

Wie Anpassungsfähigkeit verdecken kann, dass etwas nicht passt

Wer sich gut anpasst, bleibt auch in einer Rolle leistungsfähig, die eigentlich nicht passt. Dass du funktionierst, ist deshalb kein verlässlicher Beleg dafür, dass die Rolle passt.

Nic Kaftan



Es gibt berufliche Situationen, in denen die Fehlpassung kaum sichtbar wird. Die Arbeit wird erledigt. Schwierige Gespräche finden statt. Wenn ein Auftrag unklar ist, stellst du die fehlenden Zusammenhänge selbst her. Wenn verschiedene Interessen aufeinanderprallen, findest du eine Sprache, mit der alle weiterarbeiten können. Nach außen spricht vieles dafür, dass du an der richtigen Stelle bist.

Nur der Aufwand bleibt unsichtbar.

Du bereitest Gespräche sorgfältiger vor, als es die Sache eigentlich verlangt. Du formulierst einen klaren Gedanken in mehreren Varianten, um abschätzen zu können, welche davon anschlussfähig ist. Du übernimmst Verantwortung, ohne sicher zu sein, ob du auch entscheiden darfst. Du erkennst ein Problem früh, wartest aber auf den Moment, in dem andere es ebenfalls sehen können.

All das kann Ausdruck professioneller Reife sein. Es kann eine Zusammenarbeit überhaupt erst möglich machen. Wird es jedoch zum dauerhaften Betriebsmodus, verdeckt die Anpassung eine andere Frage: Passt die Rolle – oder bist vor allem du sehr gut darin geworden, ihre Mängel auszugleichen?

Die unsichtbare Seite von Kompetenz

Wenn jemand die Anforderungen einer Rolle nicht erfüllt, wird eine Fehlpassung meist schnell deutlich. Termine werden verfehlt, die Qualität sinkt, Konflikte lassen sich nicht mehr übersehen. Bei einem sehr fähigen Menschen kann das Gegenteil geschehen. Die Person kompensiert so wirksam, dass die Situation stabil aussieht.

Aus einem vagen Auftrag macht sie ein brauchbares Ergebnis. Bereiche, deren Zusammenarbeit strukturell nicht geklärt ist, verbindet sie trotzdem – und hält Beziehungen zusammen, die eigentlich durch klare Zuständigkeiten entlastet werden müssten. Nebenbei übersetzt sie zwischen Fachlichkeit, Hierarchie und Interessenlage. Was an Struktur fehlt, fängt sie mit persönlicher Leistung auf.

Das schützt die Organisation vor den Folgen ihrer Unklarheit. Es schützt aber auch die Fehlpassung davor, erkannt zu werden.

So entsteht ein irreführender Schluss: Weil du die Arbeit bewältigst, muss die Arbeit zu dir passen. Tatsächlich belegt Leistungsfähigkeit zunächst nur, dass du etwas leisten kannst. Sie sagt noch wenig darüber, wie viel unnötige Kompensation dafür nötig ist, ob deine Fähigkeiten sinnvoll eingesetzt werden – und ob die Situation auf Dauer trägt.

Anpassung ist nicht das Problem

Ohne Anpassung funktioniert keine Zusammenarbeit. Andere Menschen denken in einem anderen Tempo, haben andere Prioritäten und brauchen andere Informationen als du. Gute Arbeit verlangt Rücksicht, Übersetzung und die Bereitschaft, nicht jede eigene Präferenz zum Maßstab zu machen.

Auch eine passende Rolle enthält Routine, Kompromisse und schwierige Phasen. Passung bedeutet weder ständige Leichtigkeit noch vollständige Übereinstimmung. Wer jede Irritation als Beweis für ein falsches Umfeld liest, macht aus dem Begriff ein Versprechen, das keine reale Arbeit erfüllen kann.

Problematisch wird Anpassung dort, wo sie nicht mehr einzelne Unterschiede überbrückt, sondern dauerhaft Schwächen der Rolle ausgleicht. Dann wird aus Flexibilität eine dauerhafte Zusatzleistung. Du arbeitest nicht nur an der Aufgabe – du arbeitest fortwährend daran, die Bedingungen der Aufgabe für dich und andere erträglich zu machen.

