

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

09

Change-Extreme

Wandel unter erschwerten Bedingungen

John P. Kotter zur Krise

Exklusivinterview mit dem Management-Vordenker

Rechtsextremismus und Moscheekonflikt

Veränderungsarbeit in extremen Spannungsfeldern

Seht her! So ist es!

Zur Bewältigung organisationaler Traumata

Kraftakt radikaler Umbau

Change Management zur Krisenbewältigung

Weiter bilden, weiter lügen?

Der anonyme Autor Richard Gris im Gespräch



Dr. Richard Gris

anonymer Autor «Die Weiterbildungslüge», Campus 2008



Alexander Gutbrod

Manager Continuous Improvement, Continental AG

Kontakt:
Alexander.Gutbrod@continental-corporation.com

Weiter bilden, weiter lügen?

Warum entgegen aller Erkenntnisse ein Großteil der Beratungs- und Trainingsarbeit immer noch Verschwendung ist

Der Qualitätsmanager Alexander Gutbrod traf für die OE den unter dem Pseudonym «Dr. Richard Gris» schreibenden, anonymen Autor des Bestsellers «Die Weiterbildungslüge», um mit ihm über die Weiterbildungsszene, den Spaß am Lernen und schöne Tagessätze zu sprechen.

Seit Jahrzehnten bewegt die Organisationsentwicklung die Frage nach wirksamen und nachhaltigen Konzepten der Personal- und Organisationsentwicklung. Die Ausgangsfrage lautet regelmäßig: Wie kann eine Intervention in eine Organisation mit ihren Akteuren so gestaltet werden, dass der Eingriff nachhaltige Spuren hinterlässt? Natürlich positive Spuren, in denen die Entwicklung von Organisationen und Menschen sichtbar wird.

Die Diskussion hierzu ist so alt wie die Organisationsentwicklung selbst. Lernarchitekturen, Phasenmodelle von Prozessen der Intervention, Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung, systemische Interventionsmethoden sind die Stichworte, unter denen über Konzepte kritisch ver-

handelt wird, die geeignet scheinen, dauerhafte und substanzielle Veränderungen in Organisationen zu verankern. Ungeachtet aller Kritik hat sich gleichwohl ein System der Personal- und Organisationsentwicklung herausgebildet, in dem Führungskräfte, interne PE / OE'ler, sowie eine schwer zu bestimmende Anzahl von Trainern und Beratern ihr Glück einer effektiven Einflussnahme auf die Geschicke der Entwicklung von Menschen und Organisationen versuchen. Es wird trainiert, geschult, beraten, gecoacht, interveniert, optimiert, begleitet und moderiert was das Zeug hält.

Die Fakten sprechen für sich. Weiterbildung steht auf der Standardagenda der meisten Unternehmen. Es ist eine sich wiederholende Routine geworden, im jährlichen Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch auch den Weiterbildungsbedarf festzulegen und geeignete Maßnahmen zu vereinbaren. Und so tritt man in ein Seminar für interkulturelle Kompetenz, wenn eine längere Dienstreise ins Ausland ansteht; besucht ein Präsentations- und Rhetorik Seminar, wenn verstärkt Vertriebsaufgaben ausgeführt werden sollen oder wird Zeuge eines Konfliktrainings, wenn man eine schwierige Abteilung

übernimmt. Die Weiterbildungsbranche hat für nahezu jeden Bedarf ein Angebot und hat dabei eine Ideologie des lebenslangen Lernens im Rücken, die für permanenten Nachschub sorgt. Auch die Politik fördert fleißig mit: Die Bundesagentur für Arbeit hat im August letzten Jahres die Initiative «Weiter durch Bildung» in Gang gebracht, um bildungsunwillige Bürger zur Weiterbildung zu motivieren. (<http://pinnwand.in-online.de/weiter-durch-bildung/4249>)

Da stellt sich schon einmal die Frage, welche Elemente der kritischen Diskussion eigentlich Eingang in die Praxis gefunden haben bzw. inwiefern die Kritik geeignet ist, über die semantische Ebene hinaus («Berater mit systemischer Zusatzqualifikation») wirksame Impulse zu setzen. Beim Versuch eines Zwischenfazit fällt das 2008 veröffentlichte Buch «Die Weiterbildungslüge» von Dr.

