MUNICH GERMANY CHAPTER

Newsletter

Dezember 2013

The Boon and Bane of Leaderless Organizations – and Projects

Projektplanung perfekt – Durchführung gescheitert?

Neuer Goldsponsor fürs Chapter

Der neue PM-Summit-Flyer ist da

Rückblicke und Vorschau zum Jahreswechsel 2013/2014

Veranstaltungen

Seminartermine

Stellenanzeigen

Artikel unserer Goldsponsoren

Gedanken zur Trainingsmethodik

Neue Herausforderungen für Seminare im Projekt- und Prozessmanagement

Thomas Lieb, *pmcc Consulting*

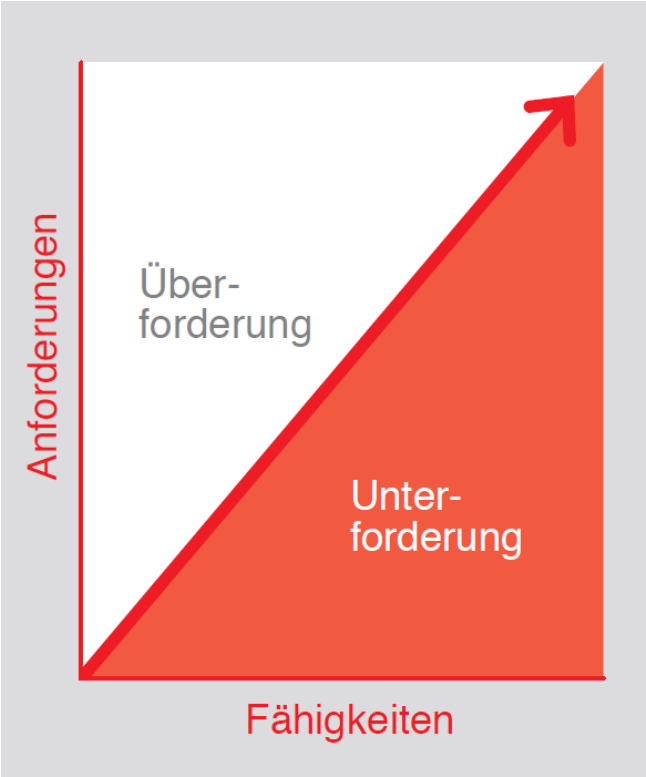
Die Welt ist schnelllebig geworden. Vor wenigen Jahren hieß es, dass 2010 Erwachsene nur noch und ausschließlich über elektronische Medien lernenwürden. Wir werden sehen, wie wir 2015 lernen werden….

Die großen Fragen nach der Handhabung komplexer, oft widersprüchlicher Anforderungen an Lehr-/Lernsituationen sind jedoch dieselben geblieben. Wir möchten mit diesen Gedanken zur Trainingsmethodik den Blick auf eine der Kernaufgaben didaktischen Handelns lenken: der Vermittlung zwischen Thema und Lernenden.

Zunehmend muss sich die Trainingsmethodik vor allem im Projekt- und Prozessmanagement daran ausrichten, dass einige Teilnehmer/innen bereits Vorkenntnisse – ob in Vorlesungen, Seminaren, Workshops oder „on the job“ erworben – mitbringen und mit einer „Das kenne ich doch schon …“-Einstellung oder gar schlechten Erfahrungen in die Trainingssituation kommen. Auch aus Erfahrungssicht sind viele Gruppen bunt durchmischt mit Teilnehmer/innen, die jahrelange praktische Erfahrung mitbringen und wiederum anderen, für die diese Themen Neuland sind. Eine weitere Herausforderung ist es, Teilnehmer/innen unterschiedlichen Alters zu begeistern: Keine Neuigkeit, dass an Schulen und Universitäten heute ganz anders gelehrt und gelernt wird als noch vor 10 Jahren, dass neue, unterschiedliche Lernformen Einsatz finden, dass der Grad der digitalen Vernetzung steigt, dass die vielbesprochenen Generationen x & y andere Bedürfnisse haben als ihre Vorgänger. Und keine Neuigkeit, dass Trainings daher „generationsübergreifend“ gestaltet sein müssen, dass sich Trainings und Seminare an diesen unterschiedlichen Lernformen und Bedürfnissen ausrichten sollen.

1. Teilnehmer/innen begeistern

Unter diesen Gesichtspunkten wird es zunehmend wichtiger, ein Training zu gestalten, das Teilnehmer/innen begeistert, ein wenig überrascht und damit in den so genannten „Flow“ bringt. Flow meint dabei die völlige Vertiefung und Aufgehen in einer Tätigkeit, einen regelrechten Schaffens- bzw. Tätigkeitsrausch. Ein Flow entsteht bei der Steuerung eines komplexen, schnell ablaufenden Geschehens, im Bereich zwischen Überforderung und Unterforderung (Langeweile). Wenn wir das berücksichtigen, kann es nicht mehr genügen, Wissen als „Vortragender“ zu vermitteln. Auch klassische Vorgehensweisen nach dem Prinzip „Input – Gruppenarbeit – Diskussion“ führen nicht mehr ausschließlich zu Begeisterung. Die Herausforderung besteht darin, ein Trainingsdesign zu erstellen, das einen Flow hervorbringen kann (siehe Abb. 1).



2. Keine Seminare von der Stange

Heute ist es Usus, dass ein Seminar auf Basis einer umfassenden Bedarfsanalyse zusammen mit dem Kunden basiert. Im Idealfall werden im Vorfeld Interviews mit den Teilnehmer/innen durchgeführt, aus deren Ergebnissen das Seminardesign – im Sinne eines Grob- und Detaildesigns – erstellt werden kann.

Gerade unter dem Aspekt der kontinuierlichen Weiterentwicklung bekommt auch die Trainingsnachbereitung eine besondere Bedeutung. Die Nachbereitung beginnt bereits mit dem Abschlussfeedback im Training. Mit der richtigen Fragetechnik – analog UND digital – erfährt der Trainer viel darüber, wie das Seminar auf die Teilnehmer/innen wirkte, ob ihre Erwartungen erfüllt wurden und ob sie sich im dem Seminar wohl gefühlt haben. Auch der Frage nach der Über- bzw. Unterforderung kommt besondere Bedeutung zu – denn so kann der Flow angepasst werden.

3. Kognitives Lernen wird zunehmend unwichtiger

Nicht zuletzt stellt sich die grundsätzliche Frage danach, wie Menschen eigentlich lernen. Wir wissen schon seit Längerem, dass die Grundform des Lernens, das „kognitive Lernen“ nicht alleine daraus bestehen kann, dass ein „Lehrer“ die Inhalte frontal vorträgt und die „Schüler“ versuchen, sich diese zu merken (siehe Abb. 2).

Besonders im Projekt- und Prozessmanagement haben wir sehr gute Erfolge bei der Vermittlung von Inhalten mit der Emotionalisierung der Teilnehmer gemacht. Beispiele dieser Techniken sind Einstieg in einen Input über Geschichten, Beispiele oder konkrete Vorfälle in der Arbeitswelt der Teilnehmer/innen, Reflexionen in Flüstergruppen, Bilder schaffen, Humor einsetzen…

Letztlich bleibt diese Form des Lernens aber immer auf dem Niveau des kognitiven, verstandesmäßigen Lernens. Nach einer solchen Vermittlung haben die Teilnehmer/innen die Möglichkeit, aus erlernten Strategien zu wählen, um zu besseren Lösungen zu gelangen.

Beim **handlungsorientierten Lernen** rückt der/die Teilnehmer/in in den Mittelpunkt. Hier werden die Teilnehmer/innen bereits mit Übungen und Reflexionen an die Thematik herangeführt. Diese Übungen sind häufig nicht wirklich lösbar – vielmehr geht es darum, die Teilnehmer/innen in eine für sie neue Situation zu führen, die mit bisherigen Lösungsstrategien nicht wirklich lösbar sind. Durch die gemeinsame Reflexion dieser Übung und evtl. Impulse durch den Consultant entwickeln die Teilnehmer/innen sowohl in der Gruppe als auch individuell neue Strategien und Operationen.

Das **erlebnisorientierte Lernen** geht noch einen Schritt darüber hinaus. Hier reflektieren die Teilnehmer/innen die Wahl der Ziele und kommen gegebenenfalls zu neuen individuellen Werten. Man kann die Teilnehmer/innen in eine konkrete Erfahrung schicken, in der es um die Auffindung und Aufhebung von Gegensätzen geht, die also weit außerhalb ihrer individuellen Erfahrungsbereiche liegen. Diese Auseinandersetzung beinhaltet zuerst das Abrufen von verfügbaren Lösungsstrategien, aber dann auch die Erkenntnis, dass das bisherige „Weltbild“ hier vielleicht zu keiner Passung führt. Diese Art des Lernens resultiert letztendlich in einem Wandel der Kultur innerhalb eines Systems, eines Teams, einer Organisation.

> “Education is what remains after one has forgotten what one has learned in school.”
>
> Albert Einstein