

Schaubühne für Teamarbeit

Ob im Seminarraum oder im Park – Konstruktive Lernprojekte lassen sich drinnen wie draußen realisieren. Die Bausteine für Verhaltenstrainings wollen Veränderungen im Umgang mit Vorgesetzten, Kunden oder Kollegen anstoßen und setzen dabei auf das Motto „Lernen durch Erleben“. Trainer und Berater Bernd Heckmair stellt zwei Konstruktive Lernprojekte aus seiner Seminarpraxis zur Nachahmung vor.

Konstruktiv lernen

Sicher haben Sie das auch schon erlebt – Teamtrainings, bei denen ein Dutzend Flipcharts mit hehren Commitments zum Umgang miteinander vollgeschrieben werden. Mit Überschriften, die immer die gleichen sind: „Unsere Spielregeln bei der Arbeit“, „So geben wir künftig Feedback“ oder „Unsere Identität und unsere Werte“... Alle beteiligen sich an diesem Ritual und wissen doch, dass am Montag nach dem Training alles vergessen ist. Das alte Verhalten wird wieder an den Tag gelegt: Feedback gibt es – wenn überhaupt – erneut in Form von handfesten Vorwürfen, zum wöchentlichen Meeting kommen wie immer die Gleichen zu spät und Teamspirit entsteht höchstens bei Geburtstagsfesten mit Hochprozentigem.

Dabei ist es durchaus kein Luxus, wenn sich Teams hin und wieder einen Workshop leisten, bei dem es nicht nur um Strategisches geht, sondern auch um psychologische Aspekte. Bei dem also Gründe für andauernde Missverständnisse angesprochen werden oder die



Illustration: Silke Kowalewski

einzelnen Teammitglieder die Fühl-, Denk- und Verhaltensprogramme ihrer Kollegen, Mitarbeiter und Führungskräfte kennen lernen können. Die Frage ist nur: Wie lassen sich Teams trainieren, so dass sich nachhaltig etwas an ihrer Kommunikation, an ihrer Zusammenarbeit ändert?

Authentische Mikrowelten schaffen

Beileibe keine Zauberformel, aber doch ein Format, das Menschen und Systeme in Bewegung bringt, sind so genannte Konstruktive Lernprojekte: Sie sind weder Simulationen noch Planspiele im engeren Sinne, sondern authentische „Mikrowelten“. Wie im richtigen (Arbeits-)Leben haben die Teilnehmer herausfordernde Aufgaben zu bewältigen und kämpfen mit den gleichen Strukturen, zeitlichen Abläufen und Situationen wie im Unternehmen. Damit es jedoch nicht zu den üblichen Routineschleifen kommt und Neues erprobt werden kann, gibt es auch einige Unterschiede zum Arbeitsalltag:

So wird das Szenario in eine inspirierende Umgebung, meist außerhalb des Betriebes, verlegt. Die Idee dahinter: Kontraste motivieren und schaffen Anreize für Veränderungen. Wer Bekanntes verlässt und auf eine neue Lernumgebung trifft, der handelt auch anders, traut sich zu experimentieren. Auch die Rollen werden getauscht bzw. verändert: Aus Chefs werden Mitarbeiter, aus internen Dienstleistern werden Produzenten, aus Controllern werden Entwickler. Die gedankliche Distanz zur tradierten Rolle ermöglicht, die Welt aus neuen, ungewohnten Perspektiven betrachten zu können. Und auch alles Fachliche – inklusive dem kompletten Branchen-Know-how – bleibt bei Konstruktiven Lernprojekten außen vor. So wird verhindert, dass endlose Sachdebatten vom Substantziellen ablenken.

Mit Konstruktiven Lernprojekten werden also Strategien, Strukturen und Prozesse, wie sie für das Unternehmen oder das jeweilige Team typisch sind, auf spielerische Weise rekonstruiert, ohne dass damit Karriere oder Betriebsergebnis betroffen sind. Fehler sind also erlaubt! Erfolge und vor allem auch Misserfolge sind Anlässe, gemeinsam über Differenzen und Defizite nachzudenken.

Die Projekte können sowohl diagnostisch als auch prospektiv eingesetzt werden, sie eignen sich zum Warming-Up ebenso wie für ein Multi-Task-Szenario. Der Stellenwert, den man den Lernprojekten bei einem Seminar oder Workshop einräumt, ist also variabel: Sie können als Gerüst oder Gerippe dienen, an die Kurzreferate, Einzel- und Kleingruppenarbeit und Plenumsdiskussionen angedockt werden. Oder sie fungieren als Aufreißer, als Scharnier zwischen zwei thematischen Blöcken, als symbolischer Rausschmeißer ... Prinzipiell sind nahezu alle weichen Themen wie Vertrauen, Verantwortung und Einfühlungsvermögen mit Lernprojekten bearbeitbar. Daher eignen sie sich vor allem, Change Management zu initiieren oder zu begleiten. ■

Das Lernprojekt „Fliegende Bälle“

Ein Beispiel für ein Konstruktives Lernprojekt, das sich für Team- und Führungstrainings, aber auch für Projektmanagement-Seminare eignet, ist „Fliegende Bälle“. Es trainiert Kreativität ebenso wie Flexibilität im Denken und Handeln. Für die Gruppe geht es bei diesem Lernprojekt darum, einen Produktionsprozess unter genau definierten Bedingungen zu optimieren. Erfolgreich ist das Team dann, wenn es ihm rasch gelingt, implizit getroffene Prämissen in Frage zu stellen sowie verdeckte Wege und zugestellte Nischen zu erkennen.