Richard Gris auf. Der Autor hat den Finger in die Wunde der Weiterbildungsindustrie gelegt. Deshalb muss er – selbst als Trainer wohlvertraut mit dieser Industrie – unter Pseudonym schreiben. Schonungslos und bewusst radikal legt Gris die Eigennützigkeit einer Branche offen, die von der Lüge gut lebt. Die Resonanz war deutlich. Das Buch rangierte monatelang in den Bestsellerlisten der Wirtschaftsliteratur; die Medien nahmen das Thema

auf wie ein trockener Schwamm. Gris hat offensichtlich vielen «Betroffenen» aus der Seele gesprochen, die Weiterbildung als verlorene Zeit kennen, deren nachhaltigste Erinnerungen die an das sechste Bier an der abendlichen Bar sowie die Rechnung des Trainers ist.

Gris nutzt sein Insiderwissen, um in der «Weiterbildungslüge» die Mängel der Branche aufzuzeigen: falsche Teilnehmer in falschen Seminaren, Führungskräfte, die ihre Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter an die Personalabteilungen delegieren, Seminare deren vorrangiges Ziel darin besteht, dass die Teilnehmer abends möglichst schnell an die Bar kommen. Im Ergebnis lässt sich laut Gris zusammenfassend sagen, dass etwa 80% von Seminaren und Trainings am nachhaltigen Lerntransfer scheitern – obwohl die Teilnehmer mit einem Seminar sehr zufrieden sind und zum Ausdruck bringen, das ihnen bewusst geworden ist, was sie in der Praxis ändern bzw. anwenden könnten. Wenn man bedenkt, dass allein in Deutschland rund 27 Milliarden Euro jährlich in betriebliche Weiterbildung investiert werden, so bedeutet das: Satte 21,6 Milliarden Euro werden umsonst ausgegeben.



Daten und Fakten zur Weiterbildungsindustrie

- 84% aller Firmen in Deutschland investieren in Weiterbildung.
- Im Jahr 2004 wurden rund 26,8 Mrd. Euro für Weiterbildung und Coaching ausgegeben.
- Die große Mehrzahl der Unternehmen legt Wert auf Weiterbildung. Laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa halten 90% der Arbeitgeber Weiterbildung für wichtig oder sehr wichtig.
- 80% der Bundesbürger empfinden ständiges Weiterlernen als selbstverständlich. Die Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung «Glück, Freude, Wohlbefinden - welche Rolle spielt Lernen?» bringt auch zum Ausdruck, dass 62% der 1004 Befragten davon überzeugt ist, dass es in Zukunft zunehmend wichtiger wird, wie man lernt.
- 7,5 Millionen Menschen haben sich allein in Deutschland im Jahr 2007 weitergebildet. Es überwiegen Lehrveranstaltungen (54,2%), Informationsveranstaltungen (57,7%) und Lernen am Arbeitsplatz (48,1%). Andere Lernformen wie Jobrotation, Austauschprogramme, Selbstgesteuertes Lernen, Lern- und Qualitätszirkel nehmen eine zweitrangige Rolle ein. Je höher der Beschäftigtenanteil, umso stärker sind die Weiterbildungsbemühungen. Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten betreiben zu 96,9% Weiterbildung (Ergebnisse der dritten europäischen Erhebung über berufliche Weiterbildung (CVTS3) Statistisches Bundesamt. Weiterbildung. Ausgabe 2008 vom 01.09.2008).
- Es gibt 16.841 Weiterbildungsanbieter in Deutschland. Diese Zahl ermittelten das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Universität Hannover (IES).
- In Hinblick auf externe Lehrveranstaltungen zur Qualifizierung von Mitarbeitern ziehen die Betriebe kürzere Ein-Tages-Seminare (55 Prozent) den Mehr-Tages-Seminaren mit zwei bis fünf Tagen (36 Prozent) vor. Ein ähnliches Bild gibt es bei den internen Lehrveranstaltungen, die knapp zwei von drei Unternehmen praktizieren. Hier stehen Ein-Tages-Seminare mit 46 Prozent an der Spitze vor Seminaren von zwei bis fünf Tagen (24 Prozent).

