

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 28./29. FEBRUAR 2004. AUFLAGE 436'618. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

www.jobwinner.ch

Das Machbare in der Weiterbildung

Sorgfältige Trainerauswahl

Seminare kosten viel Geld und Zeit, versprechen eine ganze Menge und halten oft nur sehr wenig. Also: Weg von überrissenen Verheissungen hin zu einer begründbaren Machbarkeit.

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

«Es» soll Spass machen, Lust bereiten, «es» soll ein Event sein. Je ungewöhnlicher der Ort und der Inhalt, desto motivierender, so hört man. Aber um was geht es tatsächlich bei der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden, die in einem Arbeitsumfeld leben, das fachlich und menschlich immer komplexer wird, das immer höhere Flexibilität, auch hinsichtlich Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit verlangt? Ist es nicht die Forderung nach einer Bereitschaft, an sich selber zu arbeiten und das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass der nachhaltige Erfolg weder durch emotionsgeschürte Events noch durch hochtrabende, strukturorientierte «Tools», sondern nur durch die Entwicklung der eigenen Person erreicht werden kann? Der Mensch entwickelt sich

nicht quasi automatisch durch und aus sich selbst heraus, wie dies so oft in Zielausschreibungen zu lesen ist. Ausbildung – auf emotionaler, auf kognitiver und auf der Verhaltensweise – setzt Kenntnisse über die Psychologie des Lernens voraus. Denn: Wenn Sie wissen, wie der Mensch lernt, wissen Sie auch, wie Sie lehren müssen!

Lernpsychologische Erkenntnisse

Im Folgenden stellen wir Ihnen einige lernpsychologische Erkenntnisse vor, die Ihnen Begründungen für ein seriöses Vorgehen in der Aus- und Weiterbildung liefern.

Lernen und Entwicklung brauchen Zeit: Erwachsene bringen ihre Lebenserfahrungen, ihre Lernmuster, ihr Selbstbild und -konzept mit. Entwicklungen können nur angestossen, Veränderungen nur langfristig und vor allem freiwillig erreicht werden.

Lernen braucht Information: Entwicklung wird ausgelöst durch Konfrontation mit Neuem, Unbekanntem. Neue Informationen und Inhalte stehen am Beginn des Lernprozesses.

Lernen braucht Struktur: Der Aufbau von Kompetenzen ist kein sich selbst generier-

render Prozess. Ohne gegebene Struktur bleibt Entwicklung diffus und unvollständig. Lernen funktioniert umso besser, je systematischer und je klarer die Struktur ist.

Lernen braucht klare Instruktion: Der bewusste Lernprozess liegt bei Erwachsenen oft lange zurück. Sie sind es nicht mehr gewohnt, mit Systematik Inhalte aufzubauen und benötigen deshalb eine Anleitung, das «Wie» des Lernens.

Lernen braucht Reflexion: Auf Grund des bereits gelebten Lebens wird nicht nur Wissen angehäuft, sondern auch mittels Reflexion ein Bezug zu Erfahrungen, zu Vorwissen und Anschauungssystem hergestellt. Lernen wird so zu einem Dazulernen sowie zu einem reflektierten Umlernen.



Marcus Schildknecht (l.) und Johannes Schmid

Lernen braucht das Verstehen: Der Mensch sucht nach Erklärungen. Er muss verstehen, wozu, weshalb und warum etwas so und nicht anders sein soll. Die Klarheit des Fühlens, Denkens und Handelns wird durch die Präzision im Verstehen gefördert.

Lernen braucht Verarbeitung: Lernen ist kein passiver sondern ein aktiver Prozess. Es braucht auf den verschiedensten Ebenen die Möglichkeit zur Verarbeitung und Vertiefung. Erst dies eröffnet eine Grundlage für langfristige und nachhaltige Veränderungen.

Die «Spreu vom Weizen trennen»

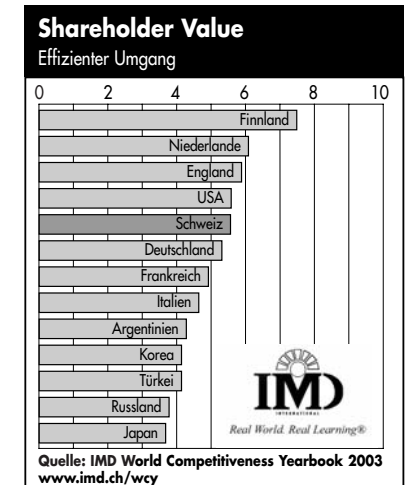
Fachliche Inkompetenz führt nur in einem minimalen Prozentsatz zu den Problemen am Arbeitsplatz, wie wir sie täglich vorfinden. Die entscheidenden Anteile der Schwierigkeiten, die in Unternehmen auftreten, sind auf menschliche Unzulänglichkeiten zurückzuführen. Dies spricht – auch im Hinblick auf die Bewältigung der aktuellen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – für einen ausgeprägten Bedarf an persönlichkeitsfördernder Weiterbildung! Und gerade in diesem Bereich ist es entscheidend, dass Sie ein klares Konzept für die Vorgehensweise sowie ein verbindliches System für die Auswahl der Trainerinnen und Trainer haben.

Welche fachlichen Anforderungen stellen Sie an Ihre Trainerinnen und Trainer? Die Lernprozessgestaltung entzieht sich dem Subjektiven, sie muss begründbar sein. Fordern Sie mit dem Ziel einer verantwortungs-

vollen Selektion die Trainerinnen und Trainer mit folgenden Fragen heraus.

- Woher beziehen Sie Ihre fachliche Kompetenz, um Bildungsprozesse zu gestalten? Was legitimiert Ihr «Können»?
- Welches Menschenbild und welches fachliche Verständnis liegen Ihrem Lernverständnis zugrunde? Welches ist der begründbare Hintergrund (Theorien) Ihrer Arbeitsweise?
- Wie gewährleisten und gestalten Sie den Theorie-Praxis-Transfer? Welches Prozessverständnis haben Sie?
- Welche methodisch-didaktischen Prinzipien benutzen Sie? Welche erwachsenen

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

gerechte Vorgehensweise wenden Sie an?

- Wie schliessen Sie den Lernprozess ab? Wie evaluieren Sie und wie überprüfen Sie die Zielerreichung?

Welche menschlichen Anforderungen stellen Sie an die Auszubildenden? Aus- und Weiterbildung ist primär keine Frage der «Technik». Sie ist immer auch ein «Geschehen», eine «Begegnung» zwischen Menschen. Entscheidend ist dann die Haltung:

Welchen Motiven und Wertvorstellungen fühlt sich der Trainer beim Unterrichten verpflichtet? Welche Verantwortung für die Auswirkungen seines Handelns kann und will er übernehmen? Besteht die Bereitschaft für eine Begleitung der am Prozess Teilnehmenden auch ausserhalb des Trainings?

Verantwortung übernehmen

Betriebliche Aus- und Weiterbildung, speziell im persönlichkeitsentwickelnden Bereich, hat immer konkrete Auswirkungen auf den Einzelnen, wie auf die gesamte Organisation. Lippenbekenntnisse oder schöne Zielversprechungen werden keine Probleme lösen. Ein paar Seminartage zum Thema «Team» werden nichts am Kern Ihrer aktuellen Situation verändern – genauso wenig wie der «Gang über glühende Kohlen».

Entscheidend ist nicht, wie viele Seminare und Workshops Ihre Mitarbeitenden absolviert haben, sondern ob sie die für sie und ihre persönlichen Zielsetzungen richtigen, ethisch-moralisch verantwortbaren, Veranstaltungen mit den dafür qualifizierten Auszubildenden besucht haben. Um dies sicher zu stellen, ist es nötig, dass Sie den Prozess erst dann starten, wenn Sie die entscheidenden Fragen beantwortet haben.

(*) Marcus A. Schildknecht ist Coach/Dozent und befasst sich mit der Förderung emotionaler Kompetenz am Arbeitsplatz (www.schildknecht-coaching.ch); marcus@schildknecht-coaching.ch.

Johannes W. Schmid ist pädagogischer Mitarbeiter bei der «Akademie für Erwachsenenbildung Luzern» (johaschmid@freesurf.ch).

Psychologische Reifeentwicklung und Führung

Gummibär, Diva & Co.

Wer als Vorgesetzter dem Konflikt ausweicht, beginnt ein Leben im Fettnäpfchen. Führungskräfte müssen lernen, virtuos Kritikgespräche zu führen und direkt auf Defizite hinzuweisen.

Von Ralph J. Wilms (*)

Stellen Sie sich vor, Sie kommen ins Büro. Da sitzt eine Ihrer Mitarbeiterinnen, feilt sich die Nägel, schaut ab und zu in den PC. Bei genauer Betrachtung ihres Bildschirms realisieren Sie, dass sie sich nach Kosmetikartikeln im Internet umschaute. Als Sie einige Zeit später einen ebenfalls jungen Mitarbeiter nach dem Stand eines Kundenprojektes fragen, das eigentlich schon fertig sein sollte, ist seine Antwort: «Ah ja, das muss ich noch machen.» Was haben beide Mitarbeiter gemeinsam? Sie sind jung, «gut drauf» und nicht besonders leistungsorientiert, ausser wenn ihnen gerade der Sinn danach steht. Ich nenne es das Diva- & Gummibärchensyndrom.

Sozialisationsdefizite wachsen

Eingebettet in eine Gesellschaft, in der die familiären Strukturen mit rasanter Geschwindigkeit auseinander fallen, erlebt die jüngere Generation eine zunehmende Auflösung verbindlicher Beziehungen zu beiden Elternteilen. Mit abnehmender Verbindlichkeit nimmt jedoch die Qualität zuverlässiger Sozialisationsprozesse für die Entwicklung einer reifen Persönlichkeitsstruktur ab. Ein gesundes Verhältnis zu einer männlichen Autorität wird sich in einer vaterlosen Erziehung nur schwer aufbauen. Der Mitarbeiter kann später in seiner Beziehung zum Vorgesetzten zwischen starken Anlehnungsbedürfnissen einerseits und völliger Ablehnung

oszillieren. Kein leichter Job für einen Vorgesetzten, mit dieser Ambivalenz umzugehen. Ein gesundes Verhältnis in Beziehung zur Autorität kann man in diesem Fall nicht unbedingt erwarten. Der Vorgesetzte muss häufig als Projektionsfigur herhalten.

Unrealistische Selbstüberschätzung

Mitarbeitende wiederum, die in ihrem Aufwachsen mit allem, was die Konsumgesellschaft zu bieten hat, von den Eltern verwöhnt wurden (Gummibärchen), haben unter Umständen Mühe, sich durch Probleme oder Widerstände hindurchzuarbeiten. Sie reagieren frustriert, wenn etwas zu sehr nach Anstrengung ausschaut, geben schnell auf oder erwarten, dass andere ihren Job erledigen. Die Überbetonung des jugendlichen Images in der Werbung trägt mit dazu bei, dass wir es hier mit einem gesellschaftlichen Trend zu tun haben. Wer will schon erwachsen werden?

Ein weiterer Typus, der uns immer häufiger begegnet, ist der narzisstische Sozialisationstyp: die Diva, die in der Erziehung – auch ohne erbrachte Leistung – immer bedingungslose Bewunderung erhielt. Sie wartet mit einem überzogenen Selbstbild auf, das permanent nach Bestätigung drängt. Im Dilemma zwischen überhöhten Vorstellungen in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und dem Wunsch nach schnellem Erfolg, zeigt sie eine unrealistische Selbsteinschätzung, ein «aufgeblasenes Selbst». Wenn ein Mitarbeiter mit einem überhöhten Selbstbild an einen Vorgesetzten gerät, der

ihn mit maximalem Freiraum, Selbstverantwortung und viel Kompetenz fördern will, kann eine paradoxe Situation entstehen. Der Vorgesetzte gießt Öl ins Feuer der Selbstüberschätzung, anstatt dem Mitarbeiter einen Spiegel vorzuhalten.