Alles, was man für dieses Lernprojekt braucht, sind drei Bälle, eine Uhr mit Stoppfunktion und ein Instruktionstext, der vom Trainer verlesen wird. Letzterer ist empfehlenswert, weil die Gruppe sehr genau angeleitet werden muss und sich mit einem vorformulierten Text unnötige Diskussionen

Mentale Modelle sichtbar machen

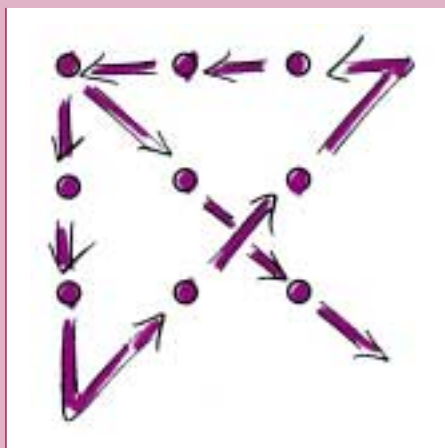
Um mentale Modelle sichtbar zu machen, lässt sich auch die inzwischen recht bekannte „Denksportaufgabe“ mit dem Neun-Punkte-Feld verwenden. Die Aufgabe besteht darin, die neun Punkte, die als quadratisches Feld von drei mal drei Punkten angeordnet sind, mit nicht mehr als vier geraden Strichen zu verbinden. (siehe Zeichnung).

Wer die Aufgabe nicht kennt, wird Schwierigkeiten haben, eine Lösung zu finden, da im Regelfall das Punktfeld als Begrenzung begriffen wird. Eine mögliche Lösung besteht darin, die Linien über das Feld hinaus zu zeichnen (siehe Zeichnung).

Mehr noch überrascht vielleicht, dass es noch viele weitere Möglichkeiten gibt, die Auf-

gabe zu lösen: zum Beispiel das Papier so zu falten, dass jeweils drei Punkte übereinander liegen und sich damit leicht verbinden lassen oder einen breiten Pinsel zu nehmen und einen dicken Strich zu ziehen oder die Punkte auszuschneiden und in einer adäquaten Position aufzukleben oder das Papier zusammenzuknüllen und mit einem Stift die Punkte gerade durchzustechen oder, oder, oder ...

Die Denksportaufgabe ist gut geeignet, um sie der Auswertung der „Fliegende Bälle“ anzuschließen. Sie vertieft das Bewusstsein, dass uns nicht hinterfragte Prämissen beschränken.



Lösungen entstehen, wenn man das System verlässt!

© Bernd Heckmair

über die verwendeten Formulierungen vermeiden lassen. Der Trainer ist Spielleiter, Moderator und – wie bei den meisten Lernprojekten – zugleich Auftraggeber, also Kunde. Diese Zwitterfunktion sollte zu Beginn des Projekts offen gelegt werden.

Der Trainer bittet die Gruppe (sechs bis maximal 25 Personen), einen großen Kreis zu bilden. Von Person zu Person soll mindestens ein halber, besser jedoch ein Meter Abstand gehalten werden. Der Trainer erläutert: „Dieses Projekt hat eine Vorbereitungsphase, bei der es darum geht, die Abläufe

deutlich zu machen, und eine Durchführungsphase, bei der es darauf ankommt, die Aufgabe in kürzester Zeit bei hoher Qualität zu erledigen.

Beginnen wir also mit der Vorbereitungsphase: Werfen Sie jetzt bitte die Bälle nacheinander zu einem Kollegen Ihrer Wahl. Dieser wirft sie – wieder nacheinander – einem anderen Kollegen zu. Die Bälle gelangen so einmal zu jedem von Ihnen. Der Ablauf ist zu Ende, wenn die Bälle bei der letzten Person angekommen sind. Sie erleichtern

sich den Ablauf, wenn Sie sich merken, von wem Sie die Bälle erhalten haben und wem Sie sie zuwerfen. Sie können, wenn die Bälle bei Ihnen waren, die Hände hinter den Rücken nehmen, dann ist für die Werfer klar, dass Sie schon dran waren.“

