



## Meta-Kompetenzen der Zukunft

Teil 3/6

**Veränderungsbereitschaft – Neuem aufgeschlossen gegenüber treten**

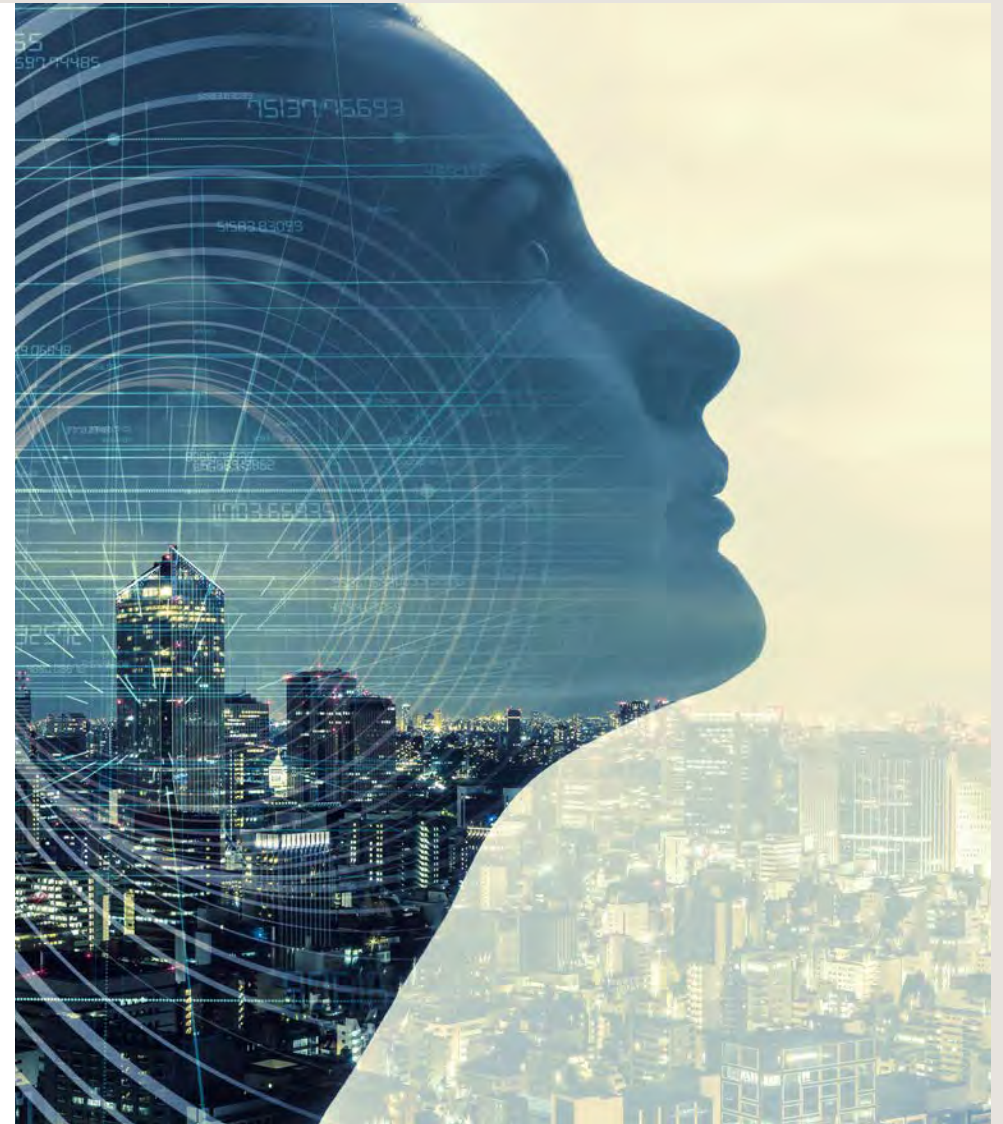
## Unsere Serie zu Meta-Kompetenzen der Zukunft

Unternehmen müssen sich auf tiefgreifende Veränderungen einstellen: Die digitale Transformation fördert Innovationen, bringt neue Technologien und neue Formen der Zusammenarbeit mit sich, verspricht Prozess-erleichterungen. Sie kann aber auch Entgrenzung, Arbeitsverdichtung und Kontrollverlust bedeuten – davor fürchten sich vor allem Angestellte. Im Personalbereich stehen Unternehmen deshalb vor der zentralen Frage: Welche Kompetenzen brauchen unsere Mitarbeiter in Zukunft, damit wir weiter gemeinsam erfolgreich sein können?

