



**Gerald Mitterlehner**

Stellvertretender Leiter  
der Personalabteilung  
in der OÖ Gebietskrankenkasse  
gerald.mitterlehner@oegkk.at

## Mit dem Ansatz der Kompetenzentwicklung zu neuen Perspektiven für die Personalentwicklungsarbeit?

Erkenntnisse aus einer Masterarbeit im Rahmen eines LIMAK – Lehrganges

Auch in der öffentlichen Verwaltung wird Kompetenzmanagement immer mehr zum Thema. Der nachfolgende Beitrag zeigt am Beispiel der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse (OÖGKK) welche Überlegungen den Einsatz von explizitem Kompetenzmanagement begleiten. Dies ist umso wichtiger, als es sich bei Sozialversicherungsanstalten um sogenannte Selbstverwaltungskörper handelt. Diese unterliegen zwar der Aufsicht durch den Bund, führen ihre Verwaltungsaufgaben jedoch weisungsfrei durch und sind damit für den organisationalen Erfolg selbst verantwortlich.

Um ein gutes Fundament für den expliziten Einsatz von Kompetenzmanagement in der OÖGKK zu legen, wurde versucht, zunächst die Organisations- und Personalentwicklung der letzten 20 Jahre unter diesem Fokus zu rekonstruieren. Als Ausgangspunkt bot sich hier die Makroebene, also die Entwicklung der Gesamtorganisation, an. Viele der in dieser Periode gesetzten Maßnahmen führten zu einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung. Neue Kompetenzfelder konnten erschlossen werden, traditionelle Bereiche traten ein Stück weit in den Hintergrund. Die OÖGKK findet jedenfalls für die sich abzeichnende neue Etappe der Kompetenzentwicklung gute Voraussetzungen vor, wird aber über fundamentale Lernprozesse nicht umhin kommen.

### Die Ausgangssituation

Die OÖGKK befindet sich seit geraumer Zeit auf einem soliden Erfolgskurs und zwar, egal ob man dies in ökonomischer, organisationspolitischer Hinsicht oder von den Kundenbewertungen her betrachtet. Auch für den Entwicklungsstand der Personal-

entwicklung kann diese Einschätzung durchaus gleichwertig getroffen werden, ohne sich gleich dem Vorwurf allzu großer Selbstgefälligkeit aussetzen zu müssen. Dennoch gibt es eine Reihe guter Gründe, die dagegen sprechen, sich auf diesen Erfolgen auszuruhen: die sich verändernden Rahmenbedingungen (Kostenentwicklungen im gesamten Gesundheitswesen, technologische und politische Veränderungen...), aber auch die Tatsache, dass andere Sozialversicherungsträger sich mittlerweile ebenfalls bemüht haben, die Innovationen der OÖGKK einzuholen und teilweise selbst neue Akzente zu setzen. Weiters macht der organisatorische Wandel auch vor der eigenen Organisation nicht halt – veränderte Belegschaftsstrukturen, das Hervortreten der Prozessdimensionen und vieles mehr kann hier angeführt werden. Nicht zuletzt kommt eine gewisse „PE-Müdigkeit“, die sich aus mehreren Indikatoren (Weiterbildungsbeteiligung, Führung von Mitarbeitergesprächen,...) diagnostizieren lässt, dazu. In den Bereichen der öffentlichen Verwaltung lauert nämlich das Teufelchen der Wiederkehr der „klassischen Verwaltungsmentalität“ – kaum lässt der Reformeifer nach – immer gleich um die nächste Ecke!

Die Anfertigung einer Masterarbeit<sup>1</sup> war Anlass genug, um die Gelegenheit zu nützen und die einschlägigen Kompetenzmanagementkonzepte auf ihre Tragfähigkeit und Produktivität für die Herausforderungen der OÖGKK und der PE im Besonderen hin näher zu prüfen.

### **Zum Verständnis des Kompetenz-Begriffes**

Nach einer weit verbreiteten Definition lässt sich Kompetenz als „Disposition zu kreativem situationsadäquatem Problemlösungshandeln“<sup>2</sup>, die sowohl Individuen wie Organisationen zukommen kann, verstehen. Kompetentes Handeln erfolgt aber erst dann, wenn neben den je entsprechenden Fähigkeiten auch die Bereitschaft zum Agieren und die anerkannte Zuständigkeit dafür gegeben sind. Gerade durch den Aspekt der Zuständigkeit ist eine Rückkoppelung des Handelns an die gesellschaftlichen Prozesse gegeben.