Ist der Ablauf einmal erprobt worden – wenn Bälle zu Boden fallen, wird übrigens nicht unterbrochen – kommt es zur Durchführungsphase. Der Trainer erläutert: „Bei der Durchführungsphase müssen die Bälle in der eingeübten Reihenfolge von Person zu Person gehen. Der Durchlauf ist dann beendet, wenn alle Bälle die letzte Person erreicht haben. Und: Sie können mich als Joker einsetzen, wenn Sie das wollen.“

Eigene Messlatte legen

Das ist – was den Ablauf betrifft – alles. Nun bittet der Trainer die Teilnehmer, ihr Leistungsvermögen einzuschätzen: Wie lange werden sie brauchen? Was ist das optimale Ergebnis, das sich die Teammitglieder vorstellen können? Der Trainer sollte darauf bestehen, dass die Gruppe ihr Leistungsvermögen sofort einschätzt und nicht über Fragen räsoniert wie: „Dürfen wir näher zusammenrücken und damit den Kreis verkleinern?“ Interessanterweise bewegt sich die Prognose der Teams – je nach Gruppengröße – meist im Bereich von etwa 20 Sekunden bis zu einer Minute. Nun beginnt die Aktion, die Zeit wird dabei vom Trainer mit der Stoppuhr gemessen.

Arbeitsgruppen, die gewohnt sind, nach strikten Arbeitsanweisungen innerhalb einer starren Hierarchie zu handeln, werden sich nun bemühen, die Bälle schneller und genauer zu werfen und Fehler bei der Reihenfolge und beim Auffangen zu vermeiden. In der Regel unterbieten sie die angepeilte Bestzeit schon nach ein oder zwei Versuchen. Nicht selten wird das Ergebnis dann lauthals bejubelt. Als Messlatte nimmt die Gruppe die reichlich bemessene Zeitspanne, die sie sich „genehmigt“ hat, und ist zufrieden.

Doch nun meldet sich der Trainer in der Rolle des Auftraggebers wieder zu Wort und will einen schnelleren „Produktionsprozess“. Auf diese Weise motiviert versucht sich die Gruppe an der weiteren Optimierung. Eine deutlich schnellere Zeit wird erreicht, wenn die Akteure enger zusammenrücken und so das Werfen und Fangen vereinfachen. Weitere Zeitersparnis bringt das

Weitergeben der drei Bälle von Hand zu Hand. Die Vorgaben waren ja weit gefasst: Es heißt ja nicht explizit „werfen“, sondern „von Person zu Person gehen“.

Neue Ideen generieren

Zur Enttäuschung der Gruppe gibt sich der Trainer auch mit diesem Ergebnis nicht zufrieden und fordert erneut eine Verkürzung des Produktionsprozesses. Angeregt, vielleicht auch etwas genervt vom Insistieren des Auftraggebers erzielt das Team jetzt – hoffentlich – den ersten Quantensprung, indem es den Kreis auflöst und sich in der eingeübten Reihenfolge aufstellt: zum Beispiel in einer Reihe oder, besser noch, in Sichelform.

In dieser Phase generieren viele Gruppen eine Menge neuer Ideen, wie weiter Zeit eingespart werden kann. Nicht alle Lösungen überzeugen qualitativ, das heißt, das Kriterium „Die Bälle gehen von Person zu Person“ wird nicht immer sauber erfüllt. Etwa dann, wenn die Bälle über eine von den Händen der Akteure gebildete schräge Ebene gerollt oder von oben durch einen vertikalen „Hände-Tunnel“ gekullert werden. Wie auch immer – der Trainer als Auftraggeber will letztlich einen „Produktionsprozess“, der – je nach Gruppengröße – nicht länger als etwa eine Sekunde dauert. Und diese Zeitspanne ist schwerlich ohne den erwähnten Joker zu schaffen, mit dem bis hierhin niemand so recht etwas anzufangen wusste.

Denn dies ist wohl die schnellste Methode: Die Gruppe stellt sich – eng aneinander gedrängt – in Sichelform auf. Die Gruppenmitglieder strecken ihre rechten Hände in die (gedachte) Kreismitte, so dass Handfläche an Handfläche liegt. Der Auftraggeber (Trainer) nimmt als Joker die Bälle und zieht sie schwungvoll mit einer Hand über die Handrücken der Gruppenmitglieder. Die Zeit ist kaum mit der Stoppuhr messbar und liegt bei einem kleinen Team nur bei einigen Sekundenbruchteilen.

Wie schnell der Produktionsprozess auf rund eine Sekunde verkürzt wird, ist von Gruppe zu Gruppe sehr unterschiedlich. Während ein Strategieteam, das ein weltweites Wissensmanagement-System betreut, nach der Vorbereitungsphase gar nicht erst anfang, Bälle im

Kreis hin und her zu werfen, sondern sofort in nahezu optimale Positionen wechselte und kurz darauf den Trainer als Joker ins Spiel brachte, diskutierten Gymnasiallehrer, die im Rahmen einer Fortbildung mit diesem Lernprojekt konfrontiert wurden, im Anschluss an einige zögerliche Optimierungsversuche nur noch über den Sinn und Unsinn von Zeitökonomie und Zeitdruck.

Mentale Begrenzungen überschreiten

Das Projekt beinhaltet meist viel Dynamik und kreatives Chaos. So dauert es eine Weile, bis die Gemüter etwas abgekühlt sind und die Aktion reflektierbar ist. Zu Beginn der Auswertung macht es Sinn, die prognostizierte mit der beim besten Versuch erreichten Zeit zu vergleichen. Die Differenz wird in aller Regel eklatant sein. Doch woran liegt es, dass die meisten Gruppen

ihr Leistungspotential so stark unterschätzen? Ist es eine natürliche Abwehrhaltung gegenüber Ansprüchen von außen, die einen veranlasst, Zeitpuffer einzubauen, um sich nicht unter Druck zu setzen? Warum werden so selten ehrgeizige Ziele angepeilt? Ist es die Team- oder Unternehmenskultur, die sich hier widerspiegelt?

Der ergiebigste Fokus auf dieses Lernprojekt gilt den nicht hinterfragten Prämissen: Wenn die Bälle zu Beginn, während der so benannten Vorbereitungsphase, geworfen werden, tendieren wir dazu, sie auch im anschließenden Ernstfall zu werfen, ohne dass dies gefordert, geschweige denn sinnvoll

ist. Mit dem Kreis und der anfangs gewählten Aufstellung verhält es sich analog. Peter Senge führt dieses Verhalten auf die „mentalen Modelle“ zurück, die einerseits notwendig sind, um nicht jede Handlung neu erfinden zu müssen, die andererseits unseren Horizont aber auch verengen. Sie sind Leitplanken und Scheuklappen zugleich. Für Konstruktive Lernprojekte gilt daher ebenso wie für das Management von Unternehmen, diese virtuellen Begrenzungen zu erkennen und sie zu überschreiten. Entwicklung und Wachstum gibt es schließlich nur außerhalb der Komfortzone. ■

Das Lernprojekt „Triangel“

Über den eigenen Tellerrand schauen, sich in die Lage anderer versetzen können, Defizite kreativ kompensieren und vor allem einführend informieren, das sind im Kern die Anforderungen, die bei dem Lernprojekt „Triangel“ erfüllt werden müssen. Vorgegeben werden hierarchische Strukturen, wie sie – auch unter teamorientierten Arbeitsbedingungen – in vielen Organisationen gängig sind.

Der Trainer ist wieder in der Rolle des Kunden und erteilt einem virtuellen Unternehmen den Auftrag, aus einem Seil ein Dreieck legen zu las-

sen und dabei bestimmte Qualitätsstandards zu erfüllen. Ansprechpartner des Kunden ist eine „Steuerungsgruppe“, die den Auftrag mit ausschließlich nonverbalen Mitteln an eine „Koordinationsgruppe“ weitergeben soll. Der wiederum ist ein „Produktionsteam“ zugeordnet. Gehandikapt durch Au-

genbinden müssen die Mitglieder dieses „Produktionsteams“ den Triangel innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens fertigstellen.

„Triangel“ kann unglaubliche Aha-Effekte erzielen: Wenn Führungskräfte die Seiten tauschen und sich von ungeduldierten Koordinatoren wie Marionetten herumdirigieren lassen müssen, erleben sie hautnah, was es bedeutet, ausgeliefert zu sein. Aber auch umgekehrt ist es oft lehrreich, den Atem des



Illustration: Silke Kowalewski

ungeduldigen Kunden im Nacken zu spüren und zu merken, dass manches unten nicht ankommt, was oben so selbstverständlich erscheint. Top down, buttom up – die Chefs sollten sich also auf die Produktionsbedingungen in den Werkstätten einstellen können, die produzierende Basis in die Zwänge der Führungsetage. Den schwierigsten Job hat jedoch das mittlere Management, das in der berühmt-berüchtigten Sandwich-Position zwischen Oben und Unten eingeklemmt ist.

Aber nun zu den räumlichen Anforderungen und zur Vorbereitung: Zwischen den Werkstätten der Produzenten und der Kommandozentrale der Steuerer darf kein Blickkontakt möglich sein. Deshalb benötigt man einen großen Seminarraum, in den man mit Pinnwänden einen Sichtschutz baut, oder zwei kleinere Räume, die durch eine Tür verbunden sind. Bei trockenem Wetter geht der Trainer mit seiner Gruppe am Besten ins Freie, etwa an die Ecke eines Gebäudes. Die Arbeitsflächen der drei Parteien müssen so abgegrenzt werden, dass sie in etwa den gleichen Abstand zueinander haben.