In dieser Artikelserie geben wir praktische Hilfestellung. Wir konzentrieren uns auf überfachliche Fähigkeiten, die das Arbeiten in einer digitalen Welt möglich machen. Sechs solcher Meta-Kompetenzen stellen wir Ihnen vor. Wir sagen, worauf Sie achten sollten, wenn Sie neue Mitarbeiter einstellen und wie Sie Ihre Belegschaft weiterentwickeln. Letzteres wird immer wichtiger, denn die Zeiten, in denen Unternehmen ihre Talente am Markt einfach „einkaufen“ konnten, sind vorbei. Machen Sie Ihre Mitarbeiter fit für die digitale Zukunft!

### Lesen Sie demnächst auch:

1. Kooperationsfähigkeit
2. Netzwerkfähigkeit
3. Veränderungsbereitschaft
4. Offenheit
5. Reflexionsfähigkeit
6. Ambiguitätstoleranz



Angesichts der Digitalisierung und anderer umwälzender Prozesse wird die Bereitschaft zur Veränderung immer wichtiger. In Teil 3 unserer Serie zu Kompetenzen der Zukunft sagen wir Ihnen, wie Sie veränderungsbereite Bewerber erkennen und ihre Mitarbeiter ermutigen, Neuem positiv zu begegnen.

Veränderungsbereitschaft ist nicht erst seit Beginn der ersten digitalen Veränderungen relevant. Die Welt verändert sich permanent, immer häufiger auch tiefgreifend. Mitarbeitende werden bei allen Marktveränderungen und unternehmerischen Transformationsprozessen aufgefordert, sich den anstehenden Veränderungen zu stellen und Bewährtes zurückzulassen. Diese Veränderungsprozesse laufen in immer kürzeren Zyklen ab, Menschen haben immer weniger Zeit, sich anzupassen. Nicht jeder Mensch ist aber von Natur aus begeistert, wenn sich im Beruf eine Organisationsveränderung andeutet, oftmals stehen dem Loslassen auch persönliche Muster und Denkweisen im Weg.

Wie also die Veränderungsbereitschaft im Beruf stärken? Wie kann man vorhandene Ressourcen nutzen, innere Blockaden lösen und sich für Neues öffnen? Veränderungsbereitschaft ist praktisch in jeder Lebensphase erforderlich, unabhängig von Alter, Geschlecht, Erfahrungshintergrund und Ausbildung. Jeder muss sich dem Neuen stellen und ein gewisses Maß an Anpassung und Veränderungswillen mitbringen.

Wie also Mitarbeitende in dieser permanenten Phase der Veränderung unterstützen? Wie Mitarbeitende finden, die den Willen haben, sich aktiv zu verändern? Und wie kann man das komplette Team „veränderungsbereit“ machen? Wir unterstützen Sie mit dieser Reihe dabei. Wir geben Ihnen Praxistipps an die Hand, mit denen Sie bei Neueinstellungen herausfinden können, wer über diese Kompetenz verfügt, und erfahren, wie Sie Ihre Mitarbeiter weiterentwickeln können.

Mit unserem Kooperationspartner Personeco haben wir für Sie zugleich ein Angebot für einen kostenfreien Fragebogen, den Sie oder Ihre Mitarbeiter aktuell absolvieren können. Wenn Sie Ihr Team oder sich selbst in Hinblick auf Veränderungsbereitschaft einmal testen möchten, dann nutzen

Sie diesen Fragebogen. Die Ergebnisse und darüber hinaus Hinweise für die individuelle Weiterentwicklung erhält die teilnehmende Person direkt im Anschluss.

### **1. Was versteht man unter Veränderungsbereitschaft?**

Unter Veränderungsbereitschaft wird ganz allgemein die situationsübergreifende Einstellung eines Menschen zu Veränderungen verstanden. Die Kompetenz beschreibt in einer zweiten Dimension den Willen, sich solchen Veränderungen zu stellen, und beruht auf der individuellen Erfahrung, die ein Mensch mit Veränderungen gesammelt hat – positive wie negative Erfahrungen mit einfachen oder umwälzenden Veränderungen in seinem Berufsleben.

