

Veränderungskompetenz



FEEDBACKPEOPLE
EXPERTEN FÜR PERSONALAUSWAHL UND -ENTWICKLUNG



Veränderungskompetenz

»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 der Umwelt zu überleben. Veränderungen gab es schon immer. Was sich jedoch radikal geändert hat, ist die Geschwindigkeit und Dynamik des allumfassenden Wandels: Alles ändert sich gleichzeitig. Zudem kann der Wandel heute als Dauerzustand betrachtet werden, die Phasen des Vertrautmachens, in denen man sich Zeit nimmt, sich auf die neue Situation einzustellen, gehören der Vergangenheit an. Die Globalisierung, der demografische Wandel und die rasante technische Entwicklung, die einen Technologieschub nach dem anderen hervorbringt, erfordern flexible Unternehmen, die auf Veränderung schnell und effizient reagieren können, sich neu erfinden, alte Strategien infrage stellen und neue definieren.

die auf Veränderung schnell und effizient reagieren können, sich neu erfinden, alte Strategien infrage stellen und neue definieren. Von den Mitarbeitern wird entsprechend gefordert, dass sie offen für Neuerungen und Lernerfahrungen sind, sich flexibel an Veränderungen anpassen und bereit sind, diese mitzutragen. Von Führungskräften wird erwartet, die Veränderungen aktiv auszulösen, die Umsetzung der Veränderungsvorhaben voranzutreiben, sie gegenüber den Mitarbeitern zu verargumentieren und diese für den Change Prozess zu gewinnen. Gleichzeitig sind sie häufig selber von der Veränderung betroffen, etwa wenn Unternehmensbereiche oder Abteilungen zusammengelegt werden, wodurch eine Doppelrolle mit besonderen Herausforderungen entsteht.

An diesen Beispielen wird deutlich wie breit der Begriff Veränderungskompetenz gefasst ist.

Es handelt sich nicht um eine homogene Eigenschaft, vielmehr um ein ganzes Bündel an Fähigkeiten, Fertigkeiten und Denkweisen, die in ihrem Zusammenspiel die Veränderungskompetenz einer Person ausmachen. Aufgrund dieser verschiedenen Facetten ist es schwierig, einheitlich von einer hohen oder niedrigen Ausprägung der Kompetenz zu sprechen, vielmehr können verschiedene Typen herauskristallisiert werden, die verschiedene Umgangsweisen mit Change Projekten im Arbeitsalltag aufweisen und dementsprechend unterschiedlich eingesetzt werden sollten.

Um ein möglichst erfolgreiches Change Management betreiben zu können, wird es für die Arbeitgeber künftig immer wichtiger sowohl bei Auswahlprozessen als auch bei internen Potenzialanalysen und der Personalentwicklung die Veränderungskompetenz der Teilnehmer verstärkt in den Fokus zu rücken.

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« 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 diese häufig deutlich weiter gefasst.

Facetten der Veränderungskompetenz

Die Eigenschaft »Veränderungskompetenz« lässt sich also nicht als eine klar abgegrenzte, homogene Eigenschaft beschreiben, sondern als ein Bündel von Eigenschaften, Fertigkeiten und motivationalen Dispositionen, die im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel – in diesem Fall die Veränderung – zusammenwirken.

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



Abb. 1: Die sieben Facetten der Veränderungskompetenz

Veränderungs-offenheit

- Individuelle Offenheit für neue Erfahrungen
- Akzeptanz von abweichenden Meinungen
- Schnelle Anpassung an kulturelle Veränderungen
- Freude daran, neue Verhaltensweisen auszuprobieren
- Hinterfragen von tradierten Regeln
- Bereitschaft, sich mit neuen Anforderungen konstruktiv auseinanderzusetzen

Lern- und Veränderungsbereitschaft der eigenen Person

- Bereitschaft, formelle und informelle Lernsituationen aufzusuchen und für die Weiterentwicklung berufsbezogener Kompetenzen zu nutzen