An Material benötigt der Trainer ein Seil mit einer Länge von circa 10 Metern, je nach Gruppengröße zwei bis fünf Augenbinden, drei Wäscheklammern, Klebeband, Schnüre oder Kreide zum Abgrenzen der Arbeitsflächen der drei Gruppen, eine Uhr mit Stoppfunktion, ein Maßband oder einen Zollstock zum Nachmessen der Toleranzen, Klemmbretter, Papier, Stifte und evtl. vorbereitete Leitfragen für die Beobachter.

Instruktion: Baustellen anlegen

Der anleitende Trainer ist bei diesem Lernprojekt in der Instruktionsphase besonders gefordert: Er muss in rascher Folge an verschiedenen Orten Baustellen einrichten und darf dabei nicht den Überblick verlieren. Als Erstes muss er die Rollen verteilen – Steuerung, Koordination und Produktion. Jede Crew sollte aus zwei oder drei Personen bestehen. Der Trainer sorgt dafür, dass die Rollen möglichst quer zum betrieblichen Organigramm besetzt werden: Führungskräfte sollten bevorzugt in die Produktion, ihre Mitarbeiter dagegen in die Steuerungs- oder Koordinationsgruppe einwechseln.

Zwischen sechs und zwölf Protagonisten können sich als Akteure am Projekt beteiligen. Die übrigen Personen fungieren als Beobachter, sie erhalten den Auftragstext und einige Leitfragen, die sie durcharbeiten können. Der Trainer sollte den Beobachtern vor Beginn der Aktion und zwischendurch für Fragen zur Verfügung ste-

hen. Wenn die Teams formiert sind, führt sie der Trainer zu ihren Arbeitsflächen, die sie erst dann wieder verlassen dürfen, wenn sie aus seinem Mund die Parole „The Game is over“ hören. Diese Information ist wichtig, da Koordination und Produktion häufig meinen, das Projekt sei beendet, während der Kunde noch mit der Steuerungsgruppe verhandelt.

Der Auftrag: blind produzieren

Bevor das Projekt gestartet wird, instruiert der Trainer alle Beteiligten, dass er jetzt in die Rolle des Kunden schlüpft. Seine Ansprechpartner sind ab sofort nur noch die Mitglieder der Steuerungsgruppe und – falls sie Fragen haben – die Beobachter. Der Trainer gibt nun einen schriftlichen Text an die Steuerungsgruppe:

„Ihre Produktionsgruppe hat das bereitliegende Seil an den beiden Enden zu verknüpfen und daraus ein gleichseitiges

Dreieck zu formen. Die drei Ecken sind mit jeweils einer der ebenfalls bereitgelegten Klammern zu markieren. Die Seiten sollen genau gleich lang sein, als Toleranz wird maximal +/- 10 cm akzeptiert.

Sie haben jetzt noch die Möglichkeit, Fragen an den Auftraggeber zu stellen, können dann drei Minuten miteinander – nicht jedoch mit den Koordinatoren – planen (sich leise besprechen) und haben anschließend 15 Minuten Zeit, das Projekt umzusetzen. Während dieser Zeit dürfen Sie dann nur noch nonverbal kommunizieren, keine Hilfsmittel benutzen und auch nicht das „Handalphabet“ verwenden.“ (Mit dem Handalphabet ist die vor allem bei Kindern beliebte Methode gemeint, Buchstaben mit den Fingern oder Händen zu bilden und damit stumm zu kommunizieren.)

Ohne etwaige Fragen der Steuerungscrew abzuwarten, wechselt der Trainer zur Produktionsgruppe und bittet sie, sich ihre Augen zu verbinden. Wenn alle Produzenten „blind“ sind, legt er in deren Arbeitsfläche das Seil und die drei Wäscheklammern so ab, dass diese von den Koordinatoren gesehen werden können. Auf etwaige Fragen der Produzenten und Koordinatoren, wann es endlich losginge, geht er nicht ein. Sei-

Was ist Konstruktives Lernen?

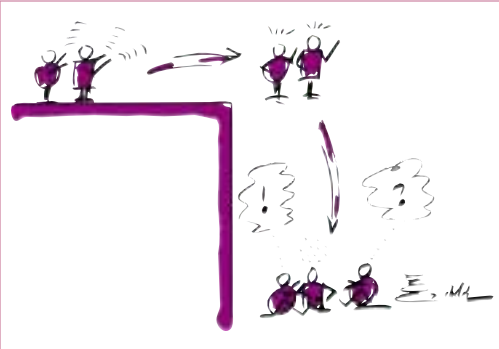
Konstruktives Lernen ist das Gegenstück zum „instruktiven Lernen“. Nicht frontale Wissensvermittlung steht im Vordergrund, sondern Lernen durch Handeln. In Mikrowelten werden Gruppen mit herausfordernden Aufgaben konfrontiert und erfahren im gemeinsamen Erleben ihre mentalen und emotionalen Ressourcen.

