



„Veränderung gestalten“

Perspektive Individuum: Veränderungskompetenz

Perspektive: Erwerbsfähige

Was verstehen wir unter Veränderungssituationen?

Veränderungssituationen sind ungewisse, neue, mehrdeutige und komplexe Situationen. Sie erscheinen zunächst oft als unlösbar, müssen aber dennoch bewältigt werden.

Beispiel:

- Berufsbiografien bestehen heute aus aneinander gereihten Aufschwüngen, Parallelschwüngen und Abschwüngen. Karrieren mit freiwilligen oder unfreiwilligen Bildungszeiten, Familienzeiten, Auszeiten und Erwerbszeiten haben die klassische Aufstiegskarriere abgelöst. (***Patchworkbiografie***)

Zwei Optionen bei Veränderungen:

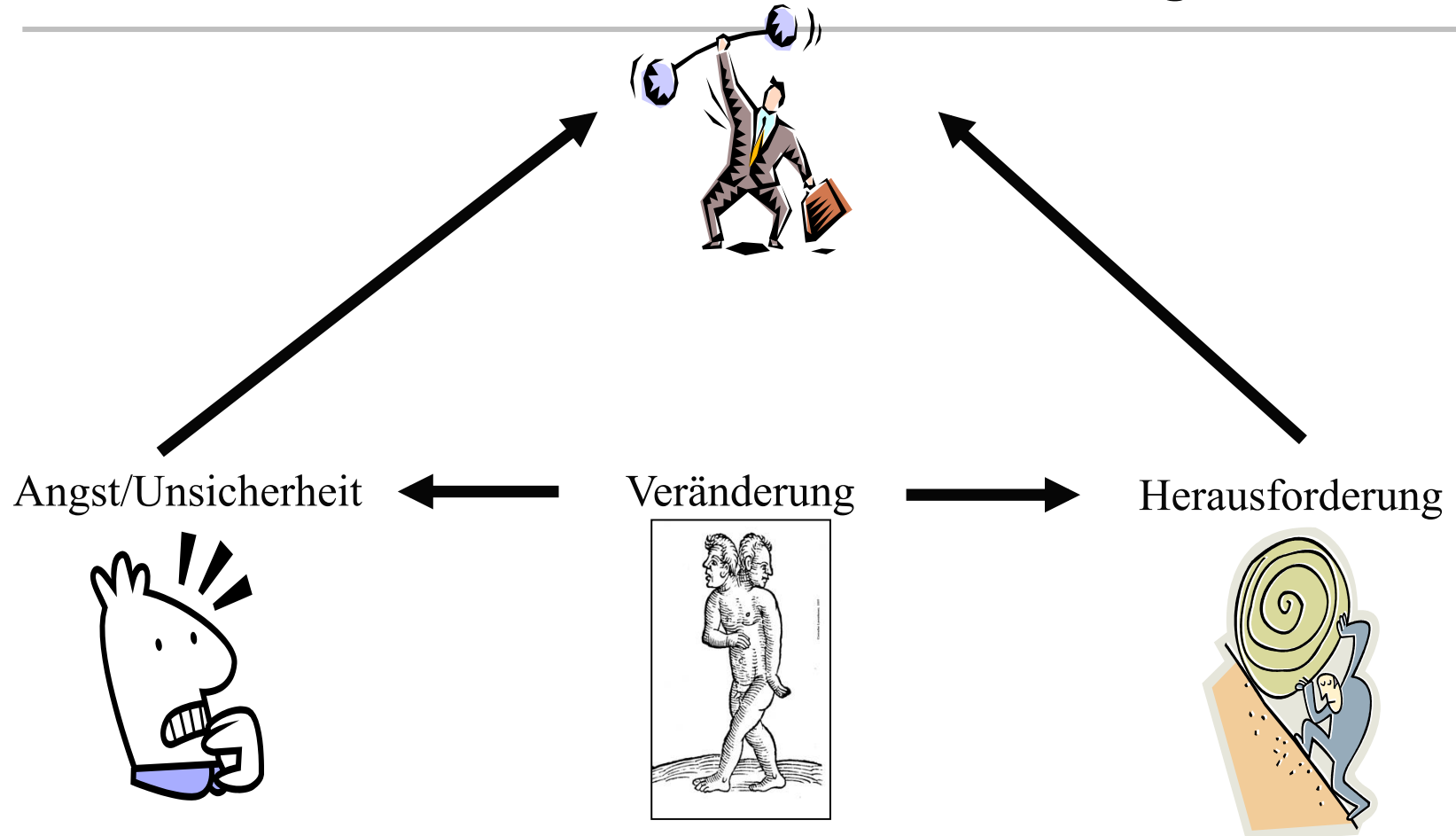
1. Zwang/Abhängigkeit

- Zwang zur Überprüfung bzw. zur Aufgabe gewohnter Verhaltensmuster und Orientierungen
- Zwang zur Entscheidung

2. Freiheit

- Eröffnung von Optionen
- Chance zur individuellen Entwicklung

Zwei Seiten der Veränderung





Reaktionen bei Veränderungen

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“.

Zentrale Fragen

- Was kann getan werden, damit die Menschen nicht zu „Driftern“ (Sennett) werden, die vom permanenten Wandel in ihrem Arbeits- und Berufsleben dahin getrieben werden?
- Wie bzw. welche Kompetenzen können sie entwickeln, damit sie innerhalb dieses dynamischen Prozesses handelnde Akteure bleiben, indem sie eigene Interessen artikulieren, Ziele setzen, sich gestalterisch in Arbeitsprozesse einbringen können?

(Wittwer 2003)

➤ **Antwort: ?**



Veränderungskompetenz

Definition: Veränderungskompetenz

Veränderungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit eines Individuums:

- Seine Kompetenzen bzw. Qualifikationen in wechselnden Situationen Ziel orientiert einzusetzen.
- Auf die unterschiedlichen und wechselnden Anforderungen der Arbeits- bzw. Lebenswelt einzugehen
