

Mit Kopf, Herz und Hand



Foto: ZEFA-Masterfile

Konstruktiv lernen

In den USA unter dem Sammelbegriff „Experiential Education“ etabliert, in Deutschland noch selten praktiziert: Konstruktives Lernen. Nicht die Wissensvermittlung steht dabei im Vordergrund, sondern Lernen durch Erlebnis und Erfahrung. Zu diesem Zweck werden Mikrowelten geschaffen, kleine Lerninseln off-the-job, die Prozesse und Beziehungen des Unternehmens rekonstruieren. Wie dieses Lernen in der Praxis aussieht, erläutert Berater und Trainer Bernd Heckmair.

„**N**ein, dafür haben wir im Moment keine Zeit. Wir strukturieren momentan wieder mal um“, tönt es aus dem Hörer. Der Unterton in der Stimme des Mitarbeiters lässt keinen Zweifel daran: Er hält nichts davon, dass bald wieder ein neuer Abteilungsname und eine neue Funktionsbezeichnung seine Visitenkarte zieren werden. Dass sich nämlich mit der Veränderung wirklich etwas bewegen wird in seinem Unternehmen, daran glaubt er nicht. Alles schon x-mal abgesehen und durchgestanden. Warum auch sollte es dieses Mal anders ein?

Dass breit angelegte, zeitaufwendige und teure Change-Projekte abgebrochen, vertagt oder ganz beendet werden, ist fast schon üblich in der Geschäftswelt. Doch wer trägt die

Schuld am Scheitern der Veränderungsvorhaben? Nicht selten liegt der Fehler im Vorgehen der Initiatoren: Da definiert die Geschäfts- oder Projektleitung, wer was auf welche Weise und mit welchen Zielen zu lernen hat, auf dass alles anders und besser werde. Dabei helfen Belehrungen und Ratschläge kaum weiter. Eine Input-Output-Mechanik nach dem Motto „Du musst nur den Leuten das Richtige vorbeten, dann machen sie es schon!“ funktioniert ebenso wenig wie die simplifizierende Denkweise von Ursache und Wirkung. Denn Mitarbeiter haben Widerstände, Ängste, ihre eigenen Vorstellungen etc. – sie funktionieren schlichtweg nicht auf Knopfdruck.

Einen erfolgversprechenderen Weg, Menschen dazu zu bringen, sich auf Veränderungen einzulassen, schlagen die „Kon-

Was ist Konstruktives Lernen?

Im Gegensatz zum instruktiven Lernen, bei dem vor allem Wissen vermittelt werden soll, baut Konstruktives Lernen auf direkte Erfahrungen auf und ist pragmatisch-analog: Nicht die Anleiter, sondern die Lernenden agieren. „Konstruktiv“ wird die neue Lernform genannt, weil

- an gegenständlichen, aber auch theoretischen Konstrukten gearbeitet wird,
- die Theorie des Konstruktivismus zu Grunde gelegt wird. Sie geht davon aus, dass es keine „objektive Wirklichkeit“, sondern nur Konstruktionen davon gibt, die sich jeder Mensch selber schafft.

Foto: David Ausserhofer



Selber machen und Erfahrungen sammeln – die effektivste Lernform.

struktivisten“ ein. Ihr Credo: Die Menschen müssen ihre Erfahrungen selber machen, am eigenen Leib spüren, was ihr Verhalten anrichtet. Nachhaltiges Lernen entsteht ihrer Ansicht nach dann, wenn Erlebnis und Erfahrung verarbeitet werden – sowohl im Handeln selbst, als auch im gemeinsamen Reflektieren hinterher.