Der Begriff Konstruktives Lernen für diese neue erlebnisintensive Lernform wurde gewählt, weil einerseits an gegenständlichen Konstrukten gear-

beitet wird und andererseits die Theorie des Konstruktivismus zugrunde gelegt wird. Sie geht davon aus, dass es keine objektive Wirklichkeit, sondern nur Konstruktionen davon gibt, die sich jeder Mensch selber schafft. Entsprechend glauben Trainer, die dem Konstruktivismus nahe stehen, auch nicht an das Postulat, dass gelernt wird, was gelehrt wird. Und: Sie lassen sich darauf ein, dass das, was bei einem Seminar herauskommt, sich nicht vorhersagen lässt.

Konstruktives Lernen widersetzt sich den momentanen Trends in der Weiterbildung. Es verzichtet auf moderne Informationstechnologie, an Medien kommen die altbekannten Flipcharts zum Einsatz. Auch Selbstlernen und Distance Learning im engeren Sinne kommen nicht vor. Statt virtuell sind die Lernwelten gegenständlich. Zudem findet Konstruktives Lernen weder on-demand noch on-the-job statt, sondern im Gegenteil: off-the-job, abseits vom Alltag. ■

© Bernd Heckmair



Kein Blickkontakt – die Produzenten sind allein auf die Kommunikationskünste der Steuerungsgruppe angewiesen.

ne Ansprechpartner sitzen ja ausschließlich in der Steuerungsgruppe. Diese sucht er nach den drei Minuten Planungszeit noch einmal auf. Wenn keine Fragen mehr offen sind, startet der Trainer das Projekt mit den Worten „Zeit läuft!“

Der Kunde stört

Um nicht unnötig für Verwirrung zu sorgen, sollte sich der Trainer im Wesentlichen auf seine Rolle als Kunde bzw. Auftraggeber beschränken. Intervenieren muss er allerdings dann, wenn eine Crew ihr zugewiesenes Spielfeld verlässt, die Steuerer zu sprechen anfangen oder die Produzenten ihre Augenbinden abnehmen.

Zusätzlichen Zündstoff kann der Trainer als Kunde entfachen, indem er im Lauf der Aktion, vor allem aber kurz vor Ende Kontakt zur Steuerungsgruppe aufnimmt und sich nach dem Stand der Dinge erkundigt: „Ich ging gerade an Ihren Werkstätten vorbei. Besonders weit sind sie ja noch nicht, oder? Wird denn das Produkt überhaupt rechtzeitig fertig?“ Interessant ist die Reaktion der Steuerer: Beschwichtigen sie etwa, verweisen sie auf interne Kommunikationsprobleme oder nutzen sie die Gelegenheit und handeln einen späteren Liefertermin mit dem Kunden aus?

Auf die häufig gestellte Rückfrage der Steuerungsgruppe, wie lange man denn noch Zeit hätte, kann der Trainer – je nach Situation – barsch und genervt reagieren: Das Zeitmanagement wäre ja wohl ihre Sache. Das Startsignal wäre doch akzeptiert worden ...!?

Nach 15 Minuten Projektlaufzeit muss die Steuerungsgruppe Farbe bekennen: Der Kunde betont, dass ihm die genauen Maße des Dreiecks wichtig wären, und fragt, ob diese in der vorgeschriebenen Toleranz eingehalten wurden. Lässt sich die Steuerungsgruppe nun irritieren

Lernprojekte lernen

Welche Lernprojekte wann eingesetzt werden können, wie der Trainer instruiert, moderiert und auswertet, das vermitteln folgende Organisationen in Train-the-Trainer-Seminaren:

- **changeFACTORY**, Implersstraße 38, D-81371 München, Tel.: 089-76 73 66-0, Fax: -76 73 66-10. Nächster Termin: 7. bis 8. Juni 2001 in München-Westerham, Teilnahmegebühr: 2.600 Mark (inkl. Schulungsunterlagen)
- **IHK Akademie München-Westerham**, Von-Andrian-Straße 5, D-83620 Feldkirchen-Westerham, Tel.: 08063-91-0, Fax -91-288. Nächster Termin: 26. bis 27. Juli 2001 in München-Westerham, Teilnahmegebühr: ca. 1.150 Mark (inkl. Übernachtung/Verpfl.)

- **klip Aktiengesellschaft** für Unternehmensberatung, Friedrich-Glück-Straße 20, D-73614 Schorndorf, Tel.: 07181-9 78 33-0, Fax: -9 78 33-43. Nächste Termine: 9. Februar 2001, Teilnahmegebühr: 590 Mark, 28. bis 29. März 2001, Teilnahmegebühr: 1.440 Mark (inkl. Übernachtung/Verpfl.), Orte noch unklar
- **Team- und Führungskräfte-tetraining / Fortbildung** Monika Pietsch, Hermann-Ehlers-Allee 28, D-30455 Hannover, Tel./Fax: 0511 -47 14 30. Nächste Termine: 13. Januar, 3. Februar, 17. Februar 2001 im Großraum Hannover, Teilnahmegebühr: 450 Mark.

und versichert sie sich bei den Koordinatoren – zu diesen natürlich immer noch nonverbal? Oder bekräftigt sie nach dem Motto „Augen zu und durch“ die Einhaltung der geforderten Toleranz? Natürlich kann die Steuerungsgruppe mit dem Kunden auch einen Zeitaufschub aushandeln, und dieser denkt sich als Ausgleich für die Verzögerung eine Zusatzleistung aus ...