Der Konfrontation ausweichen

Auch in diesem Fall ist es Aufgabe des Vorgesetzten, persönliche Reifeprozesse bei Mitarbeitenden zu fördern. Führen heisst dann, dem «Gummibärchen» oder der «Diva» klar zu machen, dass bestimmte Verhaltensweisen inakzeptabel sind. Man muss ihnen aufzuzeigen, welche Lektionen gelernt werden sollen: beispielsweise kollegiales Verhalten, Zuverlässigkeit, Hilfsbereitschaft oder Leistungsbereitschaft. Vielfach wird einer Konfrontation ausgewichen. Gründe für ein Ausweichen können unterschiedlich sein: die Vorstellung auf den Mitarbeiter angewiesen zu sein, die Angst vor möglicher Leistungsverweigerung oder die Furcht vor emotionalen Erpressungsstrategien.

Das Leben im Fettnäpfchen

Immer wenn man als Vorgesetzter dem Konflikt ausweicht, beginnt das Leben im Fettnäpfchen. Statt es auf eine klärende Auseinandersetzung ankommen zu lassen, wird man erpressbar. Im Erkennen, dass der Vorgesetzte ausweicht, beginnt der Mitarbeiter ein Testprogramm: Ausweichen, Nörgeln, Arbeiten hinauszögern, schlechte Stimmung oder Kommunikationsverweigerung sind gängige Strategien. Solche Mechanismen können ganze Abteilungen lahm legen oder wichtige Kunden verärgern. Viele Führungskräfte sind ratlos, wenn die Leistungen der so agierenden Personen grundsätzlich gut sind. Wer schlechte Stimmung verbreitet, er-

fährt so selten Sanktionen in Bezug auf sein Verhalten und kann ungehindert agieren. Führungskräfte müssen daher lernen, virtuos Kritikgespräche zu führen und direkt auf Defizite hinzuweisen, ohne auf Dauer zu demotivieren. Vielfach lassen sie zu viel Freiraum, kontrollieren Ergebnisse nur locker und vermeiden das klärende Gespräch.

Umgang mit Sozialisationsdefiziten

Ein Benennen nicht-akzeptabler Verhaltensweisen ist oft der erste Schritt, um für ein klärendes Gespräch vorbereitet zu sein. Erkennen lassen sich Defizite im Reifeprozess durch übertriebene emotionale Reaktionen oder eine starke Ambivalenz.

Wenn man dann den Mitarbeiter mit seinen Defiziten konfrontiert, darf es nicht um Eigenschaften, sondern nur um konkrete Verhaltensweisen gehen, die verändert oder unterlassen werden sollen. Aussagen wie «Sie sind zu egoistisch und sehen nur Ihre eigenen Interessen», sind zu vermeiden. Es ist hilfreicher, seine Erwartungen möglichst klar zu formulieren.

Im Gespräch selbst sollte der Vorgesetzte herausfinden, ob eine gewisse Einsicht und Bereitschaft beim Mitarbeiter besteht, sein Verhalten zu hinterfragen und zu verändern, oder ob der Mitarbeiter jegliche Selbstverantwortung ablehnt und allein äussere Umstände für sein Verhalten verantwortlich macht. Weist der Mitarbeiter dagegen jede Verantwortung von sich, muss aufgezeigt werden, welche Konsequenzen es hat, wenn keine Veränderung erfolgt.

Auch wenn der Mitarbeiter Verantwortung übernimmt und Bereitschaft zur Veränderung signalisiert, sollte dem Vorgesetzten bewusst sein, dass Veränderungsprozesse nur sehr langsam vor sich gehen und ein kontinuierliches Coaching angesagt ist.

(*) Ralph Wilms ist Geschäftsführer der Ralph Wilms & Partner, Team-Training, Coaching & Beratung in Carona. (www.teamcoaching.ch, r.wilms@teamcoaching.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch



Ralph J. Wilms