

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 14./15. DEZEMBER 2002. AUFLAGE 471'100. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

Machbarkeitswahn in der Weiterbildung

Die Referenz Mensch

Basteln, tanzen, über das Feuer laufen und sich in enthusiastischen Gruppen gegenseitig auf die Schultern klopfen – und wofür war das doch gleich gedacht? Eine Hinterfragung von Seminaren und Workshops.

von Dr. Johannes W. Schmid und
Marcus A. Schildknecht (*)

Teamarbeit z.B. ist ein sehr komplexes Unterfangen. Sie wird auf allen Ebenen gefordert; praktiziert wird sie aber oft nur unzureichend. Es fehlen die Fähigkeiten, die «Skills». Also, um die Situation rasch zu verbessern, bildet man sich weiter und erhofft sich durch eine Schulung oder ein Training die entscheidende Optimierung. Man unterzieht sich und das Team einem Seminar zum Thema «Teamentwicklung» mit der Erwartung, dass man hier «teamfähig» wird. Schliesslich verspricht dies die Seminaaraus-schreibung.

Das Programm wird bekannt gegeben: Die Gruppe, das (manchmal auch fiktive) Team einer Firma, soll aus mächtigen Papierbögen ein Schiff bauen mit dem Ziel, dass ein Teil-

nehmer auf dem naheliegenden See um eine zuvor in das Wasser gesetzte Boje fahren soll. Sollte das Boot mit Passagier untergehen, bevor das rettende Ufer wieder erreicht wird, ist im Teamprozess etwas schief gelaufen – so die daraus abgeleitete und vom Trainer behauptete «logische» Schlussfolgerung. Eine etwas unorthodoxe Form der Evaluation, finden Sie nicht auch? Die Gruppe bastelt den ganzen Tag und fiebert der Probe aufs Exempel entgegen: hält das Boot oder geht es unter? Es hält. Trainer und Gruppe freuen sich über den sichtbaren Erfolg dieses Teams.

Das aktuelle Bildungsgeschehen

«So etwas gibt es doch gar nicht!», werden Sie jetzt sagen. Oh doch, es ist gelebte Praxis, auch in der Schweiz, und es passiert immer öfter. Man fabriziert Brücken, geht auf Extremtouren oder nimmt sonstige erlebnis-orientierte, spassige Anlässe, verkauft dies als Schulung, als Training oder Weiterbildung und verspricht sagemumwobene Ziele. Nur eine Frage wird nicht angerührt: Kann man im Rahmen dieser Settings überhaupt solch grundlegende personale Kompetenzen

wie z.B. Teamfähigkeit aufbauen? Liest man die Ausschreibungen solcher zu Hauf angebotener Kurse, Schulungen, Trainings und betrieblicher Aus- und Weiterbildungen, so fallen einem unweigerlich die seltsamsten Blüten auf und man glaubt, einem absurden Raritätenkabinett von Behauptungen gegenüber zu stehen, die mit dem realen Lerngeschehen in keinsten Weise zu vereinbaren sind. Auch so manche Zielformulierung, also die Beschreibung dessen, was am Ende der Weiterbildung herauskommen soll, lässt sich nur noch als absurd umschreiben: Man entfaltet Führungskompetenzen (quasi wie von selbst), man erwirbt Leadership oder entwickelt Teamfähigkeit (durch coole Erleb-



Johannes W. Schmid (links) und Marcus A. Schildknecht

nisse), man entdeckt sein kreatives Potenzial (wie in einer Schatztruhe), man entwickelt Motivation, man verliert seine Hemmungen, gar seine Ängste, ja man kann sogar seine Persönlichkeit verändern, man wird ein anderer Mensch – und dies in nur drei Tagen. So bekommt man es zumindest suggeriert! Nach Durchsicht solcher Ziele bleibt die trockene Feststellung: Hier hat man sich vom eigentlichen Bildungsauftrag längst verabschiedet und sich dem Machbarkeitswahn verschrieben, der da konzeptions- und vor allem theorienlos durch den Dschungel des Erlebens grundlegende Kompetenzen aufzubauen verspricht.

Der Widerspruch

Viel Zeit und Geld für sogenannte «Weiterbildungen» dieser Art wird verschleudert, ohne Kenntnis der Folgen (oft auch psychischen!) für die Teilnehmenden. Reflexionen ethischer Implikationen werden vermieden; sie sind dem erlebnis- und spassorientierten Milieu wohl zu schwer, nicht trendy genug. In Zeiten zunehmender Systematisierung und Prozessevaluierung, der Zertifizierung und Überprüfung von Abläufen verwundert es, dass der Bereich der Aus- und Weiterbildung, der Bereich also, der an der entscheidendsten aller Ressourcen ansetzt, am «Human Capital», an keinen fachlichen Massstäben (mehr) gemessen wird, dass er vielmehr der völligen Beliebigkeit zum Opfer gefallen ist. Alles ist erlaubt. Hauptsache, es ist anders und passt in den Zeitgeist.

Weiterbildung unterliegt selten fachlichen Kriterien. Selten werden Evaluationen gemacht, die über das berühmte Wohlbefindlichkeitsstatement der Teilnehmer hinausgeht. So reicht oft die Evaluationskultur der «Smilies», die am Ende von Seminaren das Feedback der Teilnehmenden qualifiziert widerspiegeln soll, für viele Trainer aus, um sich der eigenen «reflexiven Verantwortung» zu entziehen. Schliesslich belegen die lächelnden «Smilies» eindeutig den Erfolg der Veranstaltung – und das Gewissen ist beruhigt!

Es fehlen klare Vorstellungen

Die zentrale Frage im Bildungsbereich lautet aber: Mit welchem Verständnis vom Menschen und vom menschlichen Lernprozess arbeitet man? Auf welchem Menschenbild baut der Bildungsprozess auf? Wird der Mensch als schnell veränderbares bzw. mit Hilfe spezieller Methoden manipulierbares Wesen gesehen? Wird er als rein willensfähiges oder gar a-biographisches Wesen verstanden? Oder wird er als ein Wesen mit einer zeitüberdauernden inneren Stabilität, mit relativen Persönlichkeitskonstanten, mit seinen auch manchmal starren Strukturen gesehen? In Anbetracht der häufig sehr rea-

(Fortsetzung auf Seite 3)

Seite 3

Internet-Links zu den aktuellen Artikeln und die Rubrik «Schuss von der Kanzel».

(Fortsetzung von Seite 1)

litätsfernen und abgehobenen Zielformulierungen muss man sich fragen, inwieweit sich Auszubildende mit dem tatsächlichen – und nicht dem fiktiven – Menschen, mit seinen Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung und der Veränderung befasst haben. Bevor man sich in die abstrusesten Versprechungen versteigt, sollte man also seine eigenen Vorstellungen vom Lernprozess des Menschen kritisch überprüfen.

Kann die Wissenschaft helfen?

Ja, sie kann. Wissenschaft muss nicht fern von der Praxis stehen, sofern man sie für die Praxis transformiert. Der Lernprozess ist keine Anschauungsfrage, er funktioniert vielmehr gemäss objektivierbarer Prinzipien, die sich genau erklären lassen. Es gibt lernpsychologische Gesetzmässigkeiten, auf welche die Auszubildner Bezug nehmen müssten. Ein Verständnis über die Prinzipien des Lernens bietet Gewähr, dass man nicht dem Machbarkeitswahn verfällt, sondern mit den beabsichtigten Zielen nur das umschreibt, was machbar ist.

Was aber heisst es, wenn man sich an einem wissenschaftlichen Referenzsystem orientieren würde? Die Versprechen (und damit die besten Verkaufsargumente?) würden zu Gunsten einer vertretbaren Bodenständigkeit weichen. Der Bildungsprozess und -inhalt würde sich der Beliebigkeit entziehen. Man könnte nicht mehr alles postulieren, sondern nur noch das, was im Rahmen lernpsychologischer Bedingungen auch erreichbar wäre. Alles andere müsste man als Täuschung des Kunden entlarven.

Wie lernt der Mensch?

Diese einfache Frage hat für die Bildungspraxis weitreichende Konsequenzen. Unsere Vorstellung vom Lernen beeinflusst stark das Lehren und die Haltung der Lehrenden gegenüber den Lernenden. Die Art und Weise, wie Menschen zu Wissen gelangen, bedarf deshalb der Kenntnis, wie Lernen funktioniert. Unter Lernen versteht man jede über-

dauernde Verhaltensänderung, die durch Übung, Einsicht oder Beobachtung entstanden ist. Das Lernen von erwachsenen Menschen – im Gegensatz zu dem von Kindern – kann dabei als ein Prozess der Umstrukturierung (der Erwachsene bringt ja immer auch schon sein Vorwissen mit, sei dies kognitiv, in Form von Einstellungen oder in Form von Emotionen), der Ausdifferenzierung bzw. Anreicherung des bereits vorhandenen Wissens verstanden werden. Es ist dabei nicht nur eine Anhäufung von Kenntnissen sondern vor allem auch eine mögliche Erweiterung, Veränderung und Ausbildung von Wahrnehmungs-, Denk- bzw. Handlungsschemen. Wissensaufbau in diesem weit verstandenen Sinn ist somit kein passiver, rezeptiver, durch ein rein emotionales Erleben autonom ablaufender, sondern ein aktiver, konstruktiver und konstruierender Prozess. Dieser Prozess bedarf der Steuerung, die auf den Grundlagen der Lernpsychologie aufbaut und die damit unabhängig vom subjektiven Verständnis des Trainers ist. Erwachsene bringen ihre Biographie, ihre Lebenserfahrungen, ihr Erfahrungswissen, ihre Lernmuster, ihr Selbstbild und ihr Selbstkonzept mit. Entwicklungen können somit nur angestossen, Veränderungen können nur langfristig erreicht werden.

Abkehr vom Machbarkeitswahn

Lernpsychologische Kriterien stellen Referenzsysteme dar, mit denen sich die Qualität und Wirksamkeit von Weiterbildung beurteilen lässt. Sie entziehen sich dem Subjektiven und damit der Beliebigkeit. Wir brauchen eine deutliche Rückbesinnung auf das Machbare und Mögliche in der Aus- und Weiterbildung. Wissenschaft hilft dabei, eine deutliche Abkehr vom heute üblichen Machbarkeitswahn einzuleiten. Und wie planen Sie Ihre nächste Schulung?

(*) Dr. Johannes W. Schmid ist pädagogischer Mitarbeiter bei der «Akademie für Erwachsenenbildung Luzern» (johaschmid@freesurf.ch). Marcus A. Schildknecht ist Inhaber von Schildknecht Coaching (www.eqrgruppe.ch, info@eqgruppe.ch).

Bookmarks

Die Internet-Links zu den aktuellen ALPHA-Artikeln

Die Referenz Mensch

www.coaxial.ch

Unabhängige Beratung für Weiterbildung mit System. Organisation von Bildungsmaßnahmen.

www.eduqua.ch

Schweizerisches Qualitätslabel für Weiterbildungsinstitutionen. Qualität, Transparenz und Vergleichbarkeit in der Weiterbildung.

www.aeb.ch

Akademie für Erwachsenenbildung (AEB) in Luzern und Zürich. Umfangreiche Weiterbildungsdienstleistungen für die Bereiche Bildung, Verwaltung und Wirtschaft.

Erfolgreich zu zweit

www.ethikstiftung.ch/artikel/modelle.html

Ethikprofessor Hans Ruh zeigt die Chancen von neuen Arbeitszeitmodellen.

www.fairplay-at-home.ch

Partizipation von Männern im Haushalt und bei der Kinderbetreuung.

www.und-online.ch

Fach- und Beratungsstelle für Fragen rund um das Thema «Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familientätigkeit».

www.jobwinner.ch

Schuss von der Kanzel

Wer ist eigentlich man?

von Jocelyne Fatton (*)

Kinder sind in mancherlei Hinsicht ein Geschenk für uns Erwachsene. Einer der vielen Gründe dafür kommt im Sprichwort «Kinder mund tut Wahrheit kund» sehr treffend zum Ausdruck. Vor allem die Fragen, die Kinder manchmal stellen sind so wertvoll, denn sie animieren uns, zuweilen über Sachen nachzudenken, die wir längst einfach als gegeben hinnehmen.

