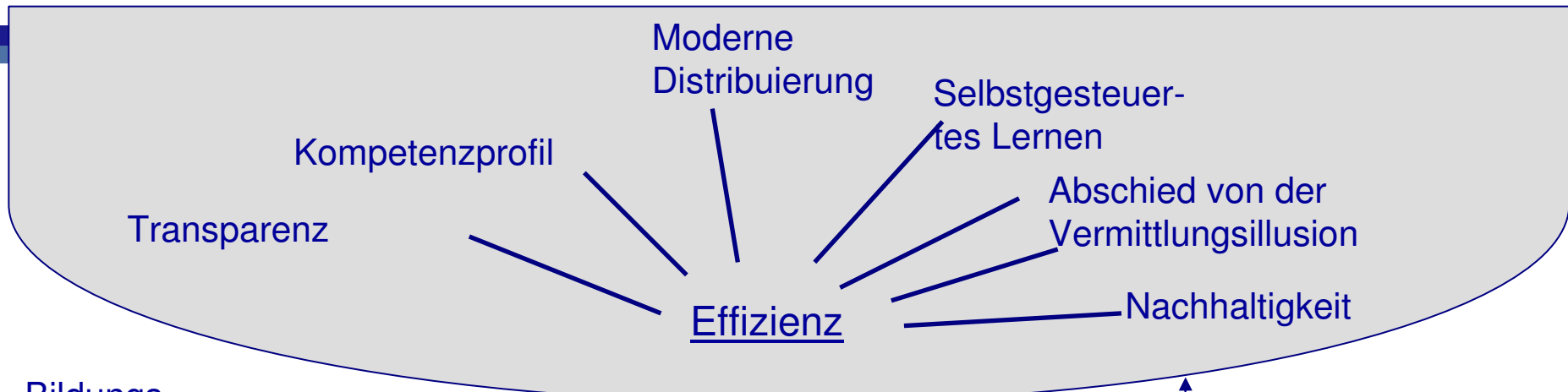

Personalentwicklung –
Eine Leitungsaufgabe für Führungskräfte

*Univ.-Prof. Dr. Rolf Arnold
TU Kaiserslautern*

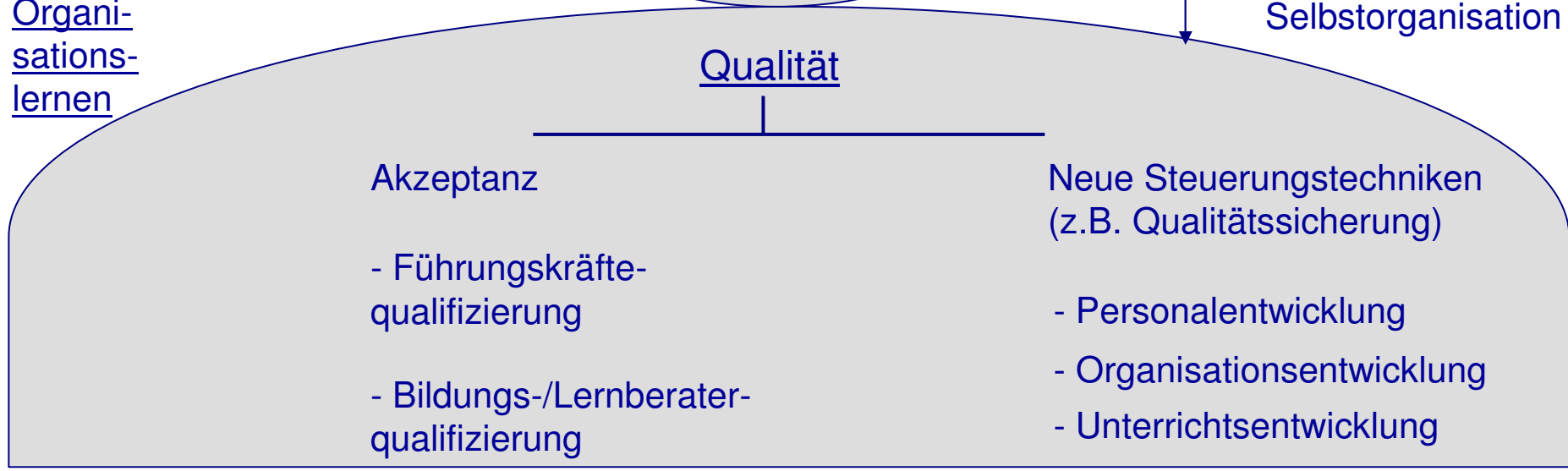


Bildungs-
„Aufsicht“



Mentalität
der systemischen
Selbstorganisation

Organi-
sations-
lernen



Personalentwicklung kann gelingen

1. ...wenn wir uns in der neuen Begriffswelt substantziell positionieren
2. ...wenn wir Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung neu denken
3. ...wenn wir Steuerung, Entwicklung sowie Führung und Veränderung angemessen verstehen
4. ...wenn wir uns selbst verändern (wollen)

