

## **Adaptability**

### **– der Faktor Mensch in Veränderungsprozessen**

*von Markus Gaugler*

*In diesem Beitrag wird erläutert, welche Rolle der „Faktor Mensch“ und seine individuelle Veränderungskompetenz bei Veränderungsprozessen spielt.*

#### **1. Der „Faktor Mensch“ in Veränderungsprozessen**

Adaptability – die Anpassungsfähigkeit an geänderte Bedingungen und die Fähigkeit, neuen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen – , ist sowohl für Organisationen als auch für jede\*n Einzelne\*n von entscheidender Bedeutung, um Veränderungs- und Anpassungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Diese Veränderungsprozesse gelingen nur, wenn sich die Menschen, die das Unternehmen ausmachen, verändern und ihre Denk- und Verhaltensmuster anpassen.

Und Veränderungs- und Anpassungsprozesse scheitern leider sehr oft, wie die Praxis zeigt. Der Grund dafür ist, dass die Menschen innerhalb der Organisation als „Black Box“ bzw. als eine einheitliche Masse von Individuen mit ähnlichen Voraussetzungen, Erfahrungen und Reaktionsmustern gesehen werden. Man unterstellt daher, dass alle auch mehr oder weniger gleich gut mit Veränderungen umgehen können. Die Menschen unterscheiden sich aber darin, wie gut sie mit Veränderungen umgehen können – ihre individuelle Veränderungskompetenz ist unterschiedlich ausgeprägt.

#### **2. Der entscheidende „weiche“ Erfolgsfaktor („Soft Skill“): Individuelle Veränderungskompetenz**

Unter individueller Veränderungskompetenz verstehen wir, in Anlehnung an die Definition von allgemeiner Veränderungskompetenz von Dr. Wolfgang Schröder, die Kompetenz, im Unternehmen insgesamt und bei sich persönlich Veränderungsbedarf zu erkennen und zu akzeptieren, gemeinsame

Veränderungsziele zu teilen und in den eigenen Zielkanon zu integrieren, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und hin auf das gemeinsame Ziel zu lenken.

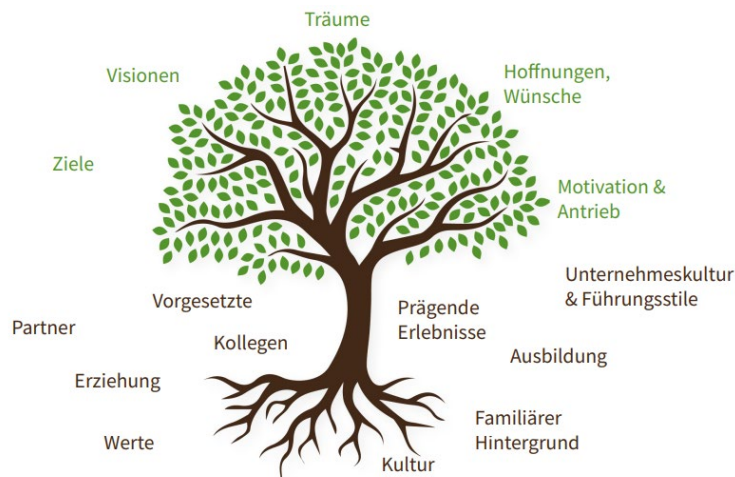
Die Unterschiede in der individuellen und kollektiven Veränderungskompetenz führen dazu, dass Menschen und Organisationen unterschiedlich gut mit Veränderung umgehen können. Die „Veränderungskompetenz“ ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Sie ist nicht einfach automatisch vorhanden, kann aber entwickelt und gezielt gestärkt werden, da sie auf Basis-Sozialkompetenzfaktoren zurückgeht, die wir als Menschen alle als Potenziale in uns tragen.