Gutbrod: Herr Gris, Sie haben mit «Die Weiterbildungslüge» ein Buch veröffentlicht, das viel Aufmerksamkeit erzeugt. Sie erhalten reichlich Zustimmung für die schonungslose Aufklärung, aber auch Kritik von Seiten der Weiterbildungsanbieter, die ja in großer Mehrzahl um wirkungsvolle Angebote bemüht sind. Wie erleben Sie gerade vor dem Hintergrund Ihrer Kritik Ihre Rolle als Trainer?

Gris: Lassen Sie mich zunächst sagen, dass ich das Buch als Weckruf verstehe. Ich möchte den Austausch über Sinn und Nutzen von Personalentwicklungsmaßnahmen befördern mit dem Ziel, die Neugier und das Ringen um qualifizierte Konzepte wach zu halten. Dass die Resonanz auf das Buch so

Zitate aus: Richard Gris (2008) «Die Weiterbildungslüge»

- «Die Leute können vom Trainer absolut begeistert sein - mit Trainingserfolg hat das nichts zu tun.»
- «Natürlich weiß ich, wie ich am Ende des Seminars noch mal die Stimmung so herumreiße, dass die Teilnehmer mir hinterher auf dem Beurteilungsbogen gute Noten geben.»
- «Die Seminare sollten uns zusammenbringen»... «Es hieß, wir müssten an einem Strang ziehen - was wir dann doch nicht taten.» ... «Die ganzen Seminare waren ein Reinfall»
- «Man muss dafür sorgen, dass neue Programme entwickelt werden, und diese dann der Geschäftsleitung verkaufen. Der Bedarf der Geschäftsleitung ist nicht immer unbedingt da. Man stößt viel auf Eigeninteresse an und nicht im Geschäftsinteresse.»
- «Besonders in großen Konzernen wird viel für die Galerie gemacht. Mann muss schon immer wieder eine Sichtbarkeit zeigen und sich mit Projekten gut verkaufen.»
- «Trainer und Personalentwickler eint der Kampf um eigene Aufträge und Arbeitsplätze. Beide müssen gute Selbstdarstellungsfähigkeiten haben und gefühlten Nutzen verkaufen. Und wenn dem Personalentwickler nichts mehr einfällt, kann er sicher sein, dass ein cleverer externer Trainer ihn mit Ideen anfüllt, wie er im Unternehmen Oberwasser bekommen kann.»

deutlich ist, hat mich selbst überrascht; bekräftigt aber offensichtlich die Aktualität und Sinnhaftigkeit meiner Beobachtungen und Erfahrungen. Meine Rolle als Trainer sehe ich darin, bei den Teilnehmern von Trainings eine Art Grundbegeisterung für Lernen aufzubauen; den Anker zu spannen, über den die Leute aus einer potenziell passiven Haltung in ein aktives Auseinandersetzen mit dem Thema, um das es geht, hinüberschwenken. Dabei bin ich auch schon mal Entertainer oder Sozialarbeiter, der die Leute mit den richtigen Methoden und Medienmix auftaut und aus ihren Routinen rausholt. Meinen Job sehe ich aber erst dann erfüllt, wenn die Teilnehmer sagen: «Da finde ich mich mit meiner Praxis wieder.»

