

Guido Baltes<sup>1</sup>, Antje Freyth<sup>2</sup>

## **Individuelle Veränderungskompetenz als Erfolgsbeitrag für strategische Innovation**

Beitrag zum Herausgeberband "Vielfalt und Innovation,  
Strategisches Diversity Management für Innovationserfolg",  
J. P. Hasebrook, S. Dohrn, M. Schmette, Shaker Verlag, Aachen 2011

<sup>1</sup>Prof. Baltes lehrt an der HTWG Konstanz und ist Direktor vom Innovationsinstitut IST

<sup>2</sup>Geschäftsführerin der Veränderungsintelligenz Service GmbH

### **Abstract**

*Zunehmend rückt Innovation in den strategischen Kern zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Anpassungsfähigkeit der Organisationen ist dafür eine Voraussetzung. Diese Fähigkeit wird auch durch die individuellen Veränderungskompetenzen in der Organisation bestimmt. Um individuelle Veränderungskompetenz durch beobachtbare Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale zu operationalisieren, wird eine interdisziplinäre Analyse vorgestellt. Die Überführung der Erkenntnisse daraus in ein Kompetenzkonzept ermöglicht die praxisorientierte Umsetzung. Dazu werden verschiedene Rollen in Veränderungsprozessen von Organisationen charakterisiert und dafür ein verbindendes Konstrukt der „Veränderungsintelligenz“ eingeführt, das alle Kompetenzen und Potenziale von Individuen zum erfolgreichen Umgang mit Veränderung betrachtet. Die abgeleiteten Verhaltensweisen eröffnen die Operationalisierung im Sinne einer Messung auf der einen und die gezielte Entwicklung von Veränderungsfähigkeiten auf der anderen Seite. Dafür werden geeignete Erfassungs- und Entwicklungsmethoden vorgestellt. Dies ermöglicht die konkrete Umsetzung von Diversity-Management im Innovationskontext.*

---

1	Einleitung und Hintergrund.....	3
2	Diversity in Veränderungskompetenz als Schlüsselfaktor für strategische Innovation – Eine interdisziplinäre Betrachtung .....	4
2.1	Strukturanthropologie: Der Mensch auf lebenslanger Suche in Veränderung.....	6
2.2	Neuroscience: Positive / negative Trigger physisch verankerter Veränderung.....	7
2.3	Differentielle Psychologie: Persönlichkeitseigenschaften als Indizien für Veränderungsfähigkeit.....	9
2.4	Sozialpsychologie: Individuelles Risikoverhalten in unsicherer Veränderung.....	11
2.5	Experimentelle Psychologie: Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen Anpassungsgeschwindigkeit.....	12
2.6	Arbeits- und Organisationspsychologie: Kompetenzen für die Gestaltung des Wandels .....	13
3	Veränderungskompetenz als integrierter Bezugsrahmen .....	15
3.1	Zur Eignung des Kompetenzkonzepts als Bezugsrahmen .....	15
3.2	Kompetenzfelder der Veränderungsintelligenz.....	17
4	Operationalisierung zum Umgang mit Veränderungsintelligenz.....	20
4.1	Multi-Source-Verfahren für Erfassung von Veränderungsintelligenz .....	20
4.2	Veränderungsintelligenz nutzen und ausbauen .....	22
5	Zusammenfassung / Ausblick.....	25
6	Literatur .....	26

## 1 Einleitung und Hintergrund

Gerade in technologieorientierten Märkten stehen Unternehmen vor der Herausforderung, beständig innovieren zu müssen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Innovation wird somit weniger ein Element erfolgreicher Differenzierung als eine Frage der Überlebensfähigkeit und rückt damit in den strategischen Kern des Unternehmenshandelns. In diesem Sinne beständig auf sich verändernde Umweltbedingungen zu adaptieren – besser: diese zu antizipieren – werden als dynamische Fähigkeiten („Dynamic Capabilities“) diskutiert.

Diese sind vor allem eine Herausforderung im Bereich der Koordination und dies nicht nur durch geeignete Gestaltung des organisationalen Rahmens, sondern auch durch Veränderungsfähigkeit auf der Ebene des Individuums. Die individuelle Veränderungskompetenz von Schlüsselpersonen rückt somit in den Mittelpunkt. Die Fähigkeit, auch in unvorhersehbaren und von Unsicherheit geprägten komplexen Veränderungsprozessen handlungsfähig, lösungsorientiert und zu hoher Leistung fähig zu bleiben, wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Dies erfordert, hinderliche Muster im Denken und Handeln zu erkennen und zu überwinden, um so mit den Herausforderungen des Wandels erfolgreich umzugehen.

Daher sind Konzepte gefordert, die die relevanten individuellen Veränderungskompetenzen konkretisieren und soweit operationalisieren, dass sie effektiv beeinflusst werden können. Hierzu liefert der vorliegende Artikel einen Beitrag, in dem wissenschaftliche Erkenntnisse zu individueller Veränderungskompetenz aus verschiedenen Disziplinen integriert und für die praktische Anwendung operationalisiert werden. Ausgangspunkt ist ein Diversity-Verständnis, das die unterschiedlichen Ausprägungen individueller Veränderungskompetenzen und -potenziale als Differenzierungsmerkmale für die Heterogenität von Teams in einer Organisation auffasst. Nach diesem Verständnis bildet Diversity eine Brücke zwischen Kompetenzmanagement auf der einen und Innovationsfähigkeit auf der anderen Seite.

Dazu werden zunächst interdisziplinär empirische, experimentelle wie auch konzeptuelle Erkenntnisse zur Identifizierung von individuellen Unterschieden in Bezug auf erfolgreiche Adaption von Veränderung integriert. Die Überführung dieser interdisziplinären Erkenntnisse in ein Kompetenzkonzept ermöglicht ein fundiertes Verständnis und eine praxisorientierte Operationalisierung bezüglich der relevanten individuellen Kompetenzen. Individuelle Veränderungskompetenzen werden hier als beobacht-

bares Verhaltensrepertoire verstanden, das auf spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen basiert und ein Individuum befähigt, selbstorganisiert und effektiv Veränderungsprozesse zu unterstützen.

In Relation zu Rolle beziehungsweise Perspektive, die ein Individuum im Veränderungsprozess einnimmt, werden Kompetenzfelder abgegrenzt. Die interdisziplinären Erkenntnisse werden operationalisiert, indem sie als Teilkompetenzen einem Kompetenzfeld zugeordnet werden. Identifizierte Kompetenzpotenziale werden in Gänze auf das Kompetenzmodell bezogen. Als Voraussetzung zur Erfassung und Entwicklung – und damit unternehmerischen Steuerung – individueller Kompetenzprofile einer Organisation werden den relevanten Teilkompetenzen konkret beobachtbare Verhaltensweisen zugeordnet.

Als verbindendes Konstrukt für die beschriebenen Kompetenzfelder wird der Begriff der „Veränderungsintelligenz“ eingeführt, der alle Kompetenzen und Potenziale umfasst, die ein Individuum befähigen, innovative, offene, komplex-dynamische Situationen selbstorganisiert und effektiv zu gestalten. Für deren Erfassung und Entwicklung wird ein Ansatz vorgestellt, der gezielt für die Organisation von Arbeitsteilung und Arbeitsabläufen sowie die soziale Kooperation genutzt werden kann. Dies ermöglicht die konkreten Umsetzungen von Diversity Management im Innovationskontext.

## **2 Diversity in Veränderungskompetenz als Schlüsselfaktor für strategische Innovation – Eine interdisziplinäre Betrachtung**

Technologieorientierte Marktumfelder sind geprägt durch eine sich stetig verändernde Umwelt (zum Beispiel technologische Diskontinuität, neue Geschäftsmodelle). Unternehmen, die sich in einem solchen Marktumfeld befinden, stehen daher vor der Herausforderung, sich diesen Veränderungen beständig anzupassen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können.

Unternehmen, die sich in einem solchen Wettbewerbsumfeld behaupten, zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, ihr strategisches Verhalten in Reaktion auf sich verändernde Marktbedingungen zu adaptieren. Aufbauend auf der Strategic-Fit-Theorie (vgl. Siggelkow 2001) wird dies als „Strategic Responsiveness“ bezeichnet (vgl. Andersen et al. 2007). Unterschiede der Unternehmensperformance werden hier durch die organisationale Fähigkeit erklärt, Unternehmensstrategien und -strukturen fortwährend miteinander und in Reaktion beziehungsweise Antizipation auf volatile Marktbedingungen zu adjustieren. Die Resultate dieser Fähigkeit sind unter anderem

innovative Technologien, Anpassungsprozesse, Kategorienneubildung, Serviceausrichtung oder Geschäftsmodellanpassung, die die Spielregeln im Markt verändern – Strategische Innovation (Strategic Innovation).

Aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson 1998) kann diese organisationale Adaption entweder „extern“, das heißt transaktionsorientiert, oder „intern“, das heißt koordinativ, umgesetzt werden. Für diese Transaktionen wird Latenz unterstellt (zum Beispiel durch Such- und Verhandlungszeit), die in dynamischen Umfeldern negativ wirkt (zum Beispiel verpasstes Zeitfenster einer Marktoption). Zudem können Wettbewerbsvorteile so nur bedingt erzielt werden, da externe Ressourcen auf effizienten Faktormärkten gehandelt werden (vgl. Barney 1986).

