Veränderungsvorhaben treiben sollen als auch selbst von Veränderungen betroffen sind, können mit konkreten Begleitungen bei Veränderungsprozessen, Coachings und Trainingsprogrammen gezielt auf ihre Rolle vorbereitet werden. Insgesamt steht die konkrete Sensibilisierung für konkrete Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Change im Vordergrund.

Ein Instrument zur Weiterentwicklung der Veränderungskompetenz ist das *Coaching*. Hier kann unterschieden werden zwischen Individual-Coaching und Team-Coaching. Beim *Individual-Coaching* geht es um das Besprechen konkreter Fragen und aktueller Probleme im eigenen Verantwortungsbereich, um eine ganz persönliche und individuelle Beratung durch einen neutralen und kompetenten Ansprechpartner in einer gewissen zeitlichen Regelmäßigkeit. Im Unterschied zu einer Fachberatung, in der methodisches und unternehmerisch-strategisches Know-how eines Change-Prozesses im Vordergrund steht, wird das eigene (Führungs-)Verhalten in einem als hoch komplex und vernetzt erlebten sozialen und politischen Umfeld reflektiert. Der Coach kann die Führungskraft beispielsweise in Change-Management-Workshops begleiten, sowie diese gemeinsam mit ihm vor- und nachbereiten. Eigene emotionale Verstrickungen, Knoten und Wertegefüge gilt es zu erkennen und zu lösen. Häufig sind es die inneren Werte, Motive, Glaubenssätze und Einstellungen, die gewünschtes Verhalten verhindern oder Probleme aufrechterhalten. Die schwierigsten Knoten, die es in Veränderungsprozessen zu lösen gilt, sind somit häufig die, die in einem selbst begründet liegen. Eine Führungskraft muss sich vielleicht im Rahmen einer verstärkten Selbstwahrnehmung eingestehen, eine diffuse Ängstlichkeit in Bezug auf das Veränderungsvorhaben zu verspüren. Ängste verlieren häufig schon allein dadurch einen Großteil ihrer Macht und ihres negativen Potenzials indem sie bewusst werden. Zur Überwindung von Veränderungsängsten

kann die Führungskraft unter Anleitung des Coaches kognitive Umstrukturierungen für einen konstruktiveren Umgang mit ihnen vornehmen. Der Coach kann dabei beispielsweise mit dem *Bezugsrahmen* arbeiten, einem sehr gängigen Begriff im Coaching-Umfeld. Der Bezugsrahmen kann verstanden werden als die eigene Sicht auf die Innen- und Außenwelt. Um den Bezugsrahmen eines Coachees verändern zu können, ist zunächst einmal die Diagnose und das Erkennen desselben wichtig. Das Verändern des Bezugsrahmens ist eine anspruchsvolle Coaching-Aufgabe, die durch unterschiedliche Interventionen erreicht werden kann. Wichtig ist in diesem Zusammenhang ohne Frage die Freiwilligkeit der Teilnahme an einem Coaching. Auch das Arbeiten mit *paradoxen Intentionen* (nach Viktor E. Frankl) kann unterstützen. Dabei wird der Coachee in geradezu paradoxer Weise dazu aufgefordert sich genau das herbeizuwünschen, wovor er Angst hat, und es können dadurch sich selbst bestätigende und erfüllende Teufelskreise der Angst durchbrochen werden (nähere Erläuterungen bei Seitz 2007). Dies soll nur exemplarisch ein kurz angerissenes Beispiel aus einer breiten Palette von Coachingthemen und -instrumenten sein, auf die ein erfahrener Coach zurückgreifen kann. Generell ist zu konstatieren, dass die Veränderungskompetenz aufgrund der tief in einem selbst verankerten inneren Strukturen – denken Sie an die Ich-Stärke und die Bindungstheorie! – nur in einem begrenzten Rahmen veränderbar ist. Es erfordert einen erfahrenen Coach, um an dieser Stelle der Persönlichkeitsstruktur anzusetzen.

Gute Erfahrungen werden im Rahmen von Veränderungsprozessen auch mit *Team-Coachings* gemacht, einer effektiven und praxisorientierten Form der Führungskräfteentwicklung. In praxisbegleitenden, regelmäßigen Treffen unter Begleitung eines speziell für diese Aufgabe ausgebildeten Moderators treffen sich kleine Teams von 5-7 Führungskräften, die zu den Schlüsselpersonen des Veränderungsprozesses zählen, zu einem systematischen Erfahrungsaustausch, *kollegialer Beratung* und gegenseitigem Feedback. Sie sollten nicht durch direkte Arbeitsbeziehungen vernetzt sein. Ausführlich wird das Team-Coaching bei Doppler und Lautenburg (2008) beschrieben.