Die Entwicklung von individuellen Kompetenzen erfolgt über formelle und informelle Lernprozesse, wobei die Proponenten des Kompetenzkonzeptes die große Bedeutung des informellen Lernens betonen.<sup>3</sup> Gerade für die Kompetenzentwicklung Erwachsener wird auf den zentralen Stellenwert praktischer betrieblicher Aufgaben verwiesen.<sup>4</sup> Dieser Aspekt trat im Übrigen auch bei den von mir geführten Interviews deutlich zutage. In der einschlägigen PE-Literatur gibt es schon seit längerem Richtungen, die etwa bei der Führungskräfteentwicklung sehr stark auf das praktische Lernen im Feld setzen.<sup>5</sup>

Insgesamt lassen sich eine Reihe von Affinitäten zwischen dem ideellen Impact der Kompetenzentwicklungsansätze und den Zugängen der PE-Arbeit feststellen. Dies hat sicherlich dazu beigetragen, dass die Rezeption dieser Ansätze im betrieblichen Rahmen inzwischen am weitesten fortgeschritten ist.<sup>6</sup>

## Affinitäten zwischen den Zugängen der PE und jenen des Kompetenzmanagements

- Ein breites Verständnis von Lernen: Sowohl formelles als auch informelles Lernen werden als bedeutsam anerkannt.
- Der Zusammenhang zwischen der Arbeitsgestaltung und der persönlichen Entwicklung spielt eine zentrale Rolle.
- Es wird abgestellt auf die Problemlösungsfähigkeit in einer realen Situation und nicht so sehr auf die isolierte Abrufbarkeit von Wissen in Testsettings etc.
- Strategische Bedarfe und Orientierungen werden mit individuellen Entwicklungsoptionen verknüpft.

In Anlehnung an Lutz von Rosenstiel: Dispositionen zum selbstorganisierten Handeln durch implizites Lernen entfalten (Wege der Kompetenzentwicklung, Referat gehalten beim 1. Internationalen Symposium für Berufs- und Betriebspädagogik an der JKU Linz, Linz 2010)

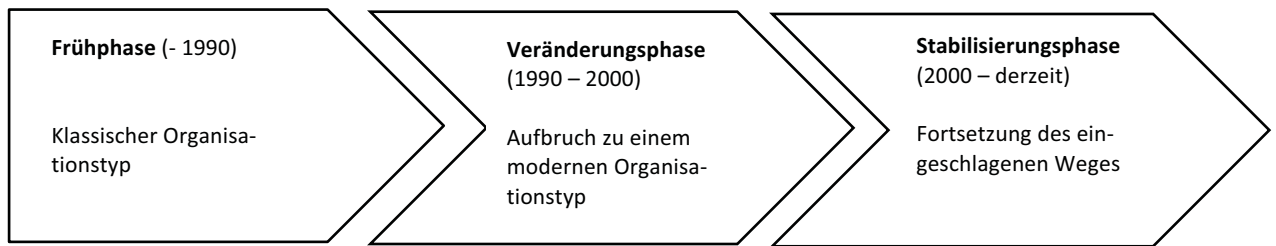
Wenn man so will, war der 1990/91 in der OÖGKK initiierte Organisationsentwicklungsprozess, der unter dem Label „GKK 2000“ gelaufen ist, schon ein Kompetenzentwicklungsprogramm par excellence. Insofern bot die neuerliche Rekapitulation der seither zurückgelegten Etappe die Gelegenheit, den Fokus der geleisteten Kompetenzentwicklung explizit einzunehmen. Zu Hilfe kam mir für das Vorhaben, dass die Organisationswissenschaften mit der Ausarbeitung der Konzepte des „organisationalen Lernens“ (Argyris)<sup>7</sup> sowie der „organisationalen Kompetenz“ (Schreyögg, Kliesch)<sup>8</sup> mittlerweile auch begrifflich theoretisch das „missing link“ für die angemessene Aufschlüsselung dieser Entwicklungen beigesteuert haben.

