

## WIE WIRD VERÄNDERUNGSKOMPETENZ AUFGEBAUT?

**Starnberg, 12. Februar 2012**

Die Veränderungskompetenz lässt sich nicht über bestimmte Inhalte vermitteln, sondern muss in Veränderungsräumen in den Arbeits- und Weiterbildungsprozessen selbst erlebt und entwickelt werden durch:

- Möglichkeiten, den individuellen Kompetenzentwicklungsbedarf herauszufinden und zu befriedigen,
- selbstverantwortliches Suchen nach Problemlösungen,
- die Bereitschaft, neue Wege des Zusammenarbeitens auszuprobieren,
- die Möglichkeit, erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen vor dem Hintergrund der eigenen Biografie zu bewerten und entsprechend zu integrieren.

Voraussetzung hierfür ist ein entsprechendes Design beim Lernen in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen bzw. beim Lernen im Prozess der Arbeit.

Komplementär zur Veränderungskompetenz ist die Kernkompetenz: Sie stellt die individuellen Stärken des Einzelnen dar, auf die sich jeder in verunsichernden Situationen zum Glück immer rückbesinnen kann. Darunter werden Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die vom Einzelnen in besonderem Maße beherrscht und in unverwechselbarer Weise angewendet werden.

Die Handlungs- und Veränderungskompetenz des Einzelnen in Organisationen muss ausgebaut werden, um die Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Auswirkungen künftiger Entwicklungen vorzubereiten, denn die fachlichen Qualifikationen reichen nicht aus, um den Veränderungsprozessen gerecht zu werden.

Die Fähigkeit, ob ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft Altes und Gewohntes los lassen und sich auf Neues einlassen kann, hat etwas mit seinen emotionalen Mustern zu tun als mit seinen kognitiven Wissensbeständen oder Kompetenzen: Veränderungskompetenz ist die Fähigkeit, Wandel zu gestalten und Krisen zu überwinden. Sie setzt grundlegende emotionale Fähigkeiten zum Umgang mit Angst vor Neuem voraus. Damit bezieht sich die Entwicklung dieser Kompetenz notwendig auf die in der Entwicklung des Menschen früh angebahnten Erfahrungen von z. B. Selbstgestaltung versus Ausgeliefertsein bzw. von Geborgenheit oder Bedrohung.

Dabei spielt der Umgang mit Angst und mit Unbekanntem eine große Rolle. Menschen mit Angst vor Veränderungen sind von emotionaler Blindheit betroffen, denn sie sehen die Welt durch die Brille ihrer früheren bedrohlich erlebten Erfahrungen. Diese Emotionsmuster erfordern tiefgreifende transformative Lernprozesse und sind nicht lediglich durch kurzfristige Maßnahmen zu verändern. Dies gilt für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen.

Wer im Zusammenhang mit einer Tätigkeit mit bestimmten Anforderungen und Belastungen konfrontiert ist, wird sich in der Regel auch die entsprechenden Kompetenzen zu deren Bewältigung erwerben können, sei dies im beruflichen oder privaten Bereich.

Die traditionelle Aus- und Weiterbildung beschränkte sich in der Vergangenheit zu sehr auf den institutionellen Erwerb von Qualifikationen. Die Frage ist, welche Möglichkeiten es gibt, um die nicht formell erworbenen Kompetenzen zu erfassen und zu entwickeln. Auf der individuellen Ebene ist es hierfür notwendig, dass sich bei jedem Einzelnen das Bewusstsein entwickelt, dass sie vorrangig außerhalb von formalen Veranstaltungen lernen, im Prozess der Arbeit.

**Bernd Werner**

Coaching, Moderation und Seminare im Kontext mit Change Management und Teamführung