

Mehr als nur Ziele erreichen

JÖRG KRISLER

Der folgende Artikel beschäftigt sich mit den Fragen: Wie hat sich die Bildung in den letzten Jahren entwickelt? Was passiert in einer Weiterbildung? Welche Veränderungen löst sie bei Menschen aus? Und: Warum ist Weiterbildung etwas, das mehr als nur Wissensvermittlung beinhaltet?

Noch in den späten 1980er Jahren waren viele Bildungsfachleute überzeugt davon, dass sich Entwicklungsmassnahmen, insbesondere jene mit Einfluss auf die sozialen und persönlichen Kompetenzen, nicht in Zahlen und Fakten überprüfen liessen. Diese Haltung resultierte aus der Erfahrung, dass es vor allem in grösseren Betrieben üblich war, grosszügig interne und externe Ausbildungen zu organisieren, jedoch nur spärlich nachzubearbeiten.

Anlässe mit Teamcharakter, bei denen heute der Sinn hinterfragt werden kann, weil sie kaum reflektiert wurden, waren sehr geschätzt. Malen, Seiltanzen, Jonglieren, sich gegenseitig abseilen, gemeinsam musizieren: die Angebotspalette war breit gefächert.

Natürlich spielten Fachausbildungen nach dem Prinzip der Wissensvermittlung ebenfalls eine bedeutende Rolle. Auch die Bildung auf Vorrat war akzeptiert und weit verbreitet. Es war keine Seltenheit, beispielsweise eine Führungsausbildung ohne vorgängigen entsprechenden Laufbahnentscheid und garantierte Kaderstelle zu absolvieren.

Die Kosten spielten eine geringere Rolle. Manche Investitionen dienten eher dem vertrauten Zusammensein, was sich positiv auf die Anstellungsdauer der Belegschaft auswirken konnte. Es herrschte ein Angebotsmarkt, bei dem grössere Unternehmen ihre Entwicklungsvorschläge in dicken Hochglanzbroschüren veröffentlichten, aus dem die Verantwortungs-

träger für sich und ihre Teams das Passende auswählen konnten. So wurden Mitarbeitende flächig mit Bildung beschallt.

Dass hier die Interessierten bestens auf ihre Rechnung kamen, ist offensichtlich. Neben dem betrieblichen Nutzen standen Spass und Selbstentwicklung nahezu gleichwertig im Vordergrund, auch wenn letztere nicht ausdrücklich benannt wurden.

Der Rahmen ändert sich

Bald darauf sollte es für Bildungsverantwortliche zum Thema werden, ihre Arbeit oder sogar die eigene Funktion über das Messen des Ausbildungserfolges zu legitimieren. Die Tätigkeit musste immer mehr betriebswirtschaftlichen Massstäben genügen, was dann auch schnell zur neuen Normalität wurde. Die Personalentwicklung, die keinen signifikanten kommerziellen Nutzen (z.B. die Reduktion der Fluktuation, die Verringerung der Diebstähle, das Senken von Kosten oder eine Umsatzsteigerung etc.) erwirtschaftete, hatte kaum mehr Berechtigung.

Es wurde nur noch zweckgebunden, à point, investiert. Geprägt durch Wettbewerb und Kostendruck richteten sich alle Anstrengungen am ökonomischen Prinzip aus, mussten also zualterererst effektiven und effizienten Massstäben genügen.

So standen die Weiterbildungen, die unmittelbar auf Beruf und Arbeitsmarkt ausgerichtet waren, im Rampenlicht. Ein konkretes Problem verlangte nach einer handfesten Lösung, die mithilfe einer überprüfbaren Ausbildungsintervention angegangen wurde. Messbare Ziele gemäss SMART oder den Qualitätskriterien nach Robert Mager hatten Hochkonjunktur.

Bildungsverantwortliche waren angehalten, aufgrund des zuvor analysierten Bedarfs, möglichst genaue Beschreibungen zu verfassen, welche Inhalte vermittelt und welche Ziele, später Kompetenzen, erreicht werden sollten. Diese Curricula bildeten den gemeinsamen Nenner, konnten dennoch nicht alles erfassen, was tatsächlich geschehen würde und mussten das auch nicht.

Je nach Thema, Dauer, didaktischem Design, Gruppendynamik, persönlicher Betroffenheit und Vertrauen wird der «Beifang» grösser oder kleiner ausfallen.

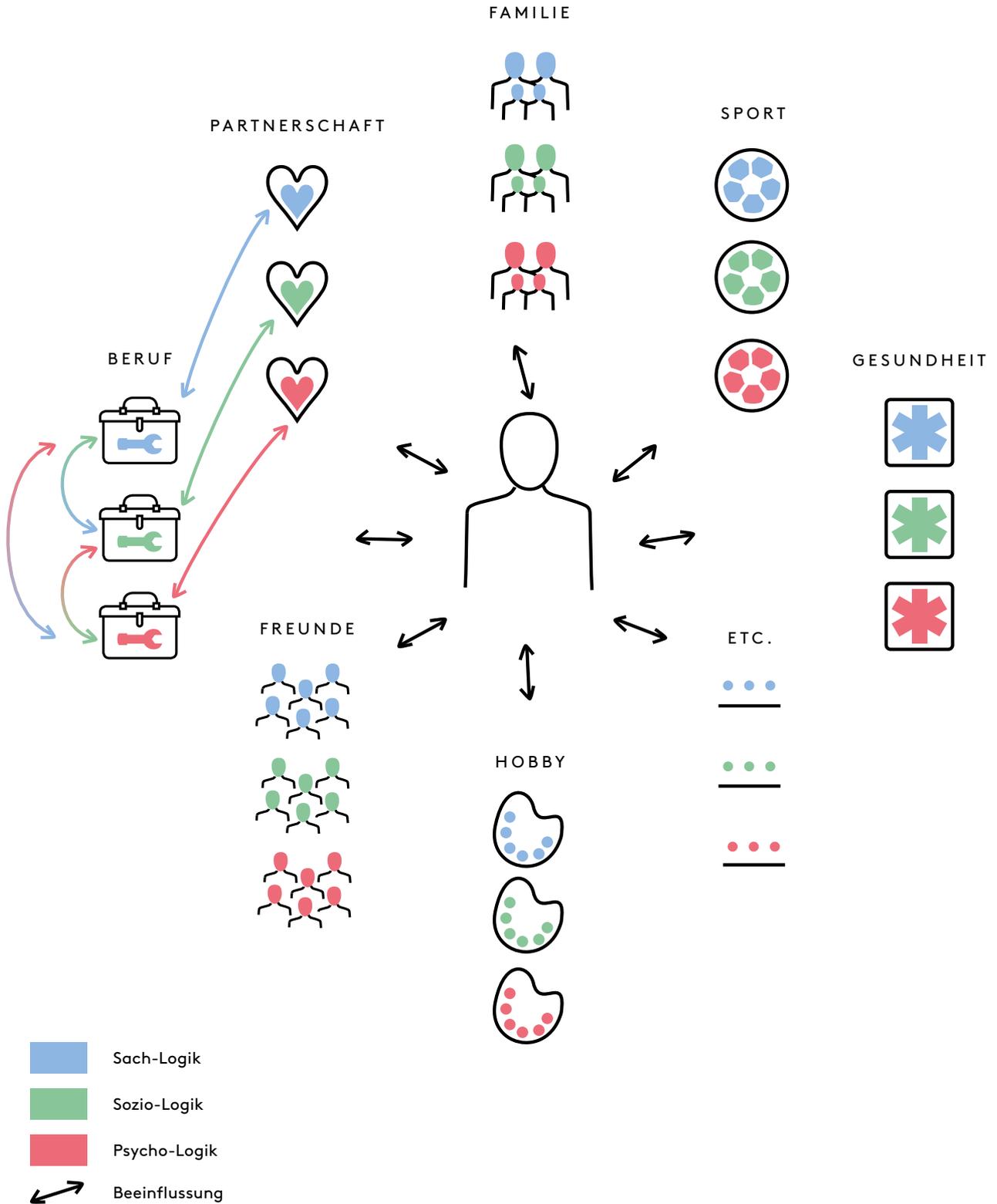
Was geschieht denn zusätzlich in einer Weiterbildung und welchen Nutzen generieren didaktische Massnahmen über die ausformulierten Zielkompetenzen hinaus, die sich in statistischen Auswertungen mit Balkendiagrammen und Entwicklungslinien abbilden lassen?

Um das zu klären, reicht ein Blick durch die systemische Brille. Die Kursteilnehmenden sind in verschiedenen sozialen Settings (Beruf, Familie, Freunde etc.) engagiert, bei denen jeweils drei übereinanderstehende Ebenen eine Rolle spielen; die Psycho-Logik, die Sozio-Logik und die Sach-Logik.

Die relativ stabilen Werte und die Haltung innerhalb der untersten Ebene (Psycho-Logik) prägen die mittlere (das soziale Verhalten) vice

Soziale Settings / Aktionsfelder

ABBILDUNG 1



versa und beides widerspiegelt sich im individuellen Umgang mit fachlichen Herausforderungen, der Sach-Logik. Selbst diese reflektiert zurück. Es beeinflussen sich also alle Elemente permanent gegenseitig und zwar sowohl vertikal als auch horizontal. (siehe Abbildung 1) Wenn nun exemplarisch die Mitarbeiterin X eine betriebliche Weiterbildung zur Beratungskompetenz absolviert, dann spielt bei ihr nicht nur diese offen anvisierte Professionalität eine Rolle, sondern es sind alle drei genannten Ebenen in diversen Aktionsfeldern betroffen. X entwickelt sich fachlich weiter, lernt dabei etwas über sich, entdeckt eventuelle blinde Flecken, kann so ihre Souveränität im Team entfalten und ihre Wertevorstellung als Vorbild ausleben. Zudem kann sie die erworbene Kompetenz als Vorstandsmitglied in ihrem Verein nutzen und ist in der Lage, in der eigenen Familie einen Konflikt zu moderieren.

So gesehen haben viele Aus- und Weiterbildungen schon immer einen wesentlichen Beitrag über das hinaus geleistet, was präzise fokussiert und direkt ökonomisch verwertbar war. Die einen mehr, die anderen weniger. Je nach Thema, Dauer, didaktischem Design, Gruppendynamik, persönlicher Betroffenheit und Vertrauen wird der «Beifang» grösser oder kleiner ausfallen. (Abbildung 2)

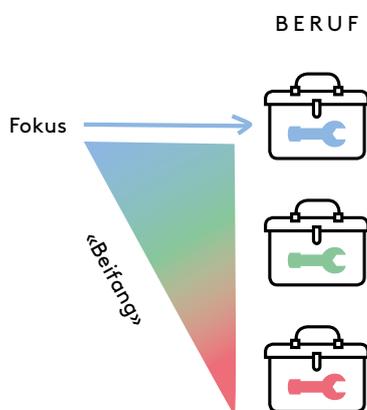


ABBILDUNG 2

Wie weiter?

Dieses Prinzip wird auch in Zukunft erhalten bleiben, jedoch zusätzlich von verschiedenen Megatrends beeinflusst sein. Den jüngsten Generationen, die bald den grössten Teil der Arbeitnehmenden bilden werden, wird nachgesagt, dass sie ihre Individualität ausleben und gleichzeitig bestens beziehungsvernetzt sind. Auch würden sie ihr Leben anders ausbalancieren als ältere, die sich häufig über die Leistung definiert haben.

Jüngere Personen sind mithilfe der digitalen Medien besonders informationsaffin. Dessen Wert relativiert sich aber empfindlich, hat sich doch die Halbwertszeit des Wissens enorm verkürzt. Gleichzeitig steht die Wirtschaft vor komplexen Problemen, die mit reinem (oberflächlichem) Wissen nicht zu stemmen sind. Und in den nächsten Jahren wird mit den Babyboomern viel implizite Kompetenz in die Pension entlassen. All diese Umstände werden den Marktauftritt, das Rekrutierungsverhalten und die internen Leistungsangebote von Unternehmen massgeblich beeinflussen.

Diese sind bestrebt, Talente für ihre Sache zu begeistern und möglichst lange zu halten, was realistischerweise einem Zeitraum von etwa fünf Jahren entspricht. Interessentinnen und Interessenten ihrerseits wählen «ihre» Firma, im Sinne eines Lebensabschnittspartners aus, und dies auch aufgrund des zur Verfügung stehenden Bildungsangebots. Jene Massnahmen mit strengem Fokus auf der Fachlichkeit, die ausschliesslich dazu dienen, dass Menschen bestehende Prozesse beherrschen lernen, sind zwar notwendig, wirken hingegen wenig attraktiv.

Es gilt eine Balance zu finden zwischen den «systemrelevanten» Basisthemen und jenen Ausbildungen, die sich an Metakompetenzen richten. Damit ist beispielsweise die Fähigkeit gemeint, nicht nur ein spezifisches Problem zu lösen, sondern dahinterliegende Muster erkennen zu können, um diese Erfahrung bei neuen Fragen nutzbar zu machen. In der Taxonomie-logik bedeutet das, den Schritt von der Stufe 3

Es gilt eine Balance zu finden zwischen den «system-relevanten» Basisthemen und jenen Ausbildungen, die sich an Metakompetenzen richten.

(anwenden) zu den Stufen 4 bis 5 (analysieren und Synthesen zu bilden, also etwas Neues entwickeln zu können). Dieser Schritt macht deutlich, dass die heutige Bildung nichts mehr zu tun hat mit der klassischen Informationsvermittlung, die der Eigenverantwortung jedes und jeder Einzelnen übertragen ist.

Die angesprochene Vorgehensweise soll bei den Teilnehmenden bewusst alle drei schon erwähnten Ebenen, die Psycho-Logik, die Sozio-Logik und die Sach-Logik, einbinden und so den Erfahrungsfundus aus möglichst vielen Aktionsfeldern mitberücksichtigen. Ein Teil des früher eher zufälligen Beifangs kann in die didak-

tischen Überlegungen miteinbezogen werden und wird offen legitimiert.

Fazit

Aus- und Weiterbildungen stehen für Orte und Zeiten, in denen ein Austausch zu einem vorgängig definierten Themenrahmen stattfindet mit dem Ziel, Kompetenzen weiter zu entwickeln. Dieser Prozess verläuft dann besonders erfolgreich, wenn der Rahmen nicht zu eng gesteckt ist, sondern das Denken und Handeln über den Tellerrand hinaus ermöglicht oder sogar erforderlich macht. Mit diesem Tellerrand ist nicht nur die Problem- und Lösungsdefinition gemeint, sondern auch die gegenseitige Durchlässigkeit aller Erfahrungen, die in sämtlichen persönlichen Aktionsfeldern gemacht werden und damit der Gesamtentwicklung aller Beteiligten dienen.

Lehrpersonen beweisen ihre Kompetenz, indem sie Rahmenbedingungen schaffen, unter denen sich die Teilnehmenden ernsthaft zugunsten des Unternehmenserfolgs engagieren und sich gleichzeitig individuell in ihren eigenen sozialen Settings entwickeln können. Das setzt voraus, dass ihnen bekannt ist, woher die Bildungsinteressierten kommen, welche Fragen sie aktuell beschäftigen, wo sie hinwollen und in welchem Wertegerüst sie eingebettet sind. Und es impliziert weiter, dass sich auch die Anbieter in ihrem Wesen zeigen, den Zweck und die etwaige Einzigartigkeit ihrer Organisation kennen und diese transparent vertreten. So kann eine längere vertrauensvolle Beziehung zwischen den Partnern entstehen, die für alle nachhaltig wirksam wird.

Bildung lässt sich nicht mehr klar nur noch dem wirtschaftlichen Nutzen unterordnen, sondern unterliegt einem übergeordneten Gesetz, dessen Rahmen von allen Beteiligten immer wieder neu ausgehandelt wird.

JÖRG KRISLER arbeitet als selbstständiger Organisationsentwickler mit Unternehmern verschiedener Branchen zusammen. Er weist langjährige Erfahrung als Führungsvorgesetzter, HR-Leiter, Leiter Personalentwicklung, Coach und Trainer auf.