

Seminar für Projektleiter und Führungskräfte Ein neuer prozessorientierter und ganzheitlicher Seminartyp

- o effektives Erfahrungslernen
- o wirklichkeitsnahe Abstimmungsprozesse
- o verhaltensrelevante Rückmeldungsschleifen

Wenn Ihr Unternehmen zur wachsenden Zahl derer gehört, die Veränderungsprozesse in Form von Projekten gestalten, kennen Sie folgende Ausgangslage:

Im Management wurde eine Veränderung beschlossen, die weite Teile des Unternehmens betrifft (z.B. eine Fusion, eine Reorganisation der Produktion, der Kundenbetreuung, der Führungsstruktur oder der Verwaltung). Aus derartigen Beschlüssen erwachsen nun eine Menge von Teilprojekten, die aufeinander abgestimmt in einem zeitlichen und monetären Rahmen ineinander greifen und so das Gesamtziel erreichen sollen. Besetzt werden diese Teilprojekte mit Leitern, die sich fachlich besonders gut mit der jeweiligen Fragestellung auskennen oder mit Führungskräften, deren Bereich für das jeweilige Thema zuständig ist. Zur Ausgangslage gehört meistens auch noch, dass alle diejenigen Komponenten des Projektes, die sozusagen zu den "hard facts" gehören wie Maschinen, Rechner, Räume, Kopffzahlen ziemlich früh halbwegs exakt geplant sind. Fortschrittliche Firmen verfügen meist über fortschrittliche Projektmanagementsoftware und entsprechend geschulte Projektleiter.

Eigentlich müsste das jeweilige Projekt nun reibungslos und nach Plan laufen. Wenn Sie diese Erfahrung machen, bringt das hier beschriebene Seminar für Ihre Projektleiter und Führungskräfte keinen Zusatznutzen.

Viele unserer Kunden machen im Umgang mit Veränderungsprojekten jedoch andere Erfahrungen: Obwohl eigentlich alles glatt laufen müsste, ...

- o werden Zeit- und Kostenpläne überzogen.
- o gehen Abstimmungen im Projekt oder zwischen Projekten schief.
- o blockieren Widerstände in der Belegschaft Fortschritte.
- o einigt man sich bei den Zielen auf den kleinsten gemeinsamen Nenner.
- o werden ein paar kleine Fortschritte, die mit den ursprünglichen Zielen kaum noch Ähnlichkeit haben, als großer Projekterfolg verkauft.

Wir sind überzeugt, dass hinter diesen Varianten des Schiefgehens nicht weiter hinterfragte Rahmenbedingungen und vor allem sogenannte "soft facts" stecken (Schlagwörter hierzu: Klima, Kommunikation, Kooperation, Konfliktaustragung, Gesichtswahrung, Führungsverhalten).

Viele Unternehmen erkannten die Bedeutung der soft facts und ermöglichten ihren Projektverantwortlichen neben Projektmanagementkursen auch Seminare, die soft facts behandeln (Kommunikationstrainings, Führungsseminare, Präsentationsseminare). Solche Einzeltrainings sind jedoch nicht dafür ausgelegt, die Projektverantwortlichen mit dem Zusammenspiel zwischen Rahmenbedingungen und soft facts prozessorientiert, erlebnisnah und ganzheitlich vertraut zu machen.

Uns ist aufgefallen, dass konventionelle Trainings der soft-fact-Welt oft ...

- o viel rational vermitteln möchten.
- o Rollenspiele verwenden, die nur Ausschnitte behandeln (Mitarbeitergespräch, Kundenkontakt etc.), die prozesshafte Entstehung und die Prozessfolgen des Ausschnittes aber nicht erlebbar machen.
- o die Umsetzung des Gelernten und die Einübung alternativer, erweiterter Verhaltensmöglichkeiten nicht ausreichend optimieren, da sie aus ökonomischen Gründen zeitlich zu kurz gefasst sind.

In Projekten geht es meist um viel Geld (Investments, die sich lohnen sollen; Kosteneinsparungen, die spürbar sein sollen, Umsatzziele, die erreicht werden sollen). Deshalb hat das ChangeLab-Team eine Trainingsform entwickelt, mit der das Zusammenspiel zwischen Rahmenbedingungen und soft facts effizienter und nachhaltiger gestaltet werden kann.