- Nutzung von Selbstreflexion und Feedback zur eigen-initiierten Weiterentwicklung
- Analyse der eigenen Fehler/Misserfolge und Nutzung dieser als Lernchance

Reaktive Anpassungsfähigkeit

- Adäquater und flexibler Umgang mit Veränderungen, die nicht selbst beeinflusst werden können
- Anpassung des eigenen Verhaltens, der Ziele, Pläne und Prioritäten
- Fähigkeit des Transfers von eigenen Kompetenzen, Qualifikationen und Wissen auf andere, neuartige Situationen und wechselnde Bedingungen

Belastbarkeit in unklaren Veränderungssituationen

- Eine ausgeglichene innere Orientierung oder Haltung in mehrdeutigen Veränderungssituationen
- Ambiguitätstoleranz: Menschen, Dinge und Entwicklungen nicht als feste Tatsachen zu sehen bzw. sehen zu wollen, sondern als Sichtweisen, die sich je nach Perspektive verändern können (Doppler 2003/2008)

Proaktives Veränderungsmanagement

- Aktives Erkennen von Veränderungsbedarf im eigenen Verantwortungsbereich
- Gezieltes Vorantreiben von neuen Entwicklungen
- Fähigkeit komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und handlungsrelevante Konsequenzen abzuleiten
- Hohe Selbstwirksamkeitserwartung

Veränderungsbereitschaft erzeugen

- Motivation anderer Menschen dazu sich offen und konstruktiv mit Veränderungen auseinanderzusetzen und diese mitzutragen
- Konstruktive Behandlung von Widerständen ohne Zeit- und Ergebnisdruck
- Herstellung einer Vertrauensbasis (Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, offenes Agieren und transparente Kommunikation)

Mobilitätsbereitschaft

- Bereitschaft einer Person, aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit umzuziehen, Auslandsaufenthalte durchzuführen oder Reisetätigkeiten in Kauf zu nehmen

Die Globalisierung, der demografische Wandel und die rasante technische Entwicklung, die einen Technologieschub nach dem anderen hervorbringt, erfordern flexible Unternehmen, die auf Veränderung schnell und effizient reagieren können, sich neu erfinden, alte Strategien infrage stellen und neue definieren.



Neben diesem Überblick über die Facetten korrelieren auch weitere Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften – sogenannte 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.

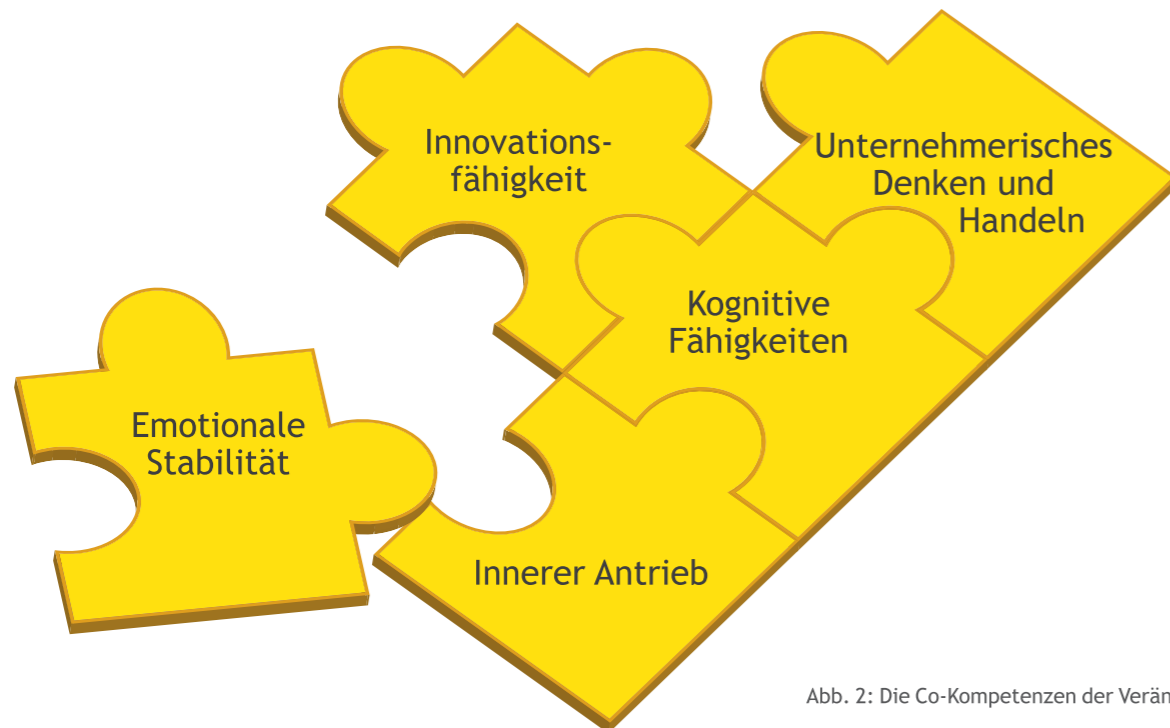


Abb. 2: Die Co-Kompetenzen der Veränderungskompetenz

Die individuelle Entwicklung der Kompetenz

Die Ausprägung der Veränderungskompetenz, also die Frage, wie gut wir mit Veränderungen umgehen und diese aktiv gestalten können, hängt 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 Bindungstheorie (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. Die sicher Gebundenen 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/Explorati-

onsverhalten wiederum ist eine Grundlage für erfolgreiche kognitive Lernprozesse, um auch diese Co-Kompetenz der Veränderungskompetenz in die Überlegungen zur Genese miteinzubeziehen.

In Kindergärten, Schulen und anderen **Bildungseinrichtungen** wird dagegen die *Reaktive Anpassungsbereitschaft* von Kindern, die in der Familie durch Lernen am Modell und Erziehung angelegt wird, weiter ausgebildet und verstärkt. Dies geschieht durch die Interaktion im Gruppenverband und das kooperative Lösen gemeinsamer Aufgaben.

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. Ein liberal-welt-offenes 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.

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 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.

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**
Ausmaß der Fähigkeit und des Willens zur raschen Umsetzung einer Entscheidung in zielgerichtete Aktivität.
- **Zeitlicher Fokus**
Diese Skala beschreibt, inwieweit jemand aufgrund seiner Sicht auf die Welt vergangenheitsorientiert, gegenwartsorientiert oder zukunftsorientiert denkt und handelt.

- **Klarheit der Zielvorstellungen**
Ausmaß, in dem eine Person in einer Veränderungssituation Klarheit über das übergeordnete Ziel und dessen Nutzen hat.
- **Intrapersonale Anpassungsbereitschaft**
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.

Aus diesen Skalen und Unterscheidungsmerkmalen können folgende Typen abgeleitet werden (siehe Tabelle 1):

	Der Erleider	Der Mitläufer	Der Stabilisator	Der Optimierer	Der Variierer	Der Innovator	Der Transformator
Handlungsorientierung	↓	→	↗	↗	↑	↑	↗↗
Zeitlicher Fokus	V	G	V	V	G	Z	Z
Klarheit der Zielvorstellungen	↓	↘	↑	↘	↘	→	↑
Intrapersonale Anpassungsbereitschaft	↓	→	↓	→	↑	↑	↗
Persönlicher Energieeinsatz	↓	↓	↑	→	↗	↑	↗↗

Tab. 1: Typenmodell der Veränderungskompetenz
[orange: niedrige Ausprägung auf der jeweiligen Skala; gelb: mittlere Ausprägungen; blau: hohe Ausprägung; V = vergangenheitsorientierte Denkweise; G = gegenwartsorientiert; Z = zukunftsorientiert]

Der **Erleider** hat weder den Mut, offen gegen Veränderungsvorhaben zu sein, noch kann oder will er die Energie aufbringen, in die Umsetzung zu investieren – er hält seine Leistung und sein Commitment zurück. Deshalb ist es wichtig, ihn für das Vorhaben zu gewinnen, weil er sonst der Organisation und sich selbst mehr schadet als nutzt.