Gerade hochbegabte oder sehr schnell denkende Erwachsene können darin geübt sein. Manche haben früh gelernt, ihre Geschwindigkeit zu drosseln, Gedankenschritte nachzuliefern, Intensität zu dosieren. Das kann eine wertvolle soziale Fähigkeit sein. Es sollte trotzdem nicht mit der Pflicht verwechselt werden, die eigene Arbeitsweise überall bis zur Unkenntlichkeit anzupassen.

Woran der Preis der Anpassung sichtbar wird

Eine einzelne anstrengende Woche sagt wenig. Aussagekräftiger ist die Entwicklung über längere Zeit – und ein bestimmtes Muster kann darauf hindeuten, dass Anpassung nicht mehr nur hilfreich ist. Ein großer Teil deiner Energie fließt in Übersetzung und Absicherung, bevor die eigentliche Arbeit überhaupt beginnen kann. Du wirst für deine Verlässlichkeit geschätzt, aber selten für die Art von Urteilskraft eingesetzt, die dir wichtig ist.

Du trägst Verantwortung für Ergebnisse, ohne den nötigen Einfluss auf die Entscheidungen oder Bedingungen dahinter zu haben. Deine eigenen Standards werden zur privaten Last, weil das Umfeld weder dieselbe Qualität verlangt noch offen über Abstriche entscheidet.

Du funktionierst während der Arbeit, brauchst aber unverhältnismäßig lange, um innerlich wieder Abstand zu gewinnen – und wirst immer geschickter darin, dich einzufügen, während du zugleich unsicherer wirst, was du selbst für gute Arbeit brauchst. Keiner dieser Punkte beweist für sich eine strukturelle Fehlpassung. Zusammengenommen zeigen sie aber häufig, dass die sichtbare Leistung ein unvollständiges Bild liefert.

Warum die üblichen Ratschläge zu kurz greifen können

In dieser Situation klingen viele Empfehlungen vernünftig: geduldiger werden, strategischer kommunizieren, Prioritäten setzen, die eigene Resilienz stärken, Konflikte geschickter auswählen. Jede davon kann nützlich sein. Keine beantwortet automatisch die Frage, ob die Rolle sinnvoll gebaut ist.

Wenn das Mandat unklar ist, kann bessere Kommunikation die Unklarheit eine Zeit lang beherrschbarer machen. Fehlt Entscheidungsspielraum, kann mehr Geduld nur bedeuten, dass du eine Grenze später bemerkst. Nutzt die Arbeit deine Fähigkeiten nur teilweise, kann zusätzliche Belastbarkeit vor allem dafür sorgen, dass du länger bleibst.

Das macht persönliche Entwicklung nicht überflüssig. Es verhindert nur, dass jede Schwierigkeit vorschnell zu einem Defizit der Person erklärt wird. Manchmal muss jemand lernen, verständlicher zu kommunizieren oder den richtigen Zeitpunkt abzuwarten. Manchmal ist die Umgebung tatsächlich zu langsam, zu eng oder zu widersprüchlich. Oft wirken beide Seiten zusammen.

Eine brauchbare Klärung hält diese Möglichkeiten offen, bis genügend konkrete Beobachtungen vorliegen.

Passung ist eine praktische Frage

Im beruflichen Zusammenhang klingt Passung schnell nach Wohlbefinden oder persönlicher Vorliebe. Gemeint ist hier etwas Nüchterneres: Können Aufgabe, Verantwortung, Arbeitsweise und Umfeld so zusammenspielen, dass die vorhandenen Fähigkeiten wirksam werden, ohne dass du fehlende Klarheit oder unpassende Bedingungen ständig selbst ausgleichen musst?

