

# WARUM RELATIONALE BILDUNG, WAS KANN SIE?/1

9

## 1. Warum Relationale Bildung?

„Was, jetzt sollte ich als Leitung auch noch die Bildung all meiner Direct Reports übernehmen? Das kann doch wohl nicht Ihr Ernst sein“ – so höre ich Sie schon sagen.

Doch, es ist mein Ernst. Aber dafür möchte ich Ihren Bildungsbegriff aus meinem Relationalen Verständnis verrücken – eigentlich um 180° drehen.

Gewohnt sind wir, dass wir die Direct Reports auf ein Seminar schicken – oder gleich erwarten, dass diese schon mit den „entsprechenden Vorkenntnissen“ zu uns kommen. Und das wäre ja auch großartig! Aber das hat zumindest 5 Haken, die ein solches Denken in die ewigen Jagdgründe schicken:

### 1) Enorm sinkende Halbwertszeit des Wissens

Die Halbwertszeit des Wissens, das Sie anwenden, sinkt praktisch täglich. Wäre das nicht der Fall, müsste ich mir Sorgen um Sie machen. Und damit kann gar niemand Wissen schon mitbringen; oder „ausreichend Wissen in der Einschulung erhalten“; oder „ein für allemal alles im Seminar lernen. Die Formel ist recht einfach: Je geringer die Halbwertszeit in Ihrem Unternehmen bzw. „Unternehmen im Unternehmen“, desto mehr braucht es die Bildung von Ihrer Seite, im Sinne eines „Ich habe keine Ahnung, wie das morgen bei Ihnen konkret funktionieren kann. Lassen Sie es uns gemeinsam herausfinden.“

### 2) Steigende Abweichung der Bildung von Ihren Erwartungen

Jedes Jahr weicht die Bildung, mit der Ihre Direct Reports zu Ihnen kommen, mehr von dem ab, was Sie brauchen. Das liegt nicht unbedingt daran, dass sich die Schulbildung verschlechtert – denn diese hat sich in den letzten 200 Jahren kaum verändert –

sondern daran, dass Sie nicht mehr das brauchen, was vor 200 Jahren unterrichtet wurde. Sie brauchen heute kreative, andersdenkende, aufmüpfige, interessierte Menschen – und Sie bekommen gleichgerichtete, ADHS-behandelte, unmotivierte, uninteressierte Menschen, denen bereits in den ersten 3 Jahren Schule die Kreativität komplett entzogen wurde.

Das bedeutet, dass Sie Ihren Direct Reports nicht nur die Kreativität beibringen müssen, die genau Sie mit Ihren Anforderungen brauchen, sondern dass Sie überhaupt erst einmal mit einem „Entlernprozess“ der in vielen Jahren erworbenen Gleichschritt-Ausrichtung starten müssen.

Und das bekommen Sie nicht in Seminaren. Da müssen Sie sich mit Ihren Direct Reports individuell beschäftigen.

### **3) Steigender Spezialisierungsgrad im Unternehmen**

Während wir vor vielen Jahren einen Schuhmacher mit einem Schuhmacher vergleichen konnten, ist das bei den Unternehmen (und Verwaltungen) des heutigen Spezialisierungsgrads praktisch unmöglich. Wenn Sie heute in einem neuen Unternehmen zu arbeiten beginnen, glauben Sie viel zu können – und merken schnell, dass Sie keine Ahnung haben.

Dabei geht es kaum um das „Know what“ – das wäre ganz einfach über lange Einschulungsphasen zu lösen, die ich übrigens für absolut sinnlos halte – sondern es geht vielmehr um das „Know how“:

- Wie können wir das dem Kunden erklären, sodass er auch heute wieder zufrieden ist?
- Wie gehen wir mit der spezifischen Situation der Lieferkette um?
- Wie lässt sich ein solcher Fall in SAP lösen?
- Wie können wir hier die Quadratur des Kreises schaffen?