Zur Veränderungsbereitschaft gehört auch ein gewisses Bewusstsein dafür, dass eine Situation nicht so bleiben kann wie sie ist. Die Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit ist somit elementar.

Ein weiterer Aspekt ist, dass in einer Welt zunehmender Komplexität permanente Veränderung dazu führen kann, dass Stabilität verloren geht und die Person Veränderungen nicht mehr unterstützt bzw. nicht mehr veränderungsbereit ist. Insofern ist auch das Maß an Veränderung eine entscheidende Komponente für das Ausmaß der Veränderungsbereitschaft.

### **2. Was können Mitarbeiter mit dieser Kompetenz genau?**

Vorweg, die Veränderungsbereitschaft wird wesentlich davon beeinflusst, wie die persönliche Biografie der Person aussieht, welche Erfahrungen sie früher mit Veränderungen gemacht hat. Wenn sich Veränderungen für sie schon einmal äußerst negativ ausgewirkt haben (z. B. Arbeitsplatzverlust infolge einer Personalveränderung), wird sie künftigen Veränderungen mindestens skeptisch, wahrscheinlich aber negativ, schlimmstenfalls destruktiv gegenüberstehen.

**Deshalb ist es wichtig, zu wissen, woran Mitarbeitende mit Veränderungsbereitschaft zu erkennen sind. Ein Mitarbeitender, der Veränderungsbereitschaft zeigt, kann:**



- veränderungswürdige Situationen erkennen und darüber reflektieren
- ein Problembewusstsein entwickeln, also sehen, dass die Veränderung notwendig ist
- ins Risiko gehen, mit Niederlagen/Rückschlägen umgehen
- die Balance aus Stabilität und Veränderung im Berufsleben finden
- sich für Veränderungen immer wieder selbst motivieren
- Veränderungsprozesse weitgehend selbständig und aktiv angehen
- daran glauben, dass Veränderungen auch positive Erfahrungen mit sich bringen
- sich Veränderung zu eigen machen und nicht automatisch zu „alten Gewohnheiten“ zurückkehren
- sich schnell neuen Situationen anpassen
- sich aktiv in Veränderungsdiskussionen einbringen, konstruktiv und ergebnisorientiert bleiben
- offen mit Bedenken umgehen, diese mit der Gruppe teilen

### 3. Warum wird diese Kompetenz in Zukunft gebraucht?

Sie wissen, dass Ihre Mitarbeitenden täglich mit Unwägbarkeiten, unvorhersehbaren Situationen zu tun haben. Ein großer Teil der Arbeitsplätze wird künftig nicht mehr mit Routinetätigkeiten verbunden sein, weil diese zunehmend mit technischer Unterstützung und KI erledigt werden.

Auf Mitarbeitende kommen deshalb immer komplexere Aufgaben zu, was in nicht standardisiertem Handeln mündet. Das bedeutet, es gibt kaum noch „Schablonen“ für das Handeln, die man routiniert abarbeitet. Die Bereitschaft, sich Unwägbarkeiten, völlig neuen Situationen zu stellen, ist somit essenziell.

Ein nicht unerheblicher Teil der Mitarbeitenden gibt an, dass sie mit technischen Veränderungen immer weniger Schritt halten können. Denn was viele Unternehmen unterschätzen, ist die heutige Dynamik von Veränderungen und Umbrüchen. Da ist der Wechsel der Führungsebene, der Wegfall von Verantwortungsbereichen, da sind neue technisierte Prozesse, da ist immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit zu bewältigen. Hinzu kommen gesamtgesellschaftliche Veränderungen. Die vielzitierte digitale Transformation

beschleunigt die Veränderungszyklen derart, dass viele Mitarbeitende nicht mehr folgen können.

Hinzu kommt, dass sich die „Arbeitswelt“ fundamental ändert: Neue Organisationsformen, neue Führungsmodelle, lebenslanges Lernen, ein neues Selbstverständnis als mündiger Arbeitnehmer. Die Identifikation des Einzelnen mit seiner Arbeit nimmt ab, wenn ständige Änderungen keine Stabilität mehr bieten. Hohe Flexibilität Mobilität sind gefordert. Und allerorten wird gefordert, dass Umbrüche bitte schnell und gut „verdaut“ werden. Alte Gewissheiten bleiben da auf der Strecke.

