

Weiterbildung und Beratung im Kontext lernender Organisationen

Lernpotenzial optimal nutzen

Weiterbildung und Beratung treffen in verschiedenen Verwendungskontexten aufeinander. Organisationen investieren viel in die Weiterbildung. Neben den individuell erweiterten Kompetenzen geht es um organisationales Lernen, so dass Lernergebnisse in Strukturen und Abläufen abgebildet werden. Hier kommt die Beratung ins Spiel.

Die Weiterbildung kann sowohl in allgemeinen Bereichen (persönliche Entwicklung oder ästhetische Bildung) verortet sein oder im

beruflichen Bereich. Man kann sich auch individuell in Bezug auf das Lernen im eigenen Weiterbildungsprozess beraten lassen, sei es mit dem Ziel, spezifisches Fachwissen- und -können zu erwerben, oder um die überfachliche Kompetenz, das Lernen (besser) zu lernen, also eine Art metakognitive Lernberatung. Die Beratenden können dabei sowohl Laien oder Peers sein – dann sprechen wir von einem informellen Setting –, oder es handelt sich um Fachleute mit Beratungsexpertise. Ihr Fachwissen und Können haben diese in einschlägigen Beratungsweiterbildungen erworben. Sie arbeiten entweder als selbständig Tätige oder Angestellte und haben sich womöglich zertifizieren lassen.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit einem anderen – vom erstgenannten nicht scharf abgrenzbaren Kontext, nämlich solcher Weiterbildung und Beratung, deren Resultate nicht ausschließlich individuell, sondern dezidiert auch in organisational verfassten Handlungszusammenhängen auftreten sollen. In besonderem Maß gilt dies für die betriebliche oder betrieblich veranlasste Weiterbildung und Beratung, für die sich seit jeher die Transferherausforderung stellt: Wissen und Können sollen vom handlungsentlasteten Lern-/Beratungsfeld ins Funktionsfeld übertragen werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie Weiterbildung und Beratung hier so miteinander verbunden oder aufeinander abgestimmt werden, dass organisationales Lernen unterstützt wird.

Wissensverlust vorbeugen

Da Weiterbildung immer an das individuelle Lernen gekoppelt ist, versucht die Organisation dem bei Ausscheiden

eines Mitarbeiters drohenden Wissens- und Könnensverlust vorzubeugen, und zwar durch organisationales Lernen. Das Wissen der einzelnen Personen muss hierfür für andere sicht- und nutzbar gemacht werden. „Der Gedanke des organisationalen Handelns geht dem des organisationalen Lernens logisch voraus, weil das Lernen – Denken, Wissen oder Sich-Erinnern – eine Art des Handelns ist“ (Argyris 2008, S. 23).

Lernprozesse von Organisationen sind daran erkennbar, dass

- die Verhaltensänderungen der Mitglieder dauerhaft sind;
- sich diese Veränderungen in (angepassten) Strukturen und Prozessen abbilden;
- sowohl die Verhaltensänderungen wie auch die Anpassung von Strukturen und/oder Prozessen gezielt vollzogen werden.

Für Weiterbildung und Beratung geht es im Zusammenhang mit organisationalem Lernen um folgende Ziele:

- Kompetenzerweiterung der Mitarbeitenden mit Blick auf deren primär berufliche Entwicklung ist – nicht ausschließlich, aber notwendig – bezogen auf Anforderungen der Organisation. Eine solche Kompetenzerweiterung ist auch als Funktion der Personalentwicklung zu bezeichnen. Um die erworbenen Kompetenzen einer Mitarbeiterin und eines Mitarbeiters bei einem Austritt nicht zu verlieren, reagiert die Organisation mit Bindungsvereinbarungen, Nachfolgeplanungen oder Wissensmanagement.
- Strukturen und Prozesse der Organisation selbst sind gestärkt für aktuelle oder künftige Herausforderun-



Autoren |

Prof. Dr. Wolfgang Beywl, Pädagogische Hochschule FHNW, Institut Weiterbildung und Beratung, Leiter der Professur für Bildungsmanagement sowie Schul- und Personalentwicklung, Brugg-Windisch (Schweiz)

wolfgang.beywl@fhnw.ch

Armin Schmucki, Ausbildungsleiter DAS Integrative Beratung, Co-Ressortleiter schulinterne Weiterbildung und Beratung, IWB PH FHNW. Als Organisationsberater, Supervisor, Coach arbeitet er bei asp-beratungen gmbh.

armin.schmucki@fhnw.ch

Schwerpunkt | Mehr Beratung in der Weiterbildung?

gen. Diese betreffen die drei konstituierenden Merkmale von Organisationen (Kühl 2011):

- den Zweck (sei dieser zum Beispiel primär wirtschaftlich, sozial oder weltanschaulich),
- die interne Steuerung (Hierarchie, Führung, Mitbestimmung et cetera),
- die Mitgliedschaft (also zum Beispiel Rekrutierung, Bindung, Fluktuation).

Es ist eine Funktion der Organisationsentwicklung, über individuell-organisatorische Wissens- und Verhaltensbestände in die Aufbau- und Ablauforganisation einzuweben. Die Aufgaben der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung werden optimal von dafür qualifizierten Führungskräften mit einschlägiger Expertise ausgeführt. Sie unterscheiden sich damit von alltäglichem und beiläufigem anregendem/unterstützendem Handeln. Beide Aufgaben sind eng aufeinander bezogen, greifen auch über die Grenzen der Organisation hinaus, indem das Image so gestaltet wird, dass kompetente Mitarbeitende angezogen werden. Weiterbildung und Beratung können in Personal- und Organisationsentwicklung Synergien entfalten, aber auch mit ihren Prinzipien miteinander in Konflikt geraten. Dies genauer zu klären, dient eine typologische Gegenüberstellung der beiden Konzepte.

Diese erfolgt aus der Perspektive der jeweils professionell tätigen Akteure. Es sind auf der einen Seite Lehrende/Lehrpersonen, Kursleitende, Weiterbildungner oder Trainerinnen und Trainer und so weiter – nachfolgend vereinfachend: Trainer. Auf der anderen Seite sind Beraterinnen, Coaches, Moderatorinnen et cetera tätig – vereinfachend im Folgenden: Berater. Als Extreme einander gegenüber stellen wir links den instruktionalen Handlungsmodus, wie er in (herkömmlichen) Settings der Aus- und Weiterbildung, des Trainings oder des Unterrichts dominiert, rechts den (fach-/prozess-)beratenden Modus.

Weiterbildung umfasst auch Beratung

Es springt folgende Asymmetrie ins Auge: Weiterbildung (Training, Unterricht und so weiter) umfasst wie jedes Lernarrangement immer auch beratende Anteile. Dies ist zum Beispiel ganz offensichtlich beim Feedback der Lehrenden an die lernende Person gegeben, einem für den Kompetenzerwerb besonders starken Einflussfaktor (Hattie 2015). Ein anderes Beispiel ist das Streben, bei den Ler-



nenden Reflexion auszulösen: Reflexion des Lernprozesses im Weiterbildungs-, Reflexion des Handlungsprozesses im Beratungssetting. Hingegen ist für die Beratung als Position weit verbreitet – dabei umstritten –, dass (fachliche) Instruktionen bewusst gar nicht oder so wenig wie möglich gegeben werden, unter anderem, da befürchtet wird, dass dies das Commitment der beratenen Person (die sich gegebenenfalls selbst als Expertin sieht) und damit die Wirksamkeit der Beratung mindern könnte (vgl. zu dieser Auseinandersetzung den Beitrag von Schreyögg in diesem Heft).

Auf dem linken Pol müssen die professionell tätigen Trainer über einen markanten fachlich-inhaltlichen Kompetenzvorsprung und in der Regel auch über ein ausdifferenziertes didaktisch-methodisches Methodenset verfügen. Beratungskompetenzen (auch in ihrer spezifischen Form der Feedback-Kompetenz) sind vielleicht wünschenswert, aber nicht immer stark ausgeprägt. Die Trainer als Experten legen oft auch die Lernziele fest und wählen den Stoff oder die Inhalte aus, wozu die Novizen aufgrund ihrer mangelnden Sachkenntnis nicht in der Lage wären.

Auf dem rechten Pol sind professionelle Berater aktiv. Sie verfügen über ausgeprägte Fähigkeiten, um kommunikative Muster bei den zu Beratenden zu erkennen und ihr Denken und Reflektieren durch ein breites, bewusst selektiv eingesetztes Interventionsarsenal zu fokussieren. Die mehrperspektivische Sicht auf eine vom Klienten eingebrachte Situation ermöglicht das Verstehen der Hintergründe und damit auch die gezielte Anregung zur Entwicklung von Lösungsansätzen. Zuständig

für das Agenda-Setting und auch für die laufende Anpassung der Beratungsziele sind hier die zu beratenden Personen; eine der Grundbedingungen für ein gelingendes Arbeitsbündnis. Es dürfte eine Minderheitenmeinung sein, dass jeder effektiver Berater über dem Klientensystem zumindest gleichwertige Fach- oder Feldkompetenz verfügen sollte. Und selbst ob dies eher schaden als nutzen würde, dürfte umstritten sein.

Weiterbildung versus Beratung

Es wird deutlich: Methodisch müssen sowohl professionelle Trainer als auch Beratende über ausgeprägte Expertise verfügen; die Anforderungen an Fach- und Feldkompetenz unterscheiden sich stark; die Hoheit in Bezug auf das Agenda-Setting ist sehr unterschiedlich zugeordnet. Betrachtet man die Zielebene, dann werden unterschiedliche Schwerpunktsetzungen deutlich. Auch diese Zuordnungen sind nicht eindeutig – doch wird es so sein, dass im Zweifelsfall (wenn Zeit, Ressourcen und Motivation knapp sind), das Pendel auf die jeweilige Seite ausschlägt.

In der Weiterbildung geht es vor allem um Wissen und Können – in aktueller Fachsprache ausgedrückt: um Kompetenzen. Die Anwendung („can-do“) und die Bereitschaft zum Handeln (Volition) beziehen sich zunächst auf das Lernfeld – hier sollen die Kompetenzen als Performanzen gezeigt werden. Der Wert der Bildungsmaßnahme bemisst sich vor allem daran, ob dies gelingt (das Beispiel von Schlegel/Wagner in diesem Heft zeigt dies deutlich).

Hingegen wird in der Beratung konsequent darauf hin gearbeitet, dass die beratene Person sich im Transferfeld tatsächlich anders verhält. In der je nachfolgenden Sitzung wird reflektiert, was tatsächlich umgesetzt wurde und wie die (eventuell anzupassenden) Ziele im realen Feld noch besser erreicht werden können. Dies geschieht auch unter Inkaufnahme, dass die beratene Person kein explizites Wissen über ihr Tun erwirbt (wenngleich dies natürlich wünschenswert ist, aber auch in der Beratung herrscht Zeitknappheit).

Es ist möglich, die beiden hier extrem dargestellten Zielschwerpunkte in unterschiedlichen Verhältnissen zu mischen (siehe Abbildung 1). Auch die Handlungsmodi können kombiniert werden, was jedoch Voraussetzungen hat: Weiterbildungs- und Trainingskompetenz im Team der Professionellen erfordert wiederum Zeit und Geld, um diese womöglich sehr effektive Kombination bie-

ten zu können (vgl. in diesem Heft das Interview mit Nadine Gilg und das Beispiel Alt/Eberling sowie die Rezeption von Erpenbeck et al. im Beitrag von Judy).

Wirksamkeit von organisationalem Lernen

Wie kann Beratung die Organisation unterstützen, sodass sie ihr Potenzial zum organisationalen Lernen optimal nutzen kann? In diesem Abschnitt werden verschiedene Faktoren beschrieben, die sich bei der Beratung und Steuerung von Organisationen im Hinblick auf das organisationale Lernen als wirksam erweisen.