Empirisch stützte ich mich bei dieser Bilanzierung auf drei Quellen: bei der globalen Rekonstruktion der Entwicklung der Organisation auf diverse interne Quellen sowie meine eigenen Erfahrungen als Zeitzeuge und ergänzend dazu auf acht qualitative Interviews mit (meist) langjährigen Führungskräften, die sowohl aus den klassischen Kernbereichen (Leistungserbringung, Melde-, Versicherungs- und Beitragsbereich), als auch aus den neuen Bereichen stammten (Direktion, Betriebswirtschaft, Gesundheitsförderung, Behandlungsökonomie).

### Die wichtigsten Erkenntnisse

Gleich vorweg tritt die weitgehende Analogie zwischen den Phasen der Organisations- und der Kompetenzentwicklung in den Vordergrund. Hier ließen sich drei Etappen voneinander abgrenzen:

- Die sich zeitlich über einen längeren Zeitraum erstreckende Frühphase, wo die OÖGKK einen traditionellen Organisationstyp verkörpert hat (von den 50er bis in die späten 80er Jahre des 20. Jhdts.)
- Die Initialphase der Organisationsentwicklung mit ‚GKK 2000‘ als Starterereignis Anfang der 1990er und einer Dauer bis Ende der 90er Jahre.
- Die Stabilisierungsphase von 2000 bis dato.



**Abb. 1: Phasen der Organisationsentwicklung der OÖGKK**

Die nächste spannende Entdeckung bestand darin, dass sich schon in der Frühphase ein regelrechter Mechanismus heraus entwickelte, in dem die Organisation das für ihre Reproduktion notwendige Know-how systematisch ausbildete. Dieses Zusammenspiel aus Einschulung am Arbeitsplatz, Dienstprüfungen, strengem Kontrollsystem, sukzessivem internen Aufstieg und Dienstbeurteilungen hat eine enorme Wirkmächtigkeit entfaltet. Dies schuf nicht nur ein beachtliches Level an fachlicher Kompetenz, sondern besitzt in bestimmten Grundstrukturen bis heute seine Gültigkeit!<sup>9</sup>

Bei der Analyse der letzten beiden Jahrzehnte haben mich vor allem zwei Fragen interessiert:

- Was hat aus der Sicht der Kompetenzentwicklung den massiven Entwicklungsschub der OÖGKK in den 1990er Jahren am meisten befördert?
- Was hat diesen so nachhaltig werden lassen? (Da es sich beim Aufbau von Kompetenzen tendenziell um langfristige Prozesse handelt, kommt diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu!)

Die für die weitere Entwicklung entscheidende Grundkonstellation bestand am Anfang der 1990er Jahre auf der einen Seite in der deutlichen Zunahme des Problemdrucks auf die Institutionen der Sozialversicherung (sowohl in finanzieller als auch in legitimatorischer Hinsicht) und auf der anderen Seite aus einem sich neu herausbildenden Team an der Unternehmensspitze der OÖGKK, das handlungsfähig und -willig war, um mit neuen Antworten auf die Herausforderungen zu reagieren.

Von dieser für weitreichende Interventionen sehr positiven Situation ausgehend, lassen sich drei weitere erfolgskritische Aspekte identifizieren:

(1) Die partizipative Anlage des eingeleiteten Veränderungsprozesses (Projekt ‚GKK 2000‘) sowie darauf aufbauend die Erarbeitung einer stringenten und klaren Vision für die Entwicklung der Organisation.

(2) Die Berücksichtigung des systemischen Charakters bei der Neugestaltung des künftigen Organisationstyps (es galt bei Haupt und Gliedern der Organisation anzusetzen, die Implementierung gänzlich neuer Ansätze war erforderlich u.a.m.)

(3) Durch eine „Seitwärtsbewegung“ weg von den klassischen Kompetenzfeldern hin zu neuen Ansätzen und Themen (wie etwa der Gesundheitsförderung und der Behandlungsökonomie) war eine (Neu-)Positionierung der Organisation in einem Ausmaß möglich, das für Non-Profit-Organisationen mit gesetzlichen Aufgabendefinitionen eher unüblich ist.