- Die jeweiligen Anforderungen im Hinblick auf die individuelle berufliche Entwicklung produktiv zu verarbeiten

(Wittwer 2010)

Veränderungskompetenz nicht Anpassungskompetenz

Drei Dimensionen von Veränderungskompetenz

Soziale Dimension

Sie bezieht sich auf die Interaktionen der Beteiligten und meint die Fähigkeit, in neuen Situationen mit fremden Interaktionspartnern unter veränderten Rahmenbedingungen zu kommunizieren, zusammen zu arbeiten sowie die neu geforderten Verhaltensmuster in die Berufsbiografie zu integrieren.

Institutionell-organisatorische Dimension

Hier geht es um die Fähigkeit, sich in neuen Auf- und Ablauforganisationen bzw. hierarchischen Strukturen selbstbewusst zu bewegen. Dazu gehört u. a., sich mit neuen Arbeitsvorgaben auseinander zu setzen und diese individuell zu „handeln“.

Fachliche Dimension

Fähigkeit, die in anderen beruflichen/betrieblichen Kontexten erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten auch in veränderten Arbeitssituationen anwenden zu können bzw. neu erworbene Fachqualifikationen in die bestehenden Qualifikations- und Erfahrungsstruktur zu integrieren.

(Wittwer 2010)

Unterscheidung: **Veränderungskompetenz** - **Veränderungsmanagement**

Unterscheidung:

Veränderungskompetenz – Veränderungsmanagement

➤ ***Der Unterschied liegt in der Perspektive!***

- **Veränderungskompetenz:**

Subjekt orientiert. Das Subjekt entwickelt auf der Basis individueller Stärken Strategien zum Umgang mit Veränderungen

- **Veränderungsmanagement:**

Organisation orientiert. Die Organisation steuert und gestaltet Veränderungen und damit den „Veränderungsbedarf“ bei den Mitarbeiter/innen

These:

Veränderungskompetenz bedarf der Orientierung. Sonst verändere ich mich ziellos und lasse mich „driften“.