# WARUM RELATIONALE BILDUNG, WAS KANN SIE?/2

9

Um es an dieser Stelle auf den Punkt zu bringen:

Jeder investierte Cent in klassische Weiterbildung macht keinen Sinn mehr; jede investierte Minute, in der Sie jeden Direct Report entlang seiner aktuellen Anforderungen in Frage stellen und ihn unterstützen, sich auf neuen Wegen weiterzuentwickeln, wird Gold wert.

Antworten auf solche Fragen sind weder über „Einschulungen“ oder „Onboarding-Prozesse“, noch über Seminare lösen. Hier braucht es Sie als Leitung – nicht mit einem vorformulierten Konzept oder Powerpoint-Folien sondern als richtig guten Coach oder Begleiter, der die passenden Fragen stellt und unternehmensspezifisches, aktuelles Know-how weitergibt, um bei Ihrem Direct Report einen Lösungsfindungsprozess anzustoßen. Und diese Form der Bildung findet nicht (nur) im Onboarding-Prozess statt, sondern praktisch täglich aufs Neue.

## 4) Bildung schafft Entwicklung & Bindung

Welches Unternehmen gewinnt den Kampf um die besten Mitarbeiter, und sichert, dass diese bleiben? Nun, jene, deren Leitung es schafft, bei ihnen für den höchsten Grad an erlebter Entwicklung zu sorgen! Denn Geld sichert lt. vielen Studien kein nachhaltiges Standing, keine Motivation und keine Freude am Job. Aber Relationale Bildung schafft mit Sicherheit Entwicklung – und Entwicklung bindet die Direct Reports. Relationale Bildung ist also eine direkte Investition in die Mitarbeiterbindung.

## 5) Der notwendige Aufbau psychischer Stärke

Als größtes Problem im Job wird von den Menschen bereits seit längerer Zeit deren erlebter Stress bezeichnet (Weber, 2023) – und es ist kein Ende dafür abzusehen.

Relationale Bildung stärkt die Menschen auch psychisch und hilft ihnen, jeden Tag wieder die Frage zu beantworten, „Wie schaffe ich es durch meinen Tag?“ Warum? Weil sie bei ihnen ein Gestaltungsdenken erzeugt, das ihnen auch dann hilft, wenn es nicht um unmittelbar fachliche Antworten geht, sondern z.B.

- um die Art, sich zu organisieren,
- darum, komplexe Anforderungen zu gestalten, oder
- schwierige Situationen zu ertragen.

Damit hilft und sichert Relationale Bildung, dass Ihre Direct Reports gesund bleiben – und den Wert dessen sollten Sie keinesfalls unterschätzen!

## **2. Was kann Relationale Bildung?**

### **1) Etwas anderes tun (können)**

Im großen Unterschied zu unserem traditionellen Lernbegriff, bei dem wir das „Nachsagen“ und „richtig gut Nachmachen“ als „Lernen“ bezeichnen und damit null lernen (weil wir nichts anderes können als der „Lehrer“, folgt Relationale Bildung den Lernstufen von Gregory Bateson (Bateson, 1972) und bezeichnet das „etwas anderes tun (können)“ (Lernen 1) als Lernen – gemeinsam mit Lernen 2 (Das Lernen lernen) und Lernen 3 (Entlernen). Damit wird Bildung genau zu dem Missing Link, das wir seit Jahren und Jahrzehnten in den Unternehmen und Verwaltungen vermissen: kreativ sein, innovativ denken, anders denken, visionär drangehen, Entrepreneurship zeigen.

Relationale Bildung fokussiert genau auf dieses „etwas anderes tun (können)“ und schafft damit ein erfrischend neues Grunddenken im Unternehmen, das wir ganz dringend brauchen.

### **2) Relationale Bildung ist ein Fließband funktionierender Herangehensweisen in der Rahmenerfüllung**

Einmal angestoßen und verlässlich eingeführt, wird Relationale Bildung zu einem Fließband funktionierender Herangehensweisen in der Rahmenerfüllung.

# WARUM RELATIONALE BILDUNG, WAS KANN SIE?/3

9

Und das ist für Ihr Unternehmen bzw. „Unternehmen im Unternehmen“ m.E. unverzichtbar, solange wir es mit sich ständig verändernden „großen“ Rahmenbedingungen zu tun haben, für welche die BEGLEITUNG nicht ausreicht. In der BEGLEITUNG können Sie als Leitung mit dem Direct Report Variationen oder neue Herangehensweisen im System erarbeiten – etwa eine neue Kundenveranstaltung konzipieren, wenn die Kunden nicht von selbst ins Geschäft kommen. In der Relationalen Bildung jedoch geht es darum, die Herangehensweise des Systems zu erarbeiten – also etwa, um im gleichen Beispiel zu bleiben, das Verkaufskonzept selbst nochmals neu zu denken, weil es mit oder ohne Kundenveranstaltungen nicht mehr den Rahmen erfüllt. Wenn Ihre Branche, Ihr Unternehmen also ständig große Veränderungen der Rahmenbedingungen erlebt, dann brauchen Sie das immerwährende Neudenken der Herangehensweisen in der Rahmenerfüllung über die Begleitung hinaus. Relationale Bildung kann das.

### **3) Relationale Bildung ermöglicht dem Direct Report, sich als neue Person von innen heraus zu gestalten**

Wenn Bildung ausgehend vom mittelalterlichen Ursprungsbegriff der Bildung (Meister Eckhart) ausgeht, dann kommt sie nicht in Form von Powerpoint-Folien von außen auf uns zu, wie wir das aus dem Lernen o unserer Schulen, Universitäten und all den Führungsseminaren kennen – sondern sie stellt unser Denken und Handeln in Frage und zwingt uns damit, uns anders zu positionieren und aufzustellen. Wir gewinnen dann alternative Sichtweisen, einen neuen Fokus, neue Kernkompetenzen – und werden so zu jemand anders, der mehr/anderes „kann“ als bisher. Und das führt insgesamt zu einer ständigen Erneuerung unserer Unternehmensmitglieder. Und auch das brauchen wir dringend!

#### **4) Relationale Bildung schafft Vertrauen in Entwicklung, Innovation und „Lernen können“**

Wer mit Hilfe Relationaler Bildung und vielen kreativen Lernarchitekturen beginnt, sich am Trial und Error-Gelände sicher zu bewegen, gewinnt Vertrauen – Vertrauen darin, dass er sich zu jedem Zeitpunkt wieder auf die Reise machen kann und Entwicklung, Innovation und „Lernen können“ nie aufhört.

Anstatt dann zu denken, dass „es“ immer weitergeht (wie wir es gewohnt sind), beginnen wir zu denken, dass „wir das Zeug dazu haben, immer weiter zu gehen.“

#### **5) Relationale Bildung als Antrieb des Innovations-„Perpetuum Mobile“**

Wenn Bildung bewusst und unablässig auf allen Ebenen stattfindet, dann sichert sie praktisch „von selbst“ die Innovation, die Ihr Unternehmen, Ihre Verwaltung, Ihre Organisation braucht, um zu überleben. Denn – so hart und demotivierend es klingen mag – ich habe noch nie erlebt, dass Design-Workshops und Innovations-Weiterbildung in einem innovationsfeindlichen Unternehmen plötzlich „Innovation“ erzeugen.

#### **6) Relationale Bildung sichert Beziehung, Zugehörigkeit, Bindung**

Wenn Sie als Leitung mit jedem Ihrer Direct Reports unablässig in Bildungsprozessen unterwegs sind, dann stärkt dies automatisch die Beziehung zwischen Ihnen und dem Direct Report, aber auch das Zugehörigkeitsgefühl und die Bindung an das Unternehmen: Mitarbeiter und Führungskräfte, die mitten in spannenden Bildungsprozessen stecken, haben für gewöhnlich keine Ambitionen, das Unternehmen zu verlassen – während ich erlebe, dass sie das bis zu dreimal eher tun, wenn nichts Spannendes stattfindet oder ein Thema gerade für längere Zeit zu Ende geht. Prüfen Sie das gern für Ihr Unternehmen nach – anhand der Direct Reports und deren Mitarbeiter, die in den letzten 5 Jahren das Unternehmen verlassen haben!