

Die andere Seite der Personalentwicklung

Es geht um Kompetenz von [Martin Duelli](#)

Die Stadtverwaltung [Feldkirch](#) startete in den 1990er-Jahren einen Organisationsentwicklungsprozess mit dem Ziel, die Verwaltung ganzheitlich zu modernisieren. Der Fokus wurde dabei auf die Personalentwicklung gelegt. Motiv war damals die Überlegung, dass ein Dienstleistungsunternehmen, wie es eine Stadtverwaltung ist, genauso gut ist, wie die Leister der Dienste. Deshalb muss in die Entwicklung der Menschen in der Organisation investiert werden.



AD PERSONAM
Martin Duelli MEd ist Leiter des Fachbereichs Personalservice im Amt der Stadt Feldkirch.

In den folgenden Jahren, heute können wir auf mehr als zwei Jahrzehnte zurückblicken, wurden eine breite Palette von Personalentwicklungsinstrumenten ausprobiert und institutionalisiert. Flächendeckend wurden MitarbeiterInnengespräche eingeführt, eine Führungskräfteentwicklung wurde gestartet, die Lehrlingsausbildung forciert, die Entwicklung eines Managementteams begleitet, umfassende MitarbeiterInnenbefragungen eingerichtet, die Aus- und Weiterbildung in Kooperation mit der Verwaltungsakademie Vorarlberg ausgebaut, Benefits für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt und die individuelle Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert, um nur einige

Beispiele zu nennen. Dies führte auch zu Zusatzeffekten, wie einer Stärkung der Bedeutung der Personalentwicklung (Konzernweit), einer Verbesserung der Kultur des Miteinanders, oder einer Verbesserung der Qualität der Ausbildung.

Trotz aller Bemühungen hält sich die Zufriedenheit mit dem bisher Erreichten in Grenzen. Die Befindlichkeiten in der Organisation sind immer noch ähnlich wie bereits zu Beginn der Entwicklung. Es ist nach wie vor ein ständiges Auf und Ab. Es gibt viel Lob für die Bemühungen, aber auch viel Kritik. Für viele Problemstellungen, die sich aus der Zusammenarbeit von Menschen ergeben, muss eine vermeintlich mangelnde Personalentwicklung als Hemmschuh für deren Lösung erhalten. Wenn diese Problemstellungen aber genauer analysiert werden, ist festzustellen, dass es doch nicht um die Instrumente der Personalentwicklung geht, sondern um die fehlende Kompetenz des Individuums, die Problemlage zu erfassen, zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln. Eine der wesentlichen Erfahrungen aus dem bisherigen PE-Prozess ist somit die Erkenntnis: Es geht um Kompetenz!

Vor dem Hintergrund unserer bisherigen Erfahrungen und mit Blick auf zukünftige Erfordernisse der Personalentwicklung komme ich zu der Einschätzung, dass es die wichtigste Aufgabe der Personalentwicklung ist, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Kompetenz entwickelt werden kann. Kompetenz benennt dabei, was jemand weiß und kann. Kompetenz meint, Sachverhalte in ihrer Komplexität zu verstehen, entsprechend Rückschlüsse zu ziehen und Maßnahmen einzuleiten¹.

¹ Vgl. dazu: Nüssli; Siebert: Lehren, 2013, S. 82.

Neben einer fachlichen Kompetenz geht es aber v.a. um Kompetenzfelder wie die Kooperationskompetenz. Gemeint ist die Kompetenz, in interdisziplinären Teams die komplexen Aufgabenstellungen einer Kommune oder interkommunal bearbeiten zu können, mit allem was dazugehört (Kommunikation, Projektmanagement, Cloud Computing etc.). Weiters geht es um die Kompetenz, in BürgerInnenbeteiligungsprozessen mitwirken zu können, oder die Kompetenz, Neues zuzulassen, ja sogar selber dafür zu sorgen, dass sich Neues entwickeln kann.