Die Digitalisierung ist ein starker Treiber dafür, dass sich die Arbeitswelt fundamental ändert. Deshalb nehmen Mitarbeitende diese Veränderungen auch zunehmend als Risiken wahr. Dem muss entgegengewirkt werden, da diese Transformation unaufhaltsam kommt und auch viele positive Aspekte mit sich bringt. Denn wenn sich ständig etwas ändert, ergeben sich für alle völlig neue Möglichkeiten der Teilhabe. Wenn Mitarbeitende sich trauen, bewusst ins Risiko zu gehen, Neues auszuprobieren, vor Unbekanntem nicht zurückschrecken, sondern mutig drauflosgehen, dann schaffen sie sich neue und wichtige Erfahrungen, von denen sie in ihrer Arbeit profitieren.

Veränderungen bringen darüber hinaus neue Freiheitsgrade im Handeln. Wenn eine Situation noch unbekannt, eine Lösung noch nicht vorhanden ist, dann kann der Mitarbeitende ausprobieren, Handlungsoptionen ausloten, neuartige Lösungen entwickeln und daraus lernen. Mitarbeitende nehmen ihren Job als interessant wahr, wenn sie sich der Möglichkeiten und der Bedeutung ihrer beruflichen Rolle bewusst werden.

Führende können so beim Mitarbeitenden mehr Commitment erreichen. Veränderungsbereitschaft heißt also auch, für Verantwortung bereit zu sein. Und Veränderung führt damit auch zu mehr Resilienz: „Ich gehe bewusst ins Risiko. Ich habe Lust, neue Erfahrungen zu sammeln. Ich lerne daraus.“ Damit verlieren Veränderungen auch ihren „Schrecken“.

#### 4. Wie kann ich diese Fähigkeit im Vorstellungsgespräch prüfen?

Im ersten Schritt – in Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch – sichten Sie die Bewerbungsunterlagen in Hinblick auf persönliche Veränderungen/Umbruchsituationen beim Bewerber. Hat er/sie bereits Betriebsübergänge meistern müssen? Hat er/sie den Verlust eines Arbeitsplatzes erleben müssen? Ein zweiter Weg kann sein: Welche Projekte/Themen, die Veränderungen bedingen, hat er aktiv angestoßen/begleitet? Welchen Teil hat er selbst bewältigt?

##### Im zweiten Schritt – im Interview – können Sie nach diesen Veränderungssituationen fragen:

- An welchen Punkten der beruflichen Laufbahn haben sich die Umstände bzw. Anforderungen stark verändert?
- Was wurde durch die Veränderung erforderlich?
- Welche bisherigen Lösungen/Herangehensweisen konnten nicht länger beibehalten werden und warum?
- Wie ist der Bewerber dieser Herausforderung begegnet? Welche Schritte hat er konkret unternommen?
- Gab es Momente des Scheiterns? Wozu führte dieses Scheitern?
- Wo hat er und warum Widerstand gegenüber Veränderungen geleistet?
- Welche neuen Seiten konnte der Bewerber durch diesen Veränderungsprozess an sich selbst wahrnehmen?
- Wer trug die Verantwortung für diese Entwicklung?
- In welchem Rahmen hat der Kandidat die Verantwortung aktiv an sich genommen und warum?
- Welches Resultat wurde durch das eigene Eingreifen erzielt?
- Was würde der Bewerber zukünftig anders machen, sollte eine derartige Herausforderung erneut auftreten?

Mit situationsbezogenen Fragen können Sie im Bewerbungsgespräch vergangenes Verhalten des Kandidaten reflektieren. Anhand der Antworten lässt der Kandidat erkennen, wie reflektiert er das Thema „Veränderungsbereitschaft“ bislang bearbeitet hat, welche Stärken er hier einbringen konnte, inwiefern das Thema für ihn herausfordernd war/ist und welche Rolle Veränderungsprojekte bisher für seine berufliche Tätigkeit und Entwicklung gespielt haben.

##### Ausgehend von bisherigem Verhalten kann anschließend der Blick in die Zukunft gerichtet werden:

- Welche anstehenden Herausforderungen sieht der Bewerber – ggf. auch konkret mit Blick auf die Zielposition?
- Welche Konsequenzen werden diese Veränderungen für ihn haben?
- Welche Kompetenzen und Ressourcen kann er nutzen, um künftigen Veränderungssituationen zu begegnen?
- Welche Chancen liegen für ihn generell in der Veränderung, welche Risiken sieht er?
- Welche Rolle sieht der Bewerber für sich selbst in künftigen Veränderungsprozessen?

Ergänzend zum Interview bietet ein Fragebogen, in dem der Kandidat seine Veränderungsbereitschaft selbst einschätzt, wertvolle zusätzliche Informationen. Diese Selbsteinschätzung im Vorfeld des Interviews zu kennen, vereinfacht die Auswahl konkretisierender Fragen und ermöglicht, mit dem Kandidaten schneller und tiefer über Veränderungsbereitschaft ins Gespräch zu kommen. Unser Partner Personeco bietet Ihnen aktuell die Möglichkeit, kostenfrei an einem Fragebogen zu überfachlichen Kompetenzen teilzunehmen, in welchen unser aktuelles Fokusthema integriert ist.

#### 5. Wie kann ich als Führungskraft diese Kompetenz im Arbeitsalltag beobachten?

Es gibt Persönlichkeitsmerkmale, die die Veränderungsbereitschaft fördern bzw. mit dieser einhergehen. Dazu zählen Neugier, Offenheit für Neues, Optimismus, Frustrationstoleranz, die Bereitschaft, lebenslang zu lernen, und Verantwortungsbereitschaft. Sich bewusst zu machen, inwiefern Ihre Mitarbeitenden diese der Veränderungsbereitschaft förderlichen Anteile besitzen, ist die Voraussetzung dafür, diese Ressourcen dann auch aktiv zu nutzen.

##### Menschen, die über eine ausgeprägte Veränderungsbereitschaft verfügen, besitzen ein gewisses Verhaltensrepertoire. Sie erleben sie als Führungskraft im Alltag so:

- Die Person zweifelt veränderungswürdige Strukturen und Prozesse an und sucht aktiv nach Ansätzen zur Verbesserung.

- Sie tritt bei Veränderungen als Fürsprecher auf, unterstützt die Führungskraft im Prozess.
- In Diskussionen über sich anbahnende Veränderungen sieht die Person eher die Chancen als die Risiken.
- Auch wenn das Risiko des Scheiterns besteht, geht die Person die Aufgabe entschlossen an.
- Neue Entwicklungen werden aktiv gesucht, Möglichkeiten der Weiterbildung genutzt.
- In schwierigen Phasen wird der Austausch mit anderen gesucht, um sich Feedback zu holen.
- Die Person verfügt über ein Grundvertrauen bezogen auf die eigenen Kompetenzen, was zu einem optimistischen Blick in die Zukunft führt.



*Wenn Sie im nächsten Meeting über bevorstehende Veränderungen mit Ihrem Team sprechen, können Sie diese Punkte nutzen, um Ihre Mitarbeitenden zu beobachten. Dies hilft Ihnen, um eine Einschätzung vornehmen zu können über deren Veränderungsbereitschaft.*

Ältere Mitarbeitende kämpfen von jeher mit dem Klischee, dass ihre Veränderungsbereitschaft mit dem Alter abnimmt. Das mag daran liegen, dass – so Studien – es einen Unterschied zwischen fluider und kristalliner Intelligenzleistung bei Mitarbeitenden gibt. Die kristalline Intelligenz nimmt mit dem Alter zu, die fluide ab. Das „sich Einstellen auf Veränderungen“ erfordert eher die fluide Intelligenz. Dennoch profitieren alle im Unternehmen von den Erfahrungen älterer Mitarbeitender und ihrer stärker ausgeprägten Abstraktionsfähigkeit.

**Wenn Sie als Führungskraft ältere Mitarbeitende bei Veränderungen unterstützen möchten, kann es helfen, gemeinsam diese Fragen zu beantworten:**

- Welche Muster kann ich aus dem bislang Erlebten ableiten und wie können diese Muster für die aktuelle Herausforderung genutzt werden?

- Ist eine Lösung aus der Vergangenheit auch heute möglich und zielführend, nur mit anderen, jetzt neuen Mitteln?

Veränderung bedeutet zunächst den gefühlten Verlust von Vorhersagbarkeit und damit Sicherheit. Bekannte Lösungen und Kompetenzen werden unter Umständen weniger benötigt. Dadurch können Ablehnung und Selbstzweifel entstehen.

Deshalb sollte die Kompetenz des Mitarbeitenden angesprochen und diese auch wertgeschätzt werden, zugleich sollten Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. So erfährt sich der Einzelne als wertvollen Teil der Gemeinschaft und verliert nicht den Anschluss zur schnell fortschreitenden Entwicklung.