Frage:

- Welche Orientierung benötige ich?
- Woher kommt die Orientierung?

?



Orientierungsfragen:

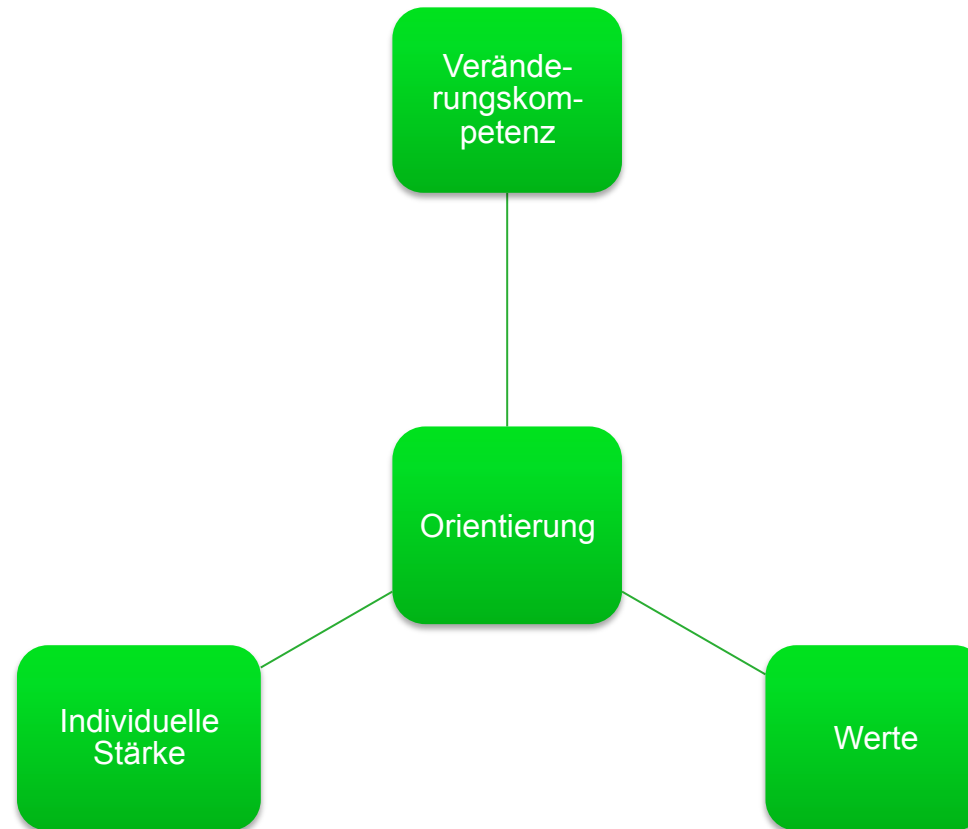
I. „Was kann ich?“

➤ Individuelle Stärke/Kompetenz

II. „Was soll ich tun?“ „Was darf ich?“ „Wie weiß ich, was ich tun darf?“

➤ Werte

Grundlage von Veränderungskompetenz





I. Individuelle Stärke

Individuelle Stärke

Definition: Individuelle Stärke:

Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von einem Individuum im besonderen Maße beherrscht und in unverwechselbarer Weise angewendet werden, vor allem in neuen bzw. fremden Situationen (Wittwer 2003).

In der aktuellen Situation erweist sich dann, ob der Betreffende kompetent gehandelt hat. Die Umsetzung einer Kompetenz in Handeln und nicht der bloße Besitz macht kompetentes Handeln aus.

Diesem Verständnis von Kompetenz liegt „die Idee der Selbsterzeugung des Subjekts im eigenen Handeln (zugrunde), so versucht sich das Subjekt selbst zu entdecken in dem, was es kann“ (vgl. Kirchhof 2010).