Learning by doing

Die Methode „Konstruktives Lernen“ stützt sich auf die handlungs- und erfahrungsorientierte Pädagogik des amerikanischen Philosophen John Dewey (1859-1952). Pragmatisch und radikal zugleich setzt er auf das freie Spiel der

Kräfte und auf die „Leitwährungen“ Entwicklung und Wachstum. Sein Motto „Learning by doing“ wird heute oft mit dem Trial-and-Error-Verfahren verwechselt. Für ihn hatte es jedoch eine andere Bedeutung: Grundlage aller Theorie war für ihn die menschliche Erfahrung, die beständig rekonstruiert und neu organisiert werden muss. Diese Absage an ein nachrichtentechnisch geprägtes Verständnis von Wissenstransfer berief ihn schon zur Jahrhundertwende zum Wegbereiter der modernen – systemisch geprägten – Organisationsentwicklung.

Wie aber funktioniert nun das „Konstruktive Lernen“? Für das Lernen durch Erfahrung werden Mikrowelten geschaf-

Konstruktives Lernen stützt sich auf den alten Pestalozzi-Spruch „Lernen mit Kopf, Herz und Hand“ und aktualisiert

- die handlungsorientierte Pädagogik des amerikanischen Philosophen John Dewey („Experiential Education“), der zu Beginn des 19. Jahrhunderts das Postulat „Learning by Doing“ auf eine wissenschaftliche Grundlage stellte,
- die Erlebnistherapie Kurt Hahns, der in den 20er Jahren damit begann, handwerkliche, psychomotorische und kulturelle Tätigkeiten in sein Modell der Charaktererziehung zu integrieren,
- das Projektlernen des Dewey-Schülers William Kilpatrick, das bereits in den 50er Jahren in die bundesdeutsche Lehrlingsausbildung Einzug hielt.

fen, in denen die Unternehmenswirklichkeit nachgestellt wird. Solche „Konstruktiven Lernprojekte“ sind räumlich und zeitlich definierte Szenarien mit offenem Ausgang. Sie können gelingen, sie können scheitern und sie können beides zugleich. In den Mikrowelten wird jene Dynamik freigesetzt, die sich zwischen Kunde und Lieferant, zwischen Vertrieb und Controlling, zwischen Chef und Mitarbeiter entfaltet, wenn Produkte und Prozesse unter Zeitdruck auf den Weg gebracht werden müssen. „Konstruktive Lernprojekte“ sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

■ Die Rahmenbedingungen sind exakt definiert und die Komplexität des Systems ist nicht zu hoch. So treten die „soft factors“, die meist über Erfolg und Misserfolg eines Projektes entscheiden, rasch in den Blickpunkt.

■ Die fachlichen Parameter stammen nicht aus dem betrieblichen oder beruflichen Kontext. Endlose und weitgehend sinnlose Sachdebatten werden damit vermieden.

■ Das gewohnte Arbeitsumfeld wird verlassen. Eine zum Unternehmen kontrastierende Umgebung stimuliert und „verstört“ im positiven Sinne.

■ Es wird direkt und – im Wortsinne – handgreiflich erfahren und rückgemeldet. Daraus entstehen Erlebnisse, die hängen bleiben und sich einprägen.

Szenarien als betriebliche Mikrowelten

Doch wie muss man sich diese Mikrowelten vorstellen? Wie sieht so ein „Konstruktives Lernprojekt“ konkret aus?

Nehmen wir als Beispiel den Bereich Informationstechnologie eines international tätigen Konzerns: Ein Projektteam wird gebildet, das innerhalb eines halben Jahres ein völlig neues Produkt an unterschiedlichen Standorten entwickeln und international vermarkten soll. Im Rahmen einer Klausurwoche sollen sich die Beteiligten kennen lernen und die Basis für ihre künftige Zusammenarbeit schaffen.

Ein halbtägiges Trainingsszenario bildet den Auftakt der Klausur. Der unmittelbare und gegenständliche Einstieg ins Thema erfolgt mit einem „Konstruktiven Lernprojekt“: Projektmitarbeiter und Führungskräfte tauchen – bunt gemixt – ein in die Rollen der Geschäftsleitung und in vier Arbeitsteams eines virtuellen Unternehmens. Zwei Trainer instruieren, wachen über den Ablauf und moderieren die Auswertung.

