

Reisen, aber richtig!

„Mit Sonnenbrand und frischen Sommersprossen auf den Wangen, die rote Fleecejacke zugezogen, will Angela Merkel gar nicht enden mit Ihren Geschichten aus dem Eis. Wie nach einer Klassenfahrt schildert sie, was im Gletscher alles zu sehen und zu lernen war.“ (FAZ Sonntagsausgabe, 19. August 2007, S.4 über die Reise der Bundeskanzlerin nach Grönland)

Tatort-Besichtigungen für politische Entscheidungsträger

Eine Reise nach Grönland, nur um den Klimawandel zu besichtigen? Hätte es da ein gutes Buch, ein Power-Point Vortrag oder ein Gespräch mit Beratern nicht auch getan? Jeder kostenbewusste Controller würde diese Frage stellen.

Andererseits: Viele Beratungsprojekte leiden darunter, dass trotz jahrelanger handwerklich solider Arbeit der Berater die Schlüsselakteure der Entscheidungsebene immer noch nicht bereit sind, Verantwortung und Initiative zu übernehmen, Visionen zu entwickeln und aus eigenem Antrieb und innerer Überzeugung Veränderungsprozesse entschlossen voranzutreiben. Welchen Sinn haben also solche kostspieligen Reisen, und wie müssen sie organisiert werden, damit sie zur rentablen Zukunftsinvestition werden?

Die Herausforderung: Führungskräfte lernen anders

Die Erfahrung zeigt, dass hochrangige Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft kaum dafür zu motivieren sind, sich als „normale“ Teilnehmer in ein klassisches Seminar zu setzen. Dies liegt nicht etwa daran, dass sie keine Wissensdefizite hätten. Vielmehr hindern sie ihre Arbeitsbelastung, ihr gesellschaftlicher Status und oft auch das Bild, das sie von sich selbst haben („Ich muss nicht mehr die Schulbank drücken!“) daran, standardisierte Weiterbildungsangebote anzunehmen. Top-Management bedeutet, unter hohem Effizienzdruck zu stehen, sich mit einem engen Zeitplan, hunderten von E-Mails, Telefonanrufen, Entscheidungsvorgängen und Besprechungen auseinandersetzen zu müssen. Unter dieser Dauerbelastung haben die Führungskräfte wenig Geduld für „Lernen auf Vorrat“ – vielmehr muss die Information unmittelbar praxis- und handlungsorientiert dargeboten werden. Theoretische Informationen aus Fachbüchern und akademischen Vorträgen überzeugen nicht – man möchte sehen und hören, wie die Sache in der Wirklichkeit funktioniert, wie man die Dinge tatsächlich anders machen kann als bisher.

Führungskräfte der oberen Kategorie lernen am liebsten von anderen Führungskräften - Wissenstransfer auf Augenhöhe sozusagen. In den Industrieländern lebt eine ganze Branche davon, Lernerlebnisse zu schaffen, die einem paradoxen Bedürfnis der Führungselite entgegen kommen: Einerseits exklusives Ambiente und hochrangige Gesprächspartner, und andererseits die Möglichkeit, für ein paar Tage wieder „normaler Mensch“ sein zu dürfen, in Jeans und offenem Hemd, befreit von den Repräsentationspflichten und Rollenzwängen des Berufs.

Die fünf Sünden schlechter Studienreisen

Wer hat diese Szene nicht schon einmal gesehen oder war selbst daran beteiligt?

Müde Teilnehmer entsteigen mit resigniertem Blick dem Reisebus, angetrieben von einer Exkursionsleitung, die nervös hinter dem Zeitplan herläuft, hören sich Vorträge schlecht vorbereiteter Referenten an, stellen einige Höflichkeitsfragen, machen Fotos, sammeln Broschüren ein und werden dann weiter zur nächsten Besichtigung oder zum nächsten Empfang getrieben. Längst ist der mentale „Arbeitsspeicher“ der Teilnehmer voll, die Informationsflut ist erdrückend und unstrukturiert zugleich, die Gruppe reagiert mit zunehmender Passivität und schleppt sich durch ein Programm, das sich Andere wohlmeinend für sie ausgedacht haben.

Nun, gar so miserabel laufen Studienreisen nicht immer ab, jedoch sind in der Praxis einige immer wiederkehrende Fehlermuster zu erkennen:

1. Zu hohe Packungsdichte der Informationen

Exkursionen sind meist teuer und die Reise aufwendig. Dies verleitet ihre Organisatoren leicht dazu, unter „Effizienz“ eine größtmögliche Anhäufung von Ortsterminen zu verstehen, ein randvolles Programm, das Input mit Output verwechselt, inklusive „Arbeitsessen“ und „Frühstücksgesprächen“.