Bei der Beantwortung der zweiten Frage erwiesen sich vier Punkte als relevant:

*„MbO ist nicht nur ein Management-, sondern auch ein lernendes System.“*

(1) Mit der Implementierung eines Managementsystems, wie es das Management by Objectives (MbO) darstellt, wurde nicht nur eine neue

Qualität der Unternehmensführung in Gang gesetzt, sondern auch ein spezielles lernendes System (welches Informationen und Wissen in einer neuen Qualität generiert und verarbeitet) etabliert. Hier ließ sich dann auch empirisch der in der Psychologie des Öfteren postulierte selbstverstärkende Mechanismus von ersten Erfolgen, einem daraus resultierenden gewachsenen Selbstbewusstsein sowie weiteren praktischen Explorationsschritten gut beobachten.<sup>10</sup>

(2) Die klare Orientierung auf das „Insourcing von externem Know-how“ durch die Aufnahme von AkademikerInnen, die langfristige Kooperation mit externen BeraterInnen, und eine intensive und breit angelegte interne Schulungstätigkeit stellte den nachhaltigen Aufbau von Wissen und Kompetenz in den Mittelpunkt.

(3) Eine besondere Bedeutung kam auch der kulturellen Dimension zu: Dabei kam dem mustergültigen Vorgehen der obersten Führungsebene bei den notwendigen Lern- und Bildungsaktivitäten ein ebenso wichtiger Signalcharakter zu, wie der breiten Streuung des neuen Wissens/Know-hows durch die Personalentwicklung in der Organisation. Gleichzeitig bemühten sich die Proponenten der neuen Ausrichtung im Großen und Ganzen, um einen wertschätzenden Umgang mit den TrägerInnen des traditionellen Know-hows.

(4) Die vierte Komponente ist teilweise ein Resultat des eingeschlagenen neuen Weges. Sie soll aber trotzdem an dieser Stelle genannt werden, weil sie von Anfang an intendiert war. Es handelt sich um die Dezentralisierung der Kompetenzentwicklung in die jeweiligen Abteilungen und Bereiche. Dieser Aspekt hat im Laufe der Jahre sogar eher noch an Dynamik gewonnen.

## **History matters: die Bedeutung der Pfadabhängigkeit für künftige Aktivitäten**

Die Rekonstruktion der Kompetenzentwicklung der letzten Dekaden brachte aber nicht nur die zentralen Faktoren des eingeschlagenen erfolgreichen Weges hervor, sondern warf auch ein Licht auf bestimmte Defizite sowie sich herauskristallisierende Handlungsmuster, die das organisatorische Handeln in weiterer Folge stark prägen.<sup>11</sup>

So hat die intensive Hinwendung zu modernen Managementansätzen sowie zu den Themen der Gesundheitsförderung oder der Behandlungsökonomie (quasi natürlich)

die Aufmerksamkeit auf die Know-how-Entwicklung in den klassischen Kernbereichen ein Stück weit in den Hintergrund gedrängt. Durch die geringe Fluktuation und die charakteristischen langjährigen Dienstverhältnisse werden derartige Mängel über längere Zeiträume nicht auffällig.

Ebenso zweischneidig verhält es sich mit den sich seit über einem Jahrzehnt einstellenden ökonomischen wie betriebswirtschaftlichen Erfolgen: die damit verbundene Anerkennung verführt nur allzu leicht dazu, sich darauf auszurasten bzw. sich in sicheren Gewässern zu wähen. Eine derartige Haltung würde aber die Dramatik der Veränderungen in den relevanten Umfeldern wie innerorganisatorisch stark verkennen. Insofern sind neuerliche strategische Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesse gefordert. Hier wird dann zugleich der erste Grund erkennbar, warum die Implementierung eines systematischen Kompetenzmanagements wichtig ist: Soll der Aufbau eines derartigen Systems gelingen, gilt es, die Organisation und ihre Teilgliederungen in einer relativen Breite aber auch Tiefe mit einzubeziehen.

Viele der erforderlichen Lernprozesse werden von ihrem lerntheoretischen Status her nicht den Charakter von „Single loop-learning“, sondern eher

*„Die notwendige strategische Diagnose- und Entwicklungsarbeit kann heute weder nur mehr fokussiert an der Unternehmensspitze noch in einer Stabsabteilung gewährleistet werden.“*

von „Double loop“- wenn nicht sogar „Deutero“-learning<sup>12</sup> haben. Eingeschlagene Pfade werden teilweise auch kritisch hinterfragt werden müssen. Dies bedeutet für die Implementierung von systematischem Kompetenzmanagement darüber hinaus auch, dass die Organisation an vielen Stellen und parallel lernen wird und dies in weiterer Folge angemessen zu verarbeiten und auszusteuern haben wird.