Die Geschäftsleitung erhält den Auftrag, unter definierten Produktionsbedingungen vier innovative „Vehikel“ herzustellen. Der Kunde möchte, dass die „Vehikel“ bestimmte Anforderungen erfüllen: Sie sollen die gleichen Maße haben, eine Person über eine bestimmte Strecke tragen können, ein identisches Geräusch machen und bestimmte zusätzliche Funktionen erfüllen.

Es stehen vier „Werkstätten“, das heißt Seminarräume, für vier Teams à sechs Personen zur Verfügung. Als Baumaterialien liegen bereit: Bret-

ter, Planken, Stangen, Stoffe, Seile, Schnüre sowie vermeintlich unsinnige Artikel wie Fahrradklingeln, Luftballons etc. Die Teams können sich weder zur Abstimmung treffen, noch haben sie Sichtkontakt zueinander. Lediglich ein Koordinator pro Team kann sich an einem zentralen Ort mit den drei Kollegen der anderen Teams absprechen. Die Gesamtzeit dieser Treffs ist begrenzt.

Parallel zur Produktion der Vehikel sollen die vier Teams je ein Logo, einen Verkaufsslogan, die Skizze eines Marketingkonzepts, eine technische Erläuterung sowie Hinweise zum Gebrauch und eine Sicherheitsinstruktion erstellen. Am Ende des Szenarios, also nach Ablauf der Produktionsphase, präsentiert die Geschäftsleitung unter Mitwirkung der vier Arbeitsteams dem Kunden die Resultate der geleisteten Arbeit.

Was sich im ersten Moment ziemlich profan anhört, beinhaltet einige typische Schnittstellen- und Prozesssteuerungs-Problematiken in der Binnenstruktur von Unternehmen:

- massive Zielkonflikte zwischen Forschung und Entwicklung, Marketing/Vertrieb und Produktion,
- große wechselseitige Abhängigkeit zwischen einerseits kooperierenden und andererseits konkurrierenden Teams,
- vielschichtige Abstimmungsprozeduren unter ständigem Zeitdruck,

■ mangelnder Einblick in die Handlungspraxis parallel arbeitender Teams (hier künstlich hergestellt durch räumliche Distanz),

■ gemeinsame Ziele im Hinblick auf Marktreife, Qualität und Liefertermin.

Jede Menge Zoff ...

Im Verlauf des Lernprojekts entwickeln sich in der Regel nicht nur innerhalb, sondern vor allem zwischen den Arbeitsteams emotional aufgeladene gruppendynamische Prozesse, die letztlich das Maß für Erfolg und Misserfolg setzen: Da werden durchsetzungsschwache Delegierte, die am Meetingpoint die Vorschläge ihres Teams nicht realisieren können, von ihren Kollegen in die Mangel genommen. Andernorts frustrieren dominante Alleskönner und Besserwisser ihre Crew, was wiederum die innere Kündigung introvertierter Leistungsträger zur Folge hat – und den Effekt, dass die Produktqualität nicht mehr

Wo Trainer Lernprojekte lernen

„Konstruktives Lernen“ ist Change Management in Pillenform. Welche Lernprojekte wann eingesetzt werden können, wie man sie moderiert und auswertet, das vermitteln unter anderen folgende Organisationen in Train-the-Trainer-Seminaren:

- a.r.t aktion, reflexion - transfer, Eschacher Straße 25, D-87474 Buchenberg, Tel.: 08378-9 30 70, Fax: -9 30 71.
- IHK Akademie München-Westerham, Von-Andrian-Straße 5; D-83620 Feldkirchen-Westerham, Tel.: 08063-91-0, Fax: -91-288.

■ k l i p Aktiengesellschaft für Unternehmensberatung, Friedrich-Glück-Straße 20; D-73614 Schorndorf, Tel.: 07181

-9 78 33-0, Fax: -9 78 33-43.