Quelle: Andreas Frücht

Prof. Dr. Wolfgang Wittwer



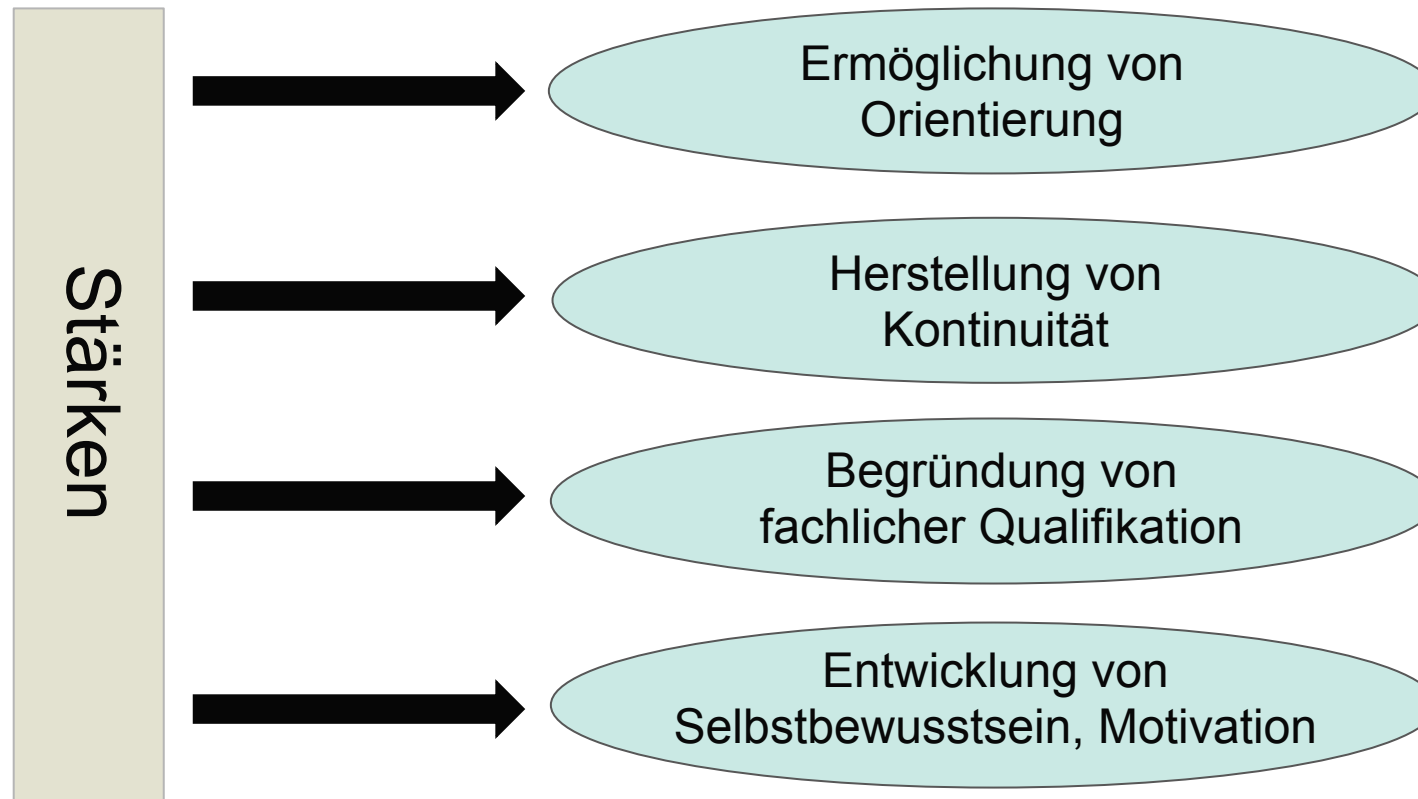
Individuelle Stärke

Ich-Denkmal

„Nicht nur Kinder drängeln sich auf das Podest, auch Einzelgänger und Verliebte besteigen es, ein Vater hebt stolz den Kinderwagen seines Sohnes hinauf... Ein Zuschauer meinte, das Denkmal funktioniert, die Menschen nehmen es an und er fügte hinzu: jeder Mensch ist einzigartig“.