Jeder gesunde Mensch kommt mit einer bestimmten „Ausstattung“ zur Welt. Dazu gehören nicht nur unsere fünf Sinne, unsere Organe, Muskeln, usw. sondern auch soziale und emotionale Fähigkeiten. Zu diesen zählen die Sozialkompetenzen, wie z.B. Empathie und Einfühlungsvermögen. Schon Babys lernen, die Reaktionen und die Stimmung von Menschen in ihrer Umgebung zu deuten und reagieren darauf. Auch Neugier und Eigeninitiative sind uns angeboren – Babys erkunden ihre Umgebung, sind neugierig, experimentieren und lernen dazu.

Wir bringen also von Natur aus gewisse Sozialkompetenzen mit, die wiederum Voraussetzung für und Grundbausteine von „Veränderungskompetenz“ sind.

Nur ist diese Kompetenz eben nicht bei allen gleich ausgeprägt. Der Grund hierfür sind individuelle Erfahrungen und Prägungen, ebenso wie die Einflüsse aus dem aktuellen Arbeitsumfeld.

Das folgende Bild illustriert dies sehr schön:



[Abbildung 1: Einflussfaktoren auf Veränderungskompetenz].<sup>1</sup>

Im „Wurzelbereich“ haben wir die langfristigen, tief verwurzelten Prägungen durch die Erziehung und die Werte und Glaubenssätze, die man mit auf den Weg bekommt. Sie prägen und beeinflussen später unser Denken und Handeln im Berufsleben. Gerade in Drucksituationen greifen wir oft unbewusst auf diese tiefsitzenden Denk- und Handlungsmuster zurück.

Beim „Stamm“ finden wir die Einflussfaktoren und Prägungen aus der beruflichen Vita und aus der aktuellen Arbeitssituation. Typische Beispiele hier sind „traumatische“ Erfahrungen und Brüche in der beruflichen Biografie, aber auch erfolgreich gemeisterte Herausforderungen. Auch das aktuelle Umfeld, die Kultur im Unternehmen, die Art der Mitarbeiterführung sowie Druck und Stressbelastung spielen hier eine Rolle.

In der „Krone“ finden sich die persönlichen Ambitionen und Ziele. Waren wir mit der aktuellen beruflichen Situation ohnehin unzufrieden und rechnen wir uns durch die Veränderung individuell bessere Karrierechancen aus? Oder waren wir zufrieden mit der Situation und haben viel zu verlieren? Auch solche Fragen beeinflussen, wie wir mit Veränderungen umgehen.

<sup>1</sup> Abbildung 1: „Einflussfaktoren auf Soft Skills und auf Veränderungskompetenz“. Quelle: Eigene Darstellung, © DNLA GmbH.

Es gibt also eine Vielzahl von Faktoren, die einen Einfluss darauf haben, wie gut im Moment einerseits die *Fähigkeit* und andererseits der *Bereitschaft*, sich auf Veränderungen einzulassen ausgeprägt ist und wie gut oder schlecht wir mit Veränderung umgehen können.

### 3. Bausteine der Veränderungskompetenz

Die Veränderungskompetenz ist ein Konstrukt, das sich aus verschiedenen Basis-Sozialkompetenzen zusammensetzt, die eine hohe Bedeutung für den beruflichen Erfolg haben. Zu den relevanten Faktoren gehören<sup>2</sup>:

- **Flexibilität**, also das Potenzial, mit „Störungen“ und ungeplanten Ereignissen umzugehen und sich gut auf neue Situationen einstellen zu können. Dieser Faktor hilft uns dabei, neuartige und unvorhergesehene Situationen nicht reflexhaft abzuwehren, sondern diese anzunehmen und das Beste aus der Situation zu machen.
- **Emotionale Grundhaltung**, also die Art, wie wir im beruflichen Bereich an Dinge herangehen: Sehen wir eher die Vorteile, die Chancen oder sehen wir eher die Risiken, die Schwierigkeiten? Menschen, die hier positiv ausgeprägt sind, wird es leichter fallen, Veränderungen als Chance zu begreifen. Sie gehen neue Situationen konstruktiv an und beeinflussen mit dieser Haltung die Menschen in ihrem Umfeld.
- **Intrinsische Motivation**: Mit welchen (neuen) Zielen und Inhalten können wir uns identifizieren? Was erscheint uns sinnstiftend und was treibt uns an?
- **Misserfolgstoleranz und Kritikstabilität**: Lassen wir uns von Misserfolgen und Kritik „herunterziehen“, oder nutzen wir sie als Lernmöglichkeit, um Dinge anders und besser zu