Schließlich begleiten die Steuerer und Koordinatoren den Kunden zur Produktionsstätte, wo die blinden Produzenten vor ihrem Werk kauern. Nicht selten stellen die Steuerer die Qualität der Konstruktion gegenüber dem Kunden heraus und halten die Produzenten, vor allem wenn deren Protest

ausbleibt, weiterhin blind, was in der Auswertung unbedingt zur Sprache kommen sollte.

The Game is over

Nachdem es dann endgültig „The Game is over!“ heißt, verliest der Trainer den Wortlaut des Auftrags, der der Koordination und Produktion ja noch nicht bekannt ist, und misst die Seitenlängen des Dreiecks aus. Ob ein einigermaßen gleichseitiges Dreieck zustande kam, ist nur vordergründig die Frage. Viel wichtiger ist der Prozess, der vorausging. Eben diesem gilt jetzt die gesamte Aufmerksamkeit. Alle Beteiligten sollten erst mal Dampf ablassen können und anschließend gemeinsam analysieren, was gut und was weniger gut gelaufen ist. Für den Moderator gilt es jetzt, die Übersicht zu behalten. Der Lernprojekt-Profi wird rigide darauf achten, dass die drei Gruppen und die Beobachter

jeweils in ihren Konstellationen im Stuhlkreis zusammensitzen und so das Szenario systematisch rekonstruieren können.

Eingeläutet wird die erste Runde mit der Frage nach dem „Bauchgefühl“ – tiefschürfende Analysen sind zu diesem Zeitpunkt nicht zugelassen. Sinnvollerweise beginnen die Produzenten mit ihren Statements. Darauf folgen die Koordinatoren und dann die Steuerer. Der Trainer achtet darauf, dass alle Akteure ausreden können und dass keine Diskussion entsteht.

Wenn der erste Frust verarbeitet oder die ungetrübte Freude über den Erfolg ausgesprochen ist, steht die gemeinsame Analyse an. Eine eminent wichtige Rolle spielen dabei die Beobachter. Ihre Berichte aus der Außenperspektive erschließen so manchen zusätzlichen Aspekt, den die Akteure im Eifer des Gefechts glatt übersehen haben. Der Trainer kann im Hintergrund bleiben, wenn er den Eindruck hat, dass alles Wesentliche gesagt ist.

Kraftvoll intervenieren

Oder er kann kraftvoll intervenieren, wenn die Beobachter sich für seinen Geschmack zu „friedhöflich“ äußern. Wenn folgende Fragen nicht durch die Berichte der Beobachter beantwortet wurden, sollte der Trainer sie nachschieben:

- War den Steuerern bewusst, dass die Produzenten blind sind? Wussten umgekehrt die Produzenten vom Problem der Steuerer, dass sie nicht sprechen konnten? Wie wirkte sich das eventuelle Nicht-Wissen aus? – Die Koordinatoren in-



Der Autor: Bernd Heckmair ist Trainer und Berater in München.

formieren in den seltensten Fällen die Steuerer und Produzenten, was dazu führt, dass sich Steuerung und Produktion gegenseitig der Unfähigkeit verdächtigen.

- Wann wurde der Liefertermin kommuniziert? Wie wirkte sich eine eventuelle späte Bekanntgabe desselben aus?
- Wie wurden innerhalb der Gruppen die verschiedenen Aufgaben verteilt?
- Gestikulierten Steuerer und redeten Koordinatoren durcheinander, was zu zusätzlichen Irritationen führte?
- Traute man den Produzenten, obwohl sie blind waren, auch eigene Ideen zu oder wurden sie wie Marionetten geführt? Und umgekehrt: Entwickelten die Produzenten Eigeninitiative oder ließen sie alles willig mit sich geschehen?
- Hielt die für das Gelingen des Projekts verantwortliche Steuerungsgruppe auch in der Schlussphase Kontakt zu den Koordinatoren oder gab sie die Verantwortung ab nach dem Motto: Die werden das schon machen. Wir haben alles Menschenmögliche getan!

Durchaus erwünscht bei der Auswertung des Lernprojektes sind Kommentare wie „Das lief

Buchtipp



Bernd Heckmair: *Konstruktiv lernen*. Beltz Weiterbildung, Weinheim/Basel 2000, ISBN 3-407-36368-0, 44 Mark.

