

Musik machen als Metapher in Seminaren (2)

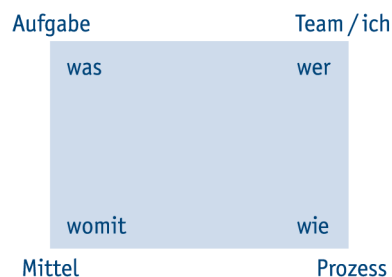
Transfer of Training *

„Warum sollen wir mit unserem Team trommeln? Bei unserer täglichen Arbeit machen wir doch auch keine Musik!“ Eine häufige Reaktion wenn Leute zum ersten mal davon hören, Musik als Arbeitsweise in Seminaren über Kommunikation und Teambuilding einzusetzen.

Carolien van der Houwen

Tatsächlich: Beim Einsatz von Musik in Seminaren besteht eine große Diskrepanz zwischen Lernsituation und Arbeitssituation. Die Effektivität des Trainings hängt davon ab, ob wir Parallelen zwischen der Trainings- und der Arbeitssituation sehen können, also für die Arbeit zu übersetzen was wir in der Musik lernen.

Um zu verstehen, wie wir diese Erfahrung aus einem fremden Umfeld übersetzen können, schauen wir uns an, welche Aspekte an einer Arbeitssituation zu unterscheiden sind.



Figur 1. Vier Elemente einer Arbeitssituation

Die Aufgabe (was), die Menschen (wer) und die Mittel (womit) liegen in einer Organisation größtenteils fest. Der Punkt, der Gegenstand für Veränderung sein wird, ist der Prozess (wie). Hierzu gehören persönliche Effektivität, Zusammenarbeit und Führung.

* Lehr- und Transfermodell nach Guido van de Weil: „Transfer of training“ bij actieve werkvormen, Eburon Verlag NL, 2002

Unterschiede in der Lern- und Arbeitssituation

Beim Vergleich einer Arbeitssituation mit einem Musikworkshop innerhalb eines Trainings fallen folgende Unterschiede auf:

Arbeit	Musikworkshop
<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Menschen haben Aufgaben an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Allen arbeiten gleichzeitig an einem Ort am selben Projekt.
<ul style="list-style-type: none"> • Das Ergebnis ist erst zu einem späteren Zeitpunkt sichtbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Ergebnis ist direkt und für jeden sichtbar (und hörbar).
<ul style="list-style-type: none"> • Rollen sind formell festgelegt (informell nicht immer). 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollen liegen nicht fest.
<ul style="list-style-type: none"> • Man macht etwas, was (relativ) bekannt ist. 	<ul style="list-style-type: none"> • Man macht etwas vollkommen neues.
<ul style="list-style-type: none"> • Bei weitem nicht jedes Verhalten ist für jeden sichtbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jedes Verhalten ist für jeden sichtbar (hörbar)

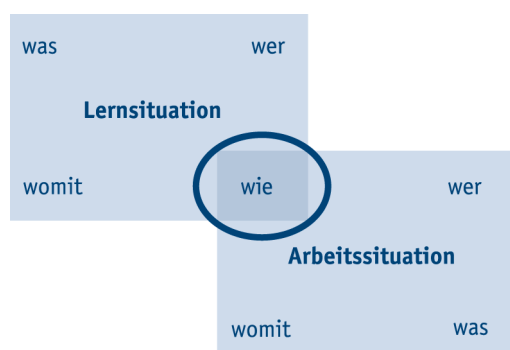
Figur 2 zeigt wo sich stark von einander unterscheidende Arbeits- und Lernsituationen überlappen: Im „wie“, dem Prozess. Darauf müssen wir uns also konzentrieren wenn wir eine exotische Arbeitsweise wie afrikanische Percussion bei Seminaren einsetzen.

Aufmerksamkeitspunkte sind zum Beispiel:

- Wie sorgt man dafür, dass alle benötigten Rollen ausgefüllt sind?
- Wie ist die Balance zwischen Raum geben und Raum nehmen?
- Wie kann man gegenseitig die Kreativität der anderen Personen nutzen?