2. Kein erkennbarer roter Faden

Gespräche, Besichtigungen und Vorträge werden oft eher beliebig und nach den Sachzwängen der Reiseroute aneinandergereiht ohne sie mit einem didaktischen oder fachlichen Konzept zu verknüpfen. Anders formuliert: Es fehlt die thematische *Landkarte*, die den Teilnehmern ergänzend zur geographischen Landkarte die notwendige Orientierung gibt.

3. Herrschaft der Logistik über menschliche Bedürfnisse

„Die Seele reist langsamer als der Körper und kommt deshalb meist später an“ lautet ein chinesisches Sprichwort. Eine unerbittliche Reiselogistik gibt den Teilnehmern oft weder ausreichend Zeit zum Ankommen noch zum Abschiednehmen, geschweige denn zur Befriedigung ihrer sonstigen menschlichen Bedürfnisse.

4. Konsumierende Haltung der Teilnehmer

„Lese nie ein Buch, an das Du keine Frage hast“, lautet ein pädagogischer Leitsatz, der sich auch auf Studienreisen übertragen lässt. Wenn man Teilnehmer in guter Absicht mit Informationen und Erfahrungen füttert, ohne dass sich die betreffenden Personen vorher ausreichend darüber klar werden konnten, was sie eigentlich wissen wollen und wozu, entsteht konsequenterweise eine Eltern-Kind Dynamik: Die Organisatoren der Reise entscheiden, was „gut“ für die Teilnehmer ist, und letztere schlucken das Angebot freundlich-indifferent herunter.

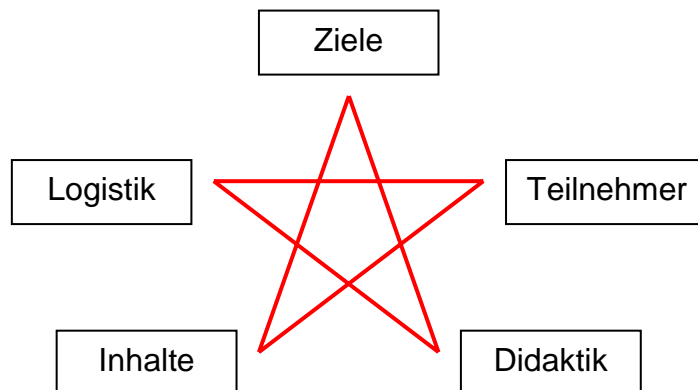
5. Zuwenig Raum für Reflektion und Transfer

Wer neue Erfahrungen macht, braucht Zeit und oft auch Unterstützung, um diese zu verarbeiten und auf die eigene Arbeitssituation zu übertragen. Allzu oft sind im knappen Zeitplan hierfür weder Raum noch Konzept vorgesehen. Wer einen halben Tag ohne Besichtigungs- und Gesprächstermine einplant, muss sich oft gegen den Vorwurf wehren, wertvolle Reisezeit zu „vergeuden“.

Das magische Fünfeck

Das Pentagramm wird im europäischen Kulturraum seit Jahrhunderten zum Schutz vor „bösen Einflüssen“ verwendet. Man kann es aber auch zur Verhinderung von schlecht geplanten Exkursionen benutzen, indem man seine fünf Ecken wie folgt definiert:

Grafik 1: Pentagramm zum Design von Studienreisen



Die Linien des Pentagramms stehen für einen iterativen Denk- und Planungsprozess, der die fünf Begriffe miteinander verknüpft und versucht, das Verhältnis zwischen Zielen, Teilnehmern, Logistik, Didaktik und Inhalten zu optimieren. Dieser Optimierungsprozess endet nicht mit der Planung der Exkursion, sondern muss während der Durchführungsphase konsequent fortgeführt werden. Alle fünf Elemente des Pentagramms stehen permanent zur Disposition, keines darf als unveränderlich und „vorgegeben“ betrachtet werden.