Grundgedanken des ChangeLab 2004

Für die Konstruktion von ChangeLab waren folgende Überlegungen ausschlaggebend:

- o Wirksames Lernen setzt Erleben von und Handeln in realistischen Prozessabläufen voraus

Chancen und Probleme entstehen meist nicht nur in der Situation, in der sie offenkundig werden. Ihre Ursachen liegen zum Teil auch im Vorlauf der Situation. Es lohnt sich deshalb Prozesse insgesamt zu optimieren. Dieses Ziel setzt voraus, dass man erkennt oder besser hautnah erfährt, wie man den Prozess besser gestalten kann.

- o Wirksames Lernen setzt realistische Rahmenbedingungen voraus

Wenn alle Beteiligten guten Willens und fähig wären und die Rahmenbedingungen besser wären, dann hätten wir alle kein Problem. Die Wirklichkeit ist jedoch so wie sie ist und wir müssen uns in ihr effizient bewegen. Deshalb muss auch die Lernform darauf abgestimmt sein, realistische Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (Machtverteilungen, Aufgabenverteilungen, Budgetgrenzen, Interessensgegensätze, Zeitdauern von Prozessabläufen etc.).

- o Wirksames Lernen spielt sich in und zwischen Personen ab

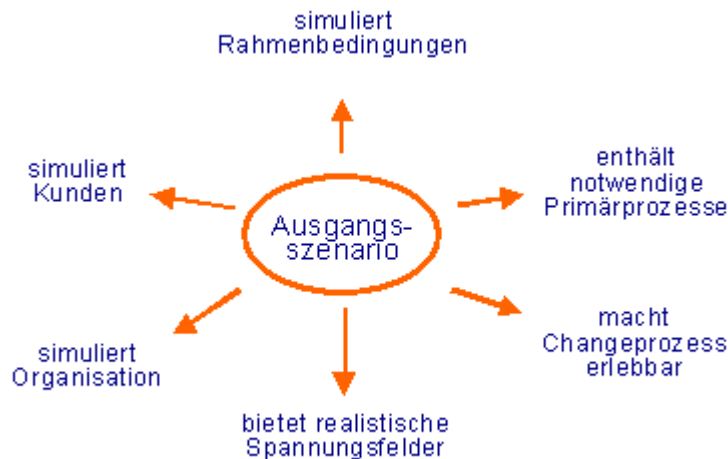
In Projekten müssen die unterschiedlichsten Blickwinkel, Einstellungen und Mentalitäten miteinander kommunizieren. Jede Unternehmenskultur kennt einen ganzen Satz üblicher Interessenskonflikte (Innendienst-Außendienst, Management-Mitarbeiter, Produktion-Verwaltung, Firmeninteresse-Kundeninteresse). Eine Lernform, die diese Grundgegebenheiten nicht erlebbar macht, kann nicht helfen, diese Spannungsfelder positiv zu gestalten.

- o Lernen wird nur dann wirksam, wenn das Gelernte dem Einzelnen mehr Nutzen bringt und/oder Schaden abwendet

Gelerntes wird in der Praxis nur dann nachhaltig und andauernd wirksam, wenn das Erkannte und Gelernte dem Lernenden wirklich nützt. Dabei entscheidet der Lernende und nicht der Trainer, was er für praxisrelevanten Nutzen hält. Für die gesuchte Lernform heißt dies, dass sie ein breit gefächertes Nutzungsangebot für die Praxis der Teilnehmer bereithalten muss.

Grundkomponenten von ChangeLab

ChangeLab simuliert in seinem Ausgangsszenario ein Unternehmen. Dieses Szenario berücksichtigt folgende Aspekte:



Auf der Basis des Ausgangsszenarios entwickelt sich für die Teilnehmer der Planspielprozess. ChangeLab besteht aus einer ineinander verwobenen Abfolge von **zwei Phasensträngen**:

- o Handlungs- und Experimentalstrang
- o Reflexions- und Aufarbeitungsstrang

Handlungs- und Experimentalstrang

Grundlage dieses Stranges ist eine Unternehmenssimulation, in der die Teilnehmer Funktionen übernehmen. Jeder Teilnehmer erhält ein allgemeines und ein individuelles (funktionsspezifisches) Ausgangsszenario. Nach einer Einlesephase und Abklärung offener Fragen, beginnen die Teilnehmer in ihren Funktionen zu handeln. Das simulierte Unternehmen ist hierarchisch gegliedert, es gibt Linien- und Stabsfunktionen, Produktmanager und Kundenberater, verschiedene Sparten; kurz gesagt, es handelt sich in der Simulation um Rahmenbedingungen, die in tatsächlichen Unternehmen so oder ähnlich auch vorhanden sind. Anders als in den meisten uns bekannten Planspielen entscheiden allein die Teilnehmer und die sich entwickelnde Interaktion zwischen den Funktionsträgern über den Verlauf des Planspieles. Es gibt also nicht wie üblich bei Planspielen einen Computer, der die Entscheidungen der Teilnehmer zyklisch zu einer neuen Lage verrechnet. ChangeLab ist deshalb realistischer, weil auch die Bewertung des Geschehens wie in einer realen Firma von den Funktionsträgern und nicht von einem Computer vorgenommen wird.

Von der Lernmethodik her betrachtet geschieht im Handlungsstrang folgendes:

- o Die Teilnehmer organisieren sich innerhalb der Rahmenbedingungen selbst.
- o Sie tun das, was sie aus ihrem Verständnis ihrer Funktion heraus für notwendig halten.
- o Sie treffen auf andere Funktionen, die andere Ansichten vertreten, andere Interessen verfolgen.
- o Sie erleben die Konsequenzen ihrer Handlungen und Interaktionen mit anderen.
- o Sie bemühen sich, Fehlentwicklungen wieder einzufangen und mögliche Verhaltensalternativen und Vorgehensweisen auszuprobieren.
- o Sie erleben, wie ursprüngliche Pläne und Absichten ungewollte Nebenwirkungen auslösen und Prozesse beeinflussen.

Reflexions- und Aufarbeitungsstrang

Meistens nehmen die Handlungsphasen den halben Tag des Seminars ein. Die andere Hälfte dient der Verarbeitung des Erlebten, der Analyse, dem gegenseitigen Feedback und der individuellen Planung des weiteren Vorgehens in der nächsten Handlungsphase.

Lernmethodisch passiert in den Reflexionsphasen folgendes:

- o In gezielten Reflexionsrunden (abwechselnd als Einzel- und Gruppenreflexion gestaltet) analysieren die Teilnehmer die erlebten Prozesse in den Handlungsphasen und informieren sich gegenseitig über ihre Sichtweisen, emotionalen Reaktionen und weiteren Pläne.
- o In Analysen aufgenommener Videosequenzen aus den Handlungsphasen erfahren sie ihre Wirkung auf andere und mögliche Verhaltensalternativen für die nächste Handlungsphase.
- o Reflexionsrunden und Videoanalysen zusammen schärfen den Blick der Teilnehmer für das prozesshafte Zusammenspiel von Rahmenbedingungen und soft facts.
- o Schließlich findet in diesen Phasen auch ein praktischer Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern statt. Dabei erfahren die Teilnehmer, wie verschiedene Firmen ähnliche Probleme unterschiedlich lösen.

Die Rolle der Trainer in ChangeLab

ChangeLab wird pro Durchgang von vier Personen betreut, die dafür sorgen, dass die Simulation realistisch verläuft und dass die Lerneffekte und der Erfahrungszugewinn der Teilnehmer optimiert wird. Die vier Personen teilen sich in zwei Unterteams: Das "In-Team" und das "Pro-Team".

Das In-Team

Dieses Team ist verantwortlich für den reibungslosen Ablauf der Simulation. Es nimmt also Funktionen wahr, die in der Unternehmenssimulation nicht durch Teilnehmer abgedeckt werden (Kunden, Firmenarchiv, Researchabteilung, Firmeneigner). In der Hauptsache sorgt das In-Team also dafür, dass die Teilnehmer mit den zum jeweiligen Zeitpunkt notwendigen Informationen versorgt werden und dass reale Ansprechpartner (z.B. Kunden) zur Verfügung stehen. Daneben sorgt das In-Team auch für die prozessorientierte Auswertung des Geschehens in der Simulation soweit es sich auf den Rechnern der Teilnehmer nachvollziehen lässt (Schriftverkehr, Emails, unternehmensinternes Intranet). Schließlich kümmert sich das In-Team um die Funktion des funkgestützten Rechnernetzwerkes, das in der Unternehmenssimulation als eines der Kommunikationsmittel zum Einsatz kommt.