Der **Mitläufer** tendiert dazu ein guter »Corporate Citizen« zu sein, er verhält sich politisch angemessen, geht aber kein Risiko ein, sich für etwas stark zu machen, an das »so wieso keiner glaubt«. Auch er ist für das Veränderungsvorhaben wichtig und muss für das Projekt gewonnen werden.

Der **Stabilisator** hat den Mut zu sagen, dass er nicht einverstanden ist mit der Veränderung. Er kann ein Team in seine Richtung beeinflussen, wenn die Führungskraft nicht kompetent handelt. Wenn man seinen Widerstand ernst nimmt, ist es möglich, ihn unter Einsatz viel eigener Energie zum Mitspielen zu bewegen.

Der Fokus des **Optimierers** liegt darauf die Abläufe der Vergangenheit an die Gegenwart anzupassen, nicht darauf drastische Veränderungen zu entwickeln. Er läuft Gefahr, dass er mit seiner Art die Produkte oder Unternehmen zu verändern, wichtigen Marktentwicklungen »hinterherläuft«.

Beim **Variierer** steht nicht die Innovation, sondern die Rekombination oder neue Anwendung vorhandener Ideen im Mittelpunkt des Interesses, ohne auf ein klares Ziel gerichtet zu sein.

Der **Innovator** ist die inhaltlich treibende Kraft in den ersten Phasen eines Veränderungsvorhabens, es bereitet ihm Freude, unermüdetlich mit neuen Ansätzen zu experimentieren, seine eigenen Erfahrungen einzubringen, Querverbindungen herzustellen, sowie neue Einfälle zu entwickeln. Er kann andere mitreißen und begeistern und führt ein Team oft zu guten Ergebnissen.

Der **Transformator** ist ein leidenschaftlicher, kämpferischer Change Manager, der sehr viel seiner Lebensenergie in seine visionären und radikalen Veränderungsvorhaben steckt. Er stößt große Veränderungen an, trifft mutige Entscheidungen und setzt diesen kraftvoll um. Machtbewusstsein sowie die Bereitschaft, Konflikte zu adressieren zeichnen ihn aus. Er ist in der Lage, bei anderen Menschen durch sein charismatisches Auftreten Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Er ist jedoch wenig flexibel, wenn Veränderungen von außen kommen und nicht von ihm beeinflusst werden können.



Äußerungsform der Kompetenz

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. 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.

»» 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 »Bremsen« 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.

Diagnose der Kompetenz

Da die Veränderungskompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter eine entscheidende Rolle für die erfolgreiche Bewältigung von Change Prozessen darstellt, ist es in Auswahlprozessen sowie internen Potenzialanalysen relevant, diese Kompetenz möglichst gut zu erfassen.

Bevor eine Diagnose stattfindet, ist es bei der vielschichtigen Kompetenz wichtig in Form einer Anforderungsanalyse zu prüfen, welche Facetten mit Blick auf das jeweilige Organisationsumfeld und den spezifischen Tätigkeitsbereich für die erfolgreiche Ausfüllung der Position durch den Stelleninhaber relevant sind. Diese Facetten können z. B. mit einem halbstrukturierten Interview oder aber auch in Form eines Assessment-Center-Verfahrens (AC) erfasst werden.

Beim **halbstrukturierten Interview** werden die Einstellungen, Werthaltungen und motivationalen Komponenten des Teilnehmers erhoben. Zudem werden Fragen zur Biographie und zu Erfahrungen der Person mit Veränderungssituationen oder Change-Management-Techniken gestellt. Anhand dieser Informationen können die in diesem Artikel herausgearbeiteten sieben Facetten der Veränderungskompetenz beurteilt werden.

In einem **Assessment-Center-Verfahren** wird die Veränderungskompetenz anhand von Arbeitsproben diagnostiziert. Im Unterschied zum halbstrukturierten Interview, bei dem die Beschreibung vergangener Verhaltensweisen für die Diagnose verwendet wird, wird hierbei von dem aktuellem Verhalten des Teilnehmers in den verschiedenen Übungen auf das zukünftige Verhalten geschlossen.