**Deshalb gilt es, Warnsignale frühzeitig zu erkennen:**

- Typische Aussagen nicht stehen lassen  
à la „War schon immer so“, „Bringt ja doch nichts“
- Trägheit entlarven  
*Produktivität sinkt, Mitarbeitender wirkt passiv und resigniert*
- Signale für innere Kündigung erkennen  
*z.B. Leistung und Engagement lässt nach, Unternehmen wird negativ gesehen, vermehrt negative, gereizte Äußerungen, Fehlzeiten nehmen zu*

**... und Mitarbeitende aktiv zu unterstützen:**

- Lebenslanges Lernen fördern  
*z.B. Angebote für Aufstiegsqualifizierungen machen*
- Wert der Erfahrung anerkennen und betonen  
*z.B. Experten eine - öffentliche - Stimme geben*
- Zusammenarbeit und Zusammenhalt der Generationen fördern  
*z.B. gemischte Teams auf Zeit bilden*

## 6. Wie unterstütze ich meine Mitarbeiter, diese Kompetenz zu entwickeln?

Zuallererst sollten Mitarbeitende Vertrauen in die Führung entwickeln. Das passiert vereinfacht gesagt, in dem Veränderungen VERSTANDEN, GEHANDHABT und als SINNHAFTE gesehen werden. Denn mit Vertrauen erlangt der Führende von seinen Mitarbeitenden Engagement und Investition.

### 1. Den Blick auf die Veränderung selbst richten

Damit Ihnen Mitarbeitende bei Veränderungen folgen und Sie unterstützen, ist es erforderlich, dass Sie das WARUM einer Veränderung erklären können. Mitarbeitende müssen den Mehrwert der Veränderung verstehen und zwar sowohl für sich persönlich als auch für die Organisation. Gibt es keine nachvollziehbare oder befriedigende Antwort, werden Sie es schwer haben und die Mitarbeitenden werden versuchen, am Status quo festzuhalten. Deshalb ist es in der Phase besonders wichtig, dass Sie immer wieder kommunizieren, warum, was, wann und wie auf Mitarbeitende genau zukommt.

### 2. Kleine Veränderungen im Alltag erreichen

Mitarbeitende, die selten größere berufliche Veränderungen erlebt haben, werden mehr Schwierigkeiten haben, sich veränderungsbereit zu zeigen. Deshalb ist es hilfreich, diesen Mitarbeitenden im Alltag immer wieder kleine Impulse für Veränderungen zu geben, so dass sie erleben, welche positiven Auswirkungen das auf ihre Tätigkeit hat. Als Führungskraft sollten Sie darauf achten, dass die Anforderung für den jeweiligen Mitarbeitenden angemessen ist. Es sollte weder eine Über- noch eine Unterforderung stattfinden. Nur so kann ein Scheitern möglichst vermieden und Resultate können als Erfolg erlebt werden.

Sollten Misserfolge auftreten, sind diese als Teil der Weiterentwicklung zu verstehen und zu bewerten. Der Rückhalt der Führungskraft und deren Einordnung und Bewertung sind entscheidend dafür, ob der Mitarbeiter nach dem Misserfolg schnell wieder den nächsten Schritt wagt oder zukünftig Veränderungen meidet. So werden im entscheidenden Augenblick die Mitarbeiter eher bereit sein, ihre Komfortzone zu verlassen.



*Helfen können Reflexionsübungen, die Mitarbeitende dazu bringen, regelmäßig realistische Standortbestimmungen vorzunehmen. Was läuft gut? Was muss sich ändern? In welchen kleinen Schritten kann ich das ändern? Welchen Mehrwert habe ich davon?*

### 3. Kommunikation im Veränderungsprozess

Veränderungen bringen immer auch irgendjemandem Nachteile. Wie kann ich mit diesen negativen Auswirkungen umgehen? Wie halte ich den Preis der Veränderung für mich klein? Hier hilft es, darzustellen, dass für ein Nichthandeln auch ein Preis zu bezahlen ist. Nicht mehr Marktführer zu sein, Umsatz zu verlieren, Produkte nicht mehr zu verkaufen, nicht mehr selbst zu entwickeln und ggf. auch konkrete Auswirkungen auf den eigenen Job. Noch besser, als auf negative Konsequenzen hinzuweisen, ist das Aufbauen einer positiven und erstrebenswerten Zukunftsvorstellung/Vision. Welchen Zustand können wir durch die Bewältigung der Anforderungen und Veränderungen erreichen? Was wird dadurch in Zukunft möglich sein? Welche Art der Zusammenarbeit können wir gemeinsam entwickeln? Welche kritischen Themen können so gelöst und beendet werden?

Und welche Rolle kann der Mitarbeiter bei diesem Prozess übernehmen? Warum wird gerade er hierfür dringend benötigt? Welche Entscheidungsspielräume bieten sich in diesem Veränderungsprozess und können sinnvoll genutzt werden? Wer es schafft, den Mitarbeitern die Vorteile der Veränderung zu verdeutlichen sowie das Gefühl zu vermitteln, hierbei gebraucht zu werden, hat gute Chancen, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern.

### 4. Nicht in alte Gewohnheiten zurückfallen

Bequemlichkeit ist der Feind jeder Veränderung. Als Führungskraft werden Sie der Bequemlichkeit häufig im Arbeitsalltag begegnen. Sprechen Sie das Thema deshalb offensiv an. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Unterstützung, um die angestammte Komfortzone zu verlassen: Mitarbeitende sollten sich daher fragen:



Wie schiebe ich den inneren Schweinehund beiseite, wie aktiviere ich mich selbst? Was reizt mich an dem Neuen? Was gewinne ich? Woran werde ich erkennen, dass die Veränderung bereits begonnen hat? Ist man vielleicht schon ein Stück des Weges der Veränderung gegangen oder steht man wirklich noch am Anfang? Wie hat man dieses erste Stück bereits geschafft? Welche konkreten Handlungen können dazu beitragen, den nächsten Schritt zum gewünschten Ziel zu gehen? Wer kann auf diesem Weg unterstützen? Auf welche Kompetenzen kann der Mitarbeiter dabei zurückgreifen?

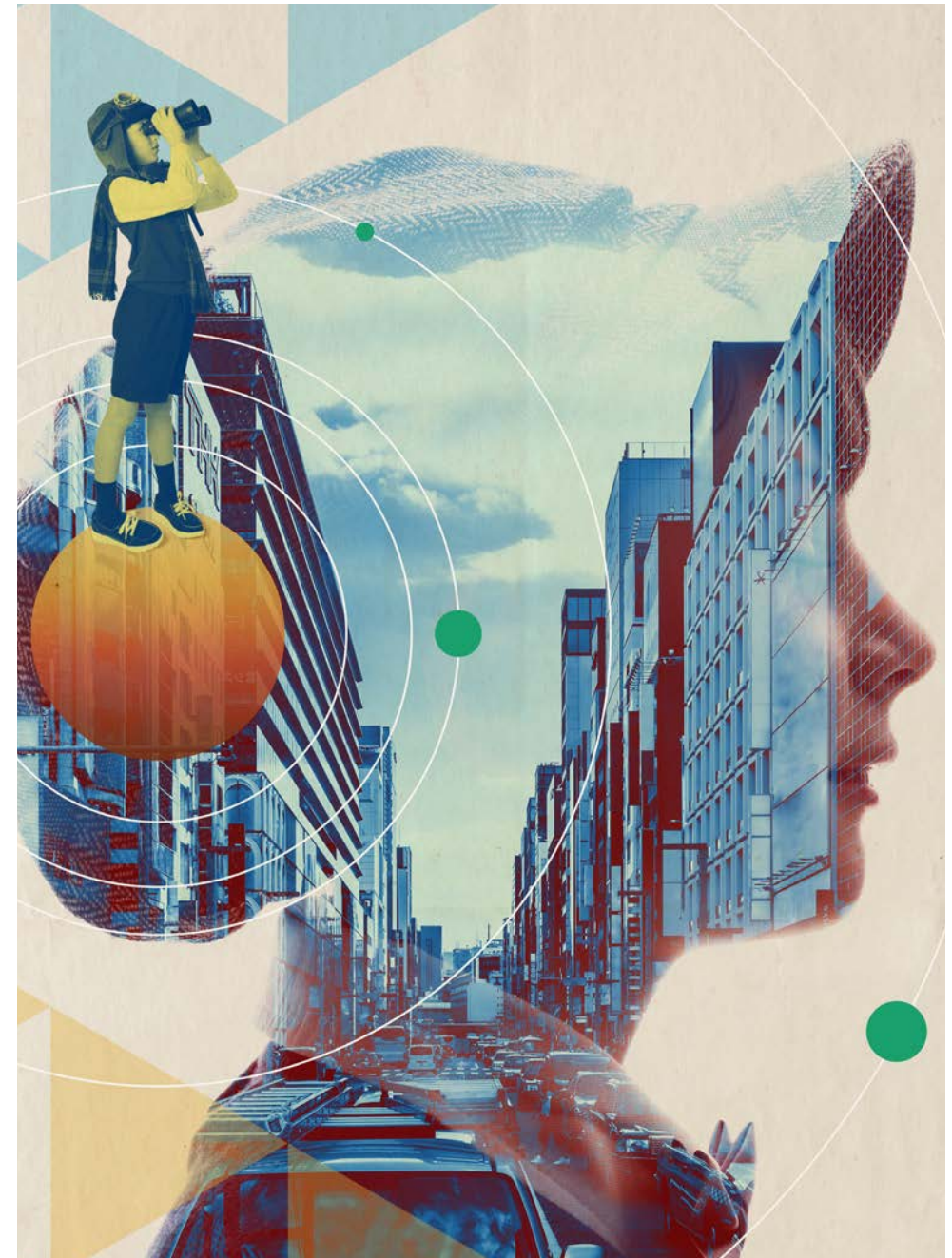
#### **5. Resilienz erreichen – Mitarbeitende robuster für Veränderung machen**

Große, geradezu disruptive Veränderungen gehen häufig mit Ängsten einher. Hier braucht es Verständnis für die Lage der Mitarbeitenden, Gespräche und Ernstnehmen der Ängste, Befürchtungen und Unsicherheiten. Schlimmstenfalls gehen Mitarbeitende in den (inneren) Widerstand. Ermutigung ist deshalb ein wichtiger Faktor und entsteht unter anderem auch dadurch, dass Sie Ihre Mitarbeitenden resilienter machen.

Wie machen Sie Mitarbeitende robuster für Ihre Veränderungsvorhaben? Halten Sie die Balance zwischen Stabilität und Veränderung – das ist nicht immer so einfach, wie es klingt. Besinnen Sie sich daher auf alles, was Stabilität vermittelt, zeigen sie dies immer wieder auf. Auch wenn die Situation sich verändert, bleiben die Kompetenzen der Mitarbeiter bestehen.

Nehmen Sie Bezug auf diese Kompetenzen und zeigen auf, wie diese Kompetenzen in der Vergangenheit bereits positiv – ggf. auch in Bezug auf Veränderungen – genutzt werden konnten. Mit den vorhandenen Ressourcen werden auch zukünftige Herausforderungen bewältigt werden können. Die Gemeinschaft zwischen den Mitarbeitern bleibt bestehen, das gibt Zutrauen. Der bisherige hoffentlich positive Umgang mit Misserfolgen ermutigt den Einzelnen zum Ausprobieren neuer Verhaltensweisen. Es gilt, gemeinsam Neues zu wagen und sich aufeinander und auf die eigenen Stärken zu verlassen.

> **Hier finden Sie die wichtigsten Infos und Praxistipps auf einen Blick.**







Ina Westphal ist Geschäftsführerin von Hellmund. Die Personalberater. Sie besetzt Experten- und Führungsfunktionen in engen Bewerbermärkten und setzt diagnostische Tools und Verfahren für die Prüfung beruflicher vaEignung bzw. die Potenzialbeurteilung ein.

**Kontakt:** [iw@hellmund-berater.de](mailto:iw@hellmund-berater.de)



Dr. Patrick Schardien entwickelt als Mitgründer und Geschäftsführer der Personeco GmbH passgenaue Fragebögen für unternehmensspezifische Kompetenzmodelle. Der Arbeits- und Organisationspsychologe berät Unternehmen bei Personalauswahl und -entwicklung.

**Kontakt:** [schardien@personeco.de](mailto:schardien@personeco.de)



Dr. Sabine Weiß, ebenfalls Mitgründerin und Geschäftsführerin der Personeco GmbH, ist auf Fragebögen zu überfachlichen Kompetenzen spezialisiert. Die Diplom-Psychologin optimiert im Auftrag von Firmen Personalauswahl- und -entwicklungsprozesse.

**Kontakt:** [weiss@personeco.de](mailto:weiss@personeco.de)



Bildernachweise: iStock