



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Was Training können kann...



N°42 März / April 2008

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag systemisches Management www.lo.isct.net

Katalin Hankovszky M.A.

Kati Hankovszky ist selbständige Coach und Trainerin.

Seit sie 1996 zum ersten Mal mit dem lösungsfokussierten Modell in Kontakt kam, hat sie sich als Erziehungswissenschaftlerin darauf spezialisiert, Lösungsorientierung kongruent in alle Bereiche ihrer Tätigkeit zu integrieren.

Sie arbeitet am Weiterbildungsforum Basel und bildet dort Coaches aus. Darüber hinaus war sie massgeblich an der Entwicklung des Konzeptes „Lösungsorientierte Didaktik“ beteiligt. Sie bietet dazu regelmäßig Seminare und firmeninterne Weiterbildungen an.

Peter Szabó

Dr. jur., ist selbständiger Unternehmer und Coach.

Er gründete 1997 das Weiterbildungsforum Basel, das mittlerweile der grösste Anbieter für Coaching-Ausbildungen in der Schweiz ist. 2005 hat er gemeinsam mit Insoo Kim Berg das Buch „Brief Coaching for Lasting Solutions“ publiziert, welches bisher in sechs Sprachen übersetzt wurde. Peter Szabó lehrt Coaching an mehreren Hochschulen in Europa und Nordamerika und hält für Firmen und Institutionen weltweit Workshops zum Thema Kurzzeitberatung. In seiner privaten Coaching-Praxis hat er sich auf die Veränderungs-Begleitung von Führungskräften innerhalb weniger Sitzungen spezialisiert.

Lernen ohne zu lehren

Was passiert, wenn der Trainer konsequent und durchgängig die Expertenrolle seinen Teilnehmenden lässt und „nur noch“ dafür sorgt, dass für die Teilnehmenden optimale Lernprozesse stattfinden? Oder anders gefragt: Wie können wir ein Lernen ohne zu lehren implementieren?

Katalin Hankovsky und Peter Szabo gehen in ihrem Artikel dieser Frage in Form eines Dialogs nach. Sie überlassen es dabei uns Lesern, die passenden Schlüsse daraus zu ziehen und daraus das in unserer Praxis zu etablieren, was uns relevant erscheint.

Peter: Was geschieht eigentlich, wenn wir nach 10 Jahren gemeinsamer Auseinandersetzung mit dem Thema Training einen Artikel dazu schreiben?

Kati: Es macht für mich eine Bewegung sichtbar. Eine Bewegung im Thema. Wir geben zu, dass das, was wir schreiben, in 10 Jahren wieder ganz anders aussehen wird. Und das, was wir hier zusammen-

tragen, ist nur der aktuelle Stand unserer Entdeckungen und Irrtümer.

Peter: Ich merke, dass dir offenbar dieser Aspekt wichtig ist. Die Qualität des Nichtwissens, des Neuerfindes und der aktuelle Stand des Irrtums. Und ich denke, insofern wäre es auch spannend zu schauen, was wir früher dazu geschrieben haben. Matthias Varga von Kibéd sagt ja: „Unterschiede sind rele-

Es gibt den altruistischen „Herauskitzler“, der weiss, dass das schönste Kompliment darin besteht, dass jemand fragt: „Wie hast du das bloss geschafft?“ Dann kann die Person sich selber das eigene, wirklich passende Kompliment machen, indem sie erklärt, was sie geschafft hat und worauf sie so stolz ist.

vanter als absolute Werte.“ Spannend, zumindest für uns zwei, wäre uns anzusehen, wie das, was wir jetzt erfinden, sich von dem unterscheidet, was wir in der LO vor 5 Jahren „erfunden“ haben. Auch wenn wir für beides zugeben, dass es im absoluten Wert bloß ein anderer Stand unseres Irrtums ist.

Kati: Und wenn ich höre, „für uns spannend“, dann meldet sich deutlich winkend das Leserinteresse in mir. Was können wir versprechen?

Peter: Okay. Du stellst eine wichtige Frage: Geht es darum, dass wir beide lernen oder geht es um die Frage, wie wir für die Lesenden möglichst nützlich sein können?

Kati: Womit wir bereits voll im Thema sind – in Aspekten wie „Lernen ohne zu Lehren“.

Peter: Vielleicht kommt uns da das Provozierende am Titel entgegen, und erlaubt uns hier einen Denkraum zu schaffen, in welchem die LeserInnen die wahren ExpertInnen für ihr Lernen bleiben. Vielleicht müssen wir gar nichts versprechen; als Trainer haben wir ja schließlich auch aufgehört, etwas beibringen zu wollen.

„Lernen ist wiederzufinden, was wir schon wissen. Lehren ist, andere daran zu erinnern, dass sie es genau so gut wissen wie wir.“

1. Eine Schachtel voll lösungsorientierter Didaktik

P: Das letzte Mal, als wir vor 5 Jahren in der LO geschrieben haben, hieß der Artikel: „Elemente einer lösungsorientierten Didaktik“. Worüber schreiben wir denn diesmal?

K: Der Titel heißt: „Lernen ohne zu Lehren“. Und ich denke, dass wir weiterhin über lösungsorientierte Didaktik schreiben können auch wenn es für mich nicht mehr zwingend ist, es als „lösungsorientierte Didaktik“ zu bezeichnen.

