

# Stärken fördern!

## Die Naturgesetze der Mitarbeiterbildung

### 1. Investitionen in ein veraltetes Bildungssystem?

Zur Lösung gegenwärtiger Probleme - Arbeitslosigkeit, Milliardenlöcher, "Standort Deutschland" etc. - erhofft man sich unter anderem Rettung von Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung. Es werden mehr Ausbildungsplätze gefordert, mehr finanzielle Mittel, längere Ausbildungszeiten; man eröffnet "Bildungsoffensiven", die Bildungspolitik ist wieder in.

Doch Vorsicht! Mehr Ausbildungsplätze oder mehr Geld bringen nichts, wenn die Ausbildung sich weiterhin am Taylorismus orientiert, am unselbständigen Mitarbeiter, der festgelegte Arbeitsgänge nach Anweisung durchführt, der seine Arbeit als Maloche empfindet, als Übel, als Last, der Arbeit im Grunde vermeiden möchte und seine Lust in der Freizeit sucht.

Gewiss gibt es heute viele Führungskräfte, die erkannt haben, dass man nur mit selbständigen, motivierten und kreativen Mitarbeitern Erfolg haben kann, mit Menschen, die Herausforderungen bestehen wollen und können, die in Gruppen arbeiten wollen und können, die sich einsetzen und Verantwortung übernehmen.

Doch kümmern sich diese Führungskräfte auch um eine daraufhin zielende Aus- und Fortbildung? Leider muss man immer wieder feststellen, dass sich Führungskräfte meist wenig für Aus- und Fortbildung interessieren. So bleibt bei der Mitarbeiterbildung alles beim alten: Investitionen fließen in ein veraltetes Bildungssystem, es kommt zu einer gigantischen Verschwendung von Zeit, Geld und Energie.

Zur Verdeutlichung sei kurz auf zwei Fehler hingewiesen, die immer wieder gemacht werden: Nehmen wir an, ein Mitarbeiter zeige eine Schwachstelle - er verkaufe einen Artikel nur mangelhaft, er produziere zu viel Ausschuss etc. - und werde dann einer Fortbildung "unterzogen". Doch diese bringt keinen Erfolg. Woran liegt das?

Nun, wenn eine Schwachstelle besteht, wenn also Ist-Wert und Soll-Wert des Verhaltens auseinanderklaffen, so gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder *kann* der Mitarbeiter die Anforderung nicht erfüllen, dann hat Ausbildung eine Chance, oder er könnte die Anforderung erfüllen, tut es aber nicht, dann kann man ausbilden "bis die Socken dampfen", wie der amerikanische Psychologe Mager sagt, es ändert sich nichts.

Angenommen, ein Autofahrer fahre regelmäßig zu schnell durch Ortschaften und sammle auf diese Weise Punkte in Flensburg. Jetzt wird er in einen Lehrgang geschickt, in dem langsames Fahren geübt wird - ein absurdes Unterfangen! Nein, wenn ein Mitarbeiter etwas nicht tut, obwohl er es kann, nützt Ausbildung nichts, es geht nicht um Lernen, es geht um "Verhaltensmanagement", um motivierende Reizkonstellationen, um die Herstellung von Flow, Anerkennung, Bindung.

Aber auch dann wenn die Schwachstelle auf einem Mangel an Können beruht, ist Ausbildung oder Fortbildung nicht immer sinnvoll. Jeder Mensch hat nun einmal eine



individuelle Leistungsstruktur, er hat seine individuellen Stärken und Schwächen. Liegt aber eine *strukturelle* Schwäche vor, so hat es keinen Sinn, auf dieser Schwäche herumzutrapeln, es kommt nichts dabei heraus.

Um auf solche Fehler und Mängel näher eingehen zu können, beispielsweise auf eine unnötige Allgemeinbildung, auf die Abtrennung der Bildung vom Ernstfall, auf fehlende Lehrstrategien für Kreativität oder Verantwortlichkeit, muss zunächst nachgewiesen werden, dass es sich auch tatsächlich um Fehler oder Mängel handelt. Ein solcher Nachweis kann aber nur auf der Basis eines objektiv gültigen Bildungssystems geführt werden. Gibt es ein solches? Ja, es gibt allgemeine Naturgesetze der Erziehung und Bildung. Sie stehen selbstverständlich im Einklang mit den Naturgesetzen der Führung.