Professoren aus technischen Fächern verschiedener Fachhochschulen sollen in Projektmanagement geschult werden. Trainer Bernd Heckmair stellt eine Kiste mit Utensilien in die Mitte: Kiefernzapfen, Fuchsfell, Kompass ... Der erste professorale Kommentar lässt nicht lange auf sich warten: „Verstehen Sie mich nicht falsch, aber ich bin nicht hierher gekommen, um Spielchen zu machen ...“ Mit persönlichen Erfahrungen dieser Art leitet Bernd Heckmair ein in sein soeben erschienenenes Buch „Konstruktiv lernen“. Was zuerst lediglich amüsiert, zeigt beim Weiterlesen, dass Heckmairs Erfahrungen mit Lernprojekten an einem fest sitzenden Verständnis von Lernen rüttelt. Der Experte, der Trainer, hat vorn zu stehen und den Zuhörern zu erklären, wie Projekte zu managen sind – mit minutiös ausgearbeiteten Zielen beispielsweise oder mit DV-gestützten Ablaufplänen und Organigrammen ...

Heckmair hingegen plädiert für ein anderes Lernen, für eins, das nicht einfach Lernstoff empfängt und abspeichert, sondern für eins, das auf Erfahrungen setzt und daher besonders nachhaltig sein soll. In seinem Buch lässt Heckmair

genauso wie bei uns im Unternehmen!“ So war zum Beispiel ein Bauunternehmer, der bei „Triangel“ die Rolle eines blinden Produzenten innehatte, von der Erfahrung so beeindruckt, dass er beschloss, sein Führungsverhalten radikal umzustellen. Am folgenden Seminartag berichtete er von einer Routinebesprechung, die er morgens mit seinen Bauleitern und Polieren geführt hatte: Das Lernprojekt hätte ihm die Augen geöffnet – heute Morgen hätte er zum ersten Mal umfassend informiert. Er wolle seine Leute nicht länger dumm halten, so wie es ihm gestern ergangen sei.

Dennoch kommt es eher selten vor, dass noch während der Veranstaltung Seminarteilnehmer ihre Verhaltensmaximen über Bord werfen und Entwicklungen anstoßen, die nicht nur ihnen

daher auch abstrakte Theorie lediglich kurz durchblicken, sein Hauptaugenmerk gilt der Praxis. Er lässt sich über die Schulter schauen und beschreibt ready zur Nachahmung 15 erprobte Konstruktive Lernprojekte aus seiner eigenen Seminarpraxis. Von der Planung und Vorbereitung der Projekte über die Instruktion und Moderation bis hin zur Reflexion erläutert er schrittweise alles Wissenswerte über die erlebnisintensiven Bausteine, die sich je nach Arbeitshypothese und Seminaraufbau ganz individuell einsetzen lassen. Empfehlenswert für alle, die Verhaltenstrainings durchführen und keine Angst vor Überraschungen haben. Denn auch das stellt Heckmair klar: Kalkulierbar sind Seminare mit Konstruktiven Lernprojekten nicht. „Gelernt wird nicht, was gelehrt wird.“

nbu ■

selbst, sondern vor allem dem Team und letztlich dem Unternehmen zugute kommen. Gleichwohl sind Lernprojekte gut geeignet, tradiertes Verhalten zu „stören“ und ein Klima zu schaffen, in dem Veränderungen potenziell möglich werden.

Nichts für Instruktionisten

Mögliche Themen für Konstruktive Lernprojekte sind alle weichen Themen. Vor instruktionistischen Schnellschüssen sei allerdings gewarnt: Trainer, die eng fixierte Zielsetzungen wie zum Beispiel „Implementierung einer Vertrauenskultur“

und „Herstellung von Offenheit im Team“ formulieren, sollten lieber die Finger von Konstruktiven Lernprojekten lassen. Denn Lernprojekte sind nur bedingt kalkulierbar: Es kann keineswegs ausgeschlossen werden, dass nicht andere Themen als die anvisierten das Geschehen beherrschen. Gut bedient sind indes systemisch arbeitende Trainer und Berater, die keine Angst vor Unfertigen, vor nicht Vorhersagbarem haben. Nicht selten holen nämlich die Lernprojekte Themen ans Tageslicht, die unter der Oberfläche brodeln.

Bei der Auswahl und beim Design eines Seminars oder Workshops mit Konstruktiven Lernprojekten kommt es daher darauf an, aus Arbeitshypothesen Themen zu generieren. Die dazu passenden Projekte sollten sich dann auf komplementäre Weise ergänzen. Keinen Sinn macht es, wie auf einer Perlschnur ein Projekt an das nächste zu reihen. Das wäre nicht viel mehr als „action hopping“.

Konstruktives Lernen ist – um es auf einen kurzen, vielleicht etwas verkürzten Nenner zu bringen – „Change Management in Pillenform“. Wo der kognitive Diskurs in endlose Sachdebatten ausfranst, eröffnen gegenständliche, analoge Erfahrungen neue Perspektiven: auf die Mitstreiter, das Umfeld und auf sich selbst. Und eine neue Sicht auf die Welt ist die beste Voraussetzung für Entwicklung.

Bernd Heckmair ■