

Kompetenzerwerb in der Weiterbildung – nicht nur eine Frage des Wissens

Im Gespräch erklärt Jürgen Spickers, Leiter Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen, inwiefern man Weiterbildung enger mit der Arbeitssituation verbinden muss und in welchem Bereich die Universität einen angeborenen blinden Fleck aufweist.

Jürgen Spickers, was macht Kompetenz aus?

Hierzu gibt es einen Leitsatz, der uns am IfB-HSG seit vielen Jahren hilft, das im strategischen Management so wichtige Phänomen der organisationalen Kompetenzen besser zu verstehen: Kompetent ist demnach jemand, der in der Lage ist, etwas Wertvolles tun zu können. Das gilt sowohl auf der individuellen als auch auf der kollektiven Ebene. Organisationen haben es jedoch mit zusätzlichen Bedingungen zu tun: etwa der instabilen Zusammensetzung ihrer Mitglieder angesichts natürlicher Fluktuation oder aufgrund von Grössenveränderungen.

Was heisst das nun genau: «In der Lage sein, etwas Wertvolles tun zu können»?

Schon Johann Heinrich Pestalozzi hat das in seinem Credo von «Kopf, Herz und Hand» zur Rolle der Pädagogik für die ganzheitliche Kompetenzentwicklung beim Kind bemerkenswert klar gefasst. Um zu etwas in der Lage zu sein, muss man Wissen haben. Das symbolisiert der «Kopf». Wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse beispielsweise zu wirksamen Wettbewerbsstrategien helfen dem Strategen, kompetent Entscheidungen zu treffen. Gefühl oder Intuition dagegen legen einem vielleicht etwas nahe, das eine hohe Wahrscheinlichkeit des Scheiterns in sich birgt. Doch Wissen ist nicht alles. Man muss es auch tun können («Hand»), also Routinen entwickeln und nicht bloss Zufallstreffer landen. Und das erst noch unter erschwerten Bedingungen, Komplikationen, Zeitdruck. Schliesslich muss die Fähigkeit für jemanden wertvoll sein, muss Nutzen stiften. Mag sein, dass ein Zahnarzt



Jürgen Spickers, Leiter Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen

kompetent Opernarien singen kann, aber in seiner Funktion als Arzt ist das für seine Patienten nicht sehr wertvoll. Der Wertaspekt ist deshalb so wichtig, weil Kompetenz sonst eine rein interne Angelegenheit des Handelnden wird. Heisst also: Ob jemand kompetent ist, bestimmt in erster Linie sein Umfeld.

Genügt es denn, dass Weiterbildung vor allem Wissen vermittelt?

Eben nicht, und universitäre Weiterbildung hat hier einen angeborenen blinden Fleck. Die Wissenschaft ist ja stolz auf das, was sie herausgefunden hat, und entsprechend setzt sich die in ihrer Nähe angesiedelte Weiterbildung zur Aufgabe, das Wissen zu verbreiten. Doch der Schritt von «Know-what» zum «Know-how» geschieht nicht automatisch. Man kann natürlich am Ende eines Seminars empfehlen, das Aufgenommene umgehend im eigenen beruflichen Umfeld anzuwenden. Man kann

sogar Handlungsanweisungen mitgeben. Aber diese bleiben dann eben auch nur Wissen.

Und wie vermeidet man die einseitige Ausrichtung auf Wissensvermittlung?

Es ist ganz zentral, bald einmal Anwendungserfahrung zu machen. Damit wird der zweite Bestandteil von Kompetenz behandelt, also die Aktivitäten («tun können»). Kompetenzentwicklung durch Tun geschieht, wenn man ausprobiert, wie es funktioniert. Das wiederum erzeugt zusätzliches Wissen, nämlich solches für den Aufbau von Routinen. «Learning by Doing», sozusagen, und zwar zugeschnitten auf die eigenen praktischen Möglichkeiten und Grenzen. Sodann gilt es, die einer Kompetenz innewohnende Aufgabe, etwas Wertvolles abliefern zu wollen, zu adressieren.

Wie fördert man das «Tunkönnen» konkret?

Wir kommen hier in den Bereich des Erfahrungslernens («experiential learning»). Das beginnt etwa damit, dass Fallstudien eingesetzt werden, welche die Teilnehmer bearbeiten und auf deren Lösung sie eine Rückmeldung erhalten. Noch ausgeprägter ist der Effekt bei Outdoor-Elementen oder Unternehmensplanspielen. Das liegt nicht zuletzt an der damit verbundenen sozialen Dynamik. Doch wie man es auch dreht und wendet: Der individuelle Kontext, also das eigene Arbeitsumfeld, wird in solchen Übungsanlagen immer noch nicht ausreichend abgebildet.

Man muss Weiterbildung also enger mit der Arbeitssituation verbinden.

Genau. Ein Weg hierzu sind durch fachliches Coaching begleitete Projekte, in denen das Gelernte umgesetzt wird. In dem Rahmen kommt eine ganz neue Kategorie von Herausforderungen an Kompetenzentwicklung hoch, zum Beispiel welche Instrumente eingesetzt werden sollen und wie sie zu kalibrieren sind. Hier machen wir in unserem General-Management-Zertifikatsprogramm für die Kaderebene sehr positive Erfahrungen. Im neuen Diplomprogramm «Unternehmensführung», in dem knapp einem Drittel der Lernzeit solchen Projekten gewidmet ist, werden wir das noch stärker akzentuieren. Leider sind die Verhältnisse im Arbeitsumfeld dem Anwendungstraining häufig nicht förderlich: Arbeitsüberlastung, falsche Anreize, Angst vor Misserfolg und anderes ersticken die nötigen Initiativen. Das hat vor einiger Zeit die Forschung zum «Knowing-Doing Gap» eindrücklich herausgearbeitet.

Welche Rolle hat die Führungskraft?

Ihr Beitrag kann erheblich sein, wenn sie

Hindernisse aus dem Weg räumt, also beispielsweise Zeit nicht nur für das Lernen, sondern auch für die Umsetzung gewährt. Ferner, so die Konsequenz besagter Forschung, sollte sie Kooperation und gegenseitige Hilfestellung fördern. Sie sollte ermuntern, beim Kompetenzerwerb das grössere Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Und sie sollte dafür sorgen, dass Fehler gemacht und verarbeitet werden können.

Bleibt noch der Aspekt der Werthaftigkeit ...

In der Tat. Die Frage ist hier, wie man die zu erfüllende Aufgabe wahrnimmt, das heisst, wie man sich so für einen Leistungsauftrag sensibilisiert, dass etwas Wertvolles herauskommt. Das hat wiederum Rückwirkungen auf das, was man wissen sollte bzw. lernt, und auf das, was man an Aktivitäten entfaltet, routinisiert und auf Effizienz trimmt. Erstens wird damit die Verbindung zum Umfeld ein unabwendbarer Teil der Kompetenzentwicklung. Entsprechende Sensibilisierung soll vermeiden,

dass quasi «elektronische Mausefallen» hergestellt werden, die gar niemand haben will. Und zweitens kann damit an die gesellschaftlichen Werte angeschlossen werden.

Wie geht Weiterbildung damit um?

Einerseits kommen veränderte Werthaltungen unmittelbar innerhalb jeweiliger Teildisziplinen zum Ausdruck. Im finanziellen Management zum Beispiel wird Wertsteigerung heute i.a.R. als Komplex von ökonomischer, ökologischer und sozialer Mehrung (sog. «Triple Bottom Line») verstanden. Andererseits lässt sich der Wertebezug durch mehr Einbezug von ökologischen und ethischen Betrachtungsweisen fördern. Auch hier geht es natürlich am Ende darum, es «tun zu können». Doch schon vorher sollte man sich angesichts ökologischer und sozialer Fehlentwicklungen wieder stärker erinnern, dass Pestalozzi bei «Herz» vor allem auf sittsames Gebaren abstellte. ■

Anzeige



Ehepaar Gemperli aus Berg mit seinem Kundenberater Reto Grava.

Erfolgreich vorgesorgt.

www.tkb.ch/vorsorgen



**Thurgauer
Kantonalbank**

Gemeinsam wachsen.