Das Pro-Team

Dieses Team beobachtet live die Interaktionsprozesse zwischen den Teilnehmern. In den Handlungsphasen geben die Trainer kurze Verhaltensfeedbacks, die ihnen am Ende einer Situation (z.B. Besprechungen, Kundenpräsentationen, Führungsinitiativen, Planungsmeetings usw.) für die jeweils Beteiligten hilfreich erscheinen. (Zur Erinnerung: welche Situationen auftreten, bestimmen die Teilnehmer durch ihre Handlungen und Interaktionen.) Das Pro-Team protokolliert aus der Beobachtung Prozessabläufe. Schließlich ist das Pro-Team für die Videoaufnahmen zuständig.

Das gesamte ChangeLab-Team

Beide Teams treffen sich regelmäßig und tauschen ihre Beobachtungen aus. Sie besprechen eventuell notwendige Eingriffe in die Simulation, wobei es die Philosophie des ChangeLab-Teams ist, Eingriffe auf das Nötigste zu begrenzen. Das Team versteht sich also nicht als deus ex machina oder Oberspielleitung.

Das Gesamtteam plant und moderiert die Reflexions- und Aufarbeitungsrunden und betreut die Teilnehmer in den Videoanalysen. Es steht natürlich auch für individuelle Fragen bereit und hilft manchmal, wenn ein Teilnehmer individuelle Hilfestellungen wünscht.

Frontalunterricht ist in ChangeLab die absolute Ausnahme. Allerdings streut das Team Wissensbausteine ein, wenn der Stand der Simulation es hilfreich erscheinen lässt.

Alle Betreuer von ChangeLab sind erfahrene Verhaltens- oder Organisationsberater. Eine Schilderung der Qualifikationen und Erfahrungshintergründe der Betreuer finden Sie im Abschnitt "Das ChangeLabteam" oder ausführlicher im Internet unter den Adressen www.Changelab.de und www.Neubauer.net.

Die Dauer von ChangeLab

Der Zeitbedarf für ChangeLab ist mit dem Bedarf für ein übliches Verhaltenstraining nicht zu vergleichen. Der Schwerpunkt Prozess- und Erlebnisorientierung von ChangeLab verlangt einen angemessenen Zeitrahmen für die Simulation. Die Interaktions- und Abstimmungsprozesse müssen sich halbwegs realistisch entwickeln können.

Ein zweiter Faktor, der zeitrelevant ist, liegt in dem Bemühen begründet, den Teilnehmern ausreichende Übungschancen zu bieten. In ChangeLab durchlaufen die Teilnehmer ähnliche Situationstypen mehrfach. Deshalb kann der Teilnehmer in ChangeLab seine Art, mit einem Situationstyp umzugehen, bewusst verändern und diese Änderung in der Praxis ausprobieren. Nach unserer Erfahrung erkennen Teilnehmer nach einmaligem Durchlauf einer Situationsart nur rational einen Veränderungsbedarf und nehmen sich dann für die Zukunft vor, eine bestimmte Alternative zu wählen. Diese Alternative ist jedoch zunächst nur theoretischer Natur. In der Praxis zeigt sich dagegen oft, dass die gewählte Alternative nur das gedachte Gegenteil der ersten Variante ist. Erst nach ca. drei Durchläufen einer Situationsart kommt der Teilnehmer zu einer Alternative, die sich bewährt und die zu seinem Stil passt. Die intensive Feedbackstruktur von ChangeLab unterstützt ihn bei der Wahl oder Erarbeitung der für ihn richtigen (authentischen) Alternative. Um also die Vorteile von ChangeLab tatsächlich nutzen zu können, haben wir eine Dauer von vier Tagen gewählt. Wir sind uns bewusst, dass eine solche Seminardauer spontan als ungewöhnlich lange empfunden wird. Denkt man jedoch daran, welche Summen in Projekten als Gewinn oder bei ineffizienten Vorgehen als Verlust ins Kalkül zu ziehen sind, dann wird deutlich, warum wir uns um eine wirksame Form mit angemessener Dauer zum "Einfahren" des potentiellen Nutzens der Maßnahme ChangeLab bemühen.

Eine kurze Geschichte von ChangeLab

Vor fast 10 Jahren hat Neubauer & Kooperationspartner zusammen mit Dr. Siegfried Stumpf und Ernst-August Bolte das Seminar "Löwenbank" entwickelt, das wir "Verhaltensplanspiel" nannten, um es von den computerbetriebenen Planspielen zu differenzieren. Seit seiner Einführung 1993 läuft dieses Seminar bei unserem Kunden jährlich 2-3 Mal und wurde eine feste Einrichtung in der Ausbildung von Produkt- und Kundenbetreuern. In diesem Seminartyp sammelten wir das Konstruktions- und Durchführungs-knowhow. Teilnehmerfeedbacks halfen uns bei der Optimierung dieses Seminartyps.

Auf Kongressen und Treffen des Arbeitskreises Assessment Center wurden wir immer wieder darauf angesprochen, ob wir ein prozessorientiertes Seminar dieses Typs nicht auch für Teilnehmer aus verschiedenen Unternehmen konstruieren könnten. 1999 konstituierte sich dann unter Leitung von Jürgen Böhme (Württembergische Versicherung) eine Projektgruppe "Change Management", in der Firmenpraktiker und Berater gemeinsam nach Wegen suchte, Veränderungsprozesse in Unternehmen effizienter zu gestalten. Diese Gruppe trug aus ihrer Erfahrung kritische Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse in der Praxis zusammen. Dabei entstand eine Mischung aus Rahmenbedingungen und eben soft facts, die Veränderungsprojekte scheitern oder glücken lassen. Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe konstituierte sich das ChangeLab-Team und erarbeitete den hier beschriebenen Seminartypus, der sowohl die Rahmenbedingungen als auch die soft facts, die in der Praxis eine große Rolle spielen, berücksichtigt.

In der Pilotphase wurde ChangeLab zunächst mit Hilfe der Arbeitsgruppenmitglieder erprobt und modifiziert. Mit Hilfe der Universität Regensburg fand ein weiterer Test statt. In diesem Test wurde das Anschauungsmaterial gedreht, das wir Ihnen zur Verfügung stellen können. Unser Dank gilt sowohl der Arbeitsgruppe "Change Management" für die Unterstützung mit Erfahrungen aus der Praxis als auch den studentischen Teilnehmern der Universität Regensburg, die uns die Erlaubnis gaben, das Videomaterial für Demonstrationszwecke zu verwenden. Das Lernklima und das verzahnte Zusammenspiel der Teilnehmeraktionen in den Handlungsphasen lässt sich leichter auf Video nachvollziehen als in einer schriftlichen Darstellung.

Seine Feuertauferfuhr ChangeLab im Jahr 2000 bei einem Kunden, der eine neu gegründete Abteilung mit Hilfe von ChangeLab auf die künftigen Veränderungen vorbereitete.

Auf dem fünften Kongress Assessment Center des Arbeitskreises Assessment Center im März 2001 wurde die Arbeit der Gruppe "Change Management" und das Seminar ChangeLab in mehreren Workshops einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht.

Was sagen Teilnehmer zu dieser Seminarform

Was sagen nun Teilnehmer zur prozessorientierten Lernform des Verhaltensplanspiels? (Auszüge aus den Feedbacks von Teilnehmern und Vorsetzten über einen Zeitraum von 10 Jahren "Löwenbank")

Über Szenario und Ablauf:

"wie im wirklichen Leben"

"so realitätsnah wie ein Modell nur sein kann",

"wirklichkeitsnah mit Spannungen"

über die Spielphasen:

"arbeitsintensiv, Zeitdruck, Spaß und Stress zusammen."

"wichtig war, eine Funktion von innen heraus kennen zu lernen; mal den Blickwinkel zu wechseln."

"verblüffend, welche unterschiedliche Wirkung man auf andere hat."

"Abstimmung war das A und O; man erlebt, wie abhängig man voneinander ist."

"kleine Änderungen, große Wirkungen."

"es wird einem die Komplexität dessen, was da läuft, viel klarer; man kann besser eingreifen."

"es war überraschend, wie aus kleinen Missverständnissen satte Konflikte entstehen."

"später im Spiel hatten wir durch bessere Abstimmung Konflikte gut im Griff."

über das Videofeedback:

"die Kamera hat man nach einem halben Tag gar nicht mehr wahrgenommen."

"sehr nützlich, sich selbst zu sehen und zu hören, wie es bei anderen ankommt."

"Spannend, wie ein und dieselbe Situation unterschiedlich wahrgenommen und bewertet wird."

"gut war, dass man die Tipps am nächsten Tag gleich wieder ausprobieren und umsetzen konnte."

"fair, konkret und verständlich."

"gute Ergänzung zu den Tipps gleich nach den Situationen."

"wichtig war, dass man ja Teile der Vorgeschichte kannte. Im Video sieht man dann auch noch andere Situationen, von denen man gar nicht wusste, was da gelaufen war; oft sehr überraschend, was da rauskommt."

Rückmeldung an die PE des Unternehmens:

"weiter so, das beste Seminar bisher."

"Danke für den Einsatz, der Aufwand hat sich gelohnt."

"da sollten alle Führungskräfte rein, nicht nur die Mitarbeiterebene."

Was fragen uns Fachleute auf Kongressen?

Wie bereits erwähnt haben wir ChangeLab und seinen Vorläufer "Löwenbank" bereits mehrfach auf Kongressen vor Experten aus der Personalentwicklung vorgestellt. Dabei wurden uns von den Fachleuten Fragen gestellt, die Sie sich vielleicht auch stellen.

Frage: "Was ist das hauptsächliche Ziel von ChangeLab?"

Antwort: "Projektleitern und Führungskräfte eine realistische, prozessorientierte Lernplattform zu bieten, auf der sie ihre Kompetenzen bezüglich Teamentwicklung, ProjektAbstimmung und Überzeugung der Umwelt gegenüber den Projekterfordernisse steigern können."

Frage: "Wie sorgen Sie für einen realistischen Verlauf?"

Antwort: "Durch sorgfältige Konstruktion des Ausgangsszenarios, in dem bereits alle Felder angelegt sind, die im Projektprozess relevant werden können."

Frage: "Durch welche Eingriffe steuern Sie, dass die realistische Konflikte entstehen?"

Antwort: "Wir minimieren Eingriffe, da nach unserer Erfahrung solche künstlich erzwungenen Konflikte von den Teilnehmern nicht als realistische Entwicklung akzeptiert werden. Ein realistisches Ausgangsszenario erzeugt von selbst das Entstehen üblicher Konflikte, dafür sorgen die Teilnehmer."

Frage: "Wie verhindern Sie, dass Konflikte im Seminar nicht unkontrolliert eskalieren?"

Antwort: "In-Team und Pro-Team verfolgen genau sich anbahnende Konflikte. In den nicht zuletzt deshalb so wichtigen Reflexionsphasen greifen wir solche Entwicklungen auf und unterstützen die Teilnehmer bei der Lösung. Wir lassen also Konflikte nicht bis in schädliche Zonen eskalieren. In seltenen Fällen setzen wir deeskalierende Eingriffe oder führen Einzelgespräche mit den Konfliktpartnern."

Frage: "Das Seminar müsste doch auch zeitlich schlanker machbar sein; haben Sie auch ein- oder zweitägige Varianten?"

Antwort: "Nein, ganz bewusst nicht. Auch wenn Prozesse nur simuliert werden, brauchen sie eine halbwegs realistische Entwicklungszeit. Die Teilnehmer müssen bestimmte Prozessphasen durchlaufen, um das Geschehen auch emotional zu begreifen. Verkürzung würde Verordnung bedeuten. Verordnete Konflikte werden aber abgelehnt, verordnetes Chaos wird als unrealistisch verworfen, verordnete Abstimmungsprobleme werden als aufgezwungen erlebt. Wir würden deshalb mit Verkürzungen den Kernnutzen von ChangeLab zerstören: Das eigene Erleben der Prozessgenese und damit die Entdeckung der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen im praktischen Handeln."

Das ChangeLab-Team

ChangeLab wurde von vier Personen entwickelt, die auch die Rechte an ChangeLab halten. Welche Erfahrungen sie mit Verhaltensplanspielen persönlich gemacht haben, schildern sie in diesem Abschnitt.