Die Ausbildung von Reflexionskompetenz ist ein ergänzendes Entwicklungsfeld. Reflexionskompetenz bedeutet dabei, im Prozess des Handelns die Fähigkeit zu besitzen, jederzeit einen Schritt beiseitetreten zu können und die eigenen Handlungen bzw. das eigene Verhalten aus einer distanzierten Perspektive zu betrachten, zu analysieren, zu hinterfragen und daraus Schlüsse für den weiteren Prozess zu ziehen.

Welche Rahmenbedingungen sind es nun, die die Kompetenzentwicklung fördern?

Die Wissenschaft der Bildung Erwachsener hat in den letzten Jahrzehnten viele Erkenntnisse dazugewonnen, was den Kompetenzerwerb fördern kann. Diese Erkenntnisse möchten wir uns zu Nutze machen.

„Es geht um die Kompetenz des Individuums, Probleme zu erfassen, zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln.“

Die Grundüberlegung dabei ist, dass nur entwickelt werden kann, was sich entwickeln lässt. Erwachsene lassen sich nicht belehren, sie lernen, wenn sie es möchten. Aus dieser Perspektive ist auch Personalentwicklung und damit verbunden die Kompetenzentwicklung zu sehen. Die Menschen und ihr Lernen rücken in den Mittelpunkt des Tuns. Es geht um die Lernprozesse. >



Foto: Stadt Feldkirch

Kompetenz lernen: Performanceprojekt „Community oder wir sind Stadt“ im Rahmen des Programms K3 – Kulturvermittlung mit Lehrlingen des BM:UK

Menschen lernen aus Erfahrungen

Lernen passiert aufgrund von Erfahrungen, die gesammelt werden. Dabei ist es wichtig, dass der Lernende offen für diese (neuen) Erfahrungen ist. Die Erfahrungen werden reflektiert und dadurch bestätigt, geändert oder abgelehnt. Im eigenen Repertoire wird nach Erklärungen, Regeln und Theorien gesucht. Anschließend wird die Erklärung in der Praxis auf Tauglichkeit untersucht und getestet. Dieses Phasenmodell des Lernens ist ein zyklisches Modell. Der Prozess wird immer wieder durchlaufen und dadurch eine höhere Stufe in einer Spirale (Lernspirale) erreicht (Zyklus nach Kolb).

„Menschen lernen, wenn sie sich daraus Vorteile versprechen.“

Wir können dies fördern, indem wir versuchen, Prozesse, die in der Verwaltung ablaufen, bewusst aus der Perspektive des Lernens zu betrachten (Was sind die Lernprozesse, die in diesem Prozess stecken?). Prozesse werden aus der Perspektive des Erfahrungslernens analysiert und reflektiert, um dann Rückschlüsse für die Weiterentwicklung zu ziehen. Dazu sind die Rahmenbedingungen zu schaffen.

Menschen lernen selbstgesteuert

Selbstgesteuertes Lernen bedeutet, dass Menschen selbst geplant und selbst gesteuert

lernen. Oftmals handelt es sich um ein individuelles Lernen außerhalb von Institutionen (Schulen, Weiterbildungseinrichtungen), bei dem sich Lernende das Wissen durch Studium einer Lektüre, oder durch Befragung von Expertinnen und Experten, Freundinnen und Freunden, Bekannten aneignen. Lernende lernen, wenn sie sich daraus Vorteile versprechen, z.B. Spaß am Lernen, berufliche Vorteile oder die Möglichkeit, das Gelernte wieder weiterzugeben.

Das Konzept des selbstgesteuerten Lernens zielt darauf ab, dass die Fähigkeit gefördert wird, das Lernen selbst zu bestimmen, in dem die Lernbedarfe diagnostiziert werden, Wissensressourcen genutzt und das Gelernte evaluiert wird. Es geht dabei um den Prozess des Lernens und nicht so sehr um die Inhalte.

Wir können dies fördern, indem wir Ermöglichungsräume für selbstgesteuertes Lernen schaffen. Bei der Auswahl von Seminaren und Trainerinnen und Trainern schauen wir bewusst darauf, dass der Prozess des Lernens in den Vordergrund rückt. Das setzt sich fort bei der Auswahl der Lernorte (der Mensch lernt mit seinem Lernort), der didaktischen Konzeption und endet bei der Bereitstellung von lerngerechten Lernunterlagen.