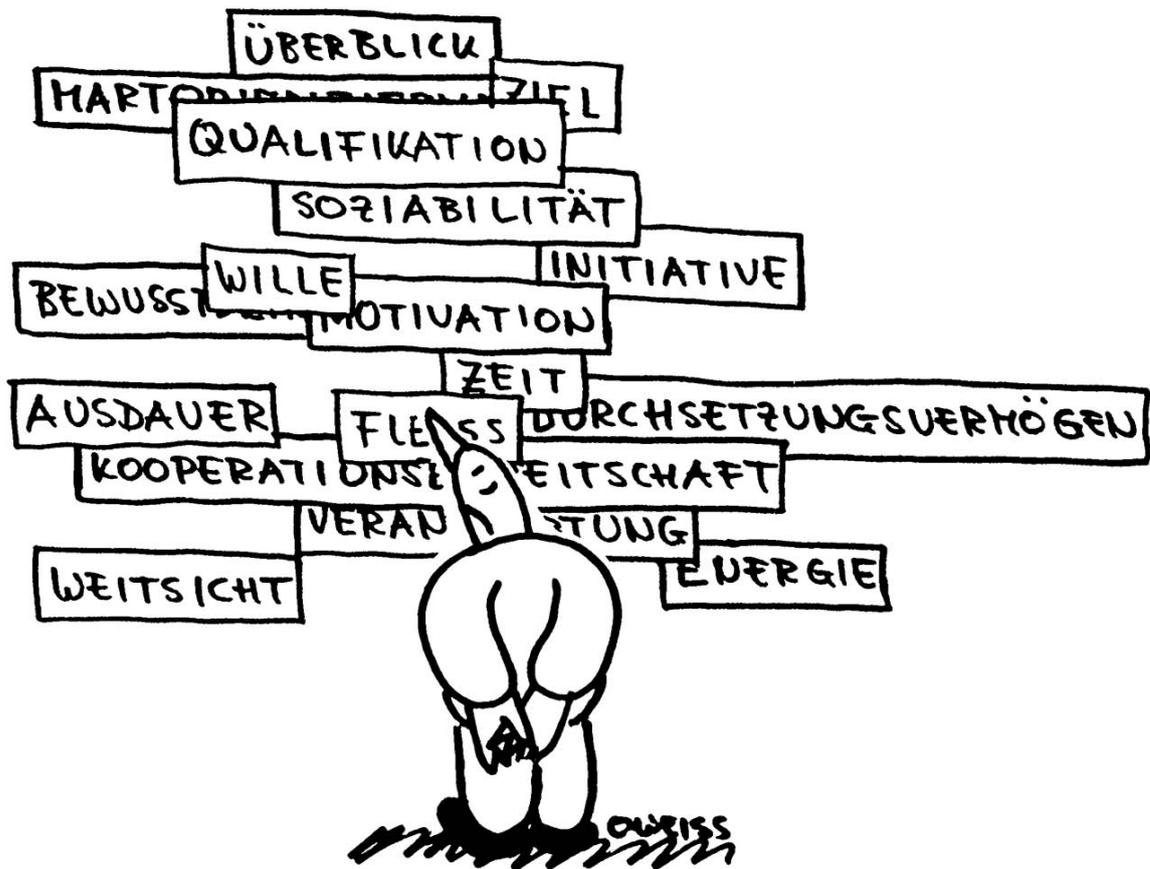
Gutbrod: In Ihrem Buch gehen Sie nicht gerade zimperlich mit den Lügen des Weiterbildungsmarktes um. Wie steht es mit Ihnen selbst? Haben Sie selbst auch schon Aufträge abgelehnt?

Gris: In dem Unternehmen, für das ich derzeit arbeite, gehört es zur Grundphilosophie, dass Aufträge des Kunden kritisch hinterfragt werden und nicht jeder Wunsch des Kunden blind erfüllt wird. Kunden erwarten solch eine seriöse Art des Umgangs. Denn spätestens nach Abschluss einer Maßnahme kann es sonst leicht passieren, dass der Kunde sagt: «Warum haben Sie mich nicht davor gewarnt.» Allerdings steht jeder Trainer immer wieder vor der Frage: Kann ich es mir finanziell leisten, bestimmte Aufträge abzulehnen? In Zeiten der Wirtschaftskrise wird das immer schwieriger. Und manch ein Auftraggeber hat bestimmte Vorstellungen, von denen er nicht ablässt, z.B. 15 Leute an einem Tag in Verhandlung am Telefon fit zu machen. Das ist eben der schmale Grat: Wie viel Berufsethik verkraftet mein Geldbeutel? Natürlich kann ich so einen Auftrag ablehnen, weil er erfahrungsgemäß nicht viel Nachhaltigkeit bringt oder mir sagen: «Ich habe den Kunden beraten. Er will es nicht anders haben. Es ist seine Entscheidung.» Und wer weiß, vielleicht bleibt doch der eine oder andere Gedanke beim Teilnehmer hängen.