Dazu gehören mehrere Ebenen. Die Aufgabe kann interessant sein, während die Rolle zu wenig Befugnis bietet. Die Rolle kann stimmen, während das Team keine ernsthafte Auseinandersetzung zulässt. Das Unternehmen kann attraktiv sein, während die direkte Führung unnötig eingreift. Auch der aktuelle persönliche Kontext zählt: Eine Situation, die in einer Lebensphase tragfähig war, kann in einer anderen zu viel verlangen.

Deshalb reicht die grobe Aussage „Der Job passt nicht“ selten aus. Sie vermischt mögliche Ursachen und führt leicht zur falschen Veränderung. Wer eigentlich mehr Entscheidungsspielraum braucht, sucht vielleicht nach mehr Abwechslung. Wer verlässliche Grenzen braucht, wechselt in die Selbstständigkeit und begegnet dort denselben Unklarheiten in Form von Kundenmandaten. Wer fachliche Tiefe vermisst, übernimmt Führung – und verbringt anschließend noch mehr Zeit in Abstimmungen.

Je genauer die Fehlpassung beschrieben wird, desto kleiner und realistischer kann der nächste Schritt werden.

Nicht jede Erkenntnis verlangt sofort einen Wechsel

Eine strukturelle Frage lässt sich manchmal innerhalb der bestehenden Situation prüfen. Ein klareres Mandat, eine andere Aufgabenverteilung, geschützte Zeit für anspruchsvolle Arbeit oder ein begrenztes Projekt mit echter Entscheidungskompetenz können zeigen, ob sich die Passung verbessert.

Solche Versuche sollten konkret sein. „Mehr Verantwortung“ ist zu unbestimmt – aussagekräftiger wäre etwa die Vereinbarung, für ein klar abgegrenztes Thema nicht nur Empfehlungen zu geben, sondern über definierte Maßnahmen selbst zu entscheiden. Auch „mehr Herausforderung“ bleibt vage. Besser ist die Frage, welche Probleme mehr Tiefe bieten und welche lediglich zusätzliches Volumen erzeugen.

Nicht alles lässt sich innerhalb einer Rolle verändern. Machtverhältnisse, Geschäftsmodell, Führungskultur oder die grundlegende Aufgabe setzen reale Grenzen. Eine Erprobung ist deshalb kein Versprechen, dass Bleiben die richtige Lösung ist. Sie liefert Informationen: Was verändert sich, wenn eine konkrete Bedingung verbessert wird – und was bleibt trotz dieser Veränderung bestehen?

Von der Anpassungsleistung zur Entscheidung

Du musst nicht weniger anpassungsfähig werden. Wichtiger ist, bewusster zu unterscheiden, wofür du diese Fähigkeit einsetzt.

Anpassung kann eine professionelle Entscheidung sein: Du erklärst einen komplexen Zusammenhang so, dass andere damit arbeiten können. Du akzeptierst vorübergehend einen langsameren Prozess, weil eine tragfähige Entscheidung mehrere Perspektiven braucht. Du gehst einen Kompromiss ein, dessen Zweck und Grenze dir klar sind.

Etwas anderes ist es, wenn Anpassung dauerhaft ersetzt, was die Rolle selbst leisten müsste: klare Verantwortung, brauchbare Entscheidungen, angemessene Herausforderung, die Möglichkeit, begründete Beobachtungen einzubringen. Dann ist dein Funktionieren kein Beleg dafür, dass die Rolle passt. Es zeigt nur, dass du die Situation weiterhin tragen kannst – nicht, dass du sie weiterhin tragen solltest.

Zur Einordnung

Menschen können in einer Rolle lange gut funktionieren und trotzdem einen hohen Preis dafür zahlen. Forschung zu beruflicher Passung und Erfahrungen hochbegabter Beschäftigter liefert dafür Anhaltspunkte. Ob Anpassung tatsächlich eine Fehlpassung verdeckt, muss jedoch im Einzelfall genauer betrachtet werden.

Literatur

- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002): The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- van Casteren, P. A. J. et al. (2021): How can wellbeing at work and sustainable employability of gifted workers be enhanced? *BMC Public Health*, 21, 392.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001): Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.