



Managementinformation

Learning & Communication Boards



Einsatz in Management-Meetings und Großgruppen-Konferenzen

Das Ausgangsszenario

Das Alternativszenario

Zusammenfassung

Die Vorteile



Das Ausgangsszenario

Wir kennen das Szenario: Es gilt eine Vision oder Strategie, eine Reorganisation, ein neues (IT-) System, eine Produktneuerung oder sonstiges mit Gewicht einzuführen. Hierüber soll zunächst einmal informiert werden. Mitarbeiter und Führungskräfte, manchmal auch Kunden und Kooperationspartner, sind eingeladen. Erwartungsfroh nehmen sie in einem großen Saal ihre Plätze ein. Schnell wird noch die Möglichkeit genutzt, mit dem einem oder anderen ein kurzes Wort zu wechseln. Während dessen positionieren sich die Vortragenden auf der Bühne vor dem Publikum. Der erste Redner tritt hervor, lächelt in die Runde, begrüßt die Teilnehmer und beginnt die Präsentation. Mit kunstvoll gestalteten Charts und gewählten Worten wird dem staunenden Publikum die Novität näher gebracht, Ausgangssituation und Hintergrund ausgeleuchtet, die gewählte Lösung einschließlich ihrer Vorteile zelebriert, vor möglichen Gefahren gewarnt, eindringliche Appelle an alle gerichtet und um Commitment gebeten, um zu guter letzt noch verbleibende Fragen zu beantworten und den verdienten Applaus entgegenzunehmen. Die Botschaft ist offensichtlich angekommen, alle sind zufrieden und natürlich überzeugt, die einen mehr – die anderen weniger. Das Ganze wiederholt sich dann mehrmals, je nach Breite des Themas.

Um Mißverständnissen an dieser Stelle vorzubeugen: Gegen gute Präsentationen ist grundsätzlich nichts einzuwenden, insbesondere dann, wenn sie informativ und unterhaltsam sind. Hin und wieder geben sie dem Management die Chance, durch klare Worte den Weg zu weisen, Sicherheit zu vermitteln, sich eindeutig zu einer Entscheidung zu positionieren und damit die eigene Autorität zu untermauern. Wo also ist das Problem?

Schon vor geraumer Zeit haben uns die Lernpsychologen mit der Erkenntnis vertraut gemacht, dass unsere Aufmerksamkeitsspanne und Behaltensleistung begrenzt ist. Daran ändern auch die eindrucksvollsten Präsentationsevents nur wenig. Aber damit nicht genug: Vieles deutet darauf hin, dass wir uns nicht so gerne „mit Musik von vorne“ überzeugen lassen, sondern uns lieber mit einer Sache selbst beschäftigen, um tiefere Einsicht und Überzeugung zu gewinnen. Und um tiefere Einsicht und Überzeugung – auch neuerdings als Awareness bezeichnet – geht es schließlich.



Change Management Consulting

Corporate Learning & Communication

Berater und Trainer, vorwiegend im Kontakt mit Kleingruppen, haben aus diesen Überlegungen ihre Konsequenzen gezogen. Anstatt langatmiger Vorträge dominieren in entsprechenden Veranstaltungen Diskussionen, Einzel- und Gruppenarbeitsphasen, Rollenspiele sowie praktische Übungen jeglicher Art – und dies aus gutem Grund: Denn erfolgreiches Lernen ist bekanntlich kein passiver Vorgang der Informationsaufnahme, sondern ein Prozess der aktiven Auseinandersetzung mit einem Problem.

Während also die Aktivierungstoolbox für Kleingruppenveranstaltungen inzwischen zu beachtlicher Größe angeschwollen ist, davon zeugen ganze Bibliotheken für Berater, Trainer und Moderatoren, muss man sich fragen, welche Alternativen zur Präsentationsshow für Großgruppen bestehen. Natürlich sind in den letzten Jahren dazu Konzepte entwickelt worden: Open Space, Zukunftskonferenz, etc. sind Begriffe, die in diesem Zusammenhang häufig fallen. Aber nicht alles kann z.B. in Open-Space-Manier geregelt werden – insbesondere dann nicht, wenn wirklich etwas vermittelt werden soll. Für solche Aufgabenstellungen arbeiten wir seit Jahren erfolgreich mit sogenannten Learning & Communication Boards. Dazu zunächst ein zweites Szenario.





Das Alternativszenario

Wiederum sollen wichtige Informationen überzeugend vermittelt werden. Doch die Bühne bleibt leer und statt endloser Stuhlreihen finden die Teilnehmer viele Tische mit jeweils 5 Stühlen vor. Schon vor Betreten des Saals deutete sich an, diese Veranstaltung wird anders – zumindest was die Sitzordnung betrifft. Listen mit Namen in alphabetischer Reihenfolge gefolgt von Tischnummern weisen den Weg zum richtigen Sitzplatz. Scouts helfen beim Finden. Am passenden Tisch angekommen, machen die Teilnehmer zwei Erfahrungen. Erstens: Sie teilen ihn mit Kollegen, die sie noch nicht oder nur wenig kennen – zweitens: Der Tisch ist nicht leer. Letzteres muss etwas mit dem Verlauf der Veranstaltung zu tun haben.

Noch ist die Stimmung etwas klamm, man macht sich am Tisch gegenseitig bekannt und nestelt ein wenig an den Unterlagen herum, die noch verschlossen den Tisch zieren und den Neugiertrieb beflügeln. Die Spannung löst sich, als jemand vor das Auditorium tritt (es kann, muss aber nicht der Vorstand sein) und die Teilnehmer begrüßt. Nun doch endlose Vorträge und Präsentationen, die die Füße einschlafen lassen? Weit gefehlt: Was vorne abläuft ist nichts anderes, als eine kurze Begrüßung und Einweisung in die Arbeit der nächsten Stunden.





Change Management Consulting Corporate Learning & Communication

Und endlich kann das Überraschungspaket auf dem Tisch geöffnet werden. Was finden die Teilnehmer vor? Zunächst einmal ein großes Board, ähnlich einem Plakat, das auseinandergefaltet fast den gesamten Tisch bedeckt. Zu sehen sind Aufgaben und Fragestellungen, Antwortmöglichkeiten, Charts und Abbildungen, Erläuterungen, etc. in einer bestimmten Reihenfolge – selbstverständlich alles in ansprechender Form im eigenen Corporate Design. Auch die weitere Suche fördert noch einiges zutage: Stifte, Klebepunkte, Notizzettel, Papers mit ergänzenden Informationen oder Regieanweisungen und natürlich auch ein paar Give-aways.

Das ganze Paket erinnert an die Utensilien, die man für gewöhnlich auch in einem Moderatorenkoffer für die Workshoparbeit findet. Und in der Tat: Es ist kein Gesellschafts- oder Business-Spiel, sondern ein vorstrukturierter Workshop einer etwas anderen Art.





Die anfängliche Neugier ist befriedigt, die Verwunderung verflogen und schon beginnt die Arbeit. Die erste Aufgaben- oder Fragestellung wird vorgelesen, man betrachtet gemeinsam die Erläuterungen und Abbildungen, die Gruppe denkt nach, fängt an zu diskutieren, wägt ab, entscheidet und trägt ihre Ergebnisse in das Board ein, bevor sie zur nächsten Aufgabenstellung weitergeht. Die Geräuschkulisse steigt. Manche Teilnehmer versorgen sich und ihre Gruppe mit Getränken, Scouts gehen von Tisch zu Tisch und helfen bei Verständnisfragen. Das ganze geht so drei bis vier Stunden. Manche Gruppen brauchen etwas länger, andere sind schneller fertig. Letztere begeben sich dann schon mal in den „Open Space“ und diskutieren ihre Erfahrungen. Was ist passiert?

Die einzelnen Gruppen haben anhand der Aufgaben und Fragen nachvollzogen, womit sich Wochen und Monate vorher Vorstände, Manager, Projektgruppen, Entwickler, Entscheidungsgremien, etc. beschäftigt haben, um eine bestimmte Lösung für ein Problem zu erarbeiten. Sie haben anhand ihrer eigenen Überlegungen, Diskussionsbeiträge und -ergebnisse gemerkt, dass die Problemlage schwierig, die Vor- und Nachteile der Lösungsalternativen vielfältig sind, dass vieles für eine bestimmte Lösung spricht und dennoch die Entscheidung manchmal schwer fällt. Auf systematischem Weg, aber dennoch fast intuitiv, verstehen sie plötzlich, warum die Strategie so ausgefallen ist, eine Reorganisation notwendig wurde, die Fusion unabwendbar war, das neue Produkt seine Berechtigung auf dem Markt hat oder welchen Nutzen die Einführung eines neuen (IT-) Systems verspricht. Aber damit nicht genug: Jeder der Teilnehmer hatte auch gleichzeitig die Möglichkeit, für sich persönlich zu überdenken, welche Konsequenzen die Veränderung für ihn hat, wie er sich auf diese vorbereiten kann und welche Aktionsschritte zur Umsetzung für sich oder seinen Arbeitsbereich notwendig sind.

Um dies zu ermöglichen, hat einige Wochen vorher eine Arbeitsgruppe begonnen, Informationen und Entscheidungen zu sammeln, auszuwählen und zu verdichten, alternative didaktische Pfade zu entwickeln und mit Pilotgruppen auszutesten. Zu guter letzt arbeiteten Grafiker daran, das ganze Arbeitspaket in eine ansprechende und motivierende Form zu bringen.



Zusammenfassung: Die Grundidee von Learning & Communication Boards

Fassen wir zusammen: Learning & Communication Boards sind schriftliche, visuell ansprechende Arbeitsgrundlagen für Teams mit 4 bis 7 Personen. Anhand von systematisch aufgebauten Aufgaben- und Fragestellungen – in einer vorher ausgetesteten Reihenfolge – erarbeiten sich die beteiligten Teammitglieder in gemeinsamer, intensiver Diskussion – quasi in einer Art Mini-Workshop – eine bestimmte Problematik selbst. Hierbei werden Hintergründe, Zusammenhänge und notwendige Konsequenzen erkannt. Die Teilnehmer werden dabei angeregt, eigene Ziele sowie Aktionen zu bestimmen.

Learning & Communication Boards sind nach unserer Erfahrung damit eine effiziente Methode zur nachhaltigen Vermittlung von Informationen sowie zur selbstständigen Erarbeitung von Konsequenzen für das eigene Tun. Sie eignen sich daher in besonderem Maße dazu, wichtige Botschaften im Rahmen einer Neuausrichtung überzeugend zu kommunizieren und notwendige Änderungsmaßnahmen einzuleiten. Nicht zuletzt wird mit den Learning & Communication Boards ein Anstoß zum übergreifenden Erfahrungsaustausch und damit zur intensiven Auseinandersetzung mit neuen Ideen, Konzepten, Planungen, etc. auf allen Ebenen des Unternehmens angeregt.





Die Vorteile von Learning & Communication Boards

Daneben lassen sich folgende weitere Vorteile nennen:

- Die Arbeit erfolgt in interaktiver durch die Boards gelenkter Diskussion im Team. Gegenüber herkömmlichen Vermittlungsformen (insbesondere Vorträge) wird dabei eindeutig nachhaltiger und intensiver gelernt.
- Alle Mitarbeiter gehen mit den Boards denselben didaktischen Weg und verfügen so über den gleichen Informationsstand.
- Als Selbst-Lern- und Selbst-Motivationsinstrument können sie zeitlich wie organisatorisch vom Unternehmen flexibel eingesetzt werden – also nicht nur, wie in den Szenarien beschrieben, in Großveranstaltungen, sondern ebenfalls in räumlich und zeitlich verteilten Kleingruppen des Unternehmens.
- Es werden keine zusätzlichen Informationsvermittler (Berater, Trainer, Vortragende, etc.) benötigt.
- Es können in kurzer Zeit sehr viele Mitarbeiter an verschiedenen Standorten erreicht werden.
- Die schriftlich bearbeiteten Learning & Communication Boards können im nachhinein verwendet werden, um den Stand der Diskussion sowie die durch die Teams erarbeiteten Konsequenzen inhaltlich auszuwerten.





Change Management Consulting Corporate Learning & Communication

Change Management Consulting
Dr. Niebisch & Partner
Corporate Learning & Communication
Am Schlichtfeld 2
D-82541 Münsing (am Starnberger See)
www.cmc-consult.net

Ihr Ansprechpartner:
Dr. Peter Niebisch
Mobile +49 175 27200 71
peter.niebisch@cmc-consult.net
peter.niebisch@quadrigaconsult.com