---

<sup>2</sup> Um alle relevanten Faktoren ausführlich zu behandeln, fehlt hier der Platz. Die ausführlichere Beschreibung findet sich im entsprechenden Kapitel des Sammelbands „Adaptabilität“, der im GABAL-Verlag erschienen ist.

machen? Dies ist gerade in Veränderungsprozessen, wenn vieles nicht gleich auf Anhieb ideal „passt“, ein entscheidender Faktor.

- Auch die **Eigeninitiative** – werde ich in herausfordernden Situationen selbst aktiv und suche nach neuen Lösungswegen? – und die **Selbstwirksamkeit** – empfinde ich mich als wirkmächtig und habe ich die Erfahrung gemacht, dass ich die Situation in meinem beruflichen Umfeld selbst aktiv beeinflussen kann oder fühle ich mich nur als Opfer äußerer Umstände, die ich nicht beeinflussen kann? – und andere sind in diesem Zusammenhang wichtig.

Die hier aufgeführten Faktoren sind relevant für die individuelle und kollektive Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit und für das Gelingen von Veränderungsprozessen.

Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten ist es wichtig, das jeweilige **Niveau der Veränderungskompetenz** im Unternehmen und bei den von der Veränderung betroffenen Personen zu kennen. Man muss sicherstellen, dass die Veränderungskompetenz und die ihr zugrundeliegenden Basiskompetenzen in ausreichendem Maß vorhanden sind. Dort, wo dies nicht der Fall ist, müssen sie durch geeignete Maßnahmen nachgebildet und wieder entwickelt werden.

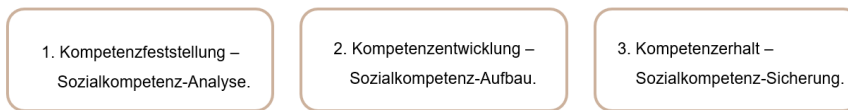
#### **4. Kompetenzanalyse und Kompetenzmanagement: Veränderungskompetenz entwickeln und erhalten**

Durch ein professionelles **Kompetenzmanagement**<sup>3</sup> kann man absichern, dass die nötigen Basis-Kompetenzen für die Ver-

---

<sup>3</sup> Prof. Dr. Bernd Ahrendt, Ulrich Heuke, Wolfgang Neumann, Prof. Dr. Frank Tubbesing: „Erfolgsfaktor Sozialkompetenz – Mitarbeiterpotenziale systematisch identifizieren und entwickeln“, Haufe-Verlag, 1. Auflage, 2021, Teil B, S. 91 - 202.

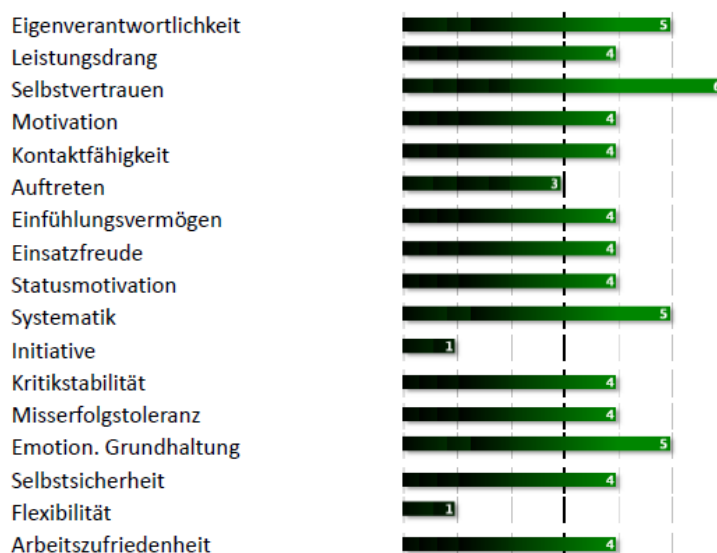
änderungskompetenz bei allen ausreichend gut ausgeprägt vorliegen. Dazu gehören die folgenden Elemente:



Ein Instrument, das sich für das Kompetenzmanagement bei Individuen, Teams und Organisationen hervorragend eignet, ist DNLA – Discovering Natural Latent Abilities.

#### 4.1. DNLA – Discovering Natural Latent Abilities

Die Analyse- und Entwicklungsverfahren Discovering Natural Latent Abilities (DNLA) basieren auf Grundlagenforschung zu beruflichen Erfolgsfaktoren von Prof. Dr. mult. J. Brengelmann. „Alle DNLA-Verfahren verfolgen das Ziel, die Potenziale eines Menschen in einem konkreten beruflichen Kontext zu erfassen.“<sup>4</sup> Im Mittelpunkt steht dabei die soziale Kompetenz. [...] Dieses Basismodell [DNLA ESK – Erfolgsprofil Soziale Kompetenz] enthält alle wesentlichen Faktoren im Bereich sozialer Kompetenz, die den Berufserfolg beeinflussen<sup>5</sup> – und auch alle, die der Veränderungskompetenz zugrunde liegen.



<sup>4</sup> Ebd. S.54f.

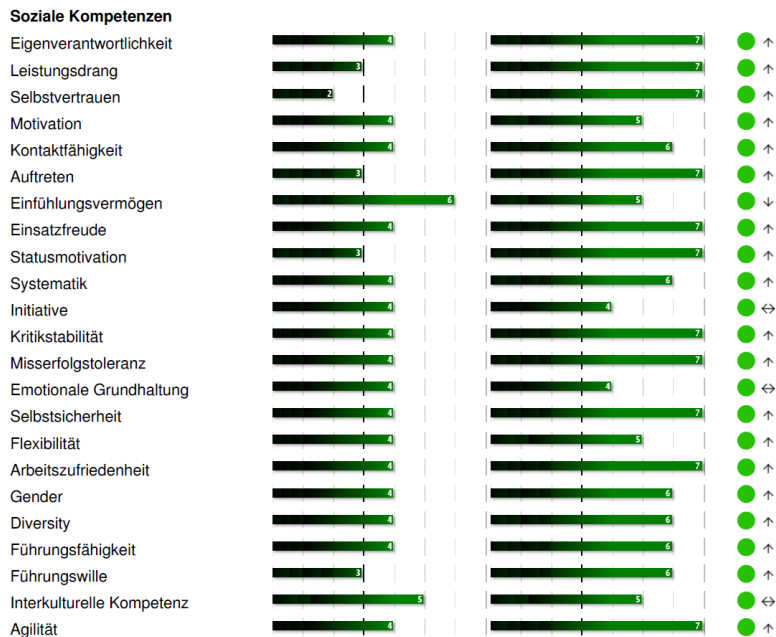
<sup>5</sup> Simon, Walter: „Gabals großer Methodenkoffer Persönlichkeits-Entwicklung“, Gabal Verlag, Offenbach, 3. Auflage 2012, S.66

Abbildung 2: Sozialkompetenzfaktoren - Musterauswertung].<sup>6</sup>

Mit den DNLA-Instrumenten kann man Potenziale und Kompetenzen in ihrer aktuellen Ausprägung messen und wo nötig gezielt fördern und entwickeln. So lassen sich bedarfsgerecht benötigte Sozial- und Veränderungskompetenzen (wieder) aufbauen, die für Adaptabilität und für erfolgreiche, tiefgreifende Veränderungsprozesse im Unternehmen unverzichtbar sind.

