

Trigon LernLabor

Handlungs*Spiel*Raum für Führungskräfte und Teams

Leitung: Mag. Reinhilde Hört-Hehemann, MSc und Mag. Elisabeth Raggam



Die Zeit verlangt nach neuen, kreativen und innovativen Ansätzen und Herangehensweisen im Führungskräfte-Training und in der Teamentwicklung, die wir durch das LernLabor abdecken.

Das LernLabor ermöglicht Lernen auf analoge Weise:

Wir entwickeln Szenarien, in denen TeilnehmerInnen Wissen aus den Erfahrungen ableiten und auf die Arbeitssituation umlegen.

„Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst.“

Heinz von Foerster

Das Besondere am LernLabor

Die aktuellen Erkenntnisse der Gehirnforschung belegen, dass es neuer didaktischer Konzepte bedarf, um wirkungsvolles Lernen zu ermöglichen. In unserer täglichen Praxis haben wir es oft mit geschulten Führungskräften zu tun, die zahlreiche theoretische Konzepte erlernt haben, die sie aber in ihrem Führungsalltag nur bedingt umsetzen können. Aus dieser Erkenntnis heraus haben wir neue Lernformen entwickelt. Das LernLabor ist ein Produkt der aktuellen Forschung und der eigenen Erfahrungen im Führungskräfte-Training und der Teamentwicklung. Es ist eine neue Form des Lernens: Vom Handeln zum Wissen und Umsetzen



In der Form einer **Laborsituation** machen Führungskräfte und Teams Erfahrungen, die sie rasch auf ihre eigene Arbeitssituation umlegen können.

Wie aber sieht diese Laborsituation aus, in der sich die TeilnehmerInnen des LernLabors wiederfinden werden? Das Herzstück des LernLabors bilden **drei aufeinander abgestimmte Module** mit ihren **jeweiligen Szenarien**. So werden die TeilnehmerInnen einmal in einer Küche wirken und ein Menü zubereiten. Die Küche simuliert hier eine Organisation mit hierarchischen Strukturen. Ein anderes Mal werden TeilnehmerInnen Situationen, Prozesse oder komplexe Zusammenhänge der eigenen Abteilung oder Organisation in Form eines Theaterstücks inszenieren und aufführen. Im letzten Modul erarbeiten die TeilnehmerInnen ein Meisterstück und organisieren einen Charity-Event, der gleichzeitig als Abschluss des LernLabors dient.

So nehmen die TeilnehmerInnen **unterschiedliche Rollen** ein. Sie fungieren zum Beispiel als KöchInnen, KellnerInnen, DrehbuchautorInnen, RegisseurInnen und SchauspielerInnen, als EventmanagerInnen, KabarettistInnen und OrganisatorInnen. Innerhalb dieser Szenarien eröffnen wir durch gezielte **Interventionen** ein Spannungsfeld, in dem TeilnehmerInnen die Auswirkungen ihres Handelns unmittelbar erleben, Widersprüche bearbeiten und sich besonderen Herausforderungen (siehe folgendes Kapitel) stellen können.

Das LernLabor ermöglicht ein **Lernen auf analoge Weise**. Indem wir spezielle Settings kreieren und Aufgaben beschreiben, die die TeilnehmerInnen bewältigen müssen, können sie sehr schnell Erkenntnisse daraus ableiten und in ihre eigene Arbeitssituation als Führungskraft und/oder Teamplayer integrieren. Im LernLabor verzichten wir auf klassische Theorie-Inputs. Vielmehr leiten die TeilnehmerInnen ihr Wissen aus den gemachten Erfahrungen in Reflexionsprozessen ab und entwickeln daraus selbst relevante Theorien und Handlungsoptionen.

Trends und Herausforderungen für die Zukunft

In der heutigen Zeit besteht für viele Organisationen die wohl größte Herausforderung darin, mit der wachsenden Komplexität zurecht zu kommen und handlungsfähig zu bleiben. Märkte befinden sich im Wandel, die Geschwindigkeit der Veränderungen nimmt zu, Widersprüche treffen aufeinander, die elektronischen Medien verändern Kommunikationsformen und -geschwindigkeit. Die Vorgänge sind rasant und nicht mehr berechenbar.