(Neue Westfälische Zeitung)

Vier Funktionen der individuellen Stärke



Individuelle Stärke

Konzept der „Selbstwirksamkeitserwartung“ (Bandura 1977)

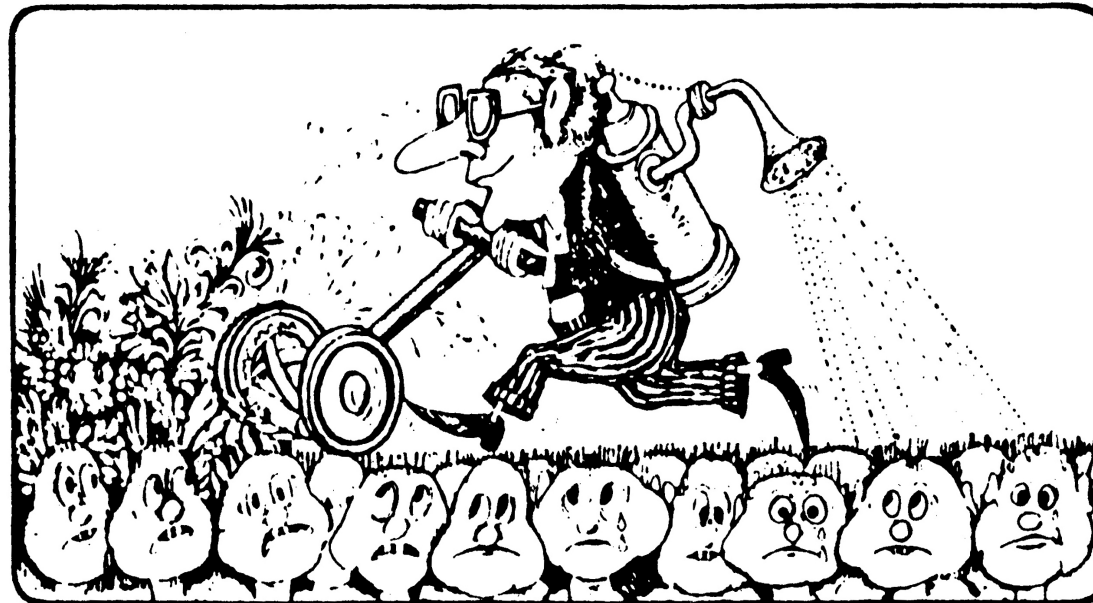
Die Bewältigung von Veränderungssituationen ist abhängig von:
der Bewertung der Situation als Herausforderung/Bedrohung.

Wie die Situation bewertet wird, hängt von der Einschätzung der
eigenen Kompetenzen ab, die Anforderungen zu bewältigen
(Selbstwirksamkeitserwartung)

Konsequenzen:

1. Personen, die ihre Kompetenzen kennen und auf diese vertrauen, nehmen Herausforderung aktiv an.
2. Sie sind beharrlich bei der Bewältigung der Anforderungen; sie strengen sich mehr an
3. Sie erforschen, erproben Neuartiges
4. Die Selbstwirksamkeitserwartung steigt mit positiven Erfahrungen beim Einsatz der eigenen Fähigkeiten in Veränderungssituationen

Nicht Individualität unterdrücken,...



...sondern zulassen und fördern!