## 2. Die allgemeinen Naturgesetze von Erziehung und Bildung

### Erstes Gesetz: Anpassung an die Lebenswelt

Das erste Gesetz heißt Anpassung an die Lebenswelt. Es gilt für alle Lebewesen. Pflanzen oder Tiere, die nicht angepasst sind, gehen zugrunde. Anpassung bezieht sich dabei auf physikalische Gegebenheiten, wie Temperatur - Druck - oder Lichtverhältnisse, aber auch - bei Tieren - auf Verhaltensweisen wie Nahrungserwerb, Partnersuche, Kampf, Flucht usw. Die evolutionär früheste Form des Anpassungsverhaltens ist eine instinktive. Das Tier "weiß", was es fressen kann, es "erkennt" den Partner, es "kennt" seine Feinde. Das instinktive Anpassungsverhalten hat jedoch einen evolutionären Nachteil: Es ist starr und damit an eine ganz spezifische Umwelt gebunden. Ändert sich diese, gehen die (instinktdeterminierten) Tiere zugrunde. Dieser Nachteil wird durch eine weitergehende "**Erfindung**" vermieden: **Das Lernen**.

Es ermöglicht in Form von Informationsspeicherung, Wahrscheinlichkeitslernen, Erfahrung, Problemlösung etc. eine mehr oder weniger rasche Anpassung, also auch eine Anpassung an wechselnde Lebensbedingungen. Die Informationsspeicherung ist ein gutes Beispiel dafür: Nehmen wir eine objektive Information wiederholt wahr, so speichert sie sich allmählich im Dauergedächtnis. Je größer der gespeicherte Anteil ist - man denke an eine "halbwegs" bekannte Telefonnummer - umso weniger (subjektive) Information bleibt von der objektiven Information übrig. Ist eine objektive Information gespeichert, enthält sie für den Betreffenden keine (subjektive) Information mehr.

Der Sinn des Lernens als Informationsabbau wird deutlich, wenn man den Lernenden in seiner Umwelt betrachtet. Wiederholt werden ja die in der Umwelt auftretenden Informationen. Mensch und Tier (sofern dieses lernfähig ist) erreichen durch den Abbau der sie umgebenden Information eine Zunahme an Sicherheit: Je weniger Information die Außenwelt enthält, desto sicherer kann man sich in ihr bewegen. Ein zentraler Anpassungsvorgang ist beispielsweise der Erwerb der Muttersprache. Diese erzeugt Sicherheit im Heimatland. In einem Land, dessen Sprache man nicht gelernt hat, erlebt man hautnah, welche Unsicherheit eine mangelnde Anpassung erzeugt.



Mit der Erkenntnis des anpassenden Lernens als Informationsabbau der Umwelt wird zugleich deutlich, dass nur das Lernen *solcher* Informationen zum Gewinn an Sicherheit beiträgt, die zur Lebenswelt gehören. Das Lernen von Informationen, die überhaupt nicht auftauchen, beispielsweise das Adressbuch von Tokio, bringt keinen Gewinn an Sicherheit, im Gegenteil, es verursacht zusätzliche Unsicherheit und Verwirrung.

Tatsächlich gilt dies für große Teile der sogenannten Allgemeinbildung. Was muss in der Schule nicht alles gelernt werden, was keinen Deut zur Sicherheit beiträgt! Beispielsweise im traditionellen Geschichtsunterricht. Hier musste eine Abfolge von Königen und Kaisern gelernt werden mit Jahreszahlen und Familienverhältnissen. Über das Imponierverhalten von Herrschern jeglicher Art, überhaupt über das aggressive Verhalten von Menschen früherer Zeiten, hat man hingegen nichts erfahren. Wie viel besser hätten wir die Welt verstanden!

## **Zweites Gesetz: Förderung von Leistung**

Leistung bedeutet Einsatz eines Könnens - sei es eher ein angewandtes Wissen oder eher eine Fertigkeit -, das über das durchschnittliche Können einer Bezugsgruppe hinausreicht und eine kreative Komponente enthält. Zentral für den Begriff Leistung ist die Überdurchschnittlichkeit des Könnens. Kann jemand etwas, was praktisch jeder kann - Lesen, Rechnen, Autofahren - so erbringt er damit noch keine Leistung.

Die kreative Komponente ist insofern konstitutiv, als sie durch anpassendes Lernen nicht erreichbar ist. Kreativität ist ja nicht Abbau von Information, sondern Aufbau. Der Mensch verfügt eben nicht nur über die Fähigkeit der Anpassung, sondern auch über die der Veränderung und Gestaltung. Triebfeder kreativen Handelns ist die Neugier. Deren Befriedigung ist mit Lust verbunden. Csikszentmihalyi spricht hier von Flow.

Entscheidend ist nun folgendes: Leistung im angegebenen Sinn ist von der jeweiligen Individualität abhängig. Anpassendes Lernen ist grundsätzlich jedem möglich, Leistung hingegen ist an die Struktur des Einzelnen gebunden, an sein Fähigkeitsprofil. Leistung kann man daher auch nur auf wenigen Gebieten erbringen, oft nur auf einem einzigen.

Die Förderung von Leistung ist aus zwei Gründen ein Naturgesetz: Zum einen wird nur so die Gesamtleistungsfähigkeit, die Gesamtfitness, einer Sozietät maximiert, zum andern dient Leistung der Befriedigung des Aggressionstriebes. Aggression ist ja kein Selbstzweck, Aggression ist das Streben nach Sieg, nach Rang, nach Anerkennung. Wenn dieser Zweck durch Leistung erreicht wird, so handelt es sich um die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung.

Nehmen wir als Beispiel den Fußball! Bei der Beobachtung der Spieler lässt sich mehr oder weniger rasch erkennen, wo die Stärken der einzelnen Spieler liegen. Zeigt sich jemand besonders talentiert als Torwart, so ist es zweifellos sinnvoll, diese Stärke zu fördern und zu nutzen. Der talentierte und geförderte Torwart (oder jeder Feldspieler) trägt in besonderem Maße zur Gesamtfitness der Mannschaft bei und erlebt durch die Förderung seines besonderen Könnens Erfolg und Anerkennung.



Selbstverständlich gilt dies auch für Unternehmen: Wenn ein Mitarbeiter, der auf bestimmten Gebieten besondere Fähigkeiten besitzt, in eben diesen gefördert wird, trägt er in maximaler Weise zur Gesamtfitness des Unternehmens bei und erlebt selbst Erfolg und Anerkennung.

Halten wir fest: Die Förderung von Stärken ist notwendig für die Gesamtfitness der Sozietät und für die aggressive Triebbefriedigung des Einzelnen. Das ständige Herumtrampeln auf strukturellen Schwächen ist nicht nur nutzlos, es frustriert den Betreffenden und reduziert die Gesamtfitness der Sozietät.

### **Drittes Gesetz: Entfaltung von Verantwortlichkeit**

Die evolutionäre Besonderheit des Menschen liegt in seiner Reflexionsfähigkeit. Mit dieser Fähigkeit kann er Abstand nehmen von Ereignissen und Sachverhalten und auch von sich selbst. Er kann Alternativen erkennen und Folgerungen ziehen. Das bedeutet weiter, dass er Entscheidungen nicht nur treffen *kann*, sondern auch treffen *muss*. Der Mensch ist, wie Lorenz sagt, der "evolutionär Fallengelassene", er ist für seine Entscheidungen verantwortlich. Die Entscheidungsfähigkeit ist typisch für den Menschen, in ihr liegt seine Würde. Jede unnötige Beschränkung seines Entscheidungsraumes, beispielsweise durch Manipulation oder Zwang, verletzt seine Würde.

Der Mensch hat ein evolutionäres Recht darauf, seine Entscheidungsfähigkeit zu entfalten und zu nutzen. Als Mitglied von Sozietäten hat der Mensch aber nicht nur Eigenverantwortung sondern auch Mitverantwortung. Er wirkt ja bei der gemeinsamen Zielerreichung mit und ist, wie das Sprichwort sagt, gegebenenfalls "mitgefangen" und "mitgehangen". Heute nimmt die Mitverantwortung globale Dimensionen an.

## **3. Die Naturgesetze der Mitarbeiterbildung**

Die drei evolutionären Gesetze der Erziehung und Bildung - *Anpassung, Leistung, Verantwortung* - gelten in jeweils angemessener Form in allen Lebensbereichen, in Familie, Schule, Ausbildung, Mitarbeiterbildung. Bezüglich der Mitarbeiterbildung ergeben sich folgende Feststellungen:

### **Anpassung an die Arbeitswelt**

Hier geht es zunächst um die - nicht organisierte - Anpassung an die gegebene Arbeitssituation, an die Atmosphäre, an den Umgang der Mitarbeiter untereinander, an die technischen und ökonomischen Bedingungen. Eine gezielte, organisierte Mitarbeiterbildung hat dann einzusetzen, wenn es um die Vermittlung komplexer Zusammenhänge geht, um neue Ziele, Strategien, Produkte, Arbeitsformen usw.

Eine besonders wichtige Anpassungskomponente besteht im Erwerb und in der Aufrechterhaltung „sozialer Kompetenz“. Gemeinsames Handeln kann nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter miteinander kommunizieren und kooperieren, wenn sie die sozietären und humanen Tugenden erfüllen.



Sinn der Anpassung ist eine möglichst weitgehende Basis-Sicherheit der Mitarbeiter, denn nur wenn diese gewährleistet ist, kann der Mitarbeiter spezielle Herausforderungen angehen und bewältigen. Die Basis-Sicherheit ist somit das Kriterium für die Bildungsmaßnahmen im Anpassungsbereich der Mitarbeiterbildung.

Mit dieser Erkenntnis werden auch die Fehler deutlich, die in diesem Sektor gemacht werden können - und gemacht werden: Die Vermittlung solcher Informationen oder Fertigkeiten, die keinen Beitrag zur Sicherheit liefern und die Abtrennung der Lernprozesse von ihrem realen Umweltbezug.

## Leistungsförderung in der Arbeitswelt

Bei der permanenten Leistungsförderung der Mitarbeiter geht es zum einen um die (permanente) Triebbefriedigung, um Expertenflow und Anerkennung, zum anderen um den maximalen Beitrag zur Gesamtfitness. Leistung fördern kann man aber nur auf der Basis individueller Stärken. Doch wie lassen sich Stärken fördern?

Ein erster Schritt besteht in der Feststellung der individuellen Fähigkeitsstruktur. Hierzu können Testverfahren eingesetzt werden, z.B. der Intelligenzstrukturtest von Amthauer, sie ersetzen jedoch nicht die Beobachtung produktiven Verhaltens. Bei einem passiv-reproduktiven Verhalten lassen sich nämlich kaum individuelle Unterschiede erkennen. Diese werden erst "sichtbar", wenn der Adressat in Problemlösungssituationen steht, wenn er vor Herausforderungen gestellt wird. Besonders "aufschlussreich" ist dabei die arbeitsteilige Gruppenarbeit. Hier sucht sich jeder schnell die Position, die seiner Stärke am besten entspricht.

Der zweite Schritt bei der Förderung von Stärken besteht in flowerzeugenden Herausforderungen. Eine flowerzeugende Herausforderung ist eine solche, die als bewältigbar empfunden wird. Zu schwierige Herausforderungen erzeugen Angst, zu geringe erzeugen Langeweile. Gelingt es, eine motivierende Spannung zu erzeugen - "dieses Problem reizt mich", "diese Aufgabe traue ich mir zu" etc. - so qualifiziert sich der Mitarbeiter oft ohne äußeres Zutun: Er beschafft sich die notwendigen Informationen, er gleicht Defizite aus, er besteht die Herausforderung, er steigert seine Qualifikation. Unter Umständen genügt es schon, dem Mitarbeiter Freiräume zu geben, in denen er sich selbst angemessene Herausforderungen stellen kann.

Stößt der Mitarbeiter auf Schwierigkeiten, die er nicht selbst meistern kann, tritt die "genetische Strategie" in Kraft: Der Mitarbeiter bekommt "Lösungshilfen", die die Schwierigkeiten soweit reduzieren, bis er sie selbst bewältigen kann. Das funktioniert wie das Erlernen des Radfahrens: Die Stützräder reduzieren die Unsicherheit, solange bis die Restschwierigkeit auch noch bewältigt werden kann.

Der dritte Schritt beim "Stärken fördern" besteht in der möglichst weitgehenden Herstellung des Ernstfalles. Der Mensch ist nämlich evolutionär auf den Ernstfall programmiert, das Spiel ist nachgeordnet. Gespielt wird nur dann, wenn der Ernstfall nicht gegeben ist. In Erziehung und Bildung hat der Ernstfall den Vorteil, dass die Motive intensiv ausgeschöpft werden: Die Konsequenzen sind ja folgenswer - im Positiven wie im Negativen.



Die Förderung der Stärken ist auch Voraussetzung für Kreativität. Kreativ werden kann nur derjenige, der sein Fach beherrscht, der sich - im wörtlichen Sinne – „auskennt“. Wenn ein solcher Mitarbeiter weiteren Flow erleben will, dann muss er kreativ werden, also neue Unsicherheit erzeugen. Anregungen hierfür können ihm auch andere geben.

Heute wird häufig von Fachkompetenz, von Methodenkompetenz und Schlüsselqualifikationen gesprochen. Aus verhaltensbiologischer Sicht sind diese Begriffe so zu definieren: Fachkompetenz besteht in der Übereinstimmung von fachlicher Qualifikation und Tätigkeitsbereich. Um sich qualifizieren zu können, braucht man aber entsprechende Methoden, Verfahren und Handwerkszeug aller Art. Über diese "Methodenkompetenz" führt dann der Weg auch in andere Fachbereiche hinein. Mit den Methoden der Problemlösung kann man zahlreiche Problemfelder erfolgreich angehen. Die sogenannten Schlüsselqualifikationen umfassen einerseits die soziale Kompetenz und andererseits die Methodenkompetenz. Da man jedoch bei der sozialen Kompetenz nicht von Qualifikationen sprechen kann, scheint es mir sinnvoll, den Begriff Schlüsselqualifikation auf die Methodenkompetenz zu beschränken.

Halten wir fest: Die Konzentration der Mitarbeiterbildung auf die Basis-Sicherheit und die Förderung der Stärken ist nicht nur effektiv, sie spart auch Zeit und Geld. Die ewige Mahnung „man muss doch erst einmal das und jenes wissen, bevor man selbständig etwas tun oder handeln darf“, ist seit je ein Ärgernis, weil gerade dadurch Selbsttätigkeit, Problemlösungsverhalten und das Übernehmen von Verantwortung verhindert wird. Kerschensteiner hat recht, wenn er sagt, dass man den „Geist des Forschens“ schon in die Grundschule bringen soll.

Muss man sich erst durch einen Berg an Allgemeinbildung gefressen haben, bevor man etwas vernünftiges und ernsthaftes tun darf? Muss man erst ein einwöchiges Seminar über die Theorie des Fahrrades besuchen und ein weiteres über die Geschichte des Fahrrades, bevor man aufsteigen darf?

Nein, das traditionelle Bildungssystem ist langweilig und demotivierend. Sokrates, Kerschensteiner, Montessori und andere haben dies richtig erkannt. Die Verhaltensbiologie gibt ihnen recht.

## **Verantwortungsbildung in der Arbeitswelt**

Im Gegensatz zum Taylorismus soll der Mitarbeiter eben nicht gegängelt werden, er soll vielmehr Freiräume erhalten, Entscheidungsspielräume, Handlungsspielräume. Aber er muss natürlich auch wissen, dass Entscheidungen und Handlungen mit Verantwortung verbunden sind, dass er daher sorgfältig „überlegen“ und die Konsequenzen ziehen muss. Wenn er in Gruppen arbeiten soll so muss er auch den Umgang mit anderen reflektieren und verantworten. Als Mitglied eines Unternehmens ist der Mitarbeiter auch mitverantwortlich für das gemeinsame Handeln.

Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass der Bereich der Verantwortung über das naturwissenschaftliche Fundament der Naturgesetze hinausweist: Hier geht es um Werte, Überzeugungen, Entscheidungen und Ziele, die das verantwortliche Handeln von Menschen wesentlich beeinflussen, und hier reicht die Konzeption über den Rahmen der Naturgesetzlichkeit hinaus. Gleichzeitig ergibt sich gerade daraus ein



weiteres Aufgabenfeld: die Entwicklung von Strategien zur Erreichung der Ziele und zur Realisierung der Werte.

Wie aber erzeugt man verantwortliches Handeln? Welche Strategien verwendet die Mitarbeiterbildung? Hier muss man in aller Deutlichkeit feststellen: Weder die Schule noch Ausbildung oder Fortbildung haben sich dieser Aufgabe bisher angenommen. In einer Tayloristisch organisierten Arbeitswelt besteht auch keine Veranlassung dazu. Deswegen gibt es auch kaum Studien zur Verantwortungsbildung, ja es fehlt sogar eine einschlägige Bezeichnung hierfür.

Einige Überlegungen möchten wir andeuten:

Zur Verantwortungsbildung gehören in jedem Falle Erkenntnisse über die Folgen von Entscheidungen und Handlungen, insbesondere natürlich über Fehlentscheidungen und Fehlverhalten. Der Kraftfahrzeugmechaniker muss daran denken, welche Folgen es haben kann, wenn er die Schrauben am Rad nicht anzieht.

Aber nicht nur in den fachlichen Kompetenzbereichen müssen die Folgen überlegt werden, sondern auch im Bereich der sozialen Kompetenz. Man muss wissen, welche Folgen es hat, "Aggression herauszulassen" und wie sich ein solches Verhalten auf die Gesamtfitness auswirkt. Nicht umsonst spielt die Unternehmensethik eine zunehmende Rolle. Sie ist zentraler Bestandteil der Gesamtfitness eines Unternehmens.

Doch wie Verantwortungsbildung im Einzelnen auch zu gestalten ist, sie darf nicht zur Angst werden oder zur Last - im Gegenteil: Es kommt alles darauf an, dass der Mitarbeiter verantwortliches Handeln als bewältigbare Herausforderung versteht, als Flow, dass er dafür auch Anerkennung erhält und in der gemeinsamen Verantwortung Bindung erlebt.