Gutbrod: Was ist Ihr Hintergrund? Mit welchen Konzepten arbeiten Sie?

Gris: Konzeptuell habe ich mich als Psychologe im Hinblick auf die Trainingsarbeit viel mit der Einstellungsforschung beschäftigt. Wir Trainer zielen mit unserer Arbeit auf die Veränderung von Verhaltensweisen der Menschen ab. Die Wege aber, wie Einstellungen in langjährigen Prozessen der Sozialisation entstehen und wie von da aus Lernprozesse von der kognitiven Ebene, über Einstellungen zu handlungswirksamen Verhalten verlaufen, sind doch recht komplex. Das ist ein Forschungsgegenstand, der mich fasziniert.

Gutbrod: Können Sie uns dazu etwas mehr erzählen?



Gris: Einstellungen bilden sich dadurch, dass Menschen immer wieder gleiche oder ähnliche Erfahrungen machen und sich daraus auf unbewusster Ebene Regeln entwickeln. Beispiel: Eine Person macht immer wieder die Erfahrung, dass sie Erfolg hat, wenn sie Aufgaben auf ihre Weise angeht. Wird diese Person dann Führungskraft, hat sie möglicherweise ein Delegationsproblem, weil sie nichts abgeben möchte. Die Einstellung heißt: «Nur wenn ich es selbst mache, ist es richtig und gut.» Die Einstellungsforschung weist auch nach, dass Menschen Einstellungen von Vorbildern übernehmen oder durch die Zugehörigkeit zu wichtigen Bezugsgruppen (Familie, Arbeitsteam, etc) beeinflusst werden. Auf diese Weise entstehen psychologisch intensiv wirksame und bedeutende Orientierungsmuster. Sie bilden Kern-Glaubenssätze («core beliefs»), die grundlegend für unsere Persönlichkeit (z.B. «Alle müssen mich mögen.») und sehr stabil auf psychologischer und neurobiologischer Ebene verankert sind. Das ist neurobiologisch nachgewiesen: Diejenigen neuronalen Verschaltungen, die wir besonders häufig und besonders erfolgreich aktivieren, um uns in der Welt zurecht zu finden, werden immer stärker ausgebaut und diejenigen, die wir dazu nicht oder nur selten einsetzen, bleiben entweder so wie sie sind oder beginnen allmäh-

lich zu verkümmern. Die Veränderung von Kern-Glaubenssätzen ist daher in der Regel ein längerer, intensiver und zumeist therapeutischer Prozess.

Andere Einstellungen lassen sich dagegen leichter verändern, wenn einfach nur neue Blickwinkel und Sichtweisen erfahren werden oder es gute Argumente gibt. Beispiel: Eine Führungskraft kann es nicht ertragen, dass der Mitarbeiter im Kritikgespräch leidet und sich emotional schlecht fühlt. Sie fühlt sich als schlechter Mensch. Im Gespräch mit Kollegen im Training wird ihr eine andere Sichtweise bewusst – nämlich: «Es ist gut, wenn der Mitarbeiter betroffen ist. Denn dann bewegt ihn das Thema und es gibt eine größere Chance, dass er etwas verändert.»

Gutbrod: Lassen Sie uns die Analyse etwas differenzieren. Sie sprechen von «natürlichen Grenzen» der Formbarkeit von Menschen. Können Sie uns Ihren Lernbegriff erläutern? Wann lernen Menschen?

Gris: Nach meiner Erfahrung gibt es zwei Motive für Lernen. Zum einen lernen Menschen unter Druck, in Krisensituationen oder auch in emotionalen Situationen. Die Hirnforschung

nennt hierfür den Begriff der «Betroffenheit», also «Wenn ich jetzt nichts tue, dann passiert...» Zum anderen sind realistische Herausforderungen und attraktive Ziele ein Ansporn, sich entsprechend zu verändern. Dies hängt aber ab von persönlichen Motiven und Werten. Das Arbeitsleben ist allerdings voll mit Jobs, auf die die Leute eigentlich keine Lust haben. Positive Lernanreize zu setzen ist von daher eher schwierig.