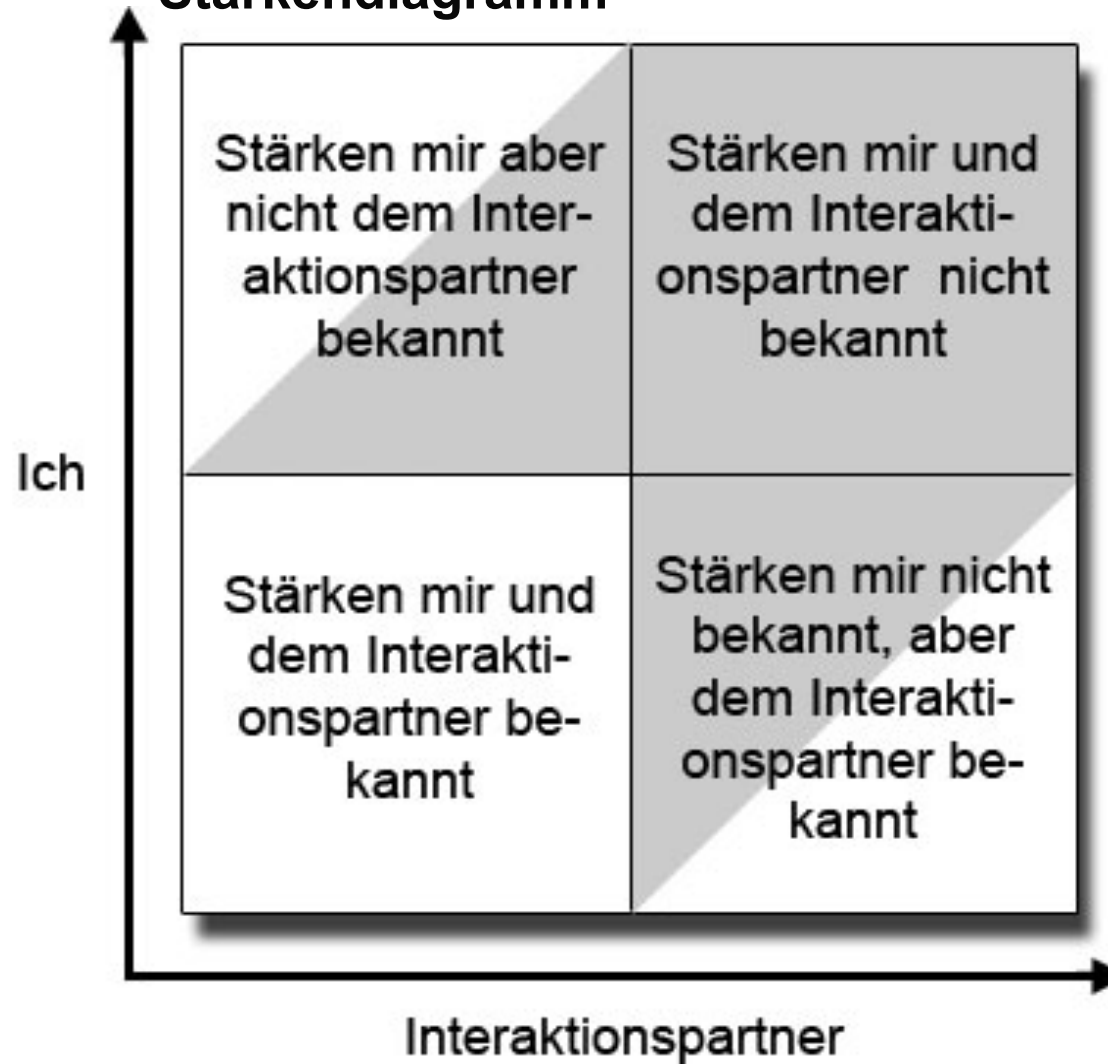
Individuelle Stärke

Das Geheimnis guter Manager ist:

„Sie finden bei ihren Mitarbeitern zuerst heraus, was sie besonders gut können und sorgen dafür, dass sich diese Begabungen so gut wie möglich entfalten können (...). Gute Manager versuchen nicht, ihre Leute zu perfektionieren oder zu kontrollieren. Sie vertrauen ihnen, bevollmächtigen sie und helfen ihnen, ihr einzigartiges Potential zu entwickeln. Es ist Unsinn, alle Leute gleich zu behandeln. Jeder hat andere Stärken und andere Bedürfnisse.“

(Beckstein 2001)

Stärkendiagramm





II. Werte

II. Werte

Werteverständnis

- Werte sind Prinzipien ethischen Handelns, die menschliches Handeln und Entscheiden beeinflussen. „Werte bestimmen, wie wir die Welt sehen, wie wir unser Handeln ausrichten und unsere Beziehungen zu anderen Menschen gestalten. Werte nehmen Einfluss darauf, wie wir über andere Menschen urteilen und wie wir sie wahrnehmen“ (Dannecker 2011, S. 1).
- Bei Werten handelt es sich um entwicklungs offene Orientierungsstandards bzw. Leitvorstellungen mit unterschiedlicher gesellschaftlicher Reichweite, „von denen sich Individuen und Gruppen bei ihrer Handlungswahl leiten lassen“ (Höffe 2008, S. 344).

