

Die Weiterbildung der Weiterbildung

**Relationales Lernen und
Weiterbildung in der Praxis**

Sonja Radatz

Relationale Weiterbildung fußt nun auf einigen zentralen Aspekten, die ich in vier Grundpfeilern zusammen gefasst habe:

- Sie ist spezifisches Mittel zum Zweck der Ergebniserzielung.
- Sie ist hoch individuelle Reflexions- und Gestaltungsgelegenheit.
- Sie nutzt multiple Perspektiven – Schnittstelle zur Lernenden Organisation.
- Sie versteht sich als Lerngebot auf gleicher Augenhöhe.

2.3.1. Weiterbildung als spezifisches Mittel zum Zweck der Ergebniserzielung

1. Relationale Weiterbildung ist immer Mittel zum Zweck – zur Erfüllung der jeweils aktuellen Ergebnisvorgaben im System; immer entlang der Fragestellung: Was kann von Einzelnen im sozialen System gelernt werden, damit sie die an sie gestellten Erwartungen und Ergebnisse erfüllt?

Relationale Weiterbildung wird also abgeleitet aus dem geforderten Ergebnis (von außen) und der aktuellen Disposition des Einzelnen (von innen) – es verbindet die beiden Pole „Soziales System - Mitglied“ (entsprechend der „äußeren“ und der „inneren“ Dynamik von Humberto Maturana) miteinander und schafft einen geschlossenen Kreislauf. Im Unternehmen verbindet die Relationale Weiterbildung den Pol „Unternehmen bzw. Team“ (mit seinen Ergebnisvorgaben) und den Pol „Mitarbeiter“ (oder Führungskraft).

Da wir nun gleichzeitig in verschiedenen sozialen Systemen verankert sind – verschiedene Jobverantwortungen, Familiensystem, Freundesysteme, private Freizeitsysteme und ehrenamtliche Systeme – können wir Weiterbildung für unterschiedliche Gelegenheiten nutzen bzw. gleichzeitig verschiedene Weiterbildungen in Anspruch nehmen.

Weiterbildung „einfach so“ macht also aus Relationaler Sicht keinen Sinn, auch nicht Weiterbildung als Incentive oder als Belohnung, auch nicht als inhaltlich bzw. toolbezogen fest vorgegebene „Durchschleuse“

im Rahmen eines Leadership Development Programms, und schon gar nicht als „Maßnahme, um wieder mal dem Team etwas Gutes zu tun.“

2. Relationale Weiterbildung braucht eine kontinuierlich validierende Instanz anhand spezifischer Kriterien: Damit meine ich, dass jene Kriterien, für deren Erfüllung der Mitarbeiter experimentiert und lernt, auch regelmäßig – mindestens monatlich! – abgefordert werden. Denn was nicht abgeholt wird, wird meiner Erfahrung nach auch irgendwann einmal nicht mehr geliefert.

Das bedeutet: Die tägliche Ergebniserzielung, die Weiterbildung und die Beziehung zum Vorgesetzten sollten eng miteinander verknüpft sein – dann entsteht Verbindlichkeit und Verantwortung

- einerseits auf Seiten des Vorgesetzten zur Weiterbildungsschnittstelle („Ich brauche für meinen Mitarbeiter eine Weiterbildung, die ihn echt weiter bringt in Richtung der geforderten Ergebnisse.“),
- zweitens auf Seiten des Mitarbeiters („Ich sitze hier nicht einfach in einem Seminar, sondern arbeite daran, die von mir geforderten Ergebnisse zu erreichen!“),
- und drittens auf Seite des Weiterbildungsanbieters („Ich muss eine Weiterbildung konzipieren und liefern, die geeignet ist, die Erzielung von Ergebnissen bei den Einzelnen im Unternehmen zu sichern.“).

3. Relationale Weiterbildung fokussiert stets auf nichttriviale Fragen – das bedeutet, dass an hoch spezifischen und hoch individuellen Themen gearbeitet wird, und nicht Inhalte „vermittelt“ werden, zu denen es bereits intersubjektiv „anerkannte“ Antworten gibt (sogenannte Antworten auf triviale Fragen, die dann nur noch auswendig „gelernt“ werden müssen, wie z.B. „Auf welchem Buchhaltungskonto werden die Bankeingänge verbucht?“, „Wie schalte ich im Powerpoint-Programm auf Bildschirmpräsentation um?“, „Wie kalkuliere ich den Deckungsbeitrag II?“).

Während Weiterbildung zu trivialen Fragestellungen hauptsächlich dann besucht wird, wenn wir – Hand auf's Herz! – zu faul sind zum Lesen und die Dinge lieber „vorgekaut“ bekommen; wenn wir für „Trial and Error“ etwa beim Erwerb von Computerkenntnissen keine Zeit haben; wenn die Ausübung einer Tätigkeit an (von uns Menschen selbst so festgelegte!) „Befähigungsnachweise“ gebunden ist, die nur mit dem Besuch trivialer Seminare verliehen werden; wird Relationale Weiterbildung mit ihren nichttrivialen Fragen dann besucht, wenn es gilt, spezifische Lösungen bzw. ein spezifisches Ergebnis herbeizuführen.

Solche nichttrivialen Fragen könnten z.B. sein:

- Wie kann ich in meiner aktuellen Führungssituation dafür sorgen, dass sowohl Neues in der Ergebniserfüllung ausprobiert wird – als auch bereits erprobte Vorgangsweisen weiterhin angewendet werden?
- Wie kann ich als HR Expertin erfolgreich den Spagat zwischen Unternehmenserfolg und individuell erlebter Kompetenz schaffen?
- Wie kann ich in der Montage die Durchlaufzeit senken, sodass wir mehr Zeit für die Besprechung potenzieller Fehlerquellen haben?

Auf nichttriviale Fragen haben wir in der traditionellen Weiterbildung immer mit Rezepten geantwortet – und die Menschen haben tapfer mitgemacht: Bei der X-/ Y-Motivationstheorie, beim 360°-Feedback, bei den (völlig sinnlosen, weil ohne Zweck und ohne Herzblut umgesetzten) Mitarbeitergesprächen, bei KAIZEN und SIX SIGMA, bei TQM und bei Lean Management.

Mittlerweile erlebe ich mehr und mehr, dass die Menschen um uns herum müde geworden sind und sich nicht für weitere „Rezepte“ interessieren, die sie immer on top noch „draufpacken“, ohne dass ihre eigentlichen Themen damit jemals gelöst worden wären.

4. Wer immer die Relationale Weiterbildung plant, ist sich dessen bewusst, Support für die Ergebniserzielung zu sein – und gerade nicht

selbst Ergebnisse festzulegen. „Ja, natürlich“ werden Sie sagen – und dennoch erleben Sie jeden Tag in unserer klassischen Welt etwas ganz anderes, insbesondere in unseren Unternehmen.

Wie viele Führungskräfte erzählen mir von Leadership Development-Programmen, durch die sie nun „durchgeschleust“ würden („Wieder ein sinnloser Punkt mehr in meinem Terminkalender“), oder erleben Coaching-Programme, die sie nicht brauchen, nicht bestellt haben, in Wirklichkeit auch nicht abholen (weil die Coachings einfach abgesehen werden). Oder sie müssen „Work Life Balance“ lernen, weil die Personalabteilung sich gerade selbst einen neuen Arbeitsschwerpunkt „verpasst“ hat (und geraten pikanterweise dadurch ganz schön in Stress...).

Wie viele Seminare wurden bereits gehalten, die nicht gehalten werden hätten müssen; die bloß entstanden sind, weil ein HR Experte ein Buch über das neueste „Rezept“ der Führung gelesen hat?

Ich habe aus Relationaler Sicht eine sehr einfache Faustformel: Ohne inhaltliche Ergebnisvorgaben der Unternehmensleitung wird die Personalentwicklung, wird kein Gestalter Relationaler Weiterbildung tätig. Hart, aber herzlich.

2.3.2. Weiterbildung als hoch individuelle Reflexions- und Gestaltungsgelegenheit

1. Relationale Weiterbildung fokussiert auf neues Sein und Können.

„Wie kann ich mich anders beschreiben?“, „Wie möchte ich von anderen anders beschrieben werden?“, „Wie kann ich mein Tun anders organisieren, sodass ich die geforderten Ergebnisse erziele?“ sind Fragen, die in der Relationalen Weiterbildung bearbeitet werden. Dabei geht es stets darum, eine ausgeglichene und hilfreiche Wechselwirkung zwischen „Sein“ und „Tun können“ im Dienste der Ergebniserzielung zu erreichen. Und genau nicht darum, uns bloß im Verkaufsgespräch anders zu verhalten, entsprechend der Rezepte, die uns als „letzter Schrei“ in irgendeinem Verkaufsseminar angeboten wurden; und auch

sicher nicht darum, plötzlich Klassifizierungen in „rote“ und „grüne“ Mitarbeiter vorzunehmen, bloß weil im letzten Seminar eben „DISG“ angesagt war.

Wir operieren in der klassischen Weiterbildung immer auf der Verhaltensebene („Tun Sie dies.“, „Tun Sie das.“). In der Relationalen Weiterbildung ersetzen wir Ratschläge durch Reflexionsangebote; nicht bestimmte Konzepte sollen gelernt werden, sondern neue, hochindividuelle, passende Konzepte sollten von den Teilnehmern entwickelt werden.

2. Relationale Weiterbildung ist höchst individuell: Wenn wir davon ausgehen, dass nur selten zwei Personen im gleichen beruflichen System die gleiche Ergebnisvorgabe bekommen, für diese aber nie die gleichen persönlichen Dispositionen und Erfahrungen haben, ist Weiterbildung eine höchst individuelle Angelegenheit.

Daher werden in der Relationalen Weiterbildung zwar eine Menge Beispiele angeboten, „Lernen“ erfordert jedoch immer den persönlichen Dialog, die Reflexion, die Auseinandersetzung am eigenen Fall. Oder anders formuliert: Wer „kein Thema hat“, für den passt die Weiterbildung eben nicht. Das erlebe ich auch häufig in den Seminaren meines IRBW Weiterbildungsinstituts: Wer hier als externer Berater „nur mal zusehen“ will, wie das Leadership-Seminar abläuft, wird zwar irgendwelche Teile mechanisch mitnehmen (was immer er dann damit tut), aber er wird daraus weder „Leadership lernen“ noch sinnvoll eigene Leadership-Seminare aufbauen können, da es im Seminar ja nicht um die Rolle als Leadership-Vortragender geht, sondern um die (Neu-) Gestaltung des eigenen Systems. Ist er aber trotzdem im Seminar dabei, so plädiert er – meiner Erfahrung nach zu Recht! – regelmäßig dafür, „den Vortragenden mehr im Raum zu haben und die Experimentierphasen zu verkürzen“, um „mehr vom Vortragenden“ zu haben (und seinen persönlichen Zielen viel besser gerecht zu werden) – was nicht wirklich zum Reflexionsbedarf der anderen Teilnehmer passt. Und natürlich

gilt das auch umgekehrt: Für externe Berater kann es sehr ermüdend sein (und am Ziel vorbei führend), wenn Führungskräfte – wiederum zu Recht! – gefühlt Stunden damit verbringen, sich über spezifische Situationen auszutauschen und nach Auswegen suchen, die ihnen anspruchsvoll in der Realisierung erscheinen; Situationen, zu denen der externe Berater sagt, „Das ist doch ganz einfach. Sie sagen Ihrem Vorgesetzten, dass das eben nicht so geht.“

Ebenso kann es eine Herausforderung sein, zu versuchen, „High Potentials“ in „Führung“ weiterzubilden – weil diese ja noch keine entsprechende Erfahrung darin haben, ja nicht einmal wissen, was da in der Verantwortung als Führungskraft überhaupt auf sie zukommen könnte, und sie, wenn nach spezifisch bestehenden Herausforderungen gefragt wird, immer die Antwort geben müssen, „Ich habe keine Probleme.“ – und wenn sie sich zumindest welche vorstellen könnten, würden sie diese natürlich aus der Perspektive der Nicht-Führungskraft erleben.

Werden diese High Potentials nun in einem Seminar mit Führungskräften zusammen gefasst, („Wir fördern von Beginn an den Austausch.“), so werden nicht etwa „verschiedene Ebenen des Verständnisses in einen Raum zusammengeholt“, sondern allzu oft zwei Perspektiven-Welten, die einander beim Experimentieren und Lernen (auch) ganz schön stören können.

Das bedeutet: Es kann durchaus sinnvoll sein, Menschen auf passendem Erfahrungsniveau bzw. zueinander passendem Ergebnisvorgaben-Niveau zusammen zu fassen, um eine gute Ausgangssituation für die individuelle Reflexion und Gestaltung zu schaffen.

3. Lernen ist ein Trial and Error Prozess: Mit der Relationalen Definition des Lernens (siehe auch Kap. 2.2.) und der Überlegung, dass die Welt stets in Wechselwirkung zwischen dem eigenen Denken und Handeln und jenem der Menschen in der Umgebung entsteht, wird klar, dass Lernen immer ein Trial and Error darstellt: Wir probieren etwas aus, das an der validierenden Instanz (und seien es wir selbst) anhand bestimm-

ter Kriterien geprüft wird – ich gehe sogar davon aus, dass wir erst an der Reaktion auf unser konkretes Tun erkennen können, was wir von den Vorgaben verstanden haben.

Das bedeutet, wir experimentieren mit unserem Können: Was funktioniert, wird weiter betrieben, optimiert, ausgebaut, auf andere Bereiche übertragen. Was nicht funktioniert, wird „ad acta“ gelegt. Wir probieren also etwas in einem kleinen Teil unserer Praxis ohne Gewähr auf Funktionieren aus.

Relationale Weiterbildung bildet also immer – immer! – eine untrennbare Verknüpfung aus Reflexions- und Gestaltungsprozessen und der eigenen (!) Praxis.

Es gibt in der Relationalen Weiterbildung keine Business Cases, keine Rollenspiele, keine beispielhafte Gestaltung, keine Best Practice-Analyse, keine Präsentation von „Rezepten“, keine Übertragung von „Rezepten“ aus anderen Unternehmen bzw. Bereichen etc. auf den eigenen Bereich. Sondern lediglich den (durchaus anspruchsvollen!) Trial und Error Dialog in wertschätzender Auseinandersetzung mit den eigenen, aktuell anstehenden Themen.

4. Relationale Weiterbildung stellt die Reflexions- und Experimentierphase am eigenen Thema in das Zentrum der Gestaltung von Weiterbildungsarchitekturen.

Es wird also laufend die eigene Selbstbeschreibung in Frage gestellt: Mag ich diese noch? Ist sie noch hilfreich? (z.B. im privaten Bereich: Ist mein Selbstbild als Elternteil in den heute im Kindsein geforderten „Ergebnisvorgaben“ noch hilfreich?) bzw. auch an den weiter außen liegenden Ringen des persönlichen Bilds gearbeitet (z.B. an der Kompetenzerweiterung: „Kann“ ich das, was heute von mir jeden Monat gefordert wird?).

Was in der Praxis bedeutet: Ohne Unterlass wird in der Relationalen Weiterbildung – egal ob in einer Seminargruppe, in Zweiergruppen-

Intervisionen, in Kleingruppenarbeit oder in Einzelarbeit – Anlass zu Reflexion und Experimenten gegeben. Dies passiert idealerweise in herausfordernden Fragestellungen: nichttrivialen Fragen, die den Teilnehmer zwingen, sich mit der eigenen Situation auseinander zu setzen (siehe auch Radatz, 2001).

