

# Nachhaltig lernen durch Handeln

Teil 4 der siebenteiligen Serie Kommunikation und Unternehmenskultur. Von Dr. Antje Lemke

In den ersten drei Teilen dieser Artikelserie ging es um die Themen Teamentwicklung, Führung und Selbstmanagement. Im folgenden Beitrag erläutert Berater Bodo Alberts (Wiesbaden), wie er diese Themen den Teilnehmern seiner Seminare methodisch und didaktisch näher bringt.

Bodo Alberts wendet einen Mix aus verschiedenen Methoden an, der unter anderem Erkenntnisse aus der Erwachsenenbildung, aus der Gehirnforschung und der Psychologie einbezieht. So geht es im theoretischen Teil eines Seminars beispielsweise darum, die Strukturen und Entwicklungen des menschlichen Gehirns zu berücksichtigen. Der praktische Teil beinhaltet Rollenspiele und partnerschaftliches Feedback. Nachbegleitung („training on the job“) schließt sich an, um Gelerntes wieder zu aktivieren. Prinzipiell ist Alberts' Ansatz lösungsorientiert und nicht problemorientiert.

Die Basis seiner Trainings bildet das Lernen über „Hand, Herz und Verstand“. Diese Lernweise sei viel nachhaltiger als reiner Frontalunterricht, der maximal zwei Wochen lang nachwirke, so Alberts. „Rein kognitives Training funktioniert nicht, das ist zu oberflächlich.“ Statt Vorträge zu halten, lässt Alberts die Teilnehmer daher Alltagssituationen in Übungen durchspielen, die sich ganz konkret am Erlebten orientieren.

Welche Bedeutung die Komponenten „Hand, Herz und Verstand“ für die Philosophie von Bodo Alberts haben, zeigt auch sein Logo: Blau steht dabei für Analyse und Struktur, Gelb für Handeln oder Aktion, Orange für Empathie und Verständnis und Grün für das Selbstbild des Menschen, für den Gartenbau und für Outdoor-Aktivitäten.

Wichtig ist ihm das Persönliche: „In meinen Seminaren will ich die Teilnehmer dort abholen, wo sie stehen, und ihnen nicht irgendetwas überstülpen“, sagt Bodo Alberts. Statt also einfach ein Standardprogramm abzuspielen, geht er auf die Bedürfnisse der Teilnehmer ein.

## „Hand, Herz und Verstand“

Hand = Aktion: Aus der Arbeits- und Betriebspädagogik weiß man, wie wichtig es ist, Dinge nicht nur theoretisch zu lernen. So muss auch ein Azubi bestimmte Tätigkeiten gezeigt bekommen, dann ausprobieren und immer wieder üben. Entsprechend müssen auch Alberts' Seminarteilnehmer praktisch tätig werden. Bewusst lässt der Seminarleiter sie dabei auch mal in Fallen tappen, damit sie aus Schwierigkeiten und Fehlern lernen.

Herz = Empathie: In vielen Gartenbau-Seminaren werde noch auf reine Wissensvermittlung auf kognitiver Ebene gesetzt, so Bodo Alberts. Das spreche jedoch nur den Verstand an, obwohl die Gefühlsebene viel wichtiger sei. Schließlich seien

etwa 95 Prozent unseres Handelns von Gefühlen bestimmt. Dennoch seien die wenigsten Menschen bewusst Gefühlsmenschen. Denn wer in unserer Arbeitswelt Gefühle zeige, gelte schnell als sentimental oder nicht belastbar.

Verstand = Analyse: Das mit Hand und Herz Gelernte wird im Kurs anschließend verstandesmäßig analysiert. Nimmt man menschliches Verhalten unter die Lupe, so zeigt sich, dass man es drei verschiedenen, miteinander verbundenen Ebenen zuordnen kann:

■ Sachebene

■ Beziehungsebene

■ System- oder Strukturebene

Beispiel: Wenn ein Kunde mit einer Reklamation ins Gartencenter kommt, handelt es sich meist nur scheinbar um ein Problem auf der Sachebene. Die Beziehungsebene spielt hier eine viel größere Rolle. Und das Verhalten beim Reklamieren dürfte je nach Kunde unterschiedlich sein: Ein Stammkunde wird sich verständnisvoll zeigen, während ein Neukunde vermutlich verärgert auftritt, da er eben noch keine Beziehung zum Unternehmen aufgebaut hat.

Auch in Schulungen, beispielsweise zum Thema Verkaufen, lassen sich die genannten Ebenen nicht immer klar auseinandertrennen. So ist ein Personalentwicklungs-Training meist nicht von einem Organisationsentwicklungs-Training zu trennen, weil die Probleme in einem Unternehmen meist sowohl auf der Beziehungsebene als auch auf der Systemebene liegen.

## Der Einstieg in ein Seminar

Auch bei den Seminarinhalten spielen die drei Ebenen eine Rolle. Bei der Arbeit auf Systemebene geht es zunächst um Fragen wie „Worauf lasse ich mich in Seminar ein?“ oder, etwa beim Thema Führung: „Welches sind meine Ziele?“. Wichtig sei auch, so Alberts, gleich zu Beginn einer Schulung die Spielregeln für den Umgang miteinander festzulegen (siehe Kasten). Solche Regeln erleichtern nicht nur den Ablauf des Seminars, sondern helfen auch später beim Miteinander im Arbeitsalltag.

Um die Beziehungsebene geht es vor allem bei der Vorstellungsrunde am Anfang jedes Seminars. Diese läuft nicht nach dem üblichen Schema ab („Ich heiße...“, „Ich leite die Abteilung...“), sondern es wird auf die jeweilige Person eingegangen. Dabei kommen nicht nur private Dinge zur Sprache, sondern beispielsweise auch die Themen, die für den Betreffenden in der Schulung am wichtigsten sind.

„Eine solche Vorstellungsrunde dauert deutlich länger, nicht zuletzt, weil alle grundsätzlich



Lernen durch aktives Erleben: Seminarteilnehmer bei einer Übung zum Thema Gruppendynamik. In mehreren Durchgängen sollen die Teilnehmer erleben, wie man selber oder als Gruppe mit Veränderungen, Rückschlägen oder Fortschritten umgeht.

Foto: Bodo Alberts

Fragen stellen dürfen“, sagt Bodo Alberts. Auch er selbst gibt in dieser Runde private Dinge von sich preis, damit die Seminarteilnehmer ihn besser kennenlernen können.

Es schließen sich – je nach Thema – Übungen an, bei denen sich die Teilnehmer innerlich öffnen müssen. Dazu gehören Atemübungen oder Yoga sowie sich gegenseitig persönliche Fragen zu stellen. „In vielen Unternehmen fehlt dieser persönliche Aspekt des Austauschs – Probleme werden nur auf der Sachebene geklärt. Damit bleiben aber die meisten Mitarbeiter hinter ihren

Möglichkeiten zurück.“

Anfänglich seien viele seiner Seminarteilnehmer bei diesen Übungen verschlossen, würden sich aber mit

der Zeit mehr und mehr öffnen. Auch die Sachebene wird im Seminar behandelt. Hier geht es um konkrete Probleme aus den Unternehmen.

## Mehr als „Frontalberieselung“

Bodo Alberts hält nicht viel davon, „klassisch“ vorne stehend und redend Informationen mitzuteilen. Er sieht aber den für die Unternehmen vermeintlichen Vorteil: „Das lässt sich normalerweise an einem Vormittag abhandeln.“ Deutlich länger, nämlich zwei bis drei Seminartage, bräuchten die Rollenspiele mit emotionalen „Trigger“ (Auslösern), die die Teilnehmer durchspielen sollen.

Ein typisches Beispiel dafür ist das „VW-Bus-Dilemma“, in dem es um die Frage geht, welche Abteilung eines (fiktiven) Unter-

nehmens den vom Chef in Aussicht gestellten neuen VW-Bus bekommt. Das Ziel dabei sei zwar, eine praktikable Lösung für den Betrieb zu finden. Doch die Teilnehmer kämpften meist für ihre Gruppe um den Bus – häufig auch mit Scheinargumenten. Das Ganze wird gefilmt und danach angesehen. „Viele Teilnehmer sind von sich selbst überrascht, wenn sie sich im Film sehen. Denn das Rollenspiel macht deutlich, dass ihr Verhalten rein emotional gesteuert ist“, erzählt Alberts.

Er arbeitet auch viel mit Teilnehmer-Feedback: Die Teilnehmer geben sich gegenseitig immer wieder Rückmeldung über ihr Verhalten. Durch diese Übungen falle es auch im realen Leben dann leichter, Kritik anzunehmen. Ganz wesentlich für den Erfolg des Seminars sei, dass die Teilnehmer die Probleme zunächst durch Handeln und Gefühle erleben und erst anschließend analysieren. Diese Erfahrungen wirken viel länger nach als eine reine Infoveranstaltung,

nämlich bis zu drei Monate. Dann wäre in den meisten Fällen ein Wiederauffrischen (Retraining) erforderlich.

Leider würden von den Kunden aus der Branche aber vor allem Einzelmaßnahmen nachgefragt, deren Halbwertszeit erfahrungsgemäß kurz sei, bedauert Alberts. „Das Eis muss erst mal tauen, nur so kriegt man Tiefe. Verhaltensänderungen brauchen eben ihre Zeit.“ Aus seiner Sicht wäre die „Königsdisziplin“, für das jeweilige Unternehmen ein langfristiges Konzept zu erarbeiten, mit vier bis sechs Seminarbausteinen über zwei Jahre. Unter dem Strich wäre das sogar kostengünstiger als eine Reihe von Einzelmaßnahmen.

## Die Sinne einbeziehen

Warum lernt man so viel nachhaltiger, wenn Aktion und Gefühl dabei ist? Alberts: „Das hat damit zu tun, wie wir wahrnehmen – nämlich über unsere fünf Sinne.“ Die Sinne Sehen, Hören und Fühlen werden im Seminar

angesprochen. Auch Bewegung unterstützt das Lernen. Keine neue Erkenntnis: Im Kreuzgang von Klöstern konnten sich die Mönche bewegen und so ihr Denken beflügeln. Und so diskutieren Alberts' Seminarteilnehmer auch mal beim Spazierengehen, weil das den Gedanken noch mehr freien Lauf gibt.

Tische dagegen stellen eher eine Barriere dar, deshalb gilt in den Seminaren als Sitzordnung immer ein offener Stuhlkreis. Alberts benutzt zudem immer ein Flipchart in Verbindung mit Sprache. So lassen sich Gedanken entwickeln, und die Teilnehmer können dabei zusehen und zuhören. „Auf diese Weise kann ich die Themen viel tiefergehend vermitteln als beispielsweise mit einer Powerpoint-Präsentation, die schon fix und fertig vorbereitet ist“, meint Alberts.

## Methoden aus der Psychologie

Die auditiven und visuellen Sinneskanäle zu bedienen, ist Bestandteil der neurolinguistischen Programmierung (NLP), die Bodo Alberts in seinen Seminaren einsetzt. Außerdem verwendet er Methoden der „Themenzentrierten Interaktion“ (TZI), einem Konzept zur Arbeit mit Gruppen, das soziales Lernen und Persönlichkeitsentwicklung zum Ziel hat. Grundgedanke bei der TZI ist, dass jeder Mensch für sich selbst die Verantwortung übernehmen muss. Aus der TZI stammen auch die bereits erwähnten Regeln für den Umgang miteinander (siehe auch Kasten).

Ferner berücksichtigt Alberts Erkenntnisse aus der Transaktionsanalyse (TA), einem Verfahren, das aus der Freudschen Psychoanalyse weiterentwickelt wurde. Die TA beschäftigt sich vor allem mit der Frage „In welchem Ich-Zustand bin ich?“ Die Ich-Zustände des Menschen dienen hier als Erklärungsmodell für die menschliche Persönlichkeit. Laut TA besteht jeder Mensch aus drei verschiedenen Ich-Zuständen, die sein Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen: dem Eltern-Ich, dem Erwachsenen-Ich und dem Kindheits-Ich. Reagiert man beispielsweise aus dem Eltern-Ich, verhält man sich gegenüber einem anderen so, wie es Eltern gegenüber einem Kind tun würden. Aus dem Erwachsenen-Ich handelt man, wenn Reaktionen begründet und überlegt sind.

Idealerweise sollten sich die Mitarbeiter im Berufsalltag wie Erwachsene, also auf Augenhöhe, auseinandersetzen. Problematisch sei dagegen, wenn der Schwächere gegenüber einer dominanten Person in das Kind-Ich „rutscht“. Die Übungen im Seminar sollen das Selbstbewusstsein der Teilnehmer stärken. „Sie müssen sich bewusst machen, welche Rolle sie in welcher Personenkonstellation spielen“, sagt Alberts. Wenn das deutlich geworden sei, würde gemeinsam überlegt, wie man wieder aus dem Erwachsenen-Ich handeln könne. ■

## Wie wir miteinander umgehen: Spielregeln für den Alltag

**Jeder ist sein eigener Chef**  
... und bestimmt damit eigenverantwortlich, wozu er etwas sagt/fragt und wozu nicht.

**Der Leiter schafft Rahmenbedingungen für das Lernen,**  
... aber jeder Teilnehmer ist für seinen eigenen Lernfortschritt verantwortlich.

**Störungen haben Vorrang,**  
... denn was auch immer es ist, das uns stört, es hindert uns daran, voll mitzuarbeiten.

**Ich, man und wir unterscheiden,**  
... das trägt zur Klarheit bei: zuerst in uns selbst, dann im Umgang mit anderen.

**Sich direkt mitteilen,**  
... dann weiß jeder andere in der Gruppe, woran er ist.  
**Biete Feedback an, wenn Du das Bedürfnis hast.**

... Wenn Du Feedback bekommst, höre ruhig zu.  
**Jeder hat weder recht noch unrecht,**  
... sondern eine Meinung, die er vertritt und nach der er handelt.  
**Es kann immer nur einer reden.**

... Wer seinem Nachbarn etwas sagen möchte, tut dies am besten gleich zur ganzen Gruppe. (al)