Die Ziele

Die Ziele einer Exkursion unterscheiden sich grundsätzlich von den Zielen einer klassischen Fortbildungsveranstaltung. Sie sollten komplexer und weicher zugleich sein, und z.B. darauf ausgerichtet sein,

- ▶ die bisherige **Wahrnehmung** der Wirklichkeit zu erweitern und zu verändern
- ▶ die eigene Wirklichkeit im Licht der fremden Realität neu zu **interpretieren** und einzuordnen
- ▶ neue Verfahren, Konzepte und Instrumente in ihrem politischen, sozialen und kulturellen Kontext zu **erleben**

- ▶ an „lebendigen“ Menschen **alternative Verhaltens- und Organisationsformen** beobachten zu können, nach dem Motto aus der Dreigroschenoper von Bert Brecht: „Es geht auch anders, aber so geht es auch.“

Die angestrebten Wirkungen einer Studienreise gehen also weit über eine rein kognitive Informationsvermittlung hinaus, sie umfassen die ganze Persönlichkeit der Reisenden.

Die Inhalte

Die Herausforderung besteht dabei darin, mit den Führungskräften nicht nur isolierte Einzelfälle zu „besichtigen“ sondern **Systemwissen** zu vermitteln, d.h. den Zusammenhang zwischen den einzelnen Exkursionsthemen erforschen zu helfen. Das bedeutet häufig, sich permanent zwischen der Makro-, Meso- und Mikroebene hin- und herbewegen zu müssen.

Leider ist es selten möglich, diese Ebenen sauberlich getrennt und nacheinander zu präsentieren, die Erfordernisse der Logistik (Streckenführung der Reise, Terminplan der Gesprächspartner) erzeugen meist ein buntes Durcheinander der Ebenen und fachlichen Themen. Damit die Teilnehmer und Organisatoren den Überblick bewahren, erweist sich die Erstellung einer **thematischen Landkarte** als äußerst hilfreich. Diese Landkarte wird in Form einer so genannten Mind-Map gezeichnet, in der im inneren Kreis zunächst die wichtigsten Themenschwerpunkte stehen, daran angeschlossen die entsprechenden Orte und Gesprächspartner.

Die Didaktik

Die Didaktik hat bei Studienreisen im Wesentlichen fünf Funktionen:

- **Orientierung**, d.h. Wegweiser und Signale zu setzen, die dem Teilnehmer dabei helfen, sich in der Komplexität der neuen Eindrücke zurechtzufinden.
- **Fokussierung**, d.h. den Teilnehmern dabei zu helfen, aus der Vielfalt der Information das für sie Wesentliche herauszufiltern.
- **Aktivierung**, d.h. die Teilnehmer in die Position eines aktiv Forschenden statt eines passiv Konsumierenden zu versetzen.
- **Reflexion**, d.h. die Bewertung und Verarbeitung von Reiseeindrücken im Kontext der eigenen Erfahrungen.

- **Transfer**, d.h. die Unterstützung der Teilnehmer bei der Übertragung des Gesehenen und Erfahrenen auf die eigene Arbeitsrealität.

Hier einige Methodenbeispiele, mit denen man diesen didaktischen Auftrag erfüllen kann:

- **Kamingespräche:** Bei dieser Methode werden prominente bzw. fachlich hochrangige Gäste zu einem 2-3-stündigen informellen Gespräch eingeladen. Die Teilnehmergruppe ist dabei in der Rolle der Gastgeber, der „Kamin“ kann auch durch einen Springbrunnen, eine Couchecke oder einen stillen See ersetzt werden – diese Inszenierung ist jedoch wichtig und darf keinesfalls in einem nüchternen Konferenzraum stattfinden. Getränke und kleine Häppchen können die Gesprächsatmosphäre ergänzen.

Damit das Kamingespräch aber nicht zur unverbindlichen Plauderei wird, bereitet sich die Teilnehmergruppe unterstützt durch einen Trainer vorher auf das Zusammentreffen vor und entwickelt einen Gesprächsleitfaden. Ein bis zwei Gruppenmitglieder werden als Moderatoren des Kamingesprächs bestimmt. Nach dem Kamingespräch wertet die Teilnehmergruppe das Kamingespräch systematisch aus.

- **Forscherteams:** Zu Beginn der Fachexkursion wird das Themenfeld in einzelne Fragestellungen gegliedert und an Teilnehmerteams aus zwei bis drei Personen delegiert. Diese „Forscherteams“ übernehmen die Aufgabe, während der Studienreise diese spezifischen Fragen zu untersuchen und am Ende der Reise ihre Ergebnisse der restlichen Gruppe vorzustellen. Diese Methode führt zu einer systematischen Aufbereitung der Exkursionserfahrungen und einem deutlich aktiveren Verhalten der Teilnehmer.
- **Kontrast-Methode:** Innerhalb kurzer Zeit extrem unterschiedliche Exkursionsorte aufzusuchen befördert die Differenzierungsfähigkeit der Teilnehmer und stimuliert oft fruchtbare Diskussionen.
- **Rückzug und Reflektion:** Oft sind die Gruppen so sehr mit der Außenwelt beschäftigt, dass sie keine Zeit mehr für interne Diskussionsprozesse haben. Solche Zäsuren im Reiseprogramm sind aber notwendig, damit die Teilnehmer ihre Wahrnehmungskanäle wieder freibekommen und ihren mentale „Arbeitsspeicher“ aufräumen können.