Aber selbst für die quasi ‚einfachen Lernprozesse‘ bringt eine enge Verzahnung von strategischen und individuellen Kompetenzentwicklungen eine ganz andere Hebelwirkung und Effizienz mit sich.

### **...noch ein paar Worte über Missverständnisse und Schwierigkeiten**

Die durchgeführte Überprüfung der Tragfähigkeit und Produktivität der Kompetenzkonzepte hat zu einem überraschend positiven Ergebnis geführt. Aus den obigen Darlegungen geht denke ich klar hervor, dass die PE der OÖGKK sich diesem Konzept in der kommenden Etappe intensiver widmen wird.

Es soll aber zugleich nicht der für die Personalentwicklung typische Zug des Hochstilierens von jeweils neuen Ansätzen ohne „Wenn“ und „Aber“ verfolgt werden. Anstatt dessen möchte ich abschließend noch auf zwei problematische Seiten der Kompetenzkonzepte zu sprechen kommen:

Da ist einmal die Schwierigkeit der Operationalisierung des Kompetenzkonstrukts – zumal es sich sowohl bei der individuellen als auch bei der organisationalen Form um nicht direkt der Beobachtung zugängliche Phänomene handelt. Eingedenk der klassi-

schen Aussage: „Was Du nicht messen kannst, kannst Du auch nicht managen“ ergeben sich aus dem spezifischen Charakter von Kompetenzen doch erhebliche Implikationen für die Anwendungsperspektive dieses Ansatzes. Reale Kompetenzentwicklungen lassen sich erst mühsam und aus einer gewissen Distanz verifizieren.

Der zweite heikle Aspekt hängt mit der schon weiter oben angeführten Tendenz vieler Proponenten des Kompetenzmanagementansatzes zusammen, den formellen Ausbildungen und Lernprozessen gegenüber informellen Aktivitäten einen geringeren Stellenwert beizumessen. Damit eröffnet sich natürlich ein Einfallstor für das Downgrading formaler Ausbildungen ohne Ende. Vergegenwärtigt man sich dann noch, dass das Kompetenzkonstrukt die theoretisch-inhaltliche Basis des als Bezugsrahmen für nationale Ausbildungsordnungen und Kollektivverträge firmierenden Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) bildet, lässt sich die Reichweite dieser Frage erahnen.<sup>13</sup>

Beide Problematiken sind nicht nur akademischer Natur, sondern haben auch für den praktischen Einsatz bedeutsame Auswirkungen. Das soll gar nicht wegdiskutiert werden. Aber zum einen hat die OÖGKK eigentlich seit dem Projekt „GKK 2000“ mit OE- und PE-Maßnahmen, die sich durchaus schon damals stark an einem eher impliziten Kompetenzmanagement orientiert haben, erfolgreiche Erfahrungen gesammelt und zum anderen gilt natürlich der ebenfalls alte und weise Satz, dass der Charakter des (kompetenzorientierten) Fortschritts gerade darin besteht, neue Lösungen für die bestehenden Probleme zu finden!

## Ansatzpunkte für Kompetenzmanagement in der OÖGKK/Rolle der PE dabei

- Die Implementierung eines systematischen Kompetenzmanagements selbst (sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht).
- Die Ausrichtung und Nutzung bestehender PE-Instrumente (MitarbeiterInnengespräche, internes Bildungsprogramm, ...) sowie die Beeinflussung von anderen HR-Strukturen (wie Dienstordnungen etc.) in die passende Richtung.
- Die Nutzung von Querverbindungen zu anderen „befördernden bzw. synergetischen Projekten“, wie sie beispielsweise der Aufbau eines Innovationsmanagements verkörpert.
- Die eher den klassischen Kompetenzen zuzuordnenden Aktivitäten der Basisbildung (Staatsbürgerkunde, Grundlagen der Sozialversicherung, rechtliche Grundlagen) erhalten quasi als die Fundamente für weitere darauf aufbauende Kompetenzentwicklungen einen noch zentraleren Stellenwert in der PE-Arbeit.
- Diversifizierende Angebote, die Möglichkeiten zur Reflexion beinhalten, gewinnen weiter an Bedeutung.
- Die konsequente Weiterführung des Bildungscontrollings.