Gutbrod: Aber ist Lernen nicht auch ein menschliches Grundbedürfnis? Lernen aus Neugier, aus Spaß, aus Lust am Lernen?

Gris: Das hat aber nicht jeder. Viele Leute sind einfach nicht mehr neugierig – wie auch immer sie sich das abgewöhnt haben. Wenn es darum geht, bewusst neue Informationen aufzunehmen oder neues Verhalten zu lernen, dann bedeutet das harte Arbeit. Eingetübte Routinen müssen reflektiert werden. Jahrelanges, möglicherweise auch suboptimales aber funktionales Handeln, muss hinterfragt werden. Denn nur so ist der Weg frei für Neues. Bedenken Sie auch, dass sich die eigene Lebensgeschichte durch Einstellungen und Verhaltensweisen ausprägt. Solange jemand nicht grundsätzlich die Offenheit und Bereitschaft hat, neue Wege einzuschlagen, sollte man es sein lassen, ihn davon zu überzeugen, dass es sinnvoll wäre. Und hier liegt das Paradoxon der Personalentwicklung. Denn die Personalentwicklung soll Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens entwickeln. Dagegen steht, dass man Menschen nicht einfach so verändern kann.

Gutbrod: Kann man Ihrer Erfahrung nach Menschen überhaupt entwickeln?

«Das Arbeitsleben ist allerdings voll von Jobs, auf die die Leute eigentlich keine Lust haben.»

Gris: Bis zu einem gewissen Grad schon. Natürlich. Das ist auch die gute Nachricht: Wir haben ein zeitlebens lernfähiges, plastisches Gehirn. Hirnstrukturen lassen sich über die Zeit verändern. Wir können ein Leben lang Neues hinzulernen. Aber der Aufwand, der für Weiterentwicklung nötig ist, wird total unterschätzt. Man kann nicht eine Einstellung per Knopfdruck verändern. Leider herrscht in der Weiterbildungsszene noch immer ein Lernbild nach dem Muster des Nürnberger Trichters vor, in den ich etwas hineinkippe, das dann am anderen Ende auch so ankommt. In vielen anderen Bereichen, etwa in Sportvereinen oder der Fahrschule, werden intensives Training und stressige Prüfungen als völlig normal angesehen. Ausgerechnet im betrieblichen Kontext ist lernen dann aber nicht mehr mit Arbeit und Anstrengung verbunden, da läuft das so nebenher. Wenn dann noch positive Lernanreize feh-

len, dann ist klar, dass die Nachhaltigkeit eines Seminars nicht gegeben ist.

Gutbrod: Sie beziehen sich in Ihrem Buch stark auf die Grenzen der Formbarkeit von Menschen. Wie schätzen Sie denn die Gestaltbarkeit von organisatorischen Strukturen ein? Es gibt doch ein gegenseitiges Bedingungsverhältnis bei der Personal- und Organisationsentwicklung.

«Der Aufwand, der für Weiterentwicklung nötig ist, wird total unterschätzt.»

Gris: Das ist eine schwierige Frage. Nach meiner Kenntnis der Organisationstheorie lassen sich Strukturen leichter gestalten als die von mir geschilderte Entwicklung von einzelnen Menschen. Sie können qua Entscheidung z.B. eine Hierarchie verändern oder zur Unterstützung von bestimmten Prozessen dazu passende IT Tools auswählen – die Organisationsform oder das Tool wehren sich ja nicht. Vielleicht erleben wir aus diesem Grund auch eine gewisse Inflation von IT-orientierten Organisationsprojekten, deren Wirkung ich für fragwürdig halte. Die Frage, wie Akteure und Strukturen sinnvoll aufeinander bezogen werden können, z.B. bei Führungskräfte Trainings in Kombination mit einem OE-Projekt, ist nicht nur ein theoretisches Problem, sondern stößt auch in der Praxis der Personal- und Organisationsentwicklung an Grenzen.

Gutbrod: Und die wären?