Wie kann man dafür sorgen, den Raum zu erhalten um sein Solo hören zu lassen? Vielleicht besser: Wie kann man sich im wahrsten Sinne des Wortes „Gehör verschaffen“?

- Wie ist es, wenn man sich durch die Gruppe getragen fühlt?
- Was passiert, wenn niemand einen klaren Rhythmus vorgibt?
- Ist man flexibel genug die Rolle zu wechseln, wenn es nötig ist?
- Wie benimmt man sich, wenn jemand sehr dominant ist?
- Wie unterschiedlich ist die Beurteilung durch die Teilnehmer? (der eine findet es spannend, der andere chaotisch und ein dritter swingend)



Figur 2. Überlappung zwischen Arbeits- und Lehrsituation

Transfer of Training

Je größer die Diskrepanz zwischen Lern- und Arbeitssituation ist, desto schwerer fällt der Transfer (das Übersetzen des beim Training erworbenen Wissens zur Anwendung bei der täglichen Arbeit). Es hat aber große Vorteile die Teilnehmer aus ihrer Arbeitsumgebung zu holen und sie etwas ganz anderes machen zu lassen:

- Bei einer Veränderung der Perspektive (dasselbe aus einem anderen Blickwinkel betrachten) erkennt man neue Aspekte der Zusammenarbeit, oder kommt auf neue Ideen. Man kann sich der Bedeutung des Zuhörens bewusst werden!
- Die Teilnehmer können sich nicht hinter bestehenden Organisations-Strukturen oder Prozeduren verstecken. Wenn zum Beispiel niemand die Verantwortung übernimmt einen Basisrhythmus aufrecht zu halten, kann man nicht sagen, dass das die Aufgabe einer anderen Abteilung sei.
- Es ist für die Teilnehmer sicherer mit neuen Verfahren zu experimentieren, weil es keine direkte Folgen für den Arbeitsprozess hat. Ein Teamleiter, der seinen Mitarbeitern mehr Raum geben will, kann beobachten was passiert wenn er ein kleines (leises) Instrument spielt.
- Beim Bewusstmachen von Gewohnheiten kann es einen Durchbruch geben: Jemand, der sich normalerweise unselbstständig benimmt, kann den Unterschied zwischen „selbst spielen“ und „mitspielen“ fühlen.
- Teilnehmer können keine leitende Positionen mehr aufgrund ihrer Fachkenntnisse einnehmen. Führungskräfte und Mitarbeiter haben alle die gleiche Ausgangsposition, weil sie alle nicht mit den Instrumenten vertraut sind.

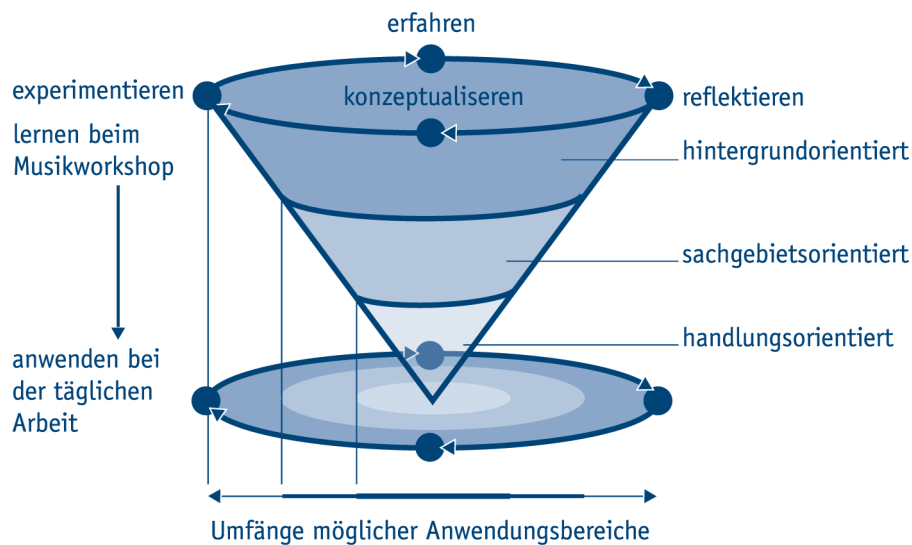
Eine große Diskrepanz zwischen Arbeits- und Lernsituation, erfordert einen großen Transfer. Andererseits bedeutet es aber auch, dass die Anzahl der Bereiche größer ist, auf die man das Gelernte anwenden kann.