Mögliche Inhalte von Rollenspielen zur Erfassung der Veränderungskompetenz:

- Der Teilnehmer soll einen Mitarbeiter, kritischen Schnittstellenpartner oder eine Gruppe von Kollegen, die als »Bremsen« agieren, von einer Veränderung überzeugen oder zu einer Verhaltensänderung bewegen.
- Der Teilnehmer soll im Team (bestehend aus Rollenspielern) einen konkreten Umsetzungsplan für eine mit der Geschäftsleitung besprochene Veränderung entwickeln – Beobachtung von Motivierungs- und Begeisterungsfähigkeit.

Mögliche Umsetzung einer Gruppendiskussion zur Erfassung der Veränderungskompetenz:

- Alle Teilnehmer des AC sollen einen Implementierungsplan für eine anstehende Veränderung diskutieren und sich gemeinsam auf eine Vorgehensweise einigen.

Möglicher Inhalt einer handlungsorientierten/strategischen Fallstudie (mit Ergebnispräsentation):

- Der Teilnehmer soll anhand von umfangreichen Materialien zu aktuell existierenden Problemfeldern eines fiktiven Unternehmens Veränderungsmaßnahmen und Lösungsalternativen aufzeigen und einen konkreten (Projekt-)Plan zur Implementierung vor einem hochrangigen Entscheidungsgremium (Beobachter des AC) präsentieren.

Auch die Nachreflektion von AC-Übungen stellt eine gute Informationsquelle dar, bei der anhand des Einsatzes von passenden Fragen die Lern- und Veränderungsbereitschaft beobachtbar wird.

Mögliche Fragen könnten sein:

- Wie haben Sie das Gespräch/Rollenspiel erlebt?

- Welche Ziele und Strategien haben Sie in diesem Gespräch verfolgt?
- Was in Ihrer Herangehensweise in diesem Gespräch ist typisch/charakteristisch für Sie?

Da bei vielen Facetten der Veränderungskompetenz die Co-Kompetenzen, allen voran die kognitiven Fähigkeiten, eine unverzichtbare Rolle spielen, sollten diese bei der Diagnose nicht vernachlässigt werden. Die kognitiven Fähigkeiten lassen sich sehr zuverlässig über Testverfahren (z. B. Intelligenzstrukturtest) erfassen. Zur Erfassung weiterer Persönlichkeitsmerkmale steht eine große Palette von Selbsteinschätzungsverfahren zur Verfügung (z. B. Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung).

Personalentwicklung bzw. Coaching der Kompetenz

Im Rahmen eines professionellen und erfolgreichen Veränderungsmanagements in Unternehmen sollte es geeignete Unterstützungsangebote geben, um die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, den vielfältigen Anforderungen von Change Prozessen gerecht zu werden oder sich dementsprechend weiterentwickeln zu können. Insbesondere Führungskräfte, 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. Auch wenn die Veränderungskompetenz aufgrund der tief in einem selbst verankerten Strukturen (Ich-Stärke, Bindungstheorie) nur in einem begrenzten Rahmen veränderbar ist, haben sich die nachfolgenden Methoden erfahrungsgemäß bewährt, die die Sensibilisierung für konkrete Erfolgsfaktoren und Stolpersteine des Change stärken.

»» Beim **Individual-Coaching** steht die in einer gewissen Regelmäßigkeit stattfindende persönliche und individuelle Beratung durch einen neutralen und kompetenten Ansprechpartner im Vordergrund. Hierbei können konkrete Fragen und aktuelle Probleme im eigenen Verantwortungsbereich bearbeitet, sowie das eigene (Führungs-)Verhalten in einem hoch komplex und vernetzt erlebten sozialen und politischen Umfeld reflektiert werden. Eigene motivationale Verstrickungen, Knoten und Wertgefüge werden erkannt, besprochen und gelöst.