Menschen „komponieren“ sich ihr Lernen

Kompositionelles Lernen besagt, der Lernende „komponiert“ sich sein Lernen mit unterschiedlichen Lernformen zusammen. Das Lernergebnis entsteht aus dem Heranziehen von Lernquellen (z.B. Büchern, Internet), aus dem Besuch von Vorträgen, aber auch durch Zufälle (z.B. Zeitungsartikel, Fernsehen), oder in einem Gespräch. Wichtig beim kompositionellen Lernen ist, dass der Lernende aktiv unterschiedliche Lernformen „zusammenkomponiert“ und auf unterschiedliche Quellen zugreift².

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Nuissl, Ekkehard; Siebert, Horst: Lehren an der Vhs. Bielefeld 2013.

Bartscher, Thomas; Stöckl, Juliane; Träger, Thomas: Personalmanagement. München 2012.

Reischmann, Jost: Formen des Lernens Erwachsener. In: Handbuch der Erziehungswissenschaft. Erwachsenenbildung Weiterbildung. Band II/2, hrsg. von Gerhard Mertens, Ursula Frost, Winfried Böhm, Volker Ladenthin, Paderborn 2009, S. 851-862.

² Vgl. dazu: Reischmann: Formen, 2009, S. 858f.

Wir können dieses Lernen fördern, indem wir eine breite Palette unterschiedlicher Lernformen anbieten: Seminare, Selbststudium, Reflexionsgruppen, Führungen und Exkursionen, uneingeschränkter Zugriff auf Informationsplattformen (Internet einschließlich Youtube, Datenbanken), die Bereitstellung der wissenschaftlichen Bibliothek der Stadt u.v.m. Wichtig ist, dass dies bewusst aus der Perspektive des kompositionellen Lernens geschieht.

Personalentwicklung aus der Perspektive der Kompetenz zu betreiben, bedeutet für uns, wieder zu den Wurzeln zurück zu kehren. Wir verabschieden uns von der komplexen PE-Konzeption und Modeerscheinungen im HRM. Wir konzentrieren uns wieder auf das Wesentliche, den Menschen und seine Kompetenz. Ob diese Strategie aufgehen wird, wird sich in der Zukunft weisen. <

[Kommentar senden](#)

VORANKÜNDIGUNG **KDZ LEHRGANG**



PERSONALMANAGEMENT: Werkzeuge für Führungskräfte, PersonalmanagerInnen und OrganisationsentwicklerInnen

Jänner bis April 2014, St. Pölten: [Hotel Metropol, St. Pölten](#)

Heute ist Personalmanagement sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor nicht mehr auf administrative Aufgaben wie die Lohn- und Gehaltsabrechnung und das Führen von Personalakten beschränkt, sondern entwickelt sich zu einem bedeutenden strategischen Erfolgsfaktor. Das gezielte und erfolgreiche Managen und Entwickeln der Ressource Mensch tritt zunehmend in den Vordergrund. Dies hat zur Folge, dass immer mehr MitarbeiterInnen mit Aspekten des Personalmanagement konfrontiert sind – z.B. als Führungskraft auf allen Hierarchieebenen, in der Personalabteilung, im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung oder als von personalpolitischen Maßnahmen Betroffene/r.

- Modul 1:**
- Strategisches Personalmanagement & erfolgreiche Personalauswahl
29. bis 30. Jänner 2014
- Modul 2:**
- Personalführung und Personalbeurteilung – Praxiswerkstatt Gesprächsführung
19. bis 20. März 2014
- Modul 3:**
- Strategische Personalentwicklung – vor dem Hintergrund zahlreicher Trends, insbesondere der demografischen Entwicklung und ihrer Auswirkungen
28. bis 29. April 2014

- Vortragende:**
- Mag. Claudia Fischl-Lubinger (COM)
 - Markus Györök, BA (Stadtgemeinde Amstetten)
 - Mag. Philip Parzer, MSc (KDZ)
 - Mag. Irene Sachse (selbständige Trainerin & Organisationsberaterin)

Information/Anmeldung: Detaillierte Informationen erhalten Sie unter <http://www.kdz.or.at/seminare>