Gris: Unterschiedliche Beratungsthemen kommen in der Regel über unterschiedliche Kanäle in die Unternehmen hinein. Es dominiert eine segmentierte Auftragsvergabe. Offene Seminare sowie verhaltens- und personalbezogene Themen über die Personalabteilung, IT und Prozessoptimierung über die IT- oder Qualitätsschiene, Strukturthemen meistens über die Geschäftsleitung. Wenn Sie nun Strukturen, Akteure und IT ganzheitlich betrachten wollen, so ist das zwar sehr wünschenswert, erfordert aber einen hohen Koordinationsaufwand, der im Unternehmen erst einmal bewerkstelligt werden muss. Hier liegt dann auch die Grenze des Beraters: Nehme ich den Auftrag aus der Personalabteilung an? Oder thematisiere ich die strukturelle Umgebung, die im Zuständigkeitsbereich einer anderen Abteilung liegt, auf die weder der Berater noch der interne Personalentwickler einen Zugriff haben?

Gutbrod: Und da ist es, das «System Personal- und Organisationsentwicklung», das Sie zitieren. Sie provozieren ja bewusst und Ihre Zitate sind nun mal vorhandene Empirie. Wenn Sie es trotzdem positiv formulieren müssten: Wann würde aus Ihrer Sicht Personal- und Trainingsarbeit Sinn machen?

Gris: Vielleicht würde es helfen, wenn wir uns abseits der gewachsenen Strukturen und Routinen der Weiterbildungslandschaft mal wieder mit ganz einfachen Fragen beschäftigten: Wann haben die Leute Lust zur Arbeit zu gehen? Wie erhält man die Bereitschaft, Leistungsvermögen wirklich auszuschöpfen? Wie verhindert man das mit fortschreitender Berufstätigkeit zunehmende Auskühlen der Motivation und Leidenschaft für eine Aufgabe? Gerade auch ältere Arbeitnehmer, die nicht Karriere machen, gehen scharenweise in die innere Kündigung. Bevor die Leute also ins «System Personal- und Organisationsentwicklung» geschickt werden, sollte man sich mit diesen Fragen beschäftigen.

Gutbrod: Was heißt das für die konkrete Personalarbeit?

Gris: Ich denke zum einen sollten die Ziele der Personalentwicklung in Bezug auf die Herausforderung, die ich geschildert habe, etwas bescheidener formuliert werden. Zum anderen lassen sich aber auch konkretere Maßnahmen gerade für den offenen Seminarbetrieb, der immer noch mit großem Abstand die zentrale Weiterbildungsform darstellt, daraus ableiten:

- a) Konsequenteres, individuelles Screening der Bedarfslage eines Menschen: z.B. kein Seminar für jemanden, der weder Offenheit, Bereitschaft noch persönliche Betroffenheit für eine Veränderung hat oder wo absehbar ist, dass die Anwendungsmöglichkeiten direkt nach dem Seminar kaum gegeben sind.
- b) Festlegen der Brücke der Seminarinputs an den Arbeitsplatz. Ein guter Ansatz ist das Konzept des «Transfercoachings», um die Grenzen des klassischen, offenen Seminarbetriebes zu überwinden. Mit dem Transfercoaching erhält der Teilnehmer direkt am Arbeitsplatz oder im Rahmen eines Vier-Augen-Gesprächs mit Bezug zu seinem spezifischen Lernbedarf Feedbacks und Training zur Anwendung des Gelernten und zum Lernprozess selbst.
- c) Kontinuierliche Begleitung jeder Personalarbeit durch Vorgesetzte. Das heißt aber, dass die Führungskräfte sich für Mitarbeiterentwicklung Zeit nehmen müssen. Das ist ohnehin oberste Führungsaufgabe, wenn auch die am meisten vernachlässigte. Da ist mehr Psychologie im Spiel, als den meisten lieb ist.

«In vielen anderen Bereichen, etwa in Sportvereinen oder der Fahrschule, werden intensives Training und stressige Prüfungen als völlig normal angesehen.»