Drei Faktoren sind entscheidend dafür, ob Weiterbildung auch längerfristig wirksam ist:

- Der Veränderungsbedarf muss möglichst genau eingeschätzt und auch als Druck wahrgenommen werden.
- Mitarbeitende und Führung müssen genügend Bereitschaft zeigen, um Veränderungen in Angriff zu nehmen.
- Mitarbeitende müssen fähig sein, die Veränderung Schritt für Schritt zu planen und zu vollziehen (vgl. Krüger 2014).

„Den Quantensprung zu einer problemlösungs- und transferorientierten Weiterbildung schafft man nur mit Unterstützung der Führungskräfte, bei der das organisatorische Umfeld der Lernenden mit berücksichtigt wird, und wenn die erwähnte Problemlösungs- und Transferorientierung gelebt wird“ (Piber/Vogelauer in Glasl 2014, S. 291).

Organisationale Lernprozesse verlangen Führungsentscheidungen. Dies unterscheidet sie von unbemerkt (nach-)vollzogenen Anpassungsprozessen. Die oben skizzierte Komplexität einer umsichtigen Weiterbildungsplanung erfordert häufig die Unterstützung durch Organisationsberatung. Es ist anspruchsvoll, einen Weiterbildungsprozess im Sinne der lernenden Organisation einzuleiten, wohlgerichtet bei Aufrechterhaltung des Alltagsbetriebs in gewohnter Qualität. Auf der anderen Seite ist Weiterbildung oft von Verunsicherung begleitet. Neue Abläufe, neue Vorgehensweisen oder der Fokus auf Verhaltensänderungen stehen bevor.

„Organisationales Lernen ist jedoch so harmlos nicht: Lernprozesse sind nicht vollständig kontrollierbar und können in Forderungen nach tiefgreifender Veränderung resultieren. Strukturen, Rollen und Funktionen können in Frage gestellt, das Selbstbild einer Unternehmung und ihrer Akteure gestört werden. Organisationale Lern-

prozesse holen die Unsicherheit in ein Unternehmen“ (Baitsch 2012).

Zwischen Stabilität und Flexibilität

Wirksame Beratung – dazu gibt es verschiedene Studien (vgl. Haken 2006) – muss dazu beitragen, dass das Unternehmen so weit wie möglich stabil bleibt. Verschiedene Autoren warnen davor, das Prinzip der lernenden, sich stets verändernden Organisation zu idealisieren. Bei totaler Veränderungsorientierung könne „die Organisation kein Gefühl der Einheit entwickeln. Chronische Flexibilität zerstört im Extremfall die Identität der Organisation“ (Kühl 2015).

Trotzdem ist es wichtig, Stabilität immer dann zu brechen, wenn sie rigide wird und Bewegung verhindert. Interventionen können nicht wie in einem maschinell ablaufenden Prozess geplant und durchgeführt, sie müssen laufend auf ihre Wirksamkeit und auf ihre Nebenfolgen überprüft werden. In sogenannten systemischen Schleifen überlegen und planen Führung und Beratung gemeinsam, wie gegebenenfalls Ziele angepasst und in welchen Schritten Weiterbildungen implementiert werden sollen und können.

Bei großen Unternehmen wird die oberste Führungsebene periodisch bei strategischen Entscheidungen einbezogen, bei mittleren oder kleinen führt sie den ganzen Prozess. Vielerorts hat es sich bewährt, dass die Führung durch eine Steuergruppe unterstützt wird. Diese setzt sich aus Personen aus verschiedenen Bereichen der Organisation zusammen. Sie übernimmt Aufgaben in der Umsetzung, spielt aber auch eine wichtige Rolle als Sensor, wenn Wirkung beziehungsweise Nebenwirkung eingeschätzt werden sollen. Nicht zu unterschätzen ist die Steuergruppe in ihrer Funktion als Multiplikatorin. Im Unterschied zu einem Projekt gibt es für ein umfassendes Veränderungsvorhaben keinen exakten Plan, der auf jeden Fall einhaltbar ist. Man muss mit Verzögerungen, Umwegen und neuen Erkenntnissen rechnen.

Aktion und Reflexion

Von großer Bedeutung sind Reflexionsphasen. Phasen, in denen Mitarbeitende ihr Handeln und Abläufe in der Organisation kritisch überdenken. In einer solchen „Untersuchung“ – John Dewey geht von einer „gefühlten Schwie-

rigkeit“ oder von einer „problematischen Situation“ aus – werden Denken und Handeln auf ihre Übereinstimmung geprüft (Dewey 2002). Die Beratungsperson wird einerseits geeignete Settings für solche Reflexionsphasen vorschlagen, andererseits stellt sie auch ihre eigenen Beobachtungen zur Verfügung (Beobachtungen zweiter Ordnung: Beobachtungen, wie die Mitglieder der Organisation ihr Tun oder ihre Grundwerte beschreiben, deuten oder übersehen). Das Erkennen und Ernstnehmen der gültigen Muster in der Organisation stellt somit ein weiteres wichtiges Prinzip in der Organisationsberatung dar.

Damit Weiterbildung als organisationales Lernen erfolgreich ist, müssen die Mitglieder den Sinn erkennen. Das Aufzeigen des Sinnbezugs ist eine strategische Aufgabe, Beratung kann in diesem Punkt die Führung unterstützen und immer wieder auf die Wichtigkeit dieses Prinzips hinweisen. Zum Sinnbezug gehört auch, dass Lerninhalte und Veränderungen in der Organisation anschlussfähig sind, das heißt, dass die Leitungsebene mit den bestehenden Gegebenheiten, also mit der Kultur der Organisation arbeitet und nicht gegen sie. Das Commitment der Mitarbeitenden wird erst dann erreicht, wenn der Sinn geklärt ist (vgl. Berner 2012).

Von Göttern und günstigem Wind

Nicht zuletzt geht es immer auch um die Synchronisation und den günstigen Wind. Die verschiedenen Prozesse und Interventionen müssen sorgfältig aufeinander abgestimmt sein. Die besten Ideen, die durchdachtesten Weiterbildungen verpuffen, wenn die Zeit und Rahmenbedingungen dafür nicht stimmen. Die alten Griechen nannten dies „Kairos“, und sie meinten damit, dass für eine wichtige Unternehmung nicht nur an alles gedacht werden muss, sondern dass auch die Götter mit im Boot sein müssen. Es bleibt eine anspruchsvolle Entscheidung, den richtigen Zeitpunkt und das Vorgehen festzulegen, auch wenn wir heute nicht mehr die Götter mit einem Opfer gnädig zu stimmen suchen.

Die Zusammenarbeit zwischen Führung und Beratung erlaubt es, Weiterbildung im organisationalen Kontext erfolgreich zu etablieren. Die unterschiedlichen Rollen müssen sorgfältig geklärt und das jeweilige Vorgehen genau auf die konkrete Organisation abgestimmt werden. Jedes System hat seine Eigendynamik, eine mustergültige Organisation gibt es nicht. ■■■

Literatur |

- Argyris, C.: Die lernende Organisation. Stuttgart 2008
- Baitsch, C./Wetzel, R.: Organisationale Lernfähigkeit gestalten. In: osc 2/2008
- Berner, W.: Culture Change. Stuttgart 2012
- Dewey, J.: Wie wir denken. Zürich 2002
- Haken, H./Schiepek, G.: Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. Göttingen 2006
- Hattie, J.: Lernen sichtbar machen. Baltmannsweiler 2013
- Krüger, W.: Excellence in Change. Wiesbaden 2015
- Kühl, S.: Entzauberung der lernenden Organisation. In: osc 1/2015
- Kühl, S.: Organisationen. Wiesbaden 2011
- Piber, H./Vogelauer, W.: Lernprozesse im engeren Sinn. In: Glasl, F.: Professionelle Prozessberatung. Bern 2014