2.3.3. Weiterbildung als Gelegenheit zur Nutzung multipler Perspektiven und als Schnittstelle zur Lernenden Organisation

1. Die Einbeziehung anderer Perspektiven – sei es in der eigenen Person, indem der Weiterbildungsteilnehmer bewusst die Thematik aus einer gedachten Situation seines Gegenübers an den Schnittstellen – Vorgesetzter, vor- oder nachgelagerte Schnittstelle, Mitarbeiter – betrachtet, oder sei es in Form von Kollegen (Intervisionspartnern) bzw. nicht Beteiligten („Spannend: So kann man diese Situation also auch sehen!“) ist in der Relationalen Lerntheorie zentral, gerade weil ich davon ausgehe, dass die Welt in Beziehung entsteht. Die Perspektiven anderer können dabei die persönliche Nische nach Humberto Maturana (siehe Kap. 1.2.1, S. 50) erweitern – sodass Lernen entsteht.

2. Ergebnisse, Lösungen, Prozesse, Werkzeuge, Erfahrungen werden in der Relationalen Weiterbildung bewusst multipliziert, d.h. gesammelt und einer größeren Gemeinschaft zur Verfügung gestellt – in Form einer „Tool-Box“, einer „Erkenntnis-Mappe“, einem „Story-Book“, einem „Weißbuch“... der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Auf diese Weise wird kontinuierlich dafür gesorgt, dass auch andere, an der Weiterbildung nicht Beteiligte, in ihren Handlungsmustern herausgefordert, „gechallenged“ werden.

Die Sammlung dessen, was funktioniert, die Sammlung persönlicher Learnings, die Weitergabe einfacher Werkzeuge sollte keinesfalls eine Sammlung von „Rezepten“ darstellen, die es nun nachzukochen gilt;

nein, sie sollte eine Anregung sein, sie sollte stets in Frage stellen, neue Perspektiven ermöglichen; oder den Mut machen, Neues auszuprobieren – auf ganz individuelle Art und Weise.

3. Die Automatisierung funktionierender Prozesse stellt die Schnittstelle zwischen individuellem Lernen und der Lernenden Organisation dar – dort, wo festgeschrieben wird, was funktioniert, und das Festgeschriebene so lange gehandhabt wird, als es tauglich ist, die geforderten Ergebnisse bestmöglich zu erreichen.

Und dafür werden in der Relationalen Weiterbildung entsprechende Strukturen gesetzt – damit die Automatisierung auch wirklich erfolgen kann (zum Aufbau der Lernenden Organisation siehe Radatz, 2010).

2.3.4. Weiterbildung als Lernangebot auf gleicher Augenhöhe

1. Wenn es in der Relationalen Weiterbildung um nichttriviale Fragen geht, dann begegnen sich „Lehrende“ und „Teilnehmer“ immer auf gleicher Augenhöhe.

Das bedeutet: Relationales Lehren entspricht dem Heinz von Foersterschen Angebot „Wir wissen es nicht. Finden wir es gemeinsam heraus.“ Ich habe in meiner bisherigen Erfahrung immer wieder erlebt, dass Lehrende am Ende einer Weiterbildung den gemeinsamen Raum mit den Worten verließen, „Heute habe auch ich etwas gelernt.“ Mittlerweile würde ich es ein wenig schärfer formulieren: Aus Relationaler Sicht lernen in einer Weiterbildung immer sowohl der „Lehrende“ als auch der „Lernende“, sodass jeweils beide Rollen wechselnd wahrgenommen werden. Für die Praxis bedeutet dies, dass die in der klassischen Weiterbildung so beliebte „Betreuung der Reflexionsgruppen“ („Ich gehe als Lehrender von Gruppe zu Gruppe und bin da, wenn es Fragen gibt.“) in der Relationalen Weiterbildung ganz einfach keinen Sinn ergibt und daher nicht angeboten wird. Warum? Weil der Lehrende eben gerade keine