■ Team- und Führungskräfte-training - Fortbildung, Monika Pietsch, Hermann-Ehlers-Allee 28; D-30455 Hannover, Tel. u. Fax: 0511-47 14 30.

■ ZOOM Netzwerk für Unternehmensentwicklung, Gut Schwibich, D-83737 Irnschenberg, Tel.: 08025-70 04-0, Fax: -70 04-13.



Der Autor: Bernd Heckmair, Autor und Herausgeber mehrerer Fachbücher, ist Trainer und Berater in München. Im September 2000 wird im Beltz Verlag sein neues Buch mit dem Titel „Konstruktiv lernen“ erscheinen.

stimmt. Und jenes Team, in dem sich zufällig die „150-Prozentigen“ aus der Perfektionisten-Gilde gefunden haben, will jedes Detail ausdiskutieren und versäumt den vereinbarten Zeitpunkt, so dass die anderen Arbeitsgruppen bei ihrer Abstimmung im Regen stehen.

Während also die Emotionen hochkochen, gilt es für die Trainer, kühlen Kopf zu bewahren. Sonst ist der Überblick dahin und das Ganze endet im Chaos. Eine wichtige Rolle spielen die vor Projektbeginn auserkorenen Beobachter, die sich – ausgestattet mit einem Kriterienkatalog – als quasi Unbeteiligte ihr eigenes Bild vom Geschehen machen können. Im Anschluss an das Szenario berichten sie dann den vier Arbeitsteams und der Geschäftsleitung.

Trainer, die mit „Konstruktiven Lernprojekten“ arbeiten, sind gut beraten, wenn sie nicht jede Aktion der Protagonisten kommentieren und bewerten. Insofern haben systemisch arbeitende Moderatoren, die sich des begrenzten Einflusses ihrer Interventionen bewusst sind, bessere Karten als Instruktionisten, die gerne predigen. Zum eher abwartenden und geduldigen Selbstverständnis der Projektleiter gehört das Vertrauen auf sich selbst steuernde Prozesse, die von Feedback gebenden Insidern angeschoben werden.

Andererseits kann eine kraftvolle Intervention zum rechten Augenblick wertvolle Impulse setzen: Erfahrungsgemäß ist der Lerneffekt dann besonders hoch, wenn eine festgefahrene Situation von außen gestört wird und die Protagonisten dadurch angeregt werden, über alternative Handlungschancen nachzudenken.

Von der Spielsituation zur Reflexion

Die Auswertung im Plenum beginnt mit der emotionalen Seite: „Wie war's?“, „Was hat mir Spaß gemacht, was hat mich geärgert?“ Ein Blitzlicht, bei dem reihum spontane Statements

abgegeben werden, bereitet den Weg aus der Spielsituation hinein in die Reflexion. In einer zweiten Runde werden dann fachlich-operative Fragen behandelt. Die Beobachter sind am Zug. Nicht selten wird es den Protagonisten schwer fallen, sich die Berichte in Ruhe anzuhören und nicht emotional aufgeladen – vielleicht auch aggressiv – dazwischenzugehen.

Anschließend bekommen die Beobachter ihrerseits Feedback, ob und wie ihre Reports angekommen sind. Denn: Die Auswertung ist Teil des Szenarios und keine abgehobene Analyse. Frenetischer Beifall und ätzende Kritik an der Bewertung der Geschehnisse sind wiederum

Foto: David Ausserhofer



Ausgangspunkt des Konstruktiven Lernens: Mikrowelten bilden die Unternehmenswirklichkeit ab.

Ausgangs- und Wendepunkte für einen neuen Blick auf die Dinge. So kommt erneut Bewegung in die Bilder, die sich die Beteiligten vom Verhalten und Handeln der anderen und sich selbst machen.

Wenn die Spieler zur abschließenden Reflexion schreiten, werden zunächst strategische und operationale Aspekte den Diskurs beherrschen: Wie brachte die Geschäftsleitung den Auftrag in die Gänge? Unterliefen Fehler in der ersten Abstimmungs- und Planungsphase? Welche Ideen und Lösungsvorschläge setzten sich durch? Wie wurde mit dem Zeitdruck umgegangen? Waren die Abstimmungen effektiv, wie wurden Entscheidungen gefällt?