Daher erscheint gerade im Innovationskontext die koordinative Umsetzung, zumindest unter der Randbedingung geringer Latenz, zielführend. Ressourcenorientiert wird dies mit dem Ansatz der Dynamic Capabilities beschrieben. Dieser baut auf dem „Resource Based View“ (RBV) auf und versteht die Organisation als dynamisches Netzwerk von Ressourcen. Wettbewerbsvorteile werden durch geeignete (Re)Konfiguration dieser Ressourcennetzwerke in Reaktion oder besser Antizipation auf volatile Marktbedingungen erzielt, indem neu entwickelte Kompetenzen als Innovationen am Markt kommerzialisiert werden (vgl. Hill/Rothaermel 2003).

Dieser stellt eine koordinative Herausforderung dar, da das Zusammenwirken beziehungsweise die Vernetzung strategischer Ressourcen kontinuierliche Weiterentwicklung erfordert. Dies betrifft vor allem Elemente der strategischen Führung (vgl. Teece/Augier 2007). Strategische Führung ist der Rahmen, in dessen Grenzen Aktivitäten zielgerichtet ablaufen, das heißt Ressourcen so koordiniert werden, dass sie die Erreichung der Unternehmensziele unterstützen. Diversity im Sinne der systematischen Betrachtung individueller fach- und persönlichkeitsbezogener Kompetenzen stellt dafür einen geeigneten Ansatz bereit.

In einem Netzwerk von Ressourcen, symbolisiert durch „Kanten“ koordinativer Routinen und „Knoten“ aktiver Ressourcen (zum Beispiel Mitarbeiter, Maschinen), fokussiert strategische Führung als Rahmen traditionell eher auf die Kanten. Dies setzt voraus, dass die betroffenen Knoten Veränderungen akzeptieren. Bei physischen Ressourcen (zum Beispiel Maschinen) kann das angenommen, aber bei Humanressourcen nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Vielmehr wird Veränderung von Individuen oft als belastender Destabilisierungsprozess wahrgenommen, in dem besondere Fähigkeiten verlangt werden (vgl. Kavanagh/Ashkanasy 2006). Induzierte Veränderung zu ertragen ist hier jedoch nicht mehr als ein Hygienefaktor. Die Rand-

bedingung geringer Latenz fordert zusätzlich, dass jedes Individuum im eigenen Einflussbereich notwendige Veränderung antizipiert, initiiert und aktiv gestaltet. Daher haben individuelle Veränderungsfähigkeiten handelnder Personen starken Einfluss auf die Formulierung, Anpassung und Umsetzung von Strategien unter sich verändernden Rahmenbedingungen (vgl. Hinterhuber/Popp 1993).

Dies kann als ein Problemlösungsprozess aufgefasst werden, dessen Lösungsraum direkt bestimmt wird von der Diversität beteiligter Individuen. Organisationale Veränderungsfähigkeit wird daher von dem für die Organisation zugänglichen Portfolio an Fähigkeiten Einzelner im Umgang mit Veränderungen abhängen. Daher gewinnen individuelle Veränderungsfähigkeiten als Schlüsselfaktor an Bedeutung und die Arbeitswelt sucht folgerichtig nach Persönlichkeiten, die sich selbst „klug“ verhalten und andere so in Veränderungsprozessen führen können. Diese besondere Führungsstärke wird als Schlüsselkompetenz und Voraussetzung für die Übernahme einer Führungsrolle bewertet (vgl. Linneweh/Hofmann 2003, S. 100).

Individuelle Veränderungsfähigkeiten sind demnach insbesondere in volatilen Umfeldern ein Schlüsselfaktor für die Fähigkeit zur strategischen Innovation. Zur unternehmerischen Steuerung müssen diese individuellen Veränderungsfähigkeiten sowohl konzeptioniert als auch operationalisiert werden. Als Ausgangspunkt für ein solches Verständnis erfolgt eine Betrachtung der vielfältigen Perspektiven individueller Veränderungsfähigkeit in der Literatur. Aufgrund der eingesetzten Methoden in den verschiedenen Disziplinen ist die Vollständigkeit der Beschreibung, bezogen auf die hier zugrunde liegende Fragestellung, jeweils begrenzt. Daher ist es zweckmäßig und notwendig, eine interdisziplinäre und integrative Sichtweise zu erarbeiten.

Als übergeordneter Rahmen kann die Strukturanthropologie dienen, die grundlegend die Veränderungsfähigkeit des Menschen betrachtet. Die Neurobiologie („Neuroscience“) bestätigt und konkretisiert deren Ableitungen auf Basis naturwissenschaftlicher Methoden und Messverfahren. Die darauf folgende Analyse relevanter Richtungen der Psychologie verstärkt bzw. ergänzt diese Erkenntnisse aus ihrer jeweiligen Perspektive. Dabei werden die basalen Ebenen der individuellen und verhaltensbezogenen Psychologie beleuchtet und ihre anwendungsorientierten Bereiche betrachtet.

## **2.1 Strukturanthropologie: Der Mensch auf lebenslanger Suche in Veränderung**

Die philosophische Anthropologie reflektiert den Menschen als zentrales Element der Umwelt. Die darin angesiedelte Strukturanthropologie (Rombach 1993) philosophiert im Konkreten über die Möglichkeiten des Menschen zur Gestaltung seines Wesens.

Die Strukturanthropologie beschreibt den Menschen als lebendige Struktur: „Der Mensch ‚ist‘ nicht, er ‚sucht sich‘ und benötigt dazu ein ganzes Leben“ (ebd., S. 97). Das Wesen des Menschen wird postuliert als sich stetig durch Interaktion mit der Umwelt (Situationen) selbst suchend, dabei entwickelnd und strukturaufbauend. Die Herausbildung von Struktur ist eine dem Menschen naturgegebene und ihm innewohnende Eigenschaft, die sich in Interaktion mit der Außenwelt, d.h. als Reaktion auf Ereignisse der Umwelt, manifestiert.

Wesentlich für die Strukturentwicklung ist die persönliche Annahme beziehungsweise die Akzeptanz einer gegebenen Situation. Grundvoraussetzung hierfür wiederum ist Offenheit gegenüber Neuem. Die Annahme einer Situation ist von Gefühlen gekennzeichnet, wobei gilt, dass positive Gefühle die Akzeptanz der Umwelt unterstützen (ebd., S.133 ff.).

Daraus folgt die Erkenntnis, dass Menschen von Natur aus durch Interaktion mit der Umwelt veränderungsfähig sind, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Als förderlich im Sinne einer positiven Ausprägung individueller Veränderungsfähigkeit können abgeleitet werden:

- Akzeptanz von gegebenen Situationen
- Offenheit gegenüber Neuem
- Verbindung neuer Situationen mit positiven Gefühlen

Die Erkenntnisse der Neurobiologie bestätigen und konkretisieren dies durch naturwissenschaftliche Methoden.

## **2.2 Neuroscience: Positive / negative Trigger physisch verankerter Veränderung**

Die Neuroscience untersucht organische Vorgänge in Gehirn und Nervensystem. Aus dieser Sicht entspricht individuelle Veränderung dem Aufbau neuer neuronaler Strukturen durch die Konditionierung neuer Stimuli.

Betont wird die Plastizität des menschlichen Gehirns durch äußere Stimulation (vgl. Kandel 2006, S. 185 ff.). Die dabei stattfindende Entstehung neuronaler Strukturen entspricht dem Lernen. Lernvorgänge vollziehen sich umso positiver, je häufiger und intensiver stimuliert wird. Als beeinflussende Faktoren sind Aufmerksamkeit, Motivation und Emotion zu nennen (vgl. Spitzer 2006, S. 141 ff.). Aufmerksamkeit betrifft die Aktivierung bestimmter Hirnareale, die eingehende Information in einem Kontext ordnen. Motivation wird in Individuen inhärent erzeugt als eine Art internes Belohnungssystem. Wichtige, neue und informationsenthaltende Stimuli, die mit positiven Emotionen assoziiert sind, aktivieren dieses Motivationssystem. Weiterhin

können positive zwischenmenschliche Beziehungen als ein „Schutzfaktor“ gegen physischen und psychischen Stress verstanden werden (Rüegg 2007, S. 91 f).

Die sogenannten „Spiegelneuronen“ spiegeln unbewusst ein beobachtetes Verhalten wider, indem sie beim Beobachter die Hirnareale aktivieren, die für die (nur beobachtete) Handlung benötigt werden – ohne dass der Beobachter diese Handlung tatsächlich ausführen würde. Dieses Vermögen ist in Menschen unterschiedlich ausgeprägt (Kandel 2006, S. 413 ff.). Spiegelneuronen aktivieren auch Empfindungen, wie zum Beispiel „Verunsicherung“ des Gegenübers, womit auf diese Weise auch Verunsicherung des Gegenübers auf den Beobachter gespiegelt werden kann.

Weiter bekannt ist, dass zur optimalen Potenzialnutzung verschiedener Hirnareale (zum Beispiel des Kortex als Ort der Kognition und des limbischen Systems als Ort der Emotionen) ein dynamisches Gleichgewicht zwischen diesen notwendig ist. Äußere Einflüsse, die auf bestimmte Erfahrungen eines Individuums treffen, können zu einer Dominanz eines Hirnbereichs mit entsprechenden Beschränkungen der Gesamtkapazitäten des Individuums führen (Rüegg 2007, S. 80 ff.). Beispielsweise dominiert in Zeiten hoher emotionaler Belastungen (etwa Angst, Stress) das limbische System und blockiert dadurch den Kortex in seiner Funktion zur Problemlösung und dem Steuern von Emotionen.