Jemand der in einem Computerseminar lernt, wie man ein Bild in ein Word-Dokument einfügt, kann diese Fähigkeit nur bei dieser bestimmten Computerarbeit anwenden. Wir sprechen hier von „near-transfer“ oder „spezifischem Transfer“. In Figur 3 ergibt das niedrigste (handlungsorientierte) Lernniveau („welchen Knopf muss ich drücken um ...“) die kleinste Zahl möglicher Anwendungen.

Im zweiten Lern-Niveau, dem sachgebietsorientierten, lernt man Fertigkeiten kennen, die bei Problemlösungen in bestimmten Sachgebieten hilfreich sind. Beim dritten (hintergrundorientierten) Lern-Niveau geht es um allgemeine Prinzipien und Verhaltensweisen die auf viele Situationen anwendbar sind.

Ein Beispiel vom Trommelworkshop: Wenn jemand seinen Rhythmus verloren hat, ist es hilfreich selbst erst einmal das Spielen zu unterbrechen und einfach zuzuhören was die anderen machen, um dann wieder einen Platz in der Gruppe zu finden. Auf diese Erfahrung des Abstandnehmens und Zuhörens kann man in vielen Situationen zurückgreifen.

Wir sprechen hier von „far transfer“ oder „allgemeine Transfer“. Die Veränderung von Einsichten oder Überzeugungen hat einen größeren Einfluss auf die Arbeit als das Erlernen bestimmter Fertigkeiten.



Figur 3. Relation zwischen Transfer-Abstand und den Anwendungsbereichen.

Der Transfer von einer Musiksession zur Arbeit ist groß, aber wenn der Transfer gelingt, wird der Gewinn auch groß sein, da das Gelernte in vielen Situationen anwendbar ist. Wir sprechen hier von einer „high risk – high return“ Arbeitsweise.

Den Transfer beeinflussende Faktoren

Glücklicherweise gibt es einige Faktoren die den Transfer der Lern- zur Arbeitssituation positiv beeinflussen.

Wichtig ist ein gutes Erstgespräch („Intake“), wobei die Lernziele der Teilnehmer festgelegt werden. Hierdurch ist es einerseits möglich, dass der Trainer den Inhalt des Workshops auf die Fragestellung abstimmt, aber es schärft auch das Bewusstsein der Teilnehmer, dass es nicht primär um die Musik geht, sondern um die dahinter liegenden Prozesse. Es ist zum Beispiel möglich die Teilnehmer um eine Selbsteinschätzung zu bitten. Dazu markieren sie auf mehreren Skalen die Positionen auf denen sie sich selbst sehen; leitend/folgend, Raum geben /Raum nehmen, zusammen arbeiten/ alleine tun, Initiative nehmen/ abwarten.

Außerdem geben sie an in welche Richtung sie ihr Verhalten gerne ändern würden. Das gibt Hinweise in welchen Bereichen die Teilnehmer mit neuen oder ungewohnten Verhaltensweisen experimentieren können.

Der Trainer kann durch sein Eingreifen bei den Übungen großen Einfluss auf das Lernergebnis nehmen.

Hier einige Beispiele:

- Die Teilnehmer in einem bestimmten Moment die Instrumente wechseln lassen
- eine bestimmte Person beginnen zu lassen
- Anweisungen über Gefühl oder Einstellung zu geben mit der man versuchen soll zu spielen.

Da es nicht vorhersehbar ist, was in einem bestimmten Moment in einer bestimmten Gruppe passiert, ist die Flexibilität und die Intuition des Trainers stark gefordert.

In der Nachbesprechung kann man darüber reden, welche Verhaltensweisen die Teilnehmer an sich oder bei Ihren Kollegen wieder erkannt haben, und ob sie Veränderungsmöglichkeiten erfahren haben oder für die Zukunft sehen.



Musikalische Seminare liefern auf eine angenehme und erfrischende Weise einen bedeutenden Beitrag für eine bessere Zusammenarbeit.