In allgemeinen *Trainings* zur Veränderungskompetenz können folgende Lernziele angestrebt und erreicht werden: Die Führungskräfte sind sich bewusst, welche Phasen in einem Veränderungsprozess durchlaufen werden und in welcher Phase sie sich selbst und ihre Mitarbeiter befinden. Sie reflektieren in dem Training ihre individuellen Einstellungen zu

Veränderungen und die Ausprägung ihrer Kompetenzfacetten und können bewusst positive Erfahrungen aus der eigenen Biografie für die aktuelle Situation nutzen. Methoden zum Umgang mit Stress und zur eigenen Stabilisierung in verwirrenden Change-Situationen werden vermittelt. Ein weiteres Ziel kann sein, unterschiedliche kommunikative Mittel zu erproben, um zielgerichtet mit eigenen Mitarbeitern agieren zu können und diese für Veränderungen zu gewinnen. Das Kennenlernen von unterschiedlichen Veränderungstypen in Form eines Typenmodells kann ein weiteres Ziel sein, um das Einfühlungsvermögen und die Integrationskraft zu verbessern. Auch der Umgang mit Konflikten und Widerständen sollte ein Thema zur Stärkung der Veränderungskompetenz sein, beispielsweise der Umgang mit sowie die Umsetzung von personellen Veränderungen. Im Anschluss an Trainings zur Veränderungskompetenz haben sich individuelle Impulso Coachings als zielführend erwiesen.

Eine weitere denkbare Trainingsmaßnahme zur Entwicklung von Veränderungskompetenz ist die Aneignung von *Instrumenten und Methoden des Change Managements*. Diesbezüglich sind der Baukasten und die zur Verfügung stehenden Ansätze nahezu unbegrenzt. Vom Selbststudium entsprechender Literatur zu Trainings von Anbietern in diesem Bereich stehen unzählige Möglichkeiten zur Verfügung.

10 Literatur

- Bowlby, J. (1975): Bindung: Eine Analyse der Mutter-Kind-Beziehung. 2. Aufl., München
- Borkenau, P./Ostendorf, F. (1993): NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae, Göttingen
- Buss, David M. (2008): Evolutionary Psychology, The New Science of the Mind, Pearson (Boston u. a.)
- Claßen, M./von Kyaw, F. (2008): Change Management Studie 2008, Berlin
- Claßen, M./von Kyaw, F. (2010): Change Management Studie 2010, Berlin
- Dlugosch, S./Terörde, A. (2009): Eignungsdiagnostik im Wandel, Göttingen
- Doppler, K. (2003): Der Change Manager, Frankfurt am Main

- Doppler, K./Lauterburg C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Aufl., Frankfurt am Main
- Köck, P./Ott, H. (1994): Wörterbuch für Erziehung und Unterricht, 5. Aufl., Donauwörth
- Kotter, J. P. (2006): Leading Change, Boston
- Oltmanns, T./Nemeyer, D. (2010): Machtfrage Change, Frankfurt am Main
- Paschen M./Dihsmaier E. (2011): Psychologie der Menschenführung, 1. Aufl., Berlin/Heidelberg
- Ployhart, R. E./Bliese, P.D. (2006): Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability, in: C. S. Burke/L. G. Pierce/E. Salas (Hrsg.): Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments, Oxford, UK
- Probst, G./Raub S./Romhardt K. (2006): Wissen managen. 5. Aufl., Wiesbaden
- Pulakos, E. D./Arad, S./Donovan, M. A./Plamondon, K. E. (2000): Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance, in: Journal of Applied Psychology, 85, S. 612-624
- Pulakos, E. D./Schmitt, N./Dorsey, D. W./Arad, S./Hedge, J. W./Borman, W. C. (2002): Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability, in: Human Performance, 15, S. 299-323
- Riemann, F. (2011): Grundformen der Angst, 40. Aufl., München
- Roth, S. (2000): Emotionen im Visier: Neue Wege des Change Management, in: Organisationsentwicklung, 2/2000
- Seitz, B. (2007): Die Logotherapie und Existenzanalyse Viktor Emil Frankls, München 2000.
- Wittwer, W. (2007): Entdeckung und Förderung der individuellen Kompetenz von Zeitarbeitnehmern, in: G. Münchenhausen (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen, Bielefeld
- Wunderer, R. (2007): Führung und Zusammenarbeit, 7. Aufl., Köln