Wir beobachten gegenläufige Entwicklungen, die gleichzeitig stattfinden:

- Die wachsende Komplexität bei gleichzeitigem Bedarf nach schnellen und einfachen Lösungen.
- Die fortschreitende Spezialisierung bei gleichzeitigem Bedarf nach Generalisierung.
- Die Vernetzung und Kooperation bei gleichzeitigem Autonomiebestreben.
- Hierarchische Steuerung bei gleichzeitigem Bedarf nach Matrix-Organisationen sowie projekt- und prozessorientierten Organisationsformen.

Für Führungskräfte und Teams bedeutet dies:

- Komplexität bewältigen, gleichzeitig schnelle und optimale Lösungen entwickeln.
- Unsicherheit aushalten und trotzdem schnell reagieren und entscheiden.
- Fachliche Kompetenzen erwerben sowie Soft Skills ausbauen: emotionale, soziale und kulturelle Kompetenzen.
- Innovativ und kreativ sein – gleichzeitig das Sinnvolle bewahren.
- Die eigene Person und gleichzeitig die Organisation und ihre Prozesse reflektieren.
- MitarbeiterInnen entwickeln und fördern, gleichzeitig an sich binden, Potenziale nutzen und richtig einsetzen.

Beschreibung der einzelnen Module

Bei der Gestaltung der einzelnen Module greifen wir TrainerInnen auf das Fachwissen von ExpertInnen zurück (z.B. die von KöchInnen, SchauspielerInnen und EventmangerInnen) um die Szenarien so realitätsnah wie möglich zu gestalten.

Modul 1: Hierarchie und Prozess – Die Küche

Herausforderungen

- Entwickeln effizienter Führungs- und Organisationsstrukturen
- Kreativität
- Rollenflexibilität
- Ergebnis- und Prozessorientierung
- Kooperation
- Selbstorganisation
- Ressourcenorientierung
- Gestaltung von Feedback-Prozessen

Ziele

In diesem Modul erleben die TeilnehmerInnen den Unterschied zwischen hierarchischen und prozessorientierten Organisationsstrukturen. Indem sie ihre Erfahrungen reflektieren, werden die Auswirkungen und Grenzen dieser Strukturen sichtbar.

Der Rahmen, um das erlebbar zu machen ist eine Küche, in der die TeilnehmerInnen ein Menü zubereiten – unter bestimmten Rahmenbedingungen und begleitet von verschiedenen Interventionen der TrainerInnen.

Die TeilnehmerInnen lernen in unterschiedlichen Rollen flexibel zu reagieren und Vor- sowie Nachteile dieser Strukturen in der Umsetzung weiterer Aufgaben für sich zu nutzen. Sie lernen auch sich selbst zu organisieren und im Rahmen eines Prozesses eigenverantwortlich zu agieren.

Integration

Die Erfahrungen, die die TeilnehmerInnen machen, lessons learned und best practises, werden auf den eigenen beruflichen Kontext übertragen. Die Erkenntnisse werden ins Führungshandeln / in den Teamprozess integriert und daraus neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet.

Modul 2: Autonomie und Kooperation – Das Theater

Herausforderungen

- Innovation
- Improvisation
- Kommunikation
- Präsentation
- Handlungs- und Gestaltungsspielräume wahrnehmen und nutzen
- Lernen lernen
- Rollengestaltung
- Selbst- und Fremdwahrnehmung

Ziele

In diesem Modul wird der Blick der TeilnehmerInnen für bestimmte Phänomene der Organisation geschärft (z.B. Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, Projektmanagement, Umgang mit Konflikten, Führungsstile, Teamprozesse usw.) sowie die Möglichkeit gegeben, sich selbst in Bezug zu diesen Phänomenen zu setzen.

Dies geschieht in Form eines Theaterstücks, das die TeilnehmerInnen in Eigenregie inszenieren und aufführen.

Die TeilnehmerInnen bekommen Raum zum Experimentieren und lernen, Handlungsspielräume für sich zu erkennen und zu nutzen.

Integration

Die einzelnen Schritte im Prozess – von der Auswahl des Stückes bis hin zur Aufführung – werden reflektiert und durch das Feedback des Publikums ergänzt. Aufgenommenes Videomaterial dient hier zur Unterstützung der Analyse von Schlüsselszenen.

Die TeilnehmerInnen legen Umsetzungsvorhaben fest, um das Gelernte in den individuellen Arbeitsprozess zu integrieren und für die eigene Rolle als Führungskraft/Teampartner in neuen, herausfordernden Situationen anwenden zu können.

Modul 3: Komplexität und Problemlösung – Das Meisterstück

Herausforderungen

- Managen von Komplexität
- Strategieentwicklung
- Change Management
- Flexibilität
- Effektivität
- Verantwortung übernehmen
- Selbstorganisation
- Problemlösungskompetenz entwickeln

Ziele

In den bisherigen Modulen haben die TeilnehmerInnen schon unterschiedliche Lernerfahrungen gemacht. In diesem Modul sind sie gefordert, eine besonders komplexe Aufgabe zu bewältigen, nämlich ein Meisterstück zu gestalten, das die Beteiligung der Gesamtgruppe erfordert und bestimmte Kriterien erfüllen muss. Zum Abschluss wird das Meisterstück im Rahmen eines Charity-Events präsentiert. Auch dieser wird von den TeilnehmerInnen selbst organisiert.

Die TeilnehmerInnen sind gefordert, effektive Selbstorganisation zu betreiben. Rahmenbedingungen, die sich verändern, sorgen zusätzlich dafür, sich neu orientieren zu müssen und neue Lösungsansätze zu entwickeln. Das fördert die eigene Problemlösungskompetenz und erweitert individuelle Handlungsoptionen.

Integration

Integration findet in diesem Modul in zweierlei Hinsicht statt:

Zum einen sind die TeilnehmerInnen gefordert, die gewonnenen Erkenntnisse aus den vorherigen Modulen hier wirkungsvoll einzusetzen, um das Ziel bestmöglich zu erreichen.

Zum anderen lernen die Einzelpersonen und die Gruppe als Gesamtsystem mit dem Phänomen der Komplexität und des fortwährenden Anpassungsbedarfs aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen umzugehen.

Im persönlichen Lerntagebuch werden abschließend konkrete Anwendungs- und Umsetzungsziele für die tägliche Arbeitspraxis festgelegt.

Ziele des LernLabors

Wir konfrontieren Führungskräfte und Teams im LernLabor mit vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen:

- Sie erleben Veränderung und können diese aktiv mitgestalten. Dadurch werden Prozesse der Einflussnahme und Wirksamkeit erfahrbar.
- Sie entwickeln Strategien, Strukturen und Prozesse, die sie auflösen und neu organisieren. Hier können die TeilnehmerInnen beobachten und gestalten und die Auswirkungen ihres Handelns erleben. Sie bekommen Raum und Zeit zum Experimentieren, wodurch Innovation erst möglich wird.
- Sie gestalten Zusammenarbeit in dynamischen Handlungsfeldern. TeilnehmerInnen erleben sich in verschiedenen Rollen. Sie erkennen förderliche und hinderliche Aspekte der Führung und der Mitarbeit im Team.
- Selbstlernkompetenz und die Selbstorganisation von Führungskräften und Teams werden gestärkt. Die Reflexionsfähigkeit wird geschult und ihre Bedeutung für das wirksame Gestalten von Organisationsprozessen erkannt.
- Die konkreten Erfahrungen ermöglichen ein unmittelbares Anwenden des Gelernten im Führungsalltag und Teamprozess. Der Handlungsspielraum für die Bewältigung alltäglicher professioneller Herausforderungen wird erweitert.

Der Fokus des LernLabors liegt auf der Person UND der Organisation.

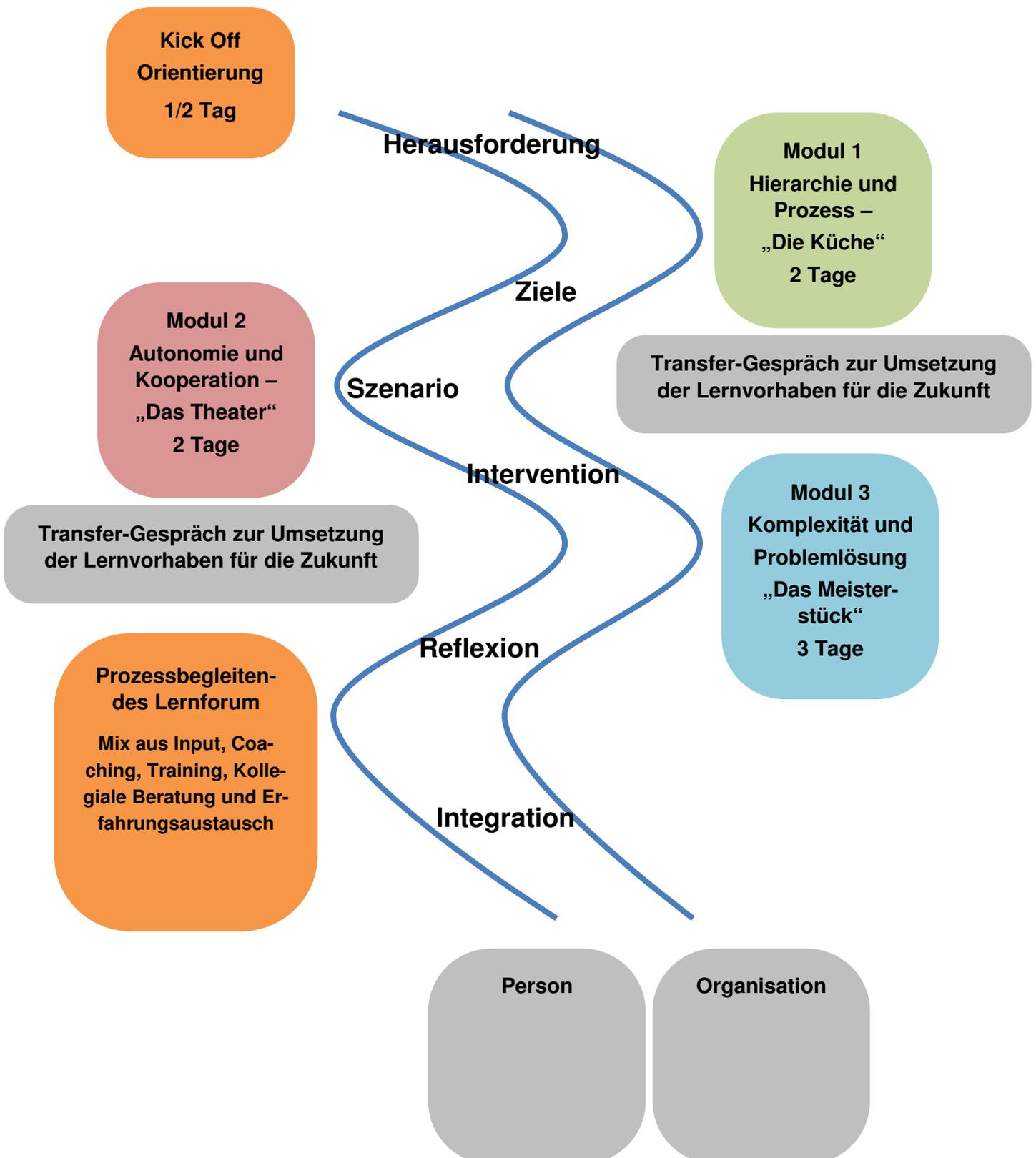
Zielgruppe

Die Zielgruppen sind:

- Führungskräfte, die ihre Stärken, Handlungsmöglichkeiten und Potenziale in der Führung und Gestaltung von Systemen, Prozessen und Strukturen wahrnehmen und weiterentwickeln wollen.
- Teams, die Unterstützung bei der Lösung konkreter Herausforderungen suchen. Teams, die ihre Funktionsweise und Dynamiken erleben und reflektieren wollen, um ihr Zusammenwirken besser zu verstehen und zu optimieren.

Um Teamentwicklungsprozesse zu initiieren, können die Module des LernLabors auch einzeln gebucht werden.

Weg und Aufbau des LernLabors



Die Methoden

Jedes Modul im LernLabor befasst sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die wir aus den Herausforderungen abgeleitet haben, mit denen Führungskräfte und Teams in ihrem Alltag konfrontiert sind.

Im Folgenden beschreiben wir jene Methoden, die wir im LernLabor einsetzen:

- Vor jedem Modul formulieren die TeilnehmerInnen ihre **eigenen Entwicklungsziele**, um den Lernfokus zu schärfen und eine hohe Motivation zu gewährleisten.
- **Interventionen** vom Umfeld und den TrainerInnen fordern die Reaktion und Flexibilität der TeilnehmerInnen, um zielführende Veränderungen und Problemlösungen in ihren Aufgaben herbeizuführen.
- In **verschiedenen Szenarien** nehmen auch wir als TrainerInnen **unterschiedliche Rollen** ein, z.B. Kunde und Coach, Gourmet- und Theaterkritiker. Dadurch können wir aus verschiedenen Positionen heraus Interventionen setzen und so gezielt Einfluss nehmen. Die TeilnehmerInnen sind selbst gefordert, auf diese Rollen zu reagieren bzw. diese für sich nutzbar zu machen.
- Ein **Buddy-System** ermöglicht den Austausch und die Unterstützung durch eine Vertrauensperson.
- Während der Module dokumentieren die TeilnehmerInnen im Rahmen eines **Lerntagebuchs** ihre Lernerfolge.
- **Erfolgsmomente** werden gefeiert, um Energie für die weiteren Herausforderungen zu mobilisieren und so durchgehend aktives Mit-Wirken und Mit-Gestalten zu fördern.
- **Reflexions-Phasen** und **Feedback-Prozesse** ermöglichen Lernen und die **Integration des Erlernten** ins den Arbeitsprozess.
- Anhand von **Video-Aufnahmen** analysieren wir Schlüsselszenen. Dies erhöht den Lerneffekt um ein Vielfaches.
- Zwischen den Modulen empfehlen wir **Einzel-Coachings**, um komplexe Problemstellungen zu bearbeiten.
- Am Ende jedes einzelnen Moduls legen die TeilnehmerInnen **Veränderungs- und Umsetzungsvorhaben** für die Zukunft fest. Damit sollen die Erkenntnisse und Lernerfolge auf die eigene Arbeitssituation angewandt und in den Arbeitsalltag integriert werden.

Externe ExpertInnen

Bei der Entwicklung realitätsnaher Szenarien für das LernLabor haben uns externe ExpertInnen aus den Bereichen Küche, Theater und Eventorganisation beraten und unterstützt. Einerseits geschah das durch Coaching, andererseits standen uns folgende drei ExpertInnen für Interviews zur Verfügung, die wir im LernLabor auch zeigen werden:



Mercedes Echerer, Frau, Mutter, Freundin, Hundehüterin, Schauspielerin, Moderatorin, Leiterin von EU XXL Film, Hörbuchproduzentin (Europa erhören), Ex-Politikerin, Weltbürgerin mit Hang zum Europäischen, hat immer noch Probleme mit dem Time Management, lässt sich gern von raffinierten Düften verführen, genießt guten Wein und liebt Lyrik. www.eu-xxl.at; www.die2-records.com



Hannes Jagerhofer, Inhaber und Geschäftsführer der ACTS Group
ACTS begann vor über 20 Jahren als Eventagentur und bietet mittlerweile ein breites Portfolio an, das innovative Konzepte für Veranstaltungen, die außergewöhnliche Inszenierung von Kundenauftritten, umfassende PR-Betreuung und kreative Umsetzungen für das Web 2.0 inkludiert. www.acts.at

Foto: © ACTS/Oliver Gast



Christian Petz, , Koch des Jahres 2002 (Gault Millau), vier Hauben, zwei Michelin-Sterne (Coburg) und Trophée Gourmet für kreative Küche („A la Carte“). Herr Petz ist seit 2010 Geschäftsführer vom „Badeschiff“, 2 Hauben. www.badeschiff.at

Foto: © Herbert Lehmann

Die TrainerInnen



Mag. Reinhilde Hört-Hehemann, MSc

Unternehmensberaterin, eingetragene Mediatorin (BMJ), Lebens- und Sozialberaterin, Master in Psychosozialer Beratung, Dipl. system. Coach, Weiterbildungen im Bereich OE-PE, Gruppendynamik, Gestaltpsychologie und Gestaltberatung. Seit 2005 Netzwerkpartnerin, seit 2008 Gesellschafterin bei der Trigon Entwicklungsberatung.

Arbeitsschwerpunkte: Mediation, Moderation von Klausuren, Durchführung von Management-Trainings und -Werkstätten, Mentoring-Programmen und Development-Center, Begleitung von Teamentwicklungs- und Veränderungsprozessen, Vision und Leitbildentwicklung, Einzel- und Teamcoaching,

Trainings: Mitarbeiterführung, Kommunikation, Konflikt etc.

reinhilde.hoert-hehemann@trigon.at

Mobil: +43/664//4367490



Mag. Elisabeth Raggam

Studium der Psychologie Wien/Washington D.C., diplomierte Wirtschaftstrainerin, Diplomlehrgang Systemisches Change- und Wissensmanagement, Gruppendynamiktrainerin, Curriculum „Analoge Medien in der Beratung“. Selbständige Unternehmensberaterin, Trainerin und Coach seit 2000.

Arbeitsschwerpunkte: Organisationsberatung: Prozessbegleitung bei der Planung, Umsetzung und Evaluation von Veränderungsvorhaben und Wissensmanagement; Strategieentwicklung; Entwicklung von Leadership-Development-Programmen; Moderation von Steuerungsgruppen & Klausuren **Training:** Führungskräfteentwicklung, Gruppendynamik & Teamsteuerung, Konfliktmanagement **Coaching** von Führungsgremien, -kräften & Teams

e.raggam@inode.at

Mobil: +43/664/3243630

Statements zu erlebnisorientiertem Lernen und neuen didaktischen Lernformen

Erlebnisorientierte Methodik spricht den Menschen nicht nur kognitiv, sondern ganzheitlich in seinem Handeln und Fühlen an und löst dadurch eher Verhaltensveränderung aus als rein theoretische Settings. Wir haben damit sehr gute Erfahrungen im Führungsbereich und bei Teambuildings, aber auch in betriebswirtschaftlichen Themen gemacht. Die Herausforderung liegt dabei allerdings verstärkt im Transfer in den Arbeitsalltag. **Mag.^a Veronika Rabl, Gruppenleiterin Personalentwicklung, REWE International AG**

Erlebnisorientiertes Lernen, mit seinem dynamischen Ansatz macht Grenzen der eigenen Ressourcen greifbar. Reflexionsschleifen unterstützen eine nachhaltige Veränderung von Verhaltensweisen. **Mag.^a Martina Bahardoust-Baumann, Abteilung Personal und Organisationsentwicklung, Team Personalentwicklung, Wirtschaftskammer Österreich**

Der Trend geht zu kurzen, intensiven Einheiten. Gefragt sind Lernformen, die den meisten Lerntypen entgegenkommen und die den Lerntransfer erleichtern: zum einen nicht zu viel an abstrakter Theorie, die sich nur mit viel Mühe in die Praxis übersetzen lässt, zum anderen das Andocken an die emotionale Ebene, die die Motivation unmittelbar positiv bestärkt und nicht „endlose Reflexionsschleifen“ braucht. **Dipl.-Ing. Anton Durdik, Leitung Personalentwicklung und -förderung, Wiener Stadtwerke Holding AG**

Nachhaltiges Lernen geschieht, wenn wir einer Frage nachgehen, die uns persönlich betrifft und mit deren Lösung wir ein positives emotionales Erlebnis verknüpfen können. Lernszenarien sollten einen hohen Grad an Selbstorganisation zulassen, so dass Lerngruppen ihre Fragen selbst konkretisieren, Informationen beschaffen und daraus die Lösungen ableiten können. Der „Lehrer“ hat die wichtige Aufgabe Lernszenarien zu ermöglichen und als Lernbegleiter, Berater, Feedbackgeber und Coach zu agieren. **Univ.-Prof. Dr. Monika Petermandl, Lehrgangsheiterin Professional Teaching and Training, Donau-Universität Krems**

MitarbeiterInnen im Unternehmen für das "lebenslange Lernen" zu begeistern, erfordert laufend methodisch-didaktische Individualangebote. Erlebnisorientiertes Lernen macht möglich, dass auch MitarbeiterInnen von bildungsfernen Schichten sich mit viel Motivation auf das Lernen einlassen. **Mag.^a Agnes Hanel, Leiterin Personalentwicklung, Fonds Soziales Wien**

Aus meiner Erfahrung als HR Business Partnerin von Führungskräften sind Lern-Szenarien, die es schaffen, Verstand und Emotion zu verbinden, besonders wirkungsvoll. Analoge und erlebnisorientierte Lernformen sind ein unverzichtbarer Teil eines effektiven Weiterbildungsprogrammes. Sie führen zu einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung und schaffen einen Mehrwert für die alltäglichen Führungsaufgaben. **Mag.^a Sandra Micko, HR Managerin, Microsoft Österreich GmbH**