P: Was ist denn jetzt anders, dass du es jetzt nicht mehr als lösungsorientierte Didaktik bezeichnen musst?

K: Ich denke, ich habe den Deckel hochgehoben. Vor 5 Jahren habe ich eine Schachtel produziert, auf die ich „lösungsorientierte Didaktik“ draufgeschrieben hatte: und ich war sehr glücklich über diese Schachtel. Im letzten LO-Artikel haben wir wohl schlüssig darlegen können, dass es sich lohnt, so einen Schachtel zu bauen; dass sie sowohl für die Lehrenden als auch für die Lernenden Vorteile bringt. Ich habe selbst einen Deckel dafür kreiert und sauberlich draufgelegt. Inzwischen hat sich mein Interesse verschoben und ich bin einfach neugierig, was ich sehe, wenn ich diesen Deckel hochhebe und hineinschaue. Was in der Schachtel ist, erscheint mir wichtiger als das, was auf dem Etikett steht.

P: Jetzt hast du mich natürlich neugierig gemacht, was du siehst, wenn du den Deckel hochgehoben hast.

K: Ich sehe, wenn ich in diese Schachtel hineinschaue, ganz großes Verständnis für Individualität innerhalb einer Gruppe von lernenden Leuten, für die Unterschiedlichkeit dessen, was den Einzelnen wichtig ist oder was zu den Einzelnen passt. ... was noch?

P: Ja – was noch?

K: Ich sehe drin eine schlanke Auswahl von Inhalten; eine fast freche Wahl, die sich nach der Relevanz der Inhalte für die Teilnehmenden richtet. Also: Weniger ist mehr.

P: Ich glaube mein erster Blick fällt in eine kleine Ecke der Schachtel. Und da ist irgendein Überbleibsel von den vielen Zaubertricks, die Heinz von Förster in seiner langen Lebzeit hinterlassen hat. Wenn Dinge so komplex waren, dass sie schwer erklärbar wurden, hat er gerne Leute zu sich eingeladen und gezaubert und sie mit überraschenden Erfahrungen verblüfft. Und eine der Aussagen, die für mich in dieser Schachtel eine Rolle spielt, ist die Aussage von Heinz von Förster: „Man kann jemandem nicht etwas beibringen“, es ist nicht möglich von außen Lernen in eine andere Person hineinzule(e)hren. Entdecken, für sich verstehen und lernen kann man nur, was als Erfahrung oder Konzept ohnehin schon in einem selber steckt.

K: In dieser Ecke bekommt ein Gedanke ganz viel Platz, um sich auszubreiten und noch bedeutsamer zu werden: Nämlich als Trainerin eine wegwerfende Handbewegung zu machen, die Schulter zuckend im Sinne von: „Es ist mir bewusst. Ich kann nur dort etwas bewirken, oder nur dort kann in einem Lernprozess etwas passieren, wo etwas schon da ist.“ Darum lohnt sich der Zeitaufwand in der Trainingssituation, dieses Etwas zu finden, das bei den Teilnehmenden schon vorhanden ist, sonst kann ich mir die ganze Mühe sparen. Diese Heinz von Förster-Ecke „Du kannst niemandem etwas beibringen, worin er nicht schon eine Erfahrung hat,“ führt in



unserer Schachtel dazu, dass wir uns ruhig die Zeit nehmen können herauszufinden, was an Erfahrungen beim Gegenüber bereits wartet und welche Konzepte schon dort angelegt sind.

P: Da taucht aber in meiner Schachtel auch ein Anderer auf. Das ist wahrscheinlich Steve De Shazer und jetzt könnte man kurzfristig auf der Schachtel eine lösungsfokussierte Fahne hissen. Steve hat in seiner Arbeit immer wieder mit den Fähigkeiten und Ressourcen des Gegenübers gearbeitet, statt

ABB. 1: „UMGANG MIT KONFLIKTEN IM TEAM“

Zeit	Aktivität	Bemerkungen
00:00	Einführung	a) Konflikte sind alltäglich. b) Wir haben alle schon viele Konflikte gelöst – auch ohne Konfliktseminare c) Trotzdem bewegen sie uns immer wieder in besonderem Masse: Persönliche Geschichte als Teamcoach
00:15	Persönliche Erfolgsfaktoren	In 2er Gruppen: A erzählt von einem Konflikt, den er erfolgreich gelöst hat. B hört gut zu und fragt sorgfältig und hartnäckig nach: Wie hast du das geschafft? Was war dein Erfolgsfaktor... etc. Dann Rollen tauschen
00:30	Wissen erweitern und Erfolgsgeschichten verbreiten	Alle TN stehen auf und suchen sich neuen Gesprächspartner. Ihm erzählen sie die wichtigen Erfolgsfaktoren ihres Partners aus der vorherigen Zweiergruppe: Austausch und Kurzdiskussion. Nach 4 Minuten Wechsel in neue Paare Nach 4 Minuten nochmals wechseln
00:50	Zusammenfassung	Was hat bisher am besten funktioniert? Gemeinsames sammeln auf Flip-Chart
01:00	Didaktische Weiche	Eine der untenstehenden Varianten aussuchen, oder TN nach Interesse wählen lassen (alle Varianten parallel)
Variante a)	Do's und Dont's	Manchmal möchten TN-Gruppe eindeutige Anweisungen: Was soll ich als Coach tun und was nicht. Sollte dies lautstark gefