

Der große Vereinfacher

von Martin Pichler

Lernarchitekturen im direkten Unterschied

	Management Zentrum St. Gallen / Malik	Systemischer Ansatz
Wer besitzt das Wissen	Ausschließlich Trainerwissen	Trainerwissen, Teilnehmerwissen und Prozesswissen sind gleichwertig. Der Umgang mit „Nichtwissen“ ist ebenfalls Seminarziel.
Rolle des Trainers	Autorität und Experte, Lernen via „Instruktionsweg“	Prozesshelfer und inhaltlicher Sparringspartner, Lernen via „Entdeckungsweg“
Methodisches Vorgehen bei der Problemlösung	Trainer macht konkrete Vorschläge, ist auf das Problem ausgerichtet	Trainer hilft den Teilnehmern, selbst Vorschläge zu erarbeiten. Trainer ist auf die Person bzw. auf die Gruppe ausgerichtet, die das Problem löst.
Form des Feedbacks	Einzelfeedback vom Trainer (in der Pause)	Teilnehmer- und Gruppenfeedback
Lernkonzept	Vorwiegend kognitiv	Modelllernen
Teilnehmerzufriedenheit	Happy-Learning, Teilnehmer begeistert von Trainern und Übungen, die ein Gefühl von Sicherheit vermitteln	„Unhappy“-Learning, Teilnehmer zufrieden, aber nachdenklich, da eigene Handlungsmuster bewusst gemacht wurden.
Lerntransfer (Langzeitevaluati on nach B. M. Meyer	Transfer nach dem Seminar am höchsten, im Zeitverlauf abnehmend. Seminarinhalt anwendbar auf bekannte Probleme.	Transfer nimmt mit Abstand zum Seminar zu (Langzeitwirkung). Seminarinhalt anwendbar auf unbekannte Probleme.

Maliks Kritiker stehen seinen Methoden skeptisch gegenüber: In einer neuen, komplexen Arbeitswelt griffen Maliks Instrumente zu kurz. Ängste, Ambivalenzen, und Dilemmata werden in seinem Ansatz nicht berücksichtigt. Zum Beispiel das Dilemma zwischen Geschwindigkeit und Qualität: Beides zugleich geht kaum, daher setzten innovative Unternehmen immer wieder neue Prioritäten.

Neuere Systemtheorie versus Maliks Konzept

Dabei scheint der Leiter des Management Zentrum St. Gallen (MZSG) Professor Dr. Fredmund Malik die Nöte der Unternehmer ganz genau zu verstehen. Malik arbeitet lösungsorientiert. Seiner Meinung nach ist Führung für jeden erlernbar: „Führung ist Handwerk“.

In seinem Bestseller „Führen – Leisten – Leben“ stellt Malik fünf Aufgaben vor, die Manager zu bewältigen haben und gibt ihnen dafür sieben Werkzeuge an die Hand.

Die fünf Aufgaben sind:

- Ziele setzen,
- organisieren,
- entscheiden,
- kontrollieren und
- Menschen fördern.

Mit Hilfe der sieben Werkzeuge könnten die Aufgaben und alle auftretenden Probleme optimal gelöst werden. Die sieben Werkzeuge sind:

- Die Sitzung
- Der Bericht
- Jobdesign
- Persönliche Arbeitsmethodik
- Budgetierung
- Leistungsbewertung
- Die Systematische Müllabfuhr

Die „Neuere Systemtheorie“ oder auch „Systemische Organisationsberatung“ vertritt hingegen einen holistischen Ansatz: Für sie sind Organisationen Realitätsformen ganz eigener Art. Dirk Baecker, Fritz B. Simon und Rudi Wimmer – um ein paar Vertreter zu nennen – kritisieren Maliks Botschaft, Komplexität sei beherrschbar und steuerbar. Den Systemikern nach sind aber Kompetenzen wie Selbstreflexion und Prozesskompetenz nicht über das Erlernen von Techniken und Werkzeugen zu erlangen.

