

men Insel; in diesem Fall können Sie versuchen, mithilfe dieses Buches ein Feuer anzuzünden.

Auch in Organisationen wird Anpassungsfähigkeit der heiße Scheiß. Im *Flux Report*, einer Befragung der Right-Management-Organisation aus dem Jahr 2014, sagen 91 % der HR-Leiter voraus, dass die Fähigkeit eines Bewerbers, mit ständigen Veränderungen umzugehen, eines der Hauptkriterien für die Einstellung sein wird.

Was aber viel ausschlaggebender ist und auch erklärt, warum es in den eigenen vier Veränderungswänden im Vergleich zum Büro so anders aussieht: Veränderung gelingt, wenn drei Dimensionen zusammenspielen. Marie Hennecke et al. (2014) nennen sie: Wollen, Können und Gewöhnung. Diese Trias findet sich in diesem Buch wieder: Das Wollen und Können wird durch den AQ abgebildet. Das Thema Gewöhnung schließlich findet sich im Schlusskapitel rund um die nachweislich erfolgreichen Wege, neue Gewohnheiten, Routinen und Verhaltensweisen zu entwickeln.

#3_AQ – unser Gestaltungsturbo

Alle wollen die Welt verändern, aber keiner sich selbst.

– Leo Tolstoi

Flexibilität, Unvoreingenommenheit und die Bereitschaft, sich aktiv auf neue, unbeständige oder mehrdeutige Arbeitsumgebungen einzulassen, das macht Anpassungsfähigkeit aus. Beim AQ müssen wir zwei Modi unterscheiden. Der reaktive Teil des AQs bezieht sich darauf, dass wir uns selbst verändern, um eine Anpassung an die Arbeitsumgebung zu erreichen, zum Beispiel indem wir lernen. Das Ergebnis ist eine Art *rekonfigurierbares Ich*. Dieses wird aktiv, wenn wir uns an bereits geschehene Veränderungen anpassen (wir passen unser Verhalten an neue Konventionen und Regeln an), aber auch wenn wir uns an kommende Veränderungen anpassen (wir ändern unser Verhalten, um eher befördert zu werden).

Der proaktive Teil bezieht sich auf die Veränderung der Umgebung, um die Fehlanpassung zwischen dem Individuum und der Umgebung zu reduzieren, etwa durch Rolleninnovation. Wenn wir eine gute Passung zwischen uns und der Umgebung hinbekommen, führt das zu einer erhöhten Zufriedenheit und Leistung – und dazu, dass wir den Job schlicht mehr mögen und so länger bleiben. AQ zahlt sich also auch direkt für das Unternehmen aus. Bei diesem *individuellen Umweltdesign* verändern wir also unser Umfeld; wir gestalten die Abläufe in unserer Arbeit aktiv und individuell.

Wiederfinden statt neu erfinden

Different day, same shit. In der Vergangenheit hat diese Beständigkeit uns zu einem replizierenden Denken erzogen; oberstes Ziel war die Aufrechterhaltung von Routinen. Die Anforderungen blieben konstant, wurden höchstens nach oben geschraubt. Führen in solchen stabilen Zeiten war ebenso wie leisten wie ein überschaubarer Regelkreis. Wir kannten die Parameter, wir kannten die Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten. Wir fanden uns wunderbar zurecht. Dass in der Folge ein immer weiter fortschreitendes Navigieren zwischen Stabilität und Instabilität auf uns zukam, bemerkten wir seit der Jahrtausendwende. Heute? New day, different shit. Every day. Instabil ist das »Neue Normal«. Das Problem ist: Es funktioniert nicht. Warum?

Die Forderung nach der Ausbildung agilen Denkens und Handelns clasht mit der Ausstattung unserer Persönlichkeit. Denn die Fähigkeiten zum Umdenken, Anders-Denken und Neu-Denken sind eng mit einigen unserer zentralen, stabilen Persönlichkeitseigenschaften verbunden. Und die müssen sich verändern, damit wir uns verändern. Kein kleines Projekt für ein Unternehmen oder eine Führungskraft: Personality-Change.

Die Kernfrage lautet: Welche Anteile der Persönlichkeit, die mit unserer Anpassungsfähigkeit zu tun haben, sind veränderbar? Eines der Modelle dazu ist das OCEAN-Modell. Das Akronym steht für unsere fünf grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften. Sie lauten: Offenheit (**O**penness), Gewissenhaftigkeit (**C**onscientiousness), Extraversion (**E**xtraversion), Verträglichkeit (**A**greeableness) und emotionale Stabilität (**N**eurotizismus). Zu fragen ist dann: Welche dieser Eigenschaften hängen eigentlich mit unserer Anpassungsfähigkeit zusammen? Jedes Mal wenn ich diese Frage in Workshops stelle, ist die recht einhellige Antwort »Offenheit«. Liegt ja auf der Hand. Wer offen für Neues ist, ist auch offen für Veränderung. Das ist stringent. Das ist aber auch falsch. Tatsächlich zeigen Analysen des Persönlichkeitspsychologen Jason Huang et al. (2014), dass Offenheit gar keinen messbaren Einfluss auf unsere Anpassungsfähigkeit hat.