So fragte mich letzthin die sechsjährige Stephanie unvermittelt: «Duhu, wer ist eigentlich (der) man?» («Duhu, wär isch eigentlich de mä?»). Wow! Ich war irritiert und amüsiert zugleich. «Warum möchtest du das wissen?», fragte ich zurück. «Ja, der sagt doch, was wir dürfen und was wir müssen, darum möcht ich mal mit dem reden!», erklärte sie. «Und über was willst du mit ihm reden?» «Ich finde», sagte sie nachdrücklich, «dass er zuwiele doofe Sachen sagt, die wir machen müssen, und drum möchte ich ihn fragen, ob er das nicht ändern könnte!»

Ich war ziemlich baff über diesen Gedanken-gang, aber er leuchtete zugleich auch ein – die Kleine hatte recht! Vor allem in der Arbeitswelt höre ich von Erwachsenen immer wieder die resignierte Aussage: «Ja, ich würde das schon anders machen (wollen), aber man muss halt ...» Überhaupt kommen die Worte «man» und «müssen» in der geschriebenen und vor allem der gesprochenen Sprache der «Grossen» überraschend oft vor. Was ist hier schief gelaufen? Als Kinder glaubten wir doch, dass wir selber entscheiden können, wenn wir nur endlich gross seien! Nun bin ich gross und jetzt das! Ich muss flexibel sein, anpassungsfähig, schnell, ständig weitergebildet, ich muss andere übertrumpfen, keine Schwäche zeigen, Ungerechtigkeiten hinnehmen und ausführen, ich muss

mit den «richtigen» Leute zusammenspannen, mich verkaufen können, Gefühle und Beziehungen vernachlässigen. Will ich das wirklich alles müssen, weil man es verlangt?

Stephanies Frage hat mich hellhörig und nachdenklich gemacht – und das ist gut so. Es lohnt sich, meine Entscheidungen ab und zu einer solchen «Prüfung» zu unterziehen und aus den Antworten gewisse Konsequenzen zu ziehen, denn das schenkt mir ein Gefühl von Freiheit und Selbstbestimmung auch im Berufsalltag. Wenn ich dafür vielleicht zuerst gegen den Strom schwimmen muss, so ist das zwar anstrengend, aber es tut gut, für die eigenen Überzeugungen einzustehen, vor allem, wenn es darum geht, wie die Menschen miteinander umgehen. Es gibt mir das Gefühl, einen Teil beizutragen, zu etwas, das ich mir selbst auch wünsche.

*Apropos wünschen: Weil bald Weihnachten ist, wünsche mir noch mehr. Ich wünsche mir, dass sich Menschen in Führungspositionen ab und zu solche Fragen stellen (**), denn sie haben mehr als andere die Möglichkeit, aktiv in ihrem Betrieb zu bestimmen und zu gestalten, was man muss oder kann oder darf. Und ich wünsche mir, dass immer mehr Menschen bei der Arbeit das Gefühl der Selbstbestimmung statt des Sachzwangs erleben können. Und ich wünsche Ihnen für's neue Jahr, dass Sie vieles von dem tun können, was Sie wirklich tun möchten und wollen.*

(**) Buchtipps in diesem Zusammenhang für Führungskräfte und solche die es werden wollen: «Aufstand des Individuums» von Reinhard K. Sprenger, Campus Verlag.

(*) Jocelyne Fatton arbeitet als selbständige Beraterin/Coach in Zürich. Informationen und Kontakt: Tel. 01 242 31 42. In dieser Rubrik schreiben Wirtschaftsethiker aus Wissenschaft und Praxis zu frei gewählten Themen.