Kybernetik 1. und 2. Ordnung

Laut seinen Kritikern vertritt Malik eine „Kybernetik 1. Ordnung“: Er sieht Organisationen als geschlossene Systeme, die von außen gesteuert und beeinflusst werden können. Die Systemiker – „Kybernetiker der 2. Ordnung“ – nehmen in einem Unternehmen die komplex verknüpften Untereinheiten wahr, die nicht vorhersehbar miteinander agieren und aufeinander reagieren. Diese Organisationen sind nicht einfach von außen lenkbar.

„Manager müssen die Komplexität akzeptieren und trotzdem wirksame Interventionen vornehmen“ fordert die Systemtheorie. Durch Abstimmung und Reflexion der Abstimmungsprozesse sei dies auch erreichbar.

Die Grundlagen einer erfolgreichen Organisation nach der neueren Systemtheorie sind:

- Zielvereinbarungen dürfen nicht nur abgenickt werden, sondern müssen kontrovers über alle beteiligten Ebenen hinweg ausgehandelt werden.
- Führungsgrundsätze sollten von den Beteiligten selbst formuliert werden und nicht von einem externen Berater vorgegeben werden.
- Selbst beschlossene Strategien sollten regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Zwei unterschiedliche Lernsysteme

Auch die Lernsysteme von Malik und den Systemikern unterscheiden sich grundlegend. Während Malik auf klassischen Frontalunterricht setzt, lernen die Teilnehmer von Systemischen Trainings, auf sich selbst und ihren Verstand zu hören, ihren eigenen Erfahrungen und Ideen zu trauen.

Maliks Art des Lernens, auch als „Happy Learning“ bekannt, umfasst drei Stufen:

- Jedes neue Thema wird mit einem Trainer-Input eingeleitet
- Es folgt die Arbeit in Kleingruppen, in denen der Input auf konkrete Situationen aus dem Arbeitsalltag übertragen wird.
- Abschließend werden die Ergebnisse im Plenum präsentiert und jeder Mitarbeiter gibt ein Commitment ab, welche Verhaltensweisen er aufgeben oder sich aneignen wolle.

Als „Happy Learning“ wird diese Art des Lernens bezeichnet, da das Erlernen von konkreten Techniken, ohne die Reflexion der eigenen Person, Sicherheit vermittelt. Die Teilnehmer lernen hier Lösungen für schon bekannte Probleme.

Das Lernsystem der neueren Systemtheorie besteht aus mehr Stufen.

- Ein Teilnehmer schildert in der Kleingruppe einen Fall.
- Die anderen Teilnehmer geben Rückmeldung, welche emotionale Resonanz bei ihnen aufkam.
- Die Gruppe hat Gelegenheit zu Nachfragen und stellt erste Hypothesen.
- Der Protagonist reagiert auf die Thesen.
- Gemeinsam wird nach Lösungsansätzen gesucht.
- Der Beratungsprozess wird in der Kleingruppe reflektiert.
- Im Plenum findet ein Erfahrungsaustausch aller Teilnehmer mit vertiefendem Input durch den Trainer statt.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass das Praxiswissen der Teilnehmer erschlossen und abgerufen wird. Durch die Reflexion des Prozesses erlernen die Teilnehmer zusätzliches Wissen. Erst abschließend gibt der Trainer ergänzende Erkenntnisse mit in die Gruppe. Diese Art des Lernens hat den Vorteil, dass Vertrauen in die Potenziale der Gruppe gefördert wird und eine Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit entsteht.

Die Teilnehmer verlassen die Seminare eher etwas nachdenklich – daher wird hier auch der Begriff des „Unhappy Learnings“ verwendet – dafür sind sie später in der Lage mit der Erlernten Fähigkeit der Reflexion auch neue Probleme am Arbeitsplatz zu lösen.