#### 4.2 Umsetzung und Beratungsprozess

Nach Identifikation von Lern- und Entwicklungsfeldern durch die Analysen werden zunächst individuelle Entwicklungspläne für alle festgelegt. Ergänzt werden diese von Maßnahmen auf Team- oder Unternehmensebene. Dazu zählen Teamcoachings, Workshops und andere Maßnahmen zum Kompetenzaufbau. So kann zum Beispiel ein Faktor wie „Eigeninitiative“ gezielt in der ganzen Organisation gestärkt werden. Durch fortlaufende Wiederholung dieser Analyse- und Entwicklungsprozesse wird am Ende ein nachhaltiger Kompetenzaufbau erreicht.



<sup>6</sup> Abbildung 2: „Sozialkompetenzfaktoren - Musterauswertung“.  
Quelle: Eigene Darstellung, © DNLA GmbH.

Abbildung 3: Sozialkompetenzaufbau: Bildungscontrolling.<sup>7</sup>

### **4.3 Professionelle Begleitung und die Rolle der Führungskräfte**

In diesem Prozess des Kompetenzaufbaus sind die Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Sie spielen zunächst eine wichtige Rolle bei der Umsetzung dieser individuellen Entwicklungsprozesse, da sie diese begleiten und unterstützen sollen. Andererseits müssen sie die betreffenden Kompetenzen häufig selbst erst einmal (wieder) entwickeln, um diese Rolle erfolgreich ausfüllen zu können. Führungskräfte, die in ihrer Sozialkompetenz gering ausgeprägt sind, sind hierzu nicht in der Lage. Schlimmer noch: Sie beeinflussen die Ausprägung der bei den Mitarbeitenden vorhandenen Sozialkompetenzen mit falschem, nicht zu den Anforderungen der Situation passendem Führungsverhalten sogar negativ, so dass vorhandene Potenziale abgebaut werden.

Wenn Entwicklungsprozesse auf individueller Ebene und im Unternehmen gelingen sollen, ist es wichtig Top-down bei den Führungskräften zu beginnen. Zunächst muss bei ihnen durch Potenzialanalysen und anschließenden Coachings sichergestellt sein, dass sie die nötigen Sozial-, Veränderungs- und Managementkompetenzen mitbringen, um die Veränderungsprozesse im Unternehmen konstruktiv zu begleiten und ihrer unterstützenden Rolle für die Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Während auf Ebene der Mitarbeitenden die Begleitung der Entwicklungsprozesse überwiegend intern verläuft, wird die Entwicklung bei den obersten Führungsebenen daher von externen Expert:innen begleitet.

So wird bei allen die nötige Veränderungskompetenz aufgebaut, die eine hohe, für die Zukunft des Unternehmens wichtige, individuelle

---

<sup>7</sup> Abbildung 3: „Kompetenzfortschrittsmessung – Musterauswertung DNLA JEC „Jahres-Erfolgs-Check“. Quelle: Eigene Darstellung, © DNLA GmbH.



und organisationale Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft (= „Adaptabilität“) gewährleistet.

*Die ausführliche Version dieses Textes, mit einer genaueren Schilderung von Ursachen für Widerstand bei Veränderungsprozessen, mit einer ausführlicheren Darstellung der Basisbausteine der Veränderungskompetenz sowie des Kompetenzaufbaus und der praktischen Umsetzung finden Sie im Sammelband „Adaptabilität – Impulse für die Verbesserung der eigenen Anpassungsfähigkeit“, erschienen im Jünger Medien Verlag am 07.06.2022.*

*Bei Interesse daran, mehr über die DNLA-Methode zu erfahren oder diese einmal selbst auszuprobieren, schreiben Sie bitte eine Mail an [info@dnla.de](mailto:info@dnla.de) mit dem Stichwort „Adaptabilität“. Vielen Dank.*

[www.dnla.de](http://www.dnla.de)