Die Teilnehmer

In erster Linie sind die Teilnehmer einer Fachexkursion *Menschen*. Das klingt banal, aber allzu oft werden die Teilnehmergruppen unter dem Einfluss einer effizienten Reiseplanung wie Transportgüter behandelt (und fühlen sich auch so), die pünktlich und unversehrt von A nach B transportiert werden müssen.

Menschen haben Bedürfnisse sehr unterschiedlicher Art, und viele dieser Bedürfnisse werden bei der Planung von Studienreisen oft vergessen: Z.B. Souvenirs kaufen, Spaß haben und feiern, still und alleine auf einer Bank sitzen, sich an der frischen Luft bewegen und den Körper pflegen, Fotos machen, Schlafen und Schlendern.

Die Logistik

Der reibungslose und möglichst stressarme Ablauf der Reiselogistik ist ein verständliches Anliegen aller Organisatoren von Studienreisen. Hier einige praktische Tipps:

- **Pufferzeiten einplanen.** Manche Termine dauern länger als geplant, der Bus kommt später als bestellt, das Mittagessen im Restaurant wird nur schleppend serviert – wer da seine Termine zu eng gesetzt hat, verliert schnell die Nerven.
- **Lokale Vertrauenspersonen einbinden:** Diese Personen haben die notwendigen Kontakte, können Transportzeiten einschätzen, können vorab Ortsbegehungen machen, Restaurants und Hotels in Augenschein nehmen. Sie begleiten die Fachexkursion auf ihrem jeweiligen Reiseabschnitt und sorgen so für Informationen aus erster Hand.
- **Plan B:** Für alle Stationen der Studienreise sollte man einen „Plan B“ haben. Dieser kann im einfachsten Fall darin bestehen, dass man Termine ausfallen lässt oder verschiebt. Eine Exkursionsleitung, die schon in Alternativen denkt bevor ein Problem auftritt, versucht nicht, auf Biegen und Brechen einmal erstellte Pläne „durchzuziehen“.
- **Hotline:** Was tun, wenn unterwegs ein Medikament benötigt, ein Flug umgebucht werden muss, ein Geschenk beschafft oder innerhalb einer Stunde eine neue Unterkunft gefunden werden soll? Was für ein Segen, wenn man in solchen Fällen eine Telefonnummer anrufen kann und am anderen Ende eine Person mit Ortskenntnissen und Fähigkeit zur Improvisation und Problemlösung sitzt.

- **Drehbuch:** Das Drehbuch bildet das zentrale Kommunikations- und Planungstool für alle, die am Vorbereitungsprozess beteiligt sind. Es ist ein „Living document“, d.h. es wird permanent aktualisiert und angepasst. Dabei ist sinnvoll, in diesem Ablaufplan nicht nur Zeiten, Orte, Themen und Gesprächspartner chronologisch aufzulisten sondern auch Lernziele für jede Station der Forschungsreise.
- **Referenten briefen:** Eine unbedingt lohnende, ja notwendige Investition in der Vorbereitungsphase ist das genaue Briefing der Referenten, Werksführer und sonstigen Diskussionspartner. Dieses Briefing sollte möglichst schriftlich erfolgen und über die genauen Themen, didaktischen Ziele, Interessen und beruflichen Hintergründe der Teilnehmer sowie über das Gesamtkonzept der Studienreise informieren.

Dieser Text ist ein Produkt unserer Zusammenarbeit mit dem deutsch-vietnamesischen „Programm zur Förderung nachhaltiger Waldbewirtschaftung, Handel und Vermarktung wichtiger Waldprodukte in der VR Vietnam“, durchgeführt von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH unter Leitung von Dr. Laszlo Pancel, dem an dieser Stelle herzlich gedankt sei. (siehe auch: „Baustellenbesuch“).

Appetit auf noch mehr "Geistige Nahrung"? Dann können Sie sich unter www.denkmodell.de/newsletter alle bisherigen Newsletter hinab laden.