Plattform für Austausch schaffen

Interessant wird es, wenn die abgelaufenen Prozesse gemeinsam rekonstruiert und die Interpretationen sowie Reaktionen der verschiedenen Rollenträger nachvollzogen werden. Typisch ist beispielsweise,

- dass zu Beginn versäumt wird, die Modi der Prozess-Steuerung festzulegen, um somit Reibungspunkte bei den ständig nötigen Entscheidungsprozessen zu minimieren,
- die mangelnde Informationspolitik der Geschäftsführung, die sich in der Anfangsphase des Projekts in Details verliert, ohne zu kommunizieren, was überhaupt ansteht,
- dass sich automatisch ein kontraproduktives Konkurrenzverhalten unter den Teams herausbildet, ohne das dies gefordert war,
- der Unmut über die Weigerung eines Delegierten, ein bereits gebautes Teil des Vehikels wieder abzutragen, um es den Maßen der anderen Teams anzugleichen.

Nun kommt es auf das Geschick der Trainer an, aus den individuellen Erfahrungen, Erlebnissen und Erkenntnissen eine Plattform für einen weiterhin produktiven Austausch zu schaffen. Als vorrangige Ziele könnte man zum Beispiel ins Visier nehmen, „Untergrund-Themen“ an die Oberfläche zu befördern, Tabus aufzuknacken und die Halbwertzeiten verdeckter Konflikte zu verkürzen. Denn all dies kostet erfahrungsgemäß unendlich viel Zeit, Energie und geht zu Lasten von Leistung und persönlicher Befriedigung.

Es sind vor allem die „soft factors“, die über Qualität von Produkt, Marktbearbeitung und Kundenbeziehung entscheiden. Wenn sich eine funktionierende Feedback-Kultur etablieren kann, wenn Fehler nicht zu Schuldzuweisungen führen, sondern aus ihnen gelernt wird, wenn Atmosphärisches nicht auf die Kantinen- und Betriebsausflugsschiene abgeschoben wird, dann klappt’s auch mit dem innovativen Vehikel in unserem Beispiel.

„Konstruktive Lernprojekte“ gibt es in vielen Formaten: vom zehnminütigen Warming-up nach der Mittagspause bis zum 24-stündigen Szenario, bestehend aus dreißig Einzelbausteinen.

Change Management in Pillenform

„Konstruktives Lernen“ ist also die gegenständliche Antithese zum immer noch vorherrschenden instruktiven Lernen. Es geht eben nicht nur darum, Wissen zu transportieren und Know-how zu vermitteln. Wissen und Können verschafft sich jeder Mensch individuell. Er bedient sich dabei der Anlässe und Anregungen seiner Umwelt. Der Entwicklungsgedanke des „Konstruktiven Lernens“ öffnet die Tür zu einem systemisch reflektierenden Denken, das

- Aktionen, die nach dem „wenn-dann-Prinzip“ gestrickt sind, ebenso misstraut wie vorschnellen Urteilen,
- eigenes Handeln beobachtet und – was noch wichtiger ist – sich beim Beobachten beobachtet,
- keine Rezepte zur Problemlösung parat hat, sondern demgegenüber auf die Potenziale der Beteiligten setzt,
- Fehler als wertvolle Helfer betrachtet.

In den USA ist die „Experiential Education“ – unzureichend übersetzt: „handlungs- und erfahrungsorientierte Pädagogik“ – seit langem fest etabliert. Hier zu Lande indes hat Lernen mit Kopf, Herz und Hand noch gewaltigen Nachholbedarf. Dabei können Lernprojekte und Szenarien – sinnvoll integriert in eine stabile und trotzdem flexible OE-Architektur – anregende und aktivierende Bausteine erlebnisorientierter Trainings sein.

Bernd Heckmair ■