Wenn es aber nicht um die Offenheit für das Neue geht, worum geht

es denn dann? Wenn wir auf Veränderung reagieren, ist emotionale Stabilität gefordert; wenn wir proaktiv auf Veränderung zugehen, sie sogar selbst erzeugen, wird diese durch unsere Extraversion befeuert. Die Krux ist, dass diese Persönlichkeitseigenschaften äußerst stabil sind. Sie lassen sich nicht formen wie Sand auf dem Spielplatz. Wenn überhaupt, wandeln sie sich eher mit der Geschmeidigkeit von Kontinentalplatten.

Die Medizinerin Mitzy Kennis et al. (2013) haben unsere Persönlichkeitseigenschaften u. a. im ventralen und dorsalen Striatum (Teil der Basalganglien, die zum Großhirn gehören) und im ventralen präfrontalen Kortex (PFC) verortet. Der zuerst genannte Bereich organisiert grob gesagt das Zusammenwirken von Motivation, Gefühlen sowie Wahrnehmungs- und Denkprozessen. Der ventrale PFC wiederum wird mit Regellernen, Inhibition und Bewertungsprozessen in Verbindung gebracht. In all diesen Bereichen ist inzwischen unter bestimmten Umständen das Neuwachsen von Nervenzellen nachgewiesen, beispielsweise im Rahmen einer Depression bzw. der medikamentösen Behandlung selbiger. Es kann sich also etwas tun, aber eher weniger im Gehirn eines gesunden Menschen.

Allerdings ist es bei gesunden Probanden auch sehr schwer, eine solche Veränderung zu messen. Denn dafür bräuchten die Kollegen aus der Neuropsychologie zwei Gruppen, die einander zu Beginn absolut ähnlich sind. Menschen, die dieser Definition gerecht werden, sind eineiige Zwillinge. Und tatsächlich gibt es solche Zwillingsstudien; auch mit Bezug zur Entwicklung der Persönlichkeit. Aber es gibt einfach keine Studien dazu, wie sich die Mitglieder einer größeren Gruppe an eineiigen Zwillingen, von denen jeweils einer ein Persönlichkeitstraining durchläuft und der andere so bleiben will, wie er ist, unterschiedlich entwickeln. Allein in der Therapie gibt es Zahlen, die Veränderungen in der Persönlichkeit aufgrund von psychotherapeutischen Interventionen nachweisen können. Richtungsweisender ist etwas, das der Persönlichkeitspsychologe Nathan Hudson »Volitional Personality Change« nennt, unsere willentliche Persönlichkeitsänderung. Die zugehörigen Studien zeigen tendenziell, dass wir in einem überschaubaren Rahmen und langsam in der Lage sind, unsere stabilen Persönlichkeitseigen-

schaften in die gewünschte Richtung zu ändern. Zumindest für eine kurze Zeit. Aber aus einem Dracula wird eben kein Gutmensch, nur weil er – oder seine Umwelt – es will. Joshua Jackson et al. (2012) berichten: Es lässt sich etwas an der eigenen Persönlichkeit drehen. Wie lange das anhält? Nicht ewig, wenn die Menschen nicht dranbleiben. Das belegen Julia Sander et al. (2017). Zwei Jahre nach einem erfolgreichen Persönlichkeitstraining waren die Veränderungen wieder verschwunden. Generell, so scheint es, ist Veränderung zwar möglich, aber praktisch schwierig. In unseren stabilen Persönlichkeitseigenschaften lauert also wenig Potenzial zur Erhöhung des AQs. Allerdings bestehen wir nicht nur aus stabilen Persönlichkeitseigenschaften, sondern auch aus weniger stabilen, die sich sehr deutlich beeinflussen lassen.

Psychologen unterscheiden hier zwei Begriffe: States (Zustände) und Traits (Eigenschaften). Traits sind über verschiedene Situationen stabil. Wir verhalten uns in unterschiedlichen Situationen recht ähnlich. Nicht immer, aber häufig. Traits sind mithin Eigenschaften unserer Persönlichkeit, die zu großen Teilen genetisch festgelegt sind, und darum lässt sich an ihnen nicht viel rütteln. Menschen können nicht durch ein Wochenendseminar ihre Augenfarbe oder ihre Größe beeinflussen. Auch die Intelligenz wurde bisher hier einsortiert. Doch heute ist sich die Forschung da nicht mehr so sicher – aber diese Überlegungen stehen schon in anderen Publikationen, u. a. auch in meinem Buch *Denken lernen*, und sollen daher hier nicht weiter ausgeführt werden. Traits prägen über viele Situationen unser Verhalten: Menschen haben im Januar meist die gleiche Augenfarbe wie an einem beliebigen Tag im Oktober; sie sind auch im Januar meist so herzlich zugewandt und gewissenhaft wie im Oktober.

Dann aber gibt es noch Persönlichkeitseigenschaften, die erst durch eine bestimmte Situation hervorgerufen werden. Sie bilden das Gegenteil der Traits und sind situativ stark veränderbar. Wir nennen sie States, Zustände. Unsere Stimmung nach dem Lottogewinn ist ganz anders als unsere Gestimmtheit bei einem platten Reifen auf dem Weg zur Lottoannahmestelle. Stimmungen, Gefühle, Gelüste, all dies kann sich schnell ändern. Es sind daher auch keine Eigenschaften, sondern eben Zustände.