II. Werte

„Wert“ – ein unscharfer Begriff

Werte stellen keine objektiven Vorgaben und Setzungen einer gleichsam höheren Macht dar. Sie bestehen nicht von sich aus, sondern „sind immer gebunden an eine Übereinkunft darüber, was man als wertvoll erachtet – in Werte gehen viele Aspekte ein, die von individuellen und situativen Faktoren bestimmt werden, die von sozialen und kulturellen Kontexten geprägt sind“ (Thome 2007, S. 69).

➤ Sozio-kultureller Hintergrund

II. Werte

Probleme der Werteorientierung

1. Wertewandel/Werteverlust
2. Wertpluralismus
3. Unterschiedliche gesellschaftliche Reichweite

II. Werte

1. Wertewandel/Werteverlust

- Wertewandel „ist .. der Prozess der Veränderung selbst, der mit dem geschichtlichen Prozess der Entwicklung und Veränderung von Individuen und Gesellschaft einhergeht und jeweils neue Orientierung gegenüber neuen Fragen herausfordert und notwendig macht“ (Thome 2007, S. 70).
- Versiegen „der Quellen der Gewißheit, aus denen sich das Leben speist“ (Beck 1986, S. 25).

Konsequenz: Werte sind entwicklungsfähig und -bedürftig

II. Werte

2. Wertepluralismus

Die Werte in unserer Gesellschaft stellen sich als Wertepluralismus dar. Gesellschaftlich allgemein anerkannte Werte sind kaum zu erkennen.

- Konsequenz: Wertekonkurrenz, -konflikte
- Gefahr: Beliebigkeit der Werte

II. Werte

3. Reichweite von Werten

Werte können gesellschaftlich bezogen unterschiedliche Reichweiten haben:

- Mikroebene: Individuum
- Mesoebene: Organisationen wie Betriebe,
- Makroebene: gesellschaftliche Subsysteme wie Wirtschafts-, Gesundheitssystem



Die Herausforderung des Lebens

„Das Leben muß vorwärts gelebt werden, aber es kann nur
rückwärts verstanden werden“

(Kierkegaard)

Literatur

- Bandura, A. (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, in: Psychological Review, 84.1977, 2, S. 191 - 215
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Beckstein, D. (2001): Kleines Führungs-Geheimnis. In süddeutsche Zeitung Nr. 53, S. 24
- Dannecker, K. (2011): Die Wirksamkeit der Werte – Ethik in der Kunsttherapie. www.nnv.at 03.04.2011
- Höffe, O. (Hrsg.)(2008): Lexikon der Ethik. München, 7., neubearbeitete und erweiterte Aufl.
- Kirchhof, St. (2010): Von der lernenden Organisation zur kompetenten Organisation (Masterthesis) Augsburg
- Thome, M. (2007): Der Wert der Werte. In: Erwachsenenbildung, 53. Jg., 2 (2007), S. 68 – 71
- Wittwer, W. (2003): „Lern für die Zeit, werd tüchtig fürs Haus. Gewappnet ins Leben trittst du hinaus“ – Förderung der Nachhaltigkeit informellen Lernens durch individuelle Kompetenzentwicklung. In: Wittwer, W./Kirchhof, St. (Hrsg.): Informelles Lernen und Weiterbildung. Neue Wege zur Kompetenzentwicklung. München/Unterschleißheim, S. 13 - 41
- Wittwer, W. (2010): Vom ‚Betroffenen‘ zum Change Agent – Management von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen durch individuelle Veränderungskompetenz. In: Strikker, F. (Hrsg.): Human Ressource im Wandel. Bielefeld, S. 159 – 180