Menschen verfügen also grundsätzlich lebenslang über eine physisch angelegte Fähigkeit zur individuellen Veränderung. Weiter wirken spezifische inter- und intrapersonelle Fähigkeiten unterstützend. Folgende Fähigkeiten wirken für Betroffene von Wandel intrapersonell unterstützend:

- Stark ausgeprägte Fähigkeit zur Aufmerksamkeit
- Fähigkeiten, den Veränderungen positiv zu begegnen
- Eigene negative Emotionen wahrnehmen und verarbeiten vor Verbreitung durch Spiegelung.
- Blockaden vermeiden durch Erzeugen eines positiven „Gegenkontexts“
- Fähigkeit sich selbst in der Veränderung zu motivieren
- Positiver Beziehungsaufbau zu anderen als Kompensation für Stressbelastung

Interpersonell, beispielsweise in der Rolle als Führungskraft wirken unterstützend:

- Aufmerksamkeit anderer (Mitarbeiter) auf Objekte der Veränderung lenken
- Im Veränderungsprozess positive Emotionen erzeugen
- Positive Stimulatoren wiederholend nutzen



- Negative Emotionen anderer zielorientiert bearbeiten (beispielsweise konstruktiver Umgang mit Ängsten von Mitarbeitern)
- Der angstausgelöste Irrationalität und Blockaden durch sicheren Rahmen (Prozess) für unsicheres Ergebnis (Innovation) entgegenwirken
- Motivationsförderndes Umfeld schaffen

Eine andere Perspektive auf individuelle Ausprägungen von Veränderungsfähigkeiten nimmt die differentielle Persönlichkeitspsychologie ein.

### **2.3 Differentielle Psychologie:**

#### **Persönlichkeitseigenschaften als Indizien für Veränderungsfähigkeit**

Die Differentielle Psychologie beschäftigt sich mit Merkmalen einer Person, die zumindest eine gewisse Stabilität aufweisen (Renner/Salewski 2009, S. 16). Analysiert werden Persönlichkeitseigenschaften<sup>1</sup> und menschliche Interessen<sup>2</sup>. Ziel ist das Erkennen von Gesetzmäßigkeiten der Motivation menschlichen Verhaltens.

Mount/Murray (2005) zeigen die besondere Rolle der Eigenschaften „Offenheit für Neues“ und „Extraversion“ im Kontext von Veränderungsprozessen. Demnach sind diese Eigenschaften eng assoziiert mit dem persönlichen Wachstumsstreben. Voraussetzung dieses Wachstumsstrebens ist die Bereitschaft zur Veränderung. Introvertierten wiederum gelingt es durch vermehrte Fähigkeit zur mentalen Selbstregulation, entspannt mit neuen Situationen umzugehen. Innerhalb von Gruppen kann diese Gelassenheit zu einem positiveren Klima beitragen (Kosuch 2008). Des Weiteren benötigen Extravertierte hohe Aktivierungspotenziale von Veränderungsreizen und Introvertierte geringe Aktivierungspotenziale (Eysenck 1991).

Das Wissen über die unterschiedliche Reizschwelle ermöglicht daher eine typgerechte Konfrontation mit Veränderung. Den Persönlichkeitsmerkmalen „interne Kontrollüberzeugung“, „Selbstwirksamkeit“, „Selbstwertgefühl“, „positives Gefühlsleben“, „Offenheit für Erfahrungen“, „Toleranz von Mehrdeutigkeiten“ sowie „Risikoaffinität“ wird eine positive Wirkung bei der individuellen Bewältigung des organisationalen Wandels zugeschrieben (vgl. Judge et al. 1999).

---

<sup>1</sup> Vgl. „Big 5 Modell“, unabhängige Eigenschaften: Extraversion, Verträglichkeit, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Neues (McCrae/Costa 1987)

<sup>2</sup> Vgl. „Big 6 Modell“, unabhängige persönliche Interessen: realistic, investigative, artistic, enterprising, conventional (Holland 1985)

Das Riemann-Thomann-Modell (vgl. Riemann 2003) beschreibt Persönlichkeitseigenschaften an den Polaritäten „Wechsel“ und „Dauer“. Individuen mit dem Bedürfnis nach Veränderungen sind danach kreativ, spontan, flexibel. Individuen mit dem Bedürfnis, Dinge zu bewahren, sind pflichtbewusst, kontrollierend und planend. Renner/Salewski (2009, S. 114 ff.) schließen auf die besondere Bedeutung der dispositionalen Neugier und Kreativität, um sich selbst an Veränderungen in dynamischen Situationen anzupassen.

Comfort/Franklin (2009) beschreiben spezifische Persönlichkeitseigenschaften und Einstellungen im Kontext internationaler Veränderungsprozesse, die Menschen blockieren oder positiv unterstützen. Es wird abgeleitet, dass Individuen, für die „Conservation values“ wichtig sind, Veränderungen nur schwer akzeptieren (Schwartz 1999). In diesem Sinne zählen zu den potenziellen Blockern für Veränderung:

- Conformity: Individuum verfolgt bestehende Regeln, zeigt ordnungsgemäßes Verhalten
- Security: Individuum vermeidet Gefahr, ist organisiert, ordentlich und findet soziale Stabilität wichtig
- Tradition: Individuum ist zufrieden mit dem, was es hat, findet Religion und Bräuche wichtig, tut Dinge auf traditionelle Art und Weise, ist bescheiden

Als Attribute, die potenziell Offenheit gegenüber Veränderungen unterstützen, werden dagegen genannt:

- Hedonism: Individuum strebt Spaß und Freude an, will das Leben genießen
- Stimulation: Individuum sucht neue Aktivitäten, mag Überraschungen und Spannung
- Self-direction: Individuum ist kreativ, ideenreich, mag freie Entscheidungen, ist mutig, mag es unabhängig und selbstständig zu sein

Damit kann abgeleitet werden, dass menschliche Attribute mit positiver oder negativer Wirkung auf die Einstellung gegenüber Veränderungen und im Umgang mit Veränderungen individuell variieren:

- „Extraversion“ und „Offenheit“ sind Voraussetzungen für individuelle Veränderungsfähigkeit. Als Indizien gelten Lebensfreude, Neugierde, Mut, Kreativität, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit

- Veränderungsfähigkeiten zeigen sich durch die Präferenz für persönliches Wachstum und die daraus resultierende Lernbereitschaft
- Als Veränderungsfähigkeiten beschränkend gelten: Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Konformität, Vorsicht, Pflichtbewusstsein, Traditionsbewusstsein, Verlässlichkeit, Kontrolle, Ordnung und Planung beschränken eher die individuelle Veränderungsfähigkeit

Führungskräfte sollten Wissen über unterschiedliche Veränderungscharaktere besitzen und ihr Führungsverhalten flexibel typ-adäquat ausrichten, um wirksam die unterschiedlichen Mitarbeitercharaktere in Veränderung zu führen.

Unabhängig von der Persönlichkeitsstruktur lassen sich Gesetzmäßigkeiten menschlichen Verhaltens innerhalb von Veränderungsprozessen durch die Sozialpsychologie beschreiben.

#### **2.4 Sozialpsychologie: Individuelles Risikoverhalten in unsicherer Veränderung**

Die Sozialpsychologie beschreibt menschliches Verhalten in Gruppen. Die darin angesiedelte Prospect-Theory formalisiert reales, individuelles Verhalten unter Risiko (vgl. Tversky/Kahneman 1979, 1981). Da Risiko als natürlicher Begleiter von Wandel gilt, kommt ihr eine hohe Relevanz zu.

Verhalten variiert abhängig vom erwarteten Erfolg einer Entscheidung, der über einen neutralen Referenzpunkt definiert ist. Menschen verhalten sich risikoavers bei der Suche nach potenziellen Gewinnen beziehungsweise zur Wahrung eines Besitzstands und eher risikofreudig bei der Vermeidung potentiell drohender Verluste. Generell entscheiden Individuen in Situationen hoher Nöte tendenziell risikofreudig und bei geringen Nöten risikoavers (vgl. Mishra/Lalumière 2010). Wahrscheinlichkeiten werden daher abhängig von den Rahmenbedingungen nicht objektiv interpretiert.

Daher wird die Bewertung einer Handlung durch positive/negative Problemformulierung gesteuert. Einfache Darstellung komplexer, verbundener Handlungsoptionen führt zu einer objektiveren Beurteilung. Die Bewertung von Risiken erfolgt in mehrstufigen Entscheidungsprozessen stets neu und eine risikoneutralisierende Kommunikation wird gegenüber einer risikoverringenden bevorzugt. Die Bewertung eines Erfolges ist immer abhängig von dem individuellen Referenzerfolg als Maßstab und ergibt sich aus einer gesamtheitlich wahrgenommenen Strategie der Teilerfolge (vgl. Tversky/Kahneman 1981).

Diese Ergebnisse legen nahe, individuelle Risikobereitschaft in unsicheren Veränderungssituationen bewusst zu gestalten, um geeignete Handlungsweisen zu induzieren:

- Individuen lehnen Veränderungen tendenziell ab bei Furcht vor drohendem Verlust (zum Beispiel von Status, Besitzständen, Sicherheit, Routinen). Dies erklärt, warum mittlere Führungsebenen oft Widerstand gegen Veränderungen leisten
- Risikobereitschaft für Veränderungen kann erhöht werden, indem die Rahmenbedingungen für das Individuum so gestaltet werden, dass es in eine potenzielle Verlustposition gerät (Entzug von Rückzugsmöglichkeiten), in der nur mit Mut zur Veränderung und zum Risiko gewonnen werden kann<sup>3</sup>
- Schlüsselpersonen (beispielsweise Führungskräfte) sollten komplexe Herausforderungen positiv und vereinfacht darstellen, die relevanten Informationen nachvollziehbar und eindeutig kommunizieren, Veränderungen immer in einen gesamtheitlichen Rahmen setzen und individuelle Perspektiven berücksichtigen

Individuelle Adaptionsprozesse als Folge von durchzuführenden Handlungen werden innerhalb der experimentellen Psychologie beschrieben und offenbaren dadurch weitere förderliche Attribute in Veränderungsprozessen.