Methoden des Individual-Coachings:

- Arbeit mit dem Bezugsrahmen bzw. der Veränderung des Bezugsrahmens (eigene Sicht auf die Innen- und Außenwelt) des Coachees
- Arbeit mit paradoxen Intentionen (nach Viktor E. Frankl): Coachee wird in geradezu paradoxer Weise dazu aufgefordert sich genau das herbeizuwünschen, wovor er Angst hat, wodurch sich selbst bestätigende Teufelskreise der Angst unterbrochen werden können.

»» Eine weitere Methode ist das **Team-Coaching**, bei dem sich kleine Teams von 5–7 Führungskräften, die zu den Schlüsselpersonen des Veränderungsprozesses zählen, regelmäßig unter Begleitung eines speziell für diese Aufgabe ausgebildeten Moderators treffen. Im Vordergrund stehen hierbei Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung und gegenseitiges Feedback. Die Teilnehmer sollten nicht durch direkte Arbeitsbeziehungen vernetzt sein.

»» In einem **Training** kann den Teilnehmern bewusst gemacht werden, welche Phasen in einem Veränderungsprozess generell durchlaufen werden und in welcher Phase sich die Führungskraft selbst und ihre Mitarbeiter zurzeit befinden. Individuelle Einstellungen zu Veränderung und Ausprägung der Kompetenzfacetten werden reflektiert, um bewusst positive Erfahrungen aus der eigenen Biografie für die aktuelle Situation nutzen zu

können. Zudem werden Methoden zum Umgang mit Stress und zur eigenen Stabilisierung in verwirrenden Change-Situationen vermittelt, sowie kommunikative Mittel erprobt, um zielgerichtet mit den eigenen Mitarbeitern agieren und diese für Veränderungen gewinnen zu können. Auch das Kennenlernen von unterschiedlichen Veränderungstypen in Form eines Typenmodells, um Einfühlungsvermögen und Integrationskraft zu verbessern, die Aneignung von Instrumenten und Methoden des Change Managements (z. B. nach Kotter 2011) oder der Umgang mit Konflikten und Widerständen zur Stärkung der Veränderungskompetenz können Inhalte eines Trainings sein. Gegebenenfalls kann ein individuelles Impulscoaching im Anschluss folgen.

Wichtig bei all diesen verschiedenen Methoden ist es, dass sich Personalentwickler sowie Eigenschaftsdiagnostiker mit dem Thema Veränderungskompetenz und Veränderungsmanagement intensiv auseinandersetzen, um für die Führungskräfte und Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens die passenden Methoden herauszufinden. Nur wenn ein Unternehmen die Veränderungskompetenz seiner Mitarbeiter berücksichtigt und an den richtigen Punkten weiterentwickelt, wird es den schnelllebigen Wandel der heutigen Zeit erfolgreich für sich nutzen können.



Quellen

Ainsworth, M. D. S.; Bowlby, J. (1991). An ethological approach to personality development. *American Psychologist*, 46, 331-341
 Doppler, K. (2003). *Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben wer man ist* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag
 Doppler, K.; Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (12. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag

Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (1. Aufl.). München: Vahlen
 Köck, P.; Ott, H. (1994). *Wörterbuch für Erziehung und Unterricht* (5. Aufl.). Donauwörth: Auer GmbH

Autorin

NICOLE SEIFERT
 Geschäftsführerin der FEEDBACKPEOPLE
 Managementberatung GmbH



Folgende Leistungen bietet die
FEEDBACKPEOPLE Managementberatung GmbH an:

Führungskräftetraining
Talent Management
Assessment-Center
Development-Center
Potenzialanalyse
Management-Audit
Standardisierte Testverfahren
Förderprogramme
Coaching
360-Grad-Feedback

Bei welcher Fragestellung können wir Ihr Unternehmen
unterstützen? Kommen Sie auf uns zu!



FEEDBACKPEOPLE
Managementberatung GmbH
Jürgen-Hornemann-Straße 6
48268 Greven | 02571 568 865-0
www.feedbackpeople.de