## Literatur

---

- <sup>1</sup> MITTERLEHNER Gerald: Kompetenzentwicklung in der OÖGKK. Rekonstruktion der letzten 20 Jahre und Schlussfolgerungen für die kommende Etappe. Linz 2012, Masterarbeit LIMAK. Nicht öffentlich zugänglich.
- <sup>2</sup> Diese sinngemäße aber etwas gekürzte Definition entstammt: ERPENBECK John, von ROSENSTIEL Lutz (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart 2003, S. 365
- <sup>3</sup> Exemplarisch dazu DEHNBOSTEL Peter: Neue Handlungsfelder betrieblicher Bildungsarbeit – Hinführung zum Bildungsmanagement und -controlling. Foliensatz eines Vortrages gehalten im Rahmen des 3. Symposiums für Berufs- und Betriebspädagogik an der Johannes Kepler Universität Linz am 7.10.2011, Linz 2011. Kritisch dazu: DREXEL Ingrid: Neue Konzepte des Lernens im und für den Betrieb – Berufsbildungsforschung und bildungspolitische Wende. In: BOLDER Axel, DOBISCHAT Rolf (Hg.): Eigen – Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs, Wiesbaden 2009, S. 102 - 119
- <sup>4</sup> Vergleiche dazu: BERGMANN Bärbel: Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: BERGMANN Bärbel et.al.: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster 2000, S. 11 - 39
- <sup>5</sup> Exemplarisch dazu: PEDLER Mike, BURGOYNE John, BOYDELL Tom: Das lernende Unternehmen: Potenziale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern. Frankfurt/M. 1994, 1. Auflage.
- <sup>6</sup> Die deutsche Bildungssoziologin Ingrid Drexel setzt sich im schon weiter oben zitierten Aufsatz kritisch mit diesem Rezeptionsprozess auseinander: DREXEL Ingrid: a.a.O.
- <sup>7</sup> ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald A.: Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Reading (Mass.), 1996
- <sup>8</sup> SCHREYÖGG Georg, KLIESCH Martina: Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeiten ihrer Dynamisierung: Eine strategische Perspektive. QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung: Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements, Berlin 2005. Heft 94. S. 3 – 49; Beide Autoren bieten in ihren Arbeiten im Rahmen der QUEM-reports einen guten Überblick, wie sich die Ansätze der ‚organisationalen Kompetenz‘ und des ‚strategischen Kompetenzmanagements‘ in die Entwicklungen und Konzepte der Organisationswissenschaften einordnen lassen. Siehe insbesondere auch: SCHREYÖGG Georg, KLIESCH Martina: Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. QUEM-report, Berlin 2003, Heft 48
- <sup>9</sup> Die damit einhergehenden lern- und arbeitskulturellen Nebeneffekte (Disziplin, Kontrolle, Hierarchie, Null-Fehler-Kultur u.a.m.) sind allerdings mit der modernen Arbeitswelt von heute nur mehr sehr bedingt kompatibel.
- <sup>10</sup> Siehe dazu insbesondere die Konzepte der Kognitiven Psychologie: BANDURA Albert: Self-efficacy: The exercise of control, New York 1997.
- <sup>11</sup> Die gegen das Theorem der Pfadabhängigkeit ins Feld geführten kritischen Einwände relativieren zwar eine allzu deterministische Auslegung, führen aber aus meiner Sicht noch zu keiner wirklichen Widerlegung der Aussagekraft der ursprünglichen Konzeption. Verwiesen sei auf einen im positiven Sinne kritischen Aufsatz dazu: BEYER Jürgen: Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 34 Heft 1, Stuttgart 2005, S. 5 – 21
- <sup>12</sup> Siehe dazu die Literatur von Endnote 7.
- <sup>13</sup> Genauere Hintergründe zu diesen beiden Aspekten finden sich in der in den Endnoten 3 und 6 genannten Literatur.

## Angaben zum Autor

Mag. Mitterlehner Gerald, MPM, Leiter-Stv. der Personalabteilung der OÖGKK, studierte Pädagogik/Erwachsenenbildung in Graz, seit 1991 bei der OÖGKK und dort durchgängig im PE-Bereich aktiv; aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Führungs- und Nachwuchskräfteentwicklung, Reform der Dienstprüfungen, Internes Bildungsprogramm/Kompetenzmanagement, Bildungscontrolling.