Gutbrod: Ehrlich gesagt: Die Modelle sind ja so oder ähnlich alle längst bekannt. Training on the job, Prozessarchitekturen

für den Transfer von Lerninhalten und das Einbinden relevanter Stakeholder in eine wirksame Lernumgebung. Mein Eindruck ist, dass wir nicht so sehr ein konzeptionelles, sondern ein Umsetzungsproblem haben.

Gris: Völlig d'accord. Die Konsequenzen einer arbeitsplatzorientierten Weiterentwicklung des Menschen sowie der Unterstützung individueller Lernprozesse durch einen Coach sind noch nicht gemacht worden. Die Belege sind zwar eindeutig, komischerweise interessiert das aber keinen am Markt. Das System der Weiterbildungsindustrie hält entgegen seiner eigenen Erkenntnisse an seinen Gewohnheiten fest. Für die Personaler und die Führungskräfte ist es nach wie vor das Einfachste, die Leute «aufs Seminar» zu schicken. Man schafft sich eine Adresse für das Problem Personalentwicklung. Und die Trainer verdienen gut an der Lüge. Man rechnet schön Tagessätze ab, anstatt sich stundenweise mit einzelnen Menschen auseinanderzusetzen.

«Vielleicht würde es helfen, wenn wir uns abseits der gewachsenen Strukturen und Routinen der Weiterbildungslandschaft mal wieder mit ganz einfachen Fragen beschäftigten.»

Gutbrod: Da stellt sich mir als Qualitätsmanager einfach die Frage, warum eine ganze Industrie Formate verwendet, die so wenig effektiv sind. Es existiert doch eine Reihe stärker transferorientierte Formate des Lernens. Bereits in der Anlage von Lernprozessen könnten doch die gegebenen strukturellen und organisationalen Rahmenbedingungen besser berücksichtigt – aber auch stärker beeinflusst – werden.

Gris: Nach meinem Eindruck ist das System «Weiterbildungsszene» selbst weitgehend veränderungsresistent. Und alle leben ganz gut von dem Spiel. Die praktische Konsequenz Ihrer Fragen würde in der Trainingsarbeit bedeuten: Mehr ins System rein, mit den Leuten arbeiten, direkt an den Bedarfen und inneren Barrieren ansetzen. Individuelle Lernprozesse müssten bezahlbar und effektiv sein. Das ist heute nicht so. Coachings sind horrend teuer und höchstens was für die Führungselite. Andere können es sich gar nicht leisten. Damit löst man sich natürlich vom bequemen Standardtraining und pauschalen Tagessätzen. Wir sind konzeptionell wesentlich weiter, als wir praktisch umsetzen. Und alle wissen das. Ich vermute, dass deswegen mein Buch auch so viel Aufmerksamkeit erhielt.

Gutbrod: Herr Gris, herzlichen Dank für das Gespräch.

OrganisationsEntwicklung

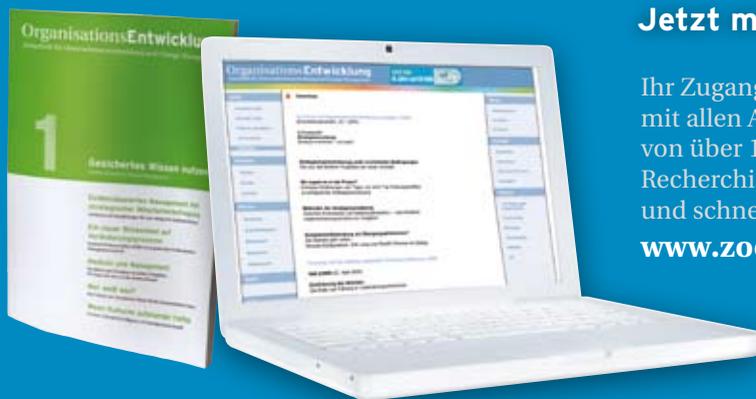
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

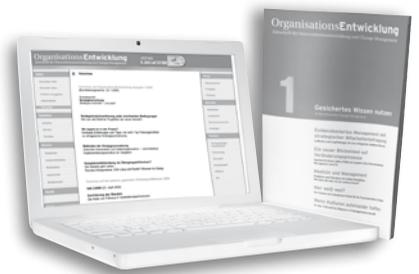
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresabopreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort