

## Das Leonardo-da-Vinci-Modell

Ein Beitrag zum Thema Qualität durch Fortbildung

Mein Neffe Jonathan – welche Intelligenz! Und so was von verkannt - früher in der Schulzeit! Sein Klassenlehrer hat ihn sogar sitzen lassen. „Mangel an eigenständigem Denken“! Daß ich nicht lache. Der sollte ihn jetzt mal denken hören. Stolz bin ich auf Jonathan. Bringt mir auf meine alten Tage noch soviel bei, der Junge. Worte kennt der. Die habe ich vorher noch nie gehört. Da muß ich mich konzentrieren wie verrückt. Zudem ist er so gutherzig der Jonny, arbeitet bei der Diakonie – als Bildungsreferent. Na, früher hieß das so. Jetzt ist er Bildungsmanager. Er hat so etwas Strahlendes, mein Jonny. „Jetzt, Tante“, sagt er, „hab‘ ich’s geschafft. Bin nicht mehr nur so ein Verwalter eines Bildungswarenkorb.“ Ja, solche Worte und noch schönere benutzt er. „Ich bin“ sagt er, „ein Intrapreneur im internen Bildungsmarkt einer Unternehmensholding mit christlicher Wertorientierung.“ „Jonny“, frag‘ ich „hast du die Arbeitsstelle gewechselt?“ „Ach, Tantchen“ belehrt er mich wieder mit so einem schönen Satz, den hab‘ ich mir aufgeschrieben: „Angesichts veränderter Szenarien im gesamten Sozial- und Gesundheitswesen sind innovative Strategien im Umgang mit motivierten Human-Ressourcen zunehmend gefragt.“ Er hat mir erklärt, was das heißt. Das sind nämlich immer noch die Mitarbeiter bei der Diakonie, um die er sich kümmert. Neulich war er bei einem Management-Training. Das hieß: „Der Potentialträger nach Maß.“ Da kommt er auch wieder so glücklich zurück, der Jonny. „Tante“, ruft er schon an der Tür: „Meine work-life-balance ist perfekt.“ Und dann legt er los. Ich muß mich anstrengen wie noch nie. Ungefähr so was sagt er: „Mit Rücksicht auf die immer geringer werdende Halbwertszeit des Wissens muß die gesamte innerbetriebliche Bildungsorganisation jeweils vierteljährlich umgesteuert werden.“ „Halt mal Jonny“, geh ich dazwischen „gibt das nicht ein ziemliches Chaos?“ „Eben nicht Tante, dafür gibt es ja das Personalcontrolling und das bedient sich intelligenter Instrumente, die das Chaos vernichten.“ „Du mußt es ja wissen, mein Herz“, sage ich. „Was für Instrumente denn?“ „Aber Tante, das berühmte Total-Quality-Management solltest auch du inzwischen kennen. Die Betriebsklimaanalyse und die Spannungsbilanzen aus der EKS-Strategie gehören auch dazu.“ Ehrlich gesagt verstehe ich jetzt nur noch Bahnhof und frage deshalb: „Was sagen denn deine Mitarbeiter dazu?“ Das gefällt ihm irgendwie nicht. „Auf Feedbackzyklen zur etwaigen Evaluation kann dabei vollständig verzichtet werden“ brummelt er. „Sie sind ohnehin zu langsam und zu vergangenheitsbezogen.“ „Die Mitarbeiter oder die Feed-dingsda?“ frage ich „Die Feedbackzyklen natürlich.“ Und dann sagt er noch was von intelligenten Rückkoppelungsschleifen und der Bereitschaft, aus der Human-Potentialbewegung der 60iger und 70iger Jahre zu lernen. Das, sagt er, reiche für jeden kreativen Personalentwickler aus. Eine weitere Kommunikationsoffensive sei nicht nötig. Das Wichtigste, fügt er hinzu, sei der „war-for-talents.“ „Ich dachte immer, du bist Pazifist“ wende ich erschrocken ein. Da wird er mitleidig, der Gute: „Voll krass daneben, Tante, es geht doch um Wertschöpfung und Prozessoptimierung, nicht um Krieg. Es geht um proaktive Gestaltung der Zukunft.“ „Aktiv würde mir genügen und klingt friedlicher“, werfe ich etwas bockig dazwischen, aber ich weiß, daß ich ihn jetzt nicht mehr stoppen kann. „Tantchen, jubelt er begeistert. „Wir haben die Schlüsselqualifikationen auf der ganz falschen Seite gesucht. Nicht beim organisierten Lernen liegt die Zukunft, nein sie liegt beim unorganisierten. Nicht bei den Qualifizierten liegt sie, nein, sie liegt bei den Kompetenten.“ „Ist doch dasselbe“, murmle ich. „Eben nicht. Du bildest dich zu wenig. Hättest du den bahnbrechenden Aufsatz „War Leonardo da Vinci qualifiziert?“ von 1998 in der GdWZ

gelesen, wüßtest du, wovon ich rede.“ Ich merke, daß er jetzt seine geniale Inspiration hat und sag nur: „Fahr fort, Neffe!“: Das tut er: „Leonardo, liebe Tante, das war dir bisher bestimmt verborgen, hatte in seinem Dorf Vinci mit Hilfe von Pfarrer, Großvater und Onkel gerade mal Lesen und Schreiben gelernt. Keinerlei höhere Qualifikationen. Der Zugang zu höheren Studien wurde ihm verwehrt. Du kannst es nachher im Brockhaus nachschlagen. Die tolle Entdeckung ist eben – ich sage für dich mal ganz langsam: *Leonardo kann als Beispiel maximaler Kompetenzentwicklung bei geringstmöglicher Qualifizierung und entsprechender Einsparung von Bildungsressourcen gelten*“ „Uff, Jonny“, sag ich beeindruckt. „Du sagst das so feierlich, als hättest du ne Vision.“ „Ich habe eine“, entgegnet er ernst „eine pragmatische Vision. Dies Adjektiv unterscheidet mich von so spinnerten DGSP-Sozialromantikern. Denk doch mal mit, Tante: Wo sind die Kompetenten von heute? Wo sind die wahren High-Potentials? Wo sind sie, die, wie da Vinci, bisher nichts durften, aber alles können?“ Ich grübele, will mich nicht blamieren. „Frau Schmidt, meine Putzfrau“, rutscht es mir schließlich heraus. „Die kannst du an alles dranstellen.“ Statt mich auszulachen, sagt er doch tatsächlich: „Heiß, wirklich heiß. Du bist nah dran: Es sind die Reinigungskräfte, die Raumpflegerinnen, die Haushaltshilfen, die Hausmeister und ähnliche Berufsgruppen. Man muß nur über den Tellerrand schauen und man wird fündig. Personen aus Selbsthilfegruppen und ehrenamtlichen Initiativen kommen natürlich auch in Frage. Nur bei ihnen findest du noch die Bereitschaft immaterielle Werte zu verwirklichen.“ „Das stimmt“, sage ich. „Frau Schmidt ist eine Perle und nimmt nicht viel.“ „Ach, las doch mal Frau Schmidt beiseite. Es geht um Höheres: Jetzt endlich können wir uns der Profilierung eines gesunden Wettbewerbs auf dem Bildungsmarkt widmen. Schluß mit den Abschlußdiplomen und den zertifizierten Qualifikationen.“ „Nichts mehr damit?“ frage ich ungläubig. „Ich denke das ist dein Job.“ „War, Tante“, sagt er „und du ahnst nicht, wie mühsam es war bei diesen Leuten auf konkret zu vereinbarenden Bildungszielen zu bestehen, damit überhaupt Relevanz erzeugt und Transfererfolge gewährleistet werden konnten.“ „Ja, und was willst du jetzt machen?“ „Coaching Tante, face-to-face-leadership, mit der neu entdeckten Zielgruppe, den High-Potentials der Zukunft. Bei denen ist noch echtes developing möglich. Die packen jede Aufgabe unverbildet und optimistisch an. Das Leonardomodell anwenden – darauf muß man erst mal kommen. Das ist die Wende, die Umwertung aller Werte“, schwärmt er. Meine Konzentration läßt nach: „Mit knutschen und fasten? Versteh ich nicht.“ „Mit coaching und face-to-face-leadership, Tante.“ Und dann hat er mir das mit dem coaching richtig erklärt und daß der coach nicht nur ein Troubleshooter sein darf, sondern ein Allrounder mit Spezialkenntnissen in Teilgebieten sein muß, der nicht nur mit Pädagogik und Psychiatrie und so einem Zeug Bescheid wissen muß, sondern auch – beispielsweise - sich mit den ganzen Putzmitteln auskennen muß. Nur so, hat er erklärt, ließen sich Spitzenleistungen erzielen, vergleichbar denen von Leonardo da Vinci oder Boris Becker. Das mit dem „coaching“ käme von dem Günther Bosch, dem Coach von Boris. Oh je, und dann verklickert er mir das mit der Umkehrung der klassischen Portfoliodingsda in der strategischen Personalentwicklung. Das mußte er fünf mal wiederholen, ehe ich’s mir merken konnte. „Portfoliomatrix“ hieß das richtig, glaub ich. Da ist 4 mal was Menschliches drin: Spezialkraft, Nachwuchskraft, Fachkraft und Unkraft. Und das dreht er eben um, mein Neffe. Da kommt jetzt die Unkraft nach ganz vorne. Das Wort Unkraft gefiel mir nun gar nicht. „Untermenschen hatten wir schon mal“, sag ich. „Das ist doch nur ein Fachausdruck, Tante. Da mußst du dir nix bei denken. Das ist angewandte Ökonomie wegen der Finanzierbarkeit von der ganzen Diakonie und so. Die Un- wird zur Spitzenkraft. Nur sie kann den Sozialstaat noch retten. Das sind die basics der neuen Bildungsoffensive.“ Und dann wurde er so englisch, dass ich nur noch chinesisches verstand. Gutmütig, wie er ist, hat er mir das Wichtigste aufgeschrieben. Z. B. das von der „theory of human capital“ und davon, daß die neuen High-Potentials, also die Un- jetzt Spitzenkräfte und damit „need-to-haves“ sind, die früheren aber nur „nice-to-haves“ waren und das wir über die Assessment-Center weit hinaus

sind und auch kein 360° Feedback mehr brauchen. „Jonny“, seufze ich erschöpft „laß uns aufhören mit dem Gespräch.“ „Man sagt nicht mehr Gespräch, Tante.“ belehrt er mich. „Wir haben eine dialogische Prozessanalyse durchgeführt.“

Da mache ich mir zum ersten mal wirkliche Sorgen um Jonathan. Ob er vielleicht *zu* intelligent ist, mein Neffe? Ich weiß nicht ob das gut geht, wegen Genie und Wahnsinn und so.

Weil ihm meine Bildung sehr am Herzen liegt, gibt er mir zuletzt noch ein Buch „Personalentwicklung im Wandel“, von den Herren Papmehl und Walsh aus München und Wiesbaden, das die schon 1991 geschrieben haben. Da habe ich mir was aus dem Abschnitt über die High-Potentials abgeschrieben, von Seite 132, weil es wirklich haargenau auf meine Frau Schmidt paßt. Will ich ihr mal geben, weil sie jetzt ja auch dazu gehört. Vielleicht freut sie sich.

- „High-Potentials wollen kein bequemes Leben. Gleichviel wie hart es wird, wie schwer die Belastung wiegt, sie sind überzeugt, dass sie mit der Situation umgehen können. Von ihrer inneren Einstellung her bemühen sie sich „Stolpersteine“ in „Meilensteine“ umzuwandeln.“
- „High-Potentials müssen wissen, dass zu jeder Spitzenleistung die Hingabe an die Aufgabe gehört.“
- „High-Potentials wissen, daß Spitzenleistungen in unserer Zeit unumgänglich sind, wenn sich die Frage des Überlebens der Menschheit stellt.“
- „Den High-Potentials ist bewußt, daß wir nur eine begrenzte Zeit leben, daß wir den größten Teil der Zeit mit Arbeit verbringen. Daher erscheint es ihnen auch sehr wichtig, was auch immer sie tun, so gut wie möglich zu tun.“

*Renate Schernus, Bielefeld 10.4.04*

Veröffentlicht in:  
Soziale Psychiatrie 3/Juli 2004