## 2.5 Experimentelle Psychologie:

### **Persönlichkeitseigenschaften beeinflussen Anpassungsgeschwindigkeit**

Die experimentelle Psychologie analysiert Verhaltensweisen mit naturwissenschaftlichen Arbeitsmethoden. Das darin angesiedelte Aufgabenwechsel-Paradigma analysiert die Veränderung individueller Leistung in Anpassungsprozessen. Das Untersuchungsmuster besteht darin, dass Individuen neue Aufgaben bis zu einem spezifischen Kompetenzgrad üben. Danach wird die Aufgabe verändert, so dass die Individuen das bereits Gelernte anwenden. Dies entspricht einem Adaptionsprozess des existierenden Wissens, dem eine Phase des Neuerlernens folgt.

Es kann gezeigt werden (vgl. Lange/Bliese 2009), dass die unmittelbaren Leistungsabfälle bei Individuen mit hohen kognitiven Fähigkeiten verstärkt sind. Dieser Einfluss kognitiver Fähigkeit wird nach einer Eingewöhnungsphase neutralisiert. Beschleunigte Anpassungsfähigkeit folgt dagegen aus Eigenschaften wie Offenheit und aus geringem Pflichtbewusstsein (vgl. LePine et al. 2000). Weiterhin adaptieren bilinguale im Vergleich zu monolingualen Menschen tendenziell schneller (vgl. Prior/MacWhinney

---

<sup>3</sup> Dies nutzte schon Cortés bei seinen Eroberungen in Südamerika: Nach der Landung ließ er die Schiffe verbrennen (Cortés, Hernán: Die Eroberung Mexicos. Drei Berichte an Kaiser Karl V.)

2010). Mit Zunahme des Alters geht die Anpassungsgeschwindigkeit teilweise zurück (vgl. Madden et al. 2010).

Adaptionsprozesse werden auch auf Teamebene beobachtet. Ergebnisorientierte Teams sind langsamer als lernorientierte. Ergebnisorientierung zielt darauf, positive Rückmeldungen zu erhalten oder negative zu vermeiden. Dies entspricht dem Wunsch nach Vermeidung von Statusverlust. Lernorientierung dagegen zielt darauf, neue Sachverhalte zu verstehen und Fachkompetenz aufzubauen (vgl. LePine 2005).

Menschen adaptieren also Wissen in dynamischen Situationen abhängig von ihren kognitiven Fähigkeiten, ihrer Persönlichkeit, ihrem Alter und kulturellem Hintergrund unterschiedlich schnell und erfolgreich, potenziell gilt:

- Hohe kognitive Fähigkeiten und hohes Pflichtbewusstsein verlangsamen die individuelle Veränderung
- Offenheit und Bilingualität unterstützen die Anpassungsfähigkeit
- Lernorientierung unterstützt positiv, Ergebnisorientierung/Statusdenken behindert negativ Adaptionsprozesse in Teams

Daher können Führungskräfte durch das Bereitstellen eines ausreichenden zeitlichen Rahmens und die Akzeptanz von Fehlern als Begleiterscheinung individuelle Veränderung unterstützen.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie integriert die vorgenannten und weitere Erkenntnisse im Bezugsrahmen der Organisation.

## **2.6 Arbeits- und Organisationspsychologie:**

### **Kompetenzen für die Gestaltung des Wandels**

Gegenstand sind hier die Interaktionen von Individuen und Arbeitsabläufe in Organisationen. Es wird die Frage gestellt nach relevanten Kompetenzen zur Bewältigung wachsender Dynamik und Komplexität (Sarges 2006, S. 141).

Selbstorganisiertes Lernen (Sarges 2000) gilt als Grundvoraussetzung zur schnellen Adaption in dynamischen Prozessen. Diese Kompetenz beschreibt das Lernpotenzial (= Fähigkeit + Wille) in sämtlichen kognitiven, emotional-motivationalen und sozialen Bereichen. Selbstreflexives Wahrnehmen beziehungsweise Achtsamkeit ist wiederum die Voraussetzung für einen selbstgesteuerten Lernprozess sowie für eine bewusste Selbstführung auch in emotional herausfordernden Situationen (vgl. Goleman 2001, S. 67ff.). Vernetztes Denken (Gomez 2001) gilt als notwendig in komplexen Veränderungen. Ein ganzheitlicher Denkprozess mit unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht

unter Berücksichtigung von systemischen und temporalen Aspekten subtil zu intervenieren. Intuition (Schanz 1997) wird verstanden als ein Schlüssel für erfolgreiche Planung in Veränderungsprozessen und dient dabei als Orientierungshilfe bei Entscheidungen unter Unsicherheitsbedingungen. Umsetzungskompetenz (Wunderer/Bruch 2000, S. 68) gilt als eine spezifische Handlungskompetenz. Sie beinhaltet Fähigkeits- und Motivationspotenzial zur wertschöpfenden Implementierung von Neuem in einem spezifischen sozial-strukturellen Kontext.

Weiter werden Wandlungs- und Veränderungskompetenz diskutiert. Wandlungskompetenz (Scott-Jackson 2000) beschreibt die Aufrechterhaltung von Motivation und Leistung trotz Unsicherheiten und Störung sowie die Nutzung gebotener Chancen und Aufrechterhalten mentaler und körperlicher Gesundheit trotz Stress. Veränderungskompetenz (Jochmann 1999) bezieht sich vor allem auf Führungskräfte und ein effektives Projektmanagement. Förderlich sind Frustrationstoleranz und Beharrlichkeit, ein hohes intellektuelles Potenzial, Offenheit und Neugierde, aktive persönliche Verbesserungsmotivation und die Bereitschaft für Verbesserung in den Dimensionen Know-how und Anwendung. Wandel initiieren und gestalten sowie Beharrungstendenzen überwinden, sowie rasch und flexibel handeln wird ebenso dazugezählt (Sauder 1997). Wandel zu initiieren wird weiter unterstützt durch das kreative Potenzial, Chancen am Markt zu entdecken. Durch hinterfragen, beobachten, experimentieren und vernetzen der Umwelt werden scheinbar unverbundene Phänomene in innovative Konzepte überführt („Innovator’s DNA“, Dyer et al. 2009). Zu den Kompetenzpotenzialen, die die Wandlungsfähigkeit von Führungskräften unterstützen, werden auch Proaktivität, Ausdauer und spezifisches Wissen gezählt (Krummacker 2007, S. 223 ff.).

„Attributes“<sup>4</sup> (Caldwell 2003, S. 285 ff.) von „Change Leadern“ und „Change Managern“ sind:

- Change Leader: Inspiring vision, Entrepreneurship, Integrity and honesty, Learning from others, Openness to new ideas, risk-taking, adaptability, flexibility, creativity, experimentation, using power

---

<sup>4</sup> „... a mix of skills, knowledge, capabilities, competencies and personal characteristics“ (Caldwell 2003, S. 287).

- Change Manager: Empowering others, Team building, Learning from others, adaptability and flexibility, Openness to new ideas, managing resistance, conflict resolution, networking, knowledge of the business, problem solving

Förderliche Rahmenbedingungen für Veränderungsprojekte fordern von Führungskräften beispielsweise zwischenmenschliche und soziale Kompetenz sowie den frühzeitigen Einbezug von Projektbetroffenen und deren Sensibilisierung. Hierfür ausschlaggebend sind Kommunikationskompetenzen der Führungskräfte, welche die Projektnotwendigkeit und Rahmenbedingungen damit klar, eindeutig und glaubwürdig verdeutlichen (Greif et al. 2001). Umsetzer von Veränderungen benötigen zur erfolgreichen Gestaltung eine unmittelbare Rückkopplung für ihr Handeln (vgl. Neilson et al. 2009). Es kann gezeigt werden, dass je zeitnäher zu relevanten Handlungen und transparenter für die Beteiligten Rückmeldung von Betroffenen auf Führungskräfte in Veränderung trifft, desto schneller stellen sich dort Lernprozesse ein, die die Effizienz in Veränderungsprozessen verbessern (Leitl 2010). Die Literatur zur transformationalen Führung zeigt weitere Hinweise für Veränderungsunterstützung durch Schlüsselpersonen (vgl. Bass/Avolio 1990). Führungskräfte treiben Veränderungsprozesse voran durch eine integere enthusiastische Ausstrahlung, inspirierende Motivierung, Schaffen eines intellektuell anregenden Umfeldes sowie individuelle Wertschätzung von Mitarbeitern.

### **3 Veränderungskompetenz als integrierter Bezugsrahmen**

Die Integration der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Perspektiven zeigt, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und -eigenschaften, Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen den Umgang in und mit dynamischen Situationen und damit die Fähigkeit zu Veränderung und Innovation positiv beeinflussen können. Diese sind in unterschiedlicher Ausprägung in Individuen vorhanden und beschreiben deren persönliche Veränderungsfähigkeit. Im Folgenden werden die gewonnenen Erkenntnisse in ein Kompetenzmodell integriert und umgesetzt. Hierzu wird zunächst die grundsätzliche Eignung des Kompetenzkonzeptes hinsichtlich der ermittelten Persönlichkeits- und handlungsorientierten Merkmale dargelegt.

#### **3.1 Zur Eignung des Kompetenzkonzeptes als Bezugsrahmen**

Bis heute hat sich kein einheitlicher Kompetenzbegriff gebildet. Weit verbreitet ist ein Verständnis von Kompetenzen im Sinne von „Dispositionen selbstorganisierten physischen und psychischen Handelns“ (Erpenbeck/Rosenstiel 2007, XIX).

Die Betonung der Handlungszentrierung (McClelland 1973) ermöglicht die Evaluierung der jeweiligen Disposition durch Zuschreibung aufgrund von Beobachtungen konkreter Handlungen. Ein Kompetenzverständnis im Sinne von Konstrukten menschlicher Leistung, die beobachtbar und messbar sein müssen (Sonntag/Schmidt-Rathjens 2004), entspricht dem Anliegen des vorliegenden Beitrags zur Operationalisierung von Innovationsfähigkeit. Als situationsübergreifendes Handlungsrepertoire (vgl. Wunderer/Bruch 2000, S. 70) ermöglicht „Veränderungskompetenz“ stabile Übertragbarkeit in unterschiedliche, von Wandel geprägte Situationen. Die Verankerung im Selbstorganisationsbereich (vgl. Weinert 2001, S. 45ff.) betont die Bedeutung dieses Konstrukts im Kontext der erfolgreichen Bewältigung komplexer, offener Veränderungssituationen. Kontexte mit geringem Komplexitätsgrad können dagegen durch automatisierte Fertigkeiten bewältigt werden (vgl. Hacker 1998, S. 655). Auch die Forderung nach einer Anwendung des Kompetenzkonzepts nur in Kontexten, in denen Lernprozesse zu den erforderlichen Voraussetzungen zählen (vgl. Weinert 2001, S. 45 ff.), kann für die Bewältigung innovationsgetriebener dynamischer Prozesse idealtypisch bejaht werden.

Veränderungskompetenzen schließen Wissen und Qualifikationen ein (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, XXXVI) und sind immer auch Fähigkeiten im Sinne verfestigter Systeme verallgemeinerter psychophysischer Handlungsprozesse (vgl. Hacker 1973, S. 500). Umgekehrt sind Fähigkeiten jedoch nicht immer Kompetenzen.

Die vorgelagerte interdisziplinäre Analyse greift sowohl ein persönlichkeitsbezogenes Kompetenzverständnis (vgl. Sarges 2000) als auch ein handlungsorientiertes Verständnis auf (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, XXXVI). Die Ergebnisse der Analyse lassen sich zum Teil der handlungsorientierten Perspektive (zum Beispiel Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse) und zum Teil der persönlichkeitsbezogenen Perspektive (zum Beispiel Merkmale, Eigenschaften) zuordnen. Diese Perspektiven können integriert werden (vgl. Bartram et al. 2002), wobei die herausgestellten relevanten Persönlichkeitsmerkmale unter dem Begriff der Kompetenzpotenziale subsumiert werden. Die Wahrscheinlichkeit zur Überführung von Kompetenzpotenzialen in Kompetenzen sowie von Kompetenzen als Handlungsrepertoire in konkrete Handlungen könnte durch Kontextfaktoren beeinflusst sein (vgl. Bartram et al. 2002, S. 7 ff.; Wunderer/Bruch 2000, S. 93). Diesem Verständnis folgend lassen sich die in der vorhergehenden Analyse aufgezeigten förderlichen oder hinderlichen Rahmenfaktoren den Kontextfaktoren zuordnen.



Erweitert werden kann das Kompetenzverständnis um die Handlungsbereitschaft (vgl. Staudt et al. 2002, S. 36). Aufgrund fehlender Empirik zur Spezifizierung der Handlungsbereitschaft wird der Aspekt im Weiteren jedoch ausgeklammert.

Zusammenfassend ist die idealtypische Eignung des Kompetenzkonzepts für die vorliegende Fragestellung festzustellen, so dass folgendes Kompetenzverständnis abgeleitet wird:

Kompetenzen sind ein beobachtbares stabiles Verhaltensrepertoire für selbstorganisiertes Handeln, das auf spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen (Kompetenzpotenzialen) basiert und dessen Ausprägung von Kontextfaktoren beeinflusst wird.

Veränderungskompetenzen befähigen ein Individuum, seine Funktion in einer Organisation selbstorganisiert und effektiv so zu erfüllen, dass damit die Erreichung der Ziele von Innovation und Wandel unterstützt wird und das Individuum leistungsfähig bleibt.

### 3.2 Kompetenzfelder der Veränderungsintelligenz

Basierend auf diesem Kompetenzverständnis werden die aus der interdisziplinären Analyse abgeleiteten Erkenntnisse strukturiert. Ein Ansatz zur Systematisierung von Kompetenzen ist die Betrachtung ihrer Relationen (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, XXIII). Eine Kompetenz kann sich demnach beziehen auf eine Subjekt/Subjekt-Relation (im Sinne einer reflexiven Betrachtung des handelnden Objekts oder als Relation bezogen auf Dritte) oder auf eine Subjekt/Objekt-Relation. In Ergänzung können Relationen zur spezifischen Tätigkeit hergestellt werden. Die nachfolgende Strukturierung integriert beide Ansätze und bündelt die Erkenntnisse der Analyse in vier Kompetenzfelder: (1) Sich selbst führen, (2) Andere (in Veränderungsprozessen) führen, (3) Wandel initiieren und (4) Wandel gestalten.

*Sich selbst führen* in Veränderungsprozessen, also Wandel persönlich bewältigen, erfordert Kompetenzen, die ein Individuum dazu befähigen, sich selbst zielführend und authentisch zu ändern, auch in unvorhersehbaren und von Unsicherheit geprägten komplexen Veränderungsprozessen selbstorganisiert, handlungsfähig, lösungsorientiert und zu hoher Leistung fähig zu bleiben. Der Fokus liegt auf den Kompetenzen in der Rolle als Betroffener von Veränderungsprozessen und der Führung der eigenen Person – jedoch ist eine hohe Ausprägung in diesem Kompetenzfeld die wichtigste Voraussetzung dafür, Kompetenzen in den weiteren Feldern *Andere führen* und *Wandel gestalten* erfolgreich umzusetzen.

*Andere führen* in Veränderungsprozessen erfordert Kompetenzen, die der erfolgreichen Durchführung von Aufgaben bezogen auf die wirksame Führung Dritter in Veränderungsprozessen zugrunde liegen. Der Fokus liegt auf den Kompetenzen in der Rolle als Führungskraft in Veränderungsprozessen.

*Wandel initiieren* in Veränderungsprozessen erfordert Kompetenzen, die der erfolgreichen Initiierung von Innovation und Wandel zugrunde liegen. Hier kann kein eindeutiger Rollenfokus hergestellt werden. Ein möglicher ist der des „Change Leader“, der dem Topmanagement zugeordnet wird (vgl. Caldwell 2003). Jedoch wird im vorliegenden Beitrag hierarchieübergreifende Initiierungskompetenz gefordert und daher wird diese Kompetenz unabhängig von der Zuordnung zu einer spezifischen Rolle erfasst.

*Wandel gestalten* in Veränderungsprozessen erfordert Kompetenzen, die für eine förderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen für Innovation und Wandel Voraussetzung sind. Dies umfasst insbesondere die Gestaltung von Faktoren eines wandlungskompetenzfördernden Kontexts. Der Fokus liegt hier auf der Rolle des Rahmengebers, zum Beispiel eines Veränderungsmanagers.

Der verbindende Aspekt der verschiedenen Kompetenzfelder ist der „intelligente“ Umgang mit Veränderungen – jeweils in den verschiedenen Relationen. Basierend auf dem multiplen Intelligenzansatz (vgl. Gardner 2002), der unterschiedliche beruflich relevante alltagspraktische Fähigkeiten berücksichtigt, werden die vier Kompetenzfelder daher im Konstrukt der „Veränderungsintelligenz“ gebündelt. Veränderungsintelligenz wird demnach durch ein Kompetenzmodell erfasst, das die Kompetenzen und Potenziale beschreibt, die ein Individuum befähigen, innovative, offene, komplex-dynamische Situationen selbstorganisiert und effektiv zu gestalten und das jeweils entsprechend dem relevanten Kontext.

Die Erkenntnisse der vorhergehenden interdisziplinären Analyse werden den vier Kompetenzfeldern zugeordnet. Kompetenzpotenziale lassen sich jedoch kaum zweifelsfrei den einzelnen Kompetenzfeldern zuordnen. Daher werden Kompetenzpotenziale (zum Beispiel Extraversion, Offenheit, Neugierde, Selbstmotivation, Lernbereitschaft, Spontaneität, Selbstständigkeit, Selbstbewusstsein, Optimismus) nachfolgend in Gänze auf das Kompetenzmodell bezogen. Die in der vorhergehenden Analyse herausgestellten, veränderungsrelevanten Wissenskomponenten werden ebenso allen Kompetenzfeldern zugeordnet, jeweils in unterschiedlichen Ausprägungen. Die Erkenntnisse über Kontextfaktoren (zum Beispiel Lenkung der Aufmerksamkeit auf Veränderungsobjekte, wiederholende positive Stimulation, Beherrschbarkeit in Unsi-

cherheit herstellen, Schaffung einer Verlustposition zwecks Erhöhung der Risikobereitschaft, Aufbau von Informationsroutinen, ausreichende Konzeptionierung, Ressourcen) werden vor allem in die Kompetenzfelder *Andere führen* und *Wandel gestalten* integriert, die auf den Rollenkontext des Rahmengebers fokussieren.

Im Folgenden wird die Operationalisierung des Kompetenzmodells durch die beispielhafte Zuordnung von Teilkompetenzen zu den vorgehend ausgeführten vier Kompetenzfeldern aufgezeigt:

- *Sich selbst führen:*  
Selbstwahrnehmung/Achtsamkeit, selbstorganisiertes Lernen, Selbstmotivation, Selbstführung, Stressmanagement, vernetztes Denken, Intuition, Lösungsorientierung, . . .
- *Andere führen:*  
Soziale Wahrnehmung, soziales Management, Lernorientierung, Integrität, Verantwortungsbewusstsein, Umsetzungskompetenz, Kommunikationskompetenz, . . .
- *Wandel initiieren:*  
Innovatorenkompetenz, Kreativitätsmanagement, Durchsetzungsstärke, . . .
- *Wandel gestalten:*  
Kontextfaktorenmanagement, Projektmanagement, Entscheidungsstärke, Konfliktmanagement, Kooperationskompetenz, . . .

Die Kompetenzen in dem Feld *Sich selbst führen* sind als Voraussetzung komplementär insbesondere zu den Feldern *Andere führen* und *Wandel gestalten* zu verstehen.

Zur weiteren Operationalisierung werden den einzelnen Kompetenzen konkrete und durch Dritte im beruflichen Alltag beobachtbare Verhaltensweisen zugewiesen, die in Teilen bereits den vorhergehenden Analysen entnommen werden können. Wesentlich im Hinblick auf eine spätere Erfassung ist deren (a) eindeutige und (b) positive Formulierung. In diesem Sinne exemplarisch werden der „Kommunikationskompetenz“ folgende Verhaltensweisen zugeordnet:

- Er/sie lenkt aktiv die Aufmerksamkeit frühzeitig und bewusst auf das Entstehen von Neuem
- Er/sie benennt das Neue unmissverständlich
- Er/sie formuliert die Veränderung positiv
- Er/sie stellt auch komplexe Sachverhalte einfach dar
- Er/sie macht den Ablauf des Veränderungsprozesses, soweit möglich, transparent

- Er/sie bietet aktiv Gespräche über das Neue an
- ...

Zur Operationalisierung der Kompetenzpotenziale werden analog identifizierte Persönlichkeitseigenschaften konkretisiert, zum Beispiel:

- Er/sie ist neugierig
- Er/sie ist offen für Neues
- Er/sie hat ein gesundes Selbstbewusstsein
- Er/sie ist optimistisch und verbreitet positive Emotionen
- ...

Die vorgenommene Systematisierung und Konkretisierung des Kompetenzmodells bildet die Voraussetzung zur Erfassung und Entwicklung – und damit unternehmerischen Steuerung – der individuellen Kompetenzprofile und der Kompetenzvielfalt in der Organisation.

## **4 Operationalisierung zum Umgang mit Veränderungsintelligenz**

Auf Basis des vorhergehenden Konzepts der vier Kompetenzfelder erfolgt nun die weitere Operationalisierung des eingeführten Konstrukts der Veränderungsintelligenz im Sinne der Erfassung und Entwicklung von Veränderungskompetenzen.

### **4.1 Multi-Source-Verfahren für Erfassung von Veränderungsintelligenz**

Zahlreiche Kompetenzmessverfahren haben sich in Forschung und Praxis herausgebildet (vgl. Erpenbeck/Rosenstiel 2007, XXVI ff.). Zumeist erfassen diese Verhaltensbeobachtungen im relevanten Kontext. Kritisch ist dabei jedoch die Abhängigkeit der Beurteilung von der subjektiven Einschätzung eines Beobachters zu bewerten. Multi-source-Verfahren versuchen dies durch den Einbezug und den Abgleich verschiedener Rückmeldequellen zu entschärfen. Dadurch erfolgt eine „pseudoobjektive“ Verhaltensbeobachtung. Zur Gewährleistung dieser Objektivität ist eine systemische Auswahl der Feedbackquellen notwendig, die den konkreten Alltag aus allen relevanten Perspektiven betrachtet. Typischerweise können als Kategorisierung Hierarchieebenen verwendet werden (zum Beispiel Führungskraft, Mitarbeiter, Kollegen), die als Fremdbild um eine Selbsteinschätzung ergänzt werden. Um neben möglichst objektiven (Vollständigkeit der Perspektiven) auch in der jeweiligen Perspektive statistisch repräsentative Ergebnisse zu erhalten, sind jeweils ausreichend viele Personen zu wählen.

Diese Feedbackgeber werden jedoch die Fragen nur dann beantworten, wenn der Prozess (a) möglichst aufwandsarm und (b) möglichst frei von Barrieren ist. Moderne Softwaretechnologie bietet daher einen idealen Umsetzungsrahmen, der für das hier vorgestellte Konzept als ein internetbasiertes Befragungswerkzeug eingesetzt wurde. Dieser ohne Installationsvoraussetzungen an jedem Ort und zu jeder Zeit nutzbare Service setzt an einer Anzahl konkreter Fragen an, deren Ableitung im vorhergehenden Abschnitt exemplarisch aufgezeigt wurde. Der Operationalisierungsprozess verlangt weiterhin nach Ausgewogenheit zwischen dem Wunsch, ein Maximum an Fragen zu berücksichtigen, und der Erfordernis, die Bearbeitungszeit für den Fragebogen realistisch zu planen. Für eine valide Messung ist weiter die freiwillige Teilnahme und Akzeptanz der Methodik unter den Feedbacknehmern notwendig. Letzteres kann durch die Anonymität des Feedbacks sowie durch Aufzeigen entwicklungsorientierter Ergebnisverwendung zur Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden.

Daher wurde zur Messung der Veränderungskompetenz ein spezifisches Multi-Source-Verfahren, das 360° Change Profile<sup>®</sup>, entwickelt. Dieses erfasst die abgeleiteten Verhaltensweisen in einem ordinal skalierten System. Aufbauende statistische Analysen erfolgen anonymisiert und automatisch. Die Interpretation wird durch spezifische Grafiken erleichtert. Zu jedem Kompetenzfeld ist eine Evaluierung abhängig von der Kategorie der Feedbackgeber möglich. Anzahl und Umfang der zu erfassenden Kompetenzfelder kann dem Kontext angepasst werden. Der Quervergleich zwischen Selbsteinschätzung und Feedback offenbart zu optimistische („blinder Fleck“) und pessimistische („verborgene Stärken“) Einschätzungen.

Kompetenzpotenziale können durch Erweiterung des Fragenkatalogs um Persönlichkeitseigenschaften und -merkmale erfasst werden. Diese Erweiterung geht von einer Übersetzungsleistung des Feedbackgebers aus (zum Beispiel: An welchem Verhalten mache ich Neugierde konkret fest?). Dies kann die Aussagekraft unter Umständen in Frage stellen. Alternativ kann begleitend die Messung von Kompetenzpotenzialen über validierte Persönlichkeitstests erfolgen. Diese beruhen auf einer Selbsteinschätzung des Individuums. Der Proband beantwortet in einem hochstrukturierten, objektiven, standardisierten Verfahren Fragen, die nach validierten Regeln ausgewertet werden. Unter Rückgriff auf die in der Differentiellen Psychologie entwickelten Modelle stehen wissenschaftlich evaluierte Verfahren zur Verfügung. Daraus können die hier herausgearbeiteten Persönlichkeitsmerkmale (zum Beispiel Extraversion, Offenheit für Neues) abgeleitet werden.

Die Integration beider Ergebnisse, also erfasste Kompetenzen und Kompetenzpotenziale, zeichnet ein umfassendes Bild zur Beurteilung der Veränderungsintelligenz. Dies dient der realistischen Standortbestimmung individueller Veränderungsfähigkeiten und kann sowohl als Basis für die Bestimmung des organisationalen Kompetenzportfolios als auch als Basis für persönliche Weiterentwicklung dienen. Darauf aufbauend kann die gezielte Nutzung sowie der Auf- und Ausbau von Veränderungskompetenz im Sinne der Steigerung von Innovationsfähigkeit erfolgen.

#### **4.2 Veränderungsintelligenz nutzen und ausbauen**

Um vorhandene Veränderungskompetenzen gezielt zu nutzen, liegt der Fokus auf im Unternehmen bestehenden Stärken in einzelnen Kompetenzfeldern der Veränderungsintelligenz. Menschen werden dort eingesetzt, wo ihre individuellen Stärken zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben unterstützend wirken (vgl. Malik 2006, S. 114 ff.). Beispielsweise dienen so Stärken in den Kompetenzfeldern *Sich selbst führen* und *Andere führen* als wichtige Auswahlkriterien zur Besetzung von Führungskräften.

Zur individuellen Kompetenzentwicklung werden vorhandene Stärken gezielt ausgebaut. Vorhandene Schwächen sollen auf ein ausreichendes „Hygieniveau“ geführt werden, damit sie der vollen Entfaltung der Stärken nicht im Wege stehen. So wird die volle Nutzenentfaltung der Stärken (vgl. Malik 2006, S. 118) gefördert. Die Erlernbarkeit von Kompetenzpotenzialen ist dagegen umstritten (Ridder 1999, S. 471 ff.; Clauß et al. 1995, S. 126). Der hier vorgestellte Ansatz zielt daher auf die Kompetenzentwicklung, setzt dazu an dem 360°Change Profile<sup>®</sup> an und nutzt darauf aufbauend in der Praxis als wirksam gezeigte Kompetenztrainings- und -coachingmaßnahmen.

Im vorgeschlagenen Projektvorgehen ist daher die Vorgehensweise mehrstufig. Ausgehend von der Bedeutung des Feedbacks relevanter Bezugspersonen für die berufliche Weiterentwicklung (vgl. Dalton 1998), ist die Erstellung eines 360°Change Profile<sup>®</sup> und ein darauf aufbauendes persönliches Rückmeldegespräch mit einem erfahrenen Coach der erste Schritt. Letzteres fördert die Ergebnisakzeptanz, leistet Unterstützung bei der Interpretation und entfaltet Wirksamkeit in zwei Dimensionen:

##### **1. Diagnosefunktion**

Wenn Entwicklungsziele zweckgerichtet abgeleitet werden, ist dies die Basis für eine effektive Fokussierung von Trainings- und/oder Coachinginhalten

## 2. Entwicklungsfunktion

Durch die katalytische Wirkung nachhaltiger Lerneinsichten auf Grundlage vertiefter Reflexion von aufgedeckten Selbst-/Fremdbilddifferenzen wird selbstbestimmte Bereitschaft zur Verhaltensänderung gefördert (vgl. Wegner 2002, S. 98 ff.)

Zugeschnitten auf die gewonnenen Erkenntnisse über relevante Aspekte der Veränderungsintelligenz wurde ein spezifisches Kompetenzentwicklungskonzept in Form von Trainings- und Coachingmodulen erarbeitet. Die jeweils angewendeten Inhalte dieses Konzepts differenzieren unter anderem nach der im Veränderungsprozess ausgeübten Rolle des Individuums. Es wurde ein spezifisches Konzept für Führungskräfte im Veränderungsprozess, für Betroffene sowie für Rahmengestalter entwickelt. Die Methodik in den einzelnen Modulen orientiert sich wiederum an den Erkenntnissen der vorangehenden interdisziplinären Analyse, beispielsweise durch den Einsatz erlebnisaktivierender Methoden basierend auf den Erkenntnissen der Neuroscience. Die jeweils individuellen Schwerpunkte werden in Abhängigkeit der Ergebnisse aus dem 360° Change Profile<sup>®</sup> bezogen auf die Trainings- und Coachingmodule spezifiziert.

Zur Sicherstellung der Entwicklungsmaßnahme wird sechs Monate nach ihrer Beendigung erneut ein 360° Change Profile<sup>®</sup> erstellt. Dies dient der Evaluierung des Erfolgsgrads, den die Entwicklungsmaßnahme hervorbringt, und ist bei Bedarf die Voraussetzung für eine zielgerichtete weitere individuelle Entwicklungsmaßnahme, mit der der Praxistransfer der Inhalte des ersten Entwicklungsbausteins gestärkt wird. Kein Individuum jedoch wird die oben beschriebenen Kompetenzen alle in hoher Ausprägung aufweisen. Daher gilt es ergänzend zu den Entwicklungsmaßnahmen vorhandene Kompetenz-Schwächen des Einzelnen im sozialen Miteinander gezielt zu kompensieren und dafür Kompetenz-Stärken durch Kooperation bewusst zu nutzen. Somit gilt es, vorhandene Kompetenzprofile im sozialen Miteinander gezielt zu kombinieren, um die positiven Effekte von Profilkombinationen zu nutzen.

Gerade hinsichtlich der Zusammensetzung von Teams in Veränderungsprozessen gilt, dass die Vielfalt in personeller Zusammensetzung überlegen ist (vgl. Doppler/Lauterburg 2005, S. 439). Homogene Teamzusammensetzung, beispielsweise mit Profilen vergleichsweise stark ausgeprägter Veränderungskompetenz, birgt dagegen Risiken. Zum einen droht „Überhitzung“, die durch zu starken Wandel mächtiger, veränderungstreibender Manager induziert ist (vgl. Probst/Rausch 2004). Zum anderen droht durch verminderte Empathie die Gefahr, dass Mitarbeitern mit potenziellen Umsetzungsblockaden mit geringerem Gespür für diese Blockaden entgegengetreten wird. Förderlich dagegen ist die Balance bei der Involvierung verände-

lungstreibender Persönlichkeiten auf der einen Seite und solchen, die das Bestehende bewahren wollen, auf der anderen Seite. Darüber hinaus dient die gezielte Einbindung von Mitarbeitern, aus deren Kompetenzprofil heraus Veränderungsblockaden bekannt sind, der frühzeitigen Antizipation von Veränderungswiderstand in der Organisation und der proaktiven Gestaltung zum Überwinden dieser Veränderungsbarrieren. Diese Überlegung ist auch auf Kompetenzpotenziale als differenzierendes Merkmal einzelner Teammitglieder zu übertragen. Beispielsweise wird dem Persönlichkeitsmerkmal der „Introversion“ zwar im Vergleich zur „Extraversion“ keine positive Wirkung bei der Bewältigung des organisationalen Wandels zugeschrieben, jedoch zeigt die einleitende Analyse (s. Kapitel 2.3 – vgl. Kosuch 2008) deutlich die förderliche Wirkung der „Introversion“ auf den Gruppenprozess in Veränderungssituationen. Damit adressiert Team-Diversity bezogen auf individuelle Veränderungskompetenz und Kompetenzpotenziale gezielt eine der Hauptursachen für das Scheitern von Veränderungsprojekten, sprich Widerstand der Mitarbeiter.

Zwar werden auch negative Sekundäreffekte (Kommunikations- und Kooperationsbarrieren) heterogener Teambesetzung bezogen auf Teaminnovativität beschrieben (vgl. Gebert 2004), jedoch scheint bezogen auf das primäre Ziel im Innovationskontext – erfolgreicher Wandel – die Integration von repräsentativem Dissenspotenzial in Veränderungsteams überlegen. Insbesondere dann, wenn ein gezieltes Diversity Management dieses Dissenspotenzial adressiert, werden die potentiell negativen Auswirkungen gemindert und wird im Gegenteil die Chance eröffnet, Widerstände und Konflikte, die sonst erst in der späten Umsetzungsphase sichtbar werden, frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Die Effizienz dieser „front-loaded“-Projektmanagement-Konzepte ist vielfach belegt (vgl. Thomke/Fujimoto 2000).

Daher ist Teambildung in Veränderungsprozessen dann erfolgversprechend, wenn sowohl Individuen mit starker Veränderungskompetenz beziehungsweise förderlichen Kompetenzpotenzialen teilhaben, als auch gleichermaßen gezielt Individuen hinzugezogen werden, deren Veränderungskompetenz nur schwach ausgeprägt ist (beziehungsweise deren Kompetenzpotenziale nicht förderlich scheinen). Für die Umsetzung dieser Team-Diversity, die Veränderungskompetenzen und Kompetenzpotenziale als Differenzierungsmerkmale nutzt, können die beschriebenen Verfahren zur Erfassung, dem Einsatz und der Stärkung von Veränderungskompetenzen eingesetzt werden.



## 5 Zusammenfassung / Ausblick

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, dass Diversity in Veränderungskompetenz als Schlüsselfaktor für strategische Innovation betrachtet werden kann. Nur dann, wenn die Organisation auf ein geeignetes Portfolio an individuellen Veränderungsfähigkeiten zugreifen kann, ist die Art latenzfreier Adaption der Organisation zu erreichen, die die Voraussetzung für das Überleben auf innovationsgetriebenen Märkten ist.

Die interdisziplinäre Betrachtung zeigt unterschiedliche Perspektiven individueller Veränderungsfähigkeiten auf, die jedoch in den Bezugsrahmen der Veränderungskompetenz integriert werden können. Die Erkenntnisse dieser Analyse können entlang handlungsorientierter (Kompetenzen) wie persönlichkeitsbezogener (Kompetenzpotenziale) Perspektiven in vier Kompetenzfeldern gebündelt werden, so dass diese die Erfordernisse der Arbeitswelt in organisationaler Veränderung bezüglich Rollen und/oder Kontexten reflektieren.

Überführt in das verbindende Konstrukt der Veränderungsintelligenz wird die Operationalisierung im Sinne der Erfassung, Nutzung sowie Auf- und Ausbau individueller Veränderungskompetenz ermöglicht. Die hier vorgestellten Verfahren und Methoden können daher von Unternehmen gezielt genutzt werden, um die organisationale Innovationsfähigkeit freizusetzen und/oder auszubauen.

Besondere Bedeutung kommt dabei dem Ansatz heterogener Teambesetzung im Sinne der Veränderungskompetenzen zu. Die Kenntnis individueller Profile in Bezug auf Veränderungskompetenzen ermöglicht es, gezielt Team-Diversity zu gestalten und so einzusetzen, dass die Teamleistung heterogener Teams der Teamleistung homogener oder in diesem Aspekt gar zufällig besetzter Teams überlegen ist. Die organisationale Veränderungsintelligenz kann somit nicht nur über den Auf- und Ausbau jeweils individueller Veränderungsintelligenz sondern auch über die geeignete Verknüpfung der Potenziale heterogener Profile gesteigert werden. Damit wird ein operationalisierter Ansatz für Diversity-Management im Innovationskontext bereitgestellt, der kein „Idealprofil“ fordert sondern im Gegenteil Ansätze für die Überlegenheit der Heterogenität in der Besetzung von veränderungsorientierten Teams aufzeigt.

Das vorgestellte Verfahren der Erfassung individueller Veränderungskompetenz ist normativ begründet und wurde anwendungsfähig implementiert. Die Anwendung erfolgt derzeit im Rahmen der Entwicklung erster Fallstudien. Die aktuelle Forschungsarbeit konzentriert sich daher auf die empirische Validierung der Gütekriterien. Die dazu parallel entwickelten Fallstudien lassen weitere Aussagen über die

Wirksamkeit der vorgestellten Methodik erwarten. Darüber hinaus zielt die weitere Forschungsarbeit darauf, auf Basis der Fallstudien weitere Erkenntnisse zur förderlichen beziehungsweise hinderlichen Ausprägung von Team-Diversity in innovationsorientierten Unternehmen zu gewinnen.

## 6 Literatur

- Andersen, T./Denrell, J./Bettis, R. (2007): Strategic Responsiveness and Bowman's Risk-Return Paradox. In: *Strategic Management Journal* 28, S. 407–429.
- Barney, J. (1986): Strategic factor markets – expectations, luck and business strategy. In: *Management Science* 32, S. 1230–1241.
- Bartram, D./Robertson, I. T./Callinan, M. (2002): A Framework for Examining Organizational Effectiveness. In: Robertson, I.T./Callinan, M./Bartram, D. (Hrsg.): *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, Chichester: Wiley, S. 1–10.
- Bass, B. M./Avolio, B. J. (1990): *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Caldwell, R. (2003): Change Leaders and Change Manager: Different or Complementary. In: *Leadership & organization development journal* 24, S. 285–293.
- Clauß, G. (1995): *Fachlexikon ABC Psychologie*. 5. Auflage, Frankfurt am Main: Thun.
- Comfort, J./Franklin, P. (2008): *The Mindful International Manager. Competences for Working Effectively across Cultures*. York Associates: York 2008
- Dalton, M. (1998): Five rationales for using 360-degree Feedback in organizations. In: W. Tornow; M. London & CCL Associates (Hrsg): *Maximizing the value of 360-degree feedback*, San Francisco: Jossey-Bass, Center for Creative Leadership, S. 59–77.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2005): *Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Dyer, J./Gregersen, H./Clayton, C. (2009): The Innovator's DNA. In: *Harvard Business Review* 87, S. 60–67.

- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (2007): Einführung. In: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. 2. Auflage, Stuttgart: Schäfer-Pöschl.
- Eysenck, H. J. (1991): Dimensions of personality: The biosocial approach to personality. In Strelau, J./Angleitner, A. (Hrsg.): Explorations in temperament, New York: Plenum, S. 87–103.
- Gardner, H. (2002): Multiple Intelligences: New Horizons: New Horizons in Theory and Practice. 3. Auflage, New York: Perseus.
- Gebert, D. (2004): Durch Diversity zu mehr Teaminnovativität? In: DBW 64, S. 412–430.
- Goleman, D. (2001): EQ. Emotionale Intelligenz. 14. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gomez, P. (2001): Vom Umgang mit Komplexität: Denkfallen und Entscheidungshilfen. In: Mey, H./Lehmann Pollheimer, D. (Hrsg.): Absturz im freien Fall – Anlauf zu neuen Höhenflügen. Zürich: vdf Hochschulverlag, S. 151–168.
- Greif, S./Runde, B./Seeberg, I./Hergenhan, S./Grothmann, T. (2001): Erfolg und Misserfolg von Veränderungsprojekten. Osnabrück: Institut für Psychologie.
- Hacker, W. (1973): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Hill, C./Rothaermel, F. (2003): The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. In: Academy of Management Review 28, S. 257–274.
- Hinterhuber, H. H./Popp W. (1993): What makes a strategist out of a manager? What engineers should know about strategic management. In: International Journal of Production Economics 30/31, S. 297–307.
- Holland J. L. (1985): Making vocational choices: A theory of careers. 2. Auflage, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Jochmann, W. (1999): Fokus Veränderungskompetenz. In: Personalwirtschaft 26, S. 44–48.

- Judge, T./Thoresen, C./Pucik, V./Welbourne, T. (1999): Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective. In: *Journal of Applied Psychology* 84, S. 107–122.
- Kandel, E. (2006): *Auf der Suche nach dem Gedächtnis. Eine neue Wissenschaft des Geistes*. München: Wilhelm Goldmann Verlag.
- Kauffeld, S./Grote, S./Frieling, E. (Hrsg.) (2009): *Handbuch Kompetenzentwicklung*. Stuttgart: Schäffer Poeschl.
- Kavanagh, M./Ashkanasy, N. (2006): The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. In: *British Journal of Management* 17, S. 81–103.
- Kosuch, R. (2008): Die Bedeutung von Introversion für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Gruppen und Organisationen. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 39, S. 150–167.
- Krummacker, S. (2007): *Wandlungskompetenz von Führungskräften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Lange J./Bliese P. D. (2009): General Mental Ability and Two Types of Adaptation to Unforeseen Change: Applying Discontinuous Growth Models to the Task-Change Paradigm. In: *Journal of Applied Psychology* 94, S. 411–428.
- Leitl, M. (2010): Noten für das Management. In: *Harvard Business Manager*, 5/2010, S. 2-4
- LePine, J. A. (2005): Adaption of Teams in Response of Unforeseen Change: Effects of Goals Difficulty and Team Composition in Terms of Cognitive Ability. In: *Journal of Applied Science* 90, S. 1156–1167.
- LePine, J. A./Colquitt, J. K./Erez, A. (2000): Adaptability to Changing Task Tontexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. In: *Personnel Psychology* 63, S. 563–593.
- Linneweh, K./Hofmann, L. (2003): Persönlichkeitsmanagement. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch, M.: *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 99–110.
- Madden, D./Costello, M./Dennis, N./Davis S./Shepler, A./Spaniol, J./Cabeza, R. (2010): Adult age differences in functional connectivity during executive control. In: *Neuroimage* 52, S. 643–657.

- Malik, F. (2004): Führen, Leisten, Leben. 17. Auflage, München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- McClelland, D. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. In: *American Psychologist* 28, S. 1–14.
- McCrae, R. R./Costa, P. T. (1987): Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 52, S. 81–90.
- Mishra S./Lalumière M. (2010): You can't always get what you want: The motivational effect of need on risk-sensitive decision-making. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 46, S. 605–611.
- Mount, M. K./Murray R. B. (2005): Higher-order Dimensions of the Big Five Personality Traits and the Big Six Covational interest Types. In: *Personnel Psychology* 58, S. 447–478.
- Neilson, G. L./Martin, K. L./Powers, E. (2009): The Secrets to Successful Strategy Execution. In: *Harvard Business Review* 86, S. 60–70.
- Prior, A./MacWhinney, B. (2010): A bilingual advantage in task switching. In: *Bilingualism-Language and Cognition* 13, S. 253–262.
- Probst, G./Rausch, S. (2004): Die Logik des Niedergangs. In: *Harvard Business Manager*, 3/2004, S. 37–45.
- Renner B./Salewski C. (2009): *Differentielle und Persönlichkeitspsychologie*. München: Reinhardt Verlag.
- Ridder, H. G. (1999): *Personalwirtschaftslehre*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Riemann, F. (2003): *Grundformen der Angst. Eine tiefenpsychologische Studie*. 36. Auflage, München: Reinhardt.
- Rombach, H. (1993): *Strukturanthropologie*. 2. Auflage, Freiburg: Alber Verlag.
- Rüegg, C. (2007): *Gehirn, Psyche und Körper. Neurobiologie von Psychosomatik und Psychotherapie*. 4. Auflage, Stuttgart: Schattauer.
- Sarges, W. (2000): Diagnose von Managementpotenzial. In: Rosenstiel, L. von/Lang-von Wins, T. (Hrsg.): *Perspektiven der Potenzialbeurteilung*. Göttingen: Hofgreffe, S. 107–128.

- Sarges, W. (2006): Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Strategien der Personalentwicklung. 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 133–148.
- Sauder, G. (1997): Ein neues Profil: Veränderungen im Umfeld der Führenden. In: Personalführung 30, S. 1168–1173.
- Schanz, G. (1997): Intuition als Managementkompetenz. In: DBW – Die Betriebswirtschaft 57, S. 640–654.
- Schwartz, S. (1999): A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. In: Applied Psychology: An International Review 48, S. 23–47.
- Scott-Jackson, W. (1999): Individual Change Competence: The Development of a Strategic Human Resource. Oxford: Oxford Brookes University.
- Siggelkow, N. (2001): Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. In: Academy of Management Journal 44, S. 838–857.
- Sonntag, K.-H./Schmidt-Rathjens, C. (2004): Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management? Ein strategie- und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung. In: Personalführung 37, S. 18–26.
- Spitzer, M. (2006): Lernen. Heidelberg: Spektrum.
- Staudt, E./Kriegesmann, B./Kailer, N. (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation: Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster: Waxmann.
- Teece, D./Augier, M. (2007): Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. In: Management International Review 47, S. 175–192.
- Thomke, S./Fujimoto, T. (2000): The Effect of "Front-Loading" Problem-Solving on Product Development Performance. In: Journal of Product Innovation Management 17, S. 128-142.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1979): The Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: Econometria 47, S. 263–292.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1981): The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: Science 211, S. 453–458.
- Wegner, M. (2002): Personale Entwicklungsprozesse im Management. 360 Grad Feedback und Coaching von Führungskräften. Münster: Waxmann.

Weinert, F. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F. (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen. Weinheim und Basel: Beltz, S. 45–65.

Williamson O. (1998): Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed. In: Economist 146, S. 28–53.

Wunderer, R/ Bruch, H. (2000): Umsetzungskompetenz. München: Vahlen.