Margit Knorr-Neubauer (Dipl.-Psych., Moderatorin und Trainerin)

Seit vielen Jahren begleite und betreue ich Teilnehmer in Verhaltensplanspielen. Dabei gilt mein besonderes Augenmerk und Interesse den Prozessen, die zwischen den beteiligten Personen ablaufen. Im Laufe der Jahre habe ich für mich festgestellt, dass die Methode Verhaltensplanspiel und die Erfahrung damit auch meine Sichtweisen bezüglich Theorie und Praxis in der Psychologie verändert hat. Meine Standpunkte haben sich mehr in Richtung pragmatische Psychologie verlagert; heute ermutige ich die Teilnehmer zu für sie nützlichen Experimenten.

Gerd Geyer (Dipl.-Psych., Berater auf den Sektoren Organisation und Personalentwicklung)

Lernen ist immer dann am nachhaltigsten, wenn man etwas nicht nur hört und sieht, sondern selbst erlebt. Die Teilnahme an ChangeLab bietet die Chance, in komprimierter Form Erfahrungen mit Veränderungsprozessen zu sammeln, und die Erkenntnisse daraus systematisch aufzubereiten und zu nutzen. Für mich als Trainer und Prozessbegleiter bieten sich damit viel intensivere Möglichkeiten, Teilnehmer in ihrem Lernprozess zu unterstützen, als bei herkömmlichen Seminaren.

Rainer Neubauer (Dipl.-Psych., Berater in Fragen Führungskräfteauswahl und -entwicklung)

Viele Jahre habe ich mich auf die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften konzentriert, in der Annahme, dass die scheinbar Mächtigsten im Unternehmen auch die entscheidenden Gestalter des Gesamtsystems seien. Die Erfahrungen in diesem Feld haben mir gezeigt, dass Führungskräfte viel anstoßen und bewirken können. Gleichzeitig stieg in mir der Verdacht, dass Führungskräfte nur ein Faktor unter mehreren sind. Wie wichtig Abstimmungsprozesse und gegenseitiger Respekt, Timing und Reflexion in einem selbstlernenden System sind, habe ich erst in Verhaltensplanspielen konkret erfahren.

Prof. Dr. Siegfried Stumpf (Dipl.-Psych., Wissenschaftler und Berater für Gruppendynamik und internationale PE)

Verhaltensplanspiele habe ich aus zwei verschiedenen Blickwinkeln kennen gelernt. Zum einen aus der Perspektive des Personalentwicklers, der einen Beitrag zur Entwicklung von Personen und Teams in Organisationen leisten will. Zum zweiten aus dem Blickwinkel des Forschers, der Verhaltensplanspiele nutzt, um daraus Erkenntnisse über die Dynamik sozialer Prozesse in Organisationen zu gewinnen. Aus beiden Perspektiven betrachtet sind Verhaltensplanspiele eine sehr attraktive Alternative und Ergänzung zu herkömmlichen Trainings- und Forschungssettings. Besonders faszinierend ist für mich, dass die Prozesse in Verhaltensplanspielen im Gegensatz zu vielen laborexperimentellen Anordnungen und Trainingsinstrumenten wie z.B. Rollenspielen den Facettenreichtum realer Prozesse in Organisation widerspiegeln. Gerade dies bietet für Forscher und Praktiker viele Analyse- und Lernchancen.

Olaf Fiegel (Jurist)

Als ich vor fast vier Jahren zu Neubauer & Kooperationspartner stieß, habe ich mich mit Begeisterung in die Konstruktion der Kundenrollen gestürzt. Für mich ist es immer wieder eine Herausforderung, die Rollen, die ich in den Verhaltensplanspielen verkörpere so zu gestalten und auszufüllen, dass sie von den Teilnehmern als fair und realitätsnah erlebt werden. Aus der Unterschiedlichkeit der Teilnehmerreaktionen auf mich und mein Verhalten habe ich viel über Wahrnehmungsprozesse und Interpretationsarten ein und desselben Geschehens gelernt. In der Spielkoordination ist mir klar geworden, dass jeder Planspieldurchgang anders verläuft als der vorangegangene.

Biografische Informationen zum ChangeLab-Team finden Sie in ausführlicher Variante [hier](#).

Wenn Sie für sich oder Ihre Mitarbeiter Interesse an einer ChangeLab-Teilnahme haben, schicken Sie bitte ein Mail an Rainer.Neubauer@Changelab.de oder rufen Sie uns an. Wir schicken Ihnen dann das Fax-Anmeldeformular, mit dem Sie sich einfach und verbindlich anmelden können.

Ihr ChangeLab-Team

Wir freuen uns auf Sie!