Fazit: Wege zur Führung durch
Personalentwicklung

1

.... wenn wir uns in der neuen Begriffswelt
substanziell positionieren

.... und keine Schlachten schlagen, die schon längst verloren sind,

.... aber auch nicht so tun, als sei der Kampf um die Qualität bereits entschieden!

Qualität (Konzeption)

- Zwischen Controlling und Selbstorganisation
- Zwischen Standardisierung und gelingender Erziehung

Personalentwicklung (Strategie)

- Vom Beruf zur Kompetenzentwicklung

Bildung (Haltung)

- Bildung als „Individuelle Regulationskompetenz“
 - Fort- und Weiterbildung als Teil eines lebenslangen Prozesses der Kompetenzentwicklung und der Haltungsbildung
-

2

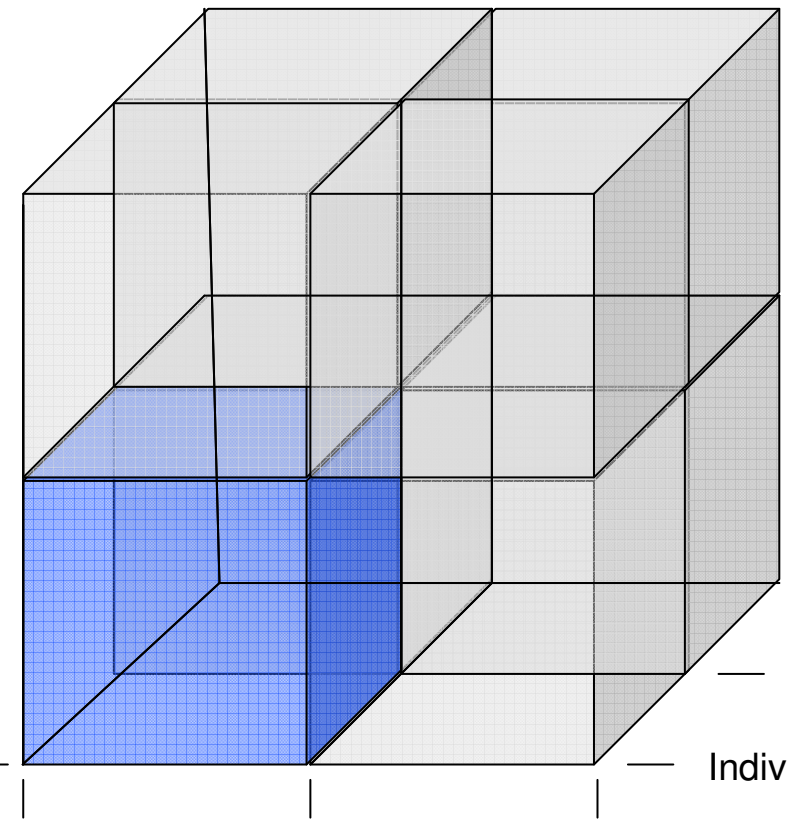
.... wenn wir Personalentwicklung als
Kompetenzentwicklung neu denken

Inhalte

emotional

sozial

fachlich



Organisations-
lernen

Teamlernen

Individuallernen

Subjekte

classroom-
teaching

blended
learning

selfdirected
learning

Orte

3

... wenn wir Steuerung, Entwicklung sowie
Führung und Veränderung angemessen
verstehen

Irritation aus der Forschung

„ Wenn du veränderst verändert sich nichts.
Denn jede Veränderung muss
Selbstveränderung sein“ (H. Willke)

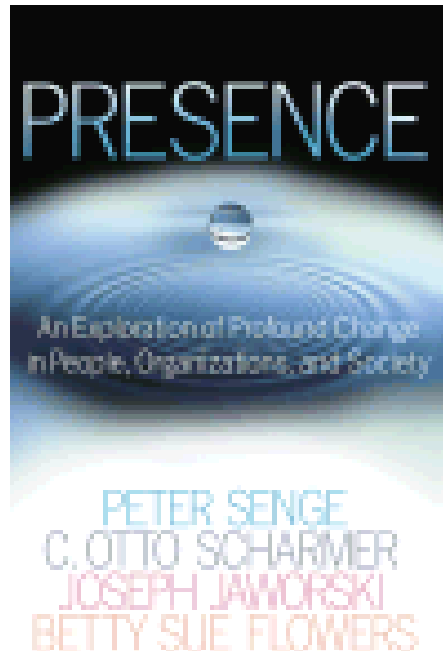
Strukturreformen
als Ausdruck einer
Strategie

„ Vermitteln kann man eine Mietwohnung oder
vielleicht sogar eine Heirat. >Stoff<
Jedenfalls kann man nicht vermitteln.“ (M.
Spitzer)

Umgang mit
Eigenverantwort-
lichkeit

Lernkulturen als
Aneignungs- und
Förderkulturen

„The capacity to suspend“ - Ausdruck einer Systemischen Haltung



- „Seeing freshly“ = „stop your habitual ways of thinking and perceiving!“
- „Suspension“ = „begin to notice our thoughts and mental models as the workings of our own mind!“
- David Bohm: „Normally, our thoughts have us rather than we have them“.

Es geht um das „Hanging our assumptions in front of us“

Innovationsfragen

Was sind die geerbten Überzeugungen Ihres „Unternehmens“?

Wie organisieren Sie die Infragestellung lieb gewonnener Annahmen?

Welche Konventionen möchten Sie wie brechen?

Aufgeschlossenheits-Check für das lernende Kollegium

- Was sind unsere zentralen „Beliefs“ im Kollegium? (Worin sind sich alle einig?)
 - Welchen Nutzen stiften diese Beliefs (über Lernende, Unterricht, Schulpolitik etc.)?
 - Welchen „Schaden“ können diese Beliefs anrichten?
 - Sind wir festgelegt, oder können wir uns ein „frisches Denken“ leisten?
 - Was befürchten wir, was sind unsere Ängste?
 - Wann setzen wir uns mit Neuem auseinander? Begrüßen oder vertreiben wir es?
 - Was glauben wir besser zu wissen (als die jungen Kollegen, die Politiker etc.)?
 - Wann haben wir uns persönlich (jede(r) für sich) oder im Kollegium verändert?
 - Welche Veränderungsaufgaben stünden an?
 - Wie lassen wir uns auf die eigene Veränderung (durch Neues) ein?
-

4

...wenn wir uns selbst
verändern (wollen)

**Was den Menschen bewegt,
sind nicht die Dinge selbst,
sondern die Ansichten,
die er von ihnen hat.**

Epiktet, 1. Jahrhundert nach Christus

**Was den Menschen bewegt,
sind nicht die Dinge selbst,
sondern die Ansichten,
die er von ihnen
und die Gefühle,
die er ihnen gegenüber
hat.**

Epiktet, 1. Jahrhundert nach Christus
Ergänzt durch Arnold, 21. Jahrhundert

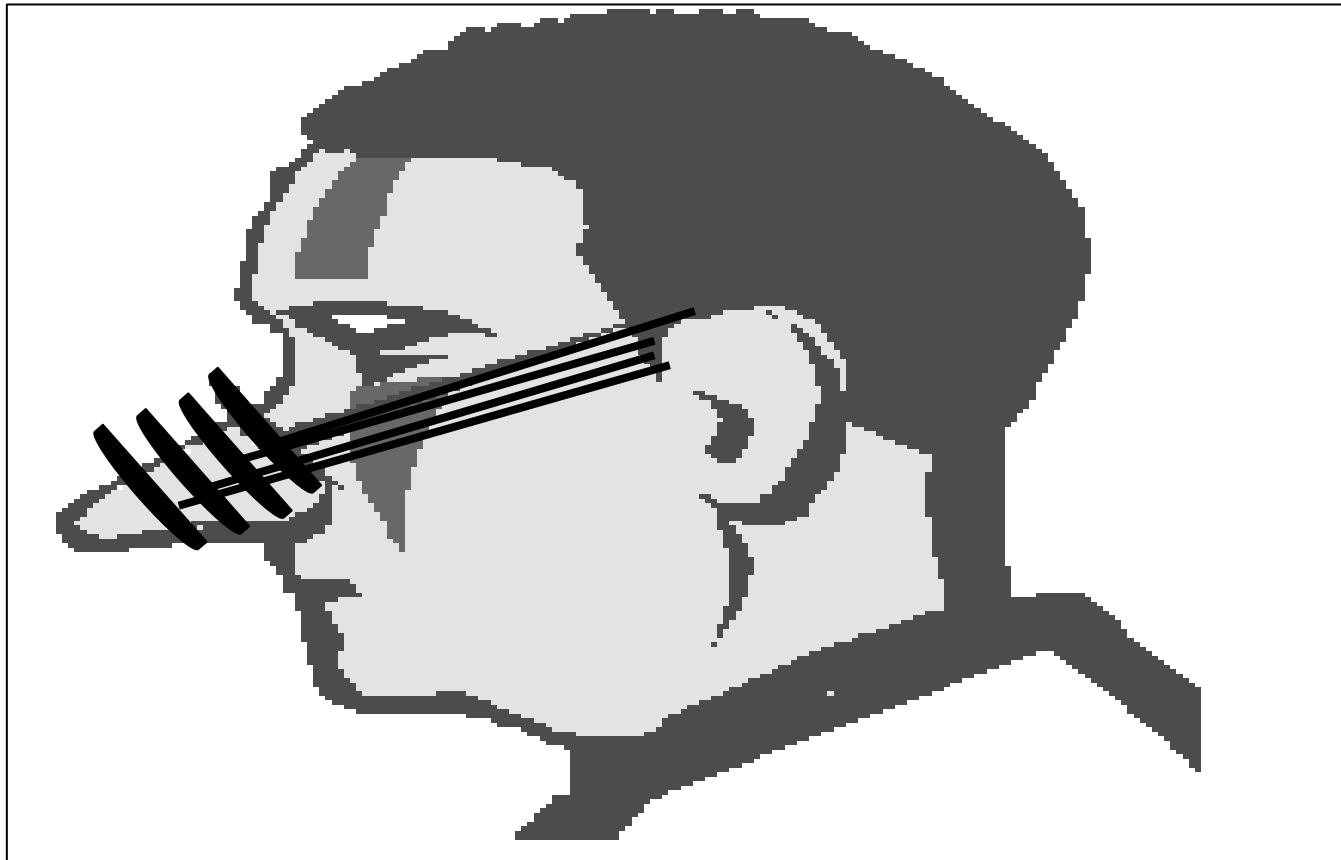


Abb.: Wir sehen und erkennen durch unsere emotionalen Brillen

Leitsätze des Systemischen Denkens

- 1 Es gilt, die Bescheidenheitsposition einer reflexiven Beobachtung einzunehmen!
 - 2 Jedes Problem ist immer auch schon eine mögliche Lösung!
 - 3 Die Welt ist nicht (nur) so, wie ich sie fühle!
 - 4 Lass Dich von der Wirklichkeit überraschen und belehren!
 - 5 „Handle stets so, dass Du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst“ (von Foerster)
-

Peter Senge:

„We see problems, then >download< our established mental models to both define the problems and come up with solutions.

For example, when we listen, we usually hear very little other than we have heard before“
(S.xiv).

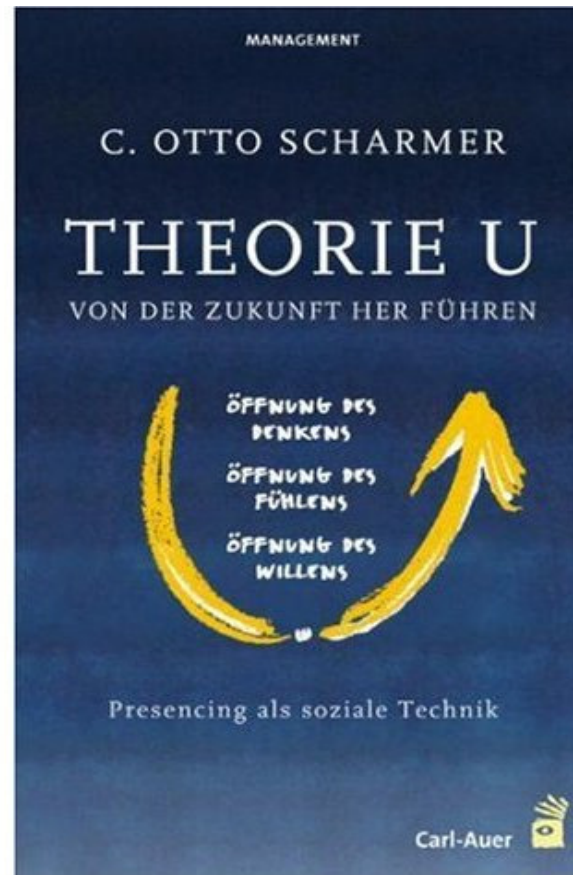
5

Fazit: Wege zur nachhaltigen
Personalentwicklung

Nachhaltige Personalentwicklung?

- ein systemischer Blick -

- Entwicklungsbegleitung (statt externer Evaluierung)
 - Fortbildung von Leitungen und Aufsicht
 - Selbstreflexion: „Wie konstruieren wir uns unsere Vorstellungen von Qualität, Erziehungserfolg bzw. -misserfolg oder Lernwiderstand?“
 - Entwicklung einer mittleren Ebene von „Bildungs- und Teamberatern“ als Internal Change Agents: „Qualitätssicherung ist eine professionelle Aufgabe der Teams
-



Arten des Zuhörens / Problemlösens

Downloaden

↳ Bestätigung des bereits Vorhanden

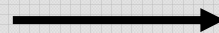
REACTING



gegenständlich-unterscheidendes, objektivierendes Zuhören

↳ reale Beschaffenheit, Abweichungen

REDESIGNING



empathische Zuhören

↳ mit den Augen des Anderen sehen

REFRAMING



Schöpferische Zuhören

↳ von der entstehenden Zukunft/ vom Zukünftigen

PRESENCING



Mit eigenen Augen;
eigene Organisation
Der Wahrnehmung

Mit anderen Augen sehen;
fremde Organisation
der Wahrnehmung

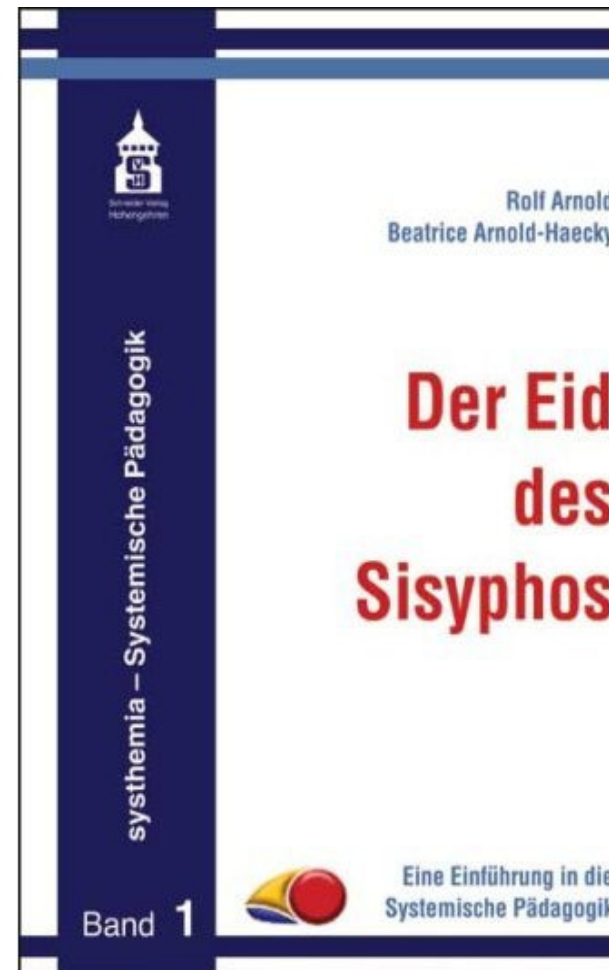
= vier Ströme sozialer Emergenz
= vier Felder der Aufmerksamkeit

1. Lektion:

*Auch die anderen sind im Besitz der Wahrheit: ihrer Wahrheit!
Die Wirklichkeit ist nicht nur das, was auf uns wirkt, sondern
vielmehr das, was in und zwischen uns wirkt.
Deshalb: Achte darauf, wie andere ihre Gewissheiten handhaben,
und versuche diese Wirklichkeiten zu teilen, indem du mit ihnen in
Beziehung trittst und ihre Weltsicht zu ergründen versuchst!*

2. Lektion:

*Die Zukunft kann sich uns nicht zeigen, solange wir diese durch die bewährten Muster unseres bisherigen Lebens scannen!
Identifiziere „bewährte“ Sichtweisen und Deutungen und verabschiede dich von ihnen! Die Welt kann auch ganz anders sein, und sie ist es auch in vielem. Versuche deshalb eine andere – positivere – Erklärung der Welt deines Gegenübers zu zeichnen.*



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

arnold@sowi.uni-kl.de

www.uni-kl.de/paedagogik

Workshops & Trainings

www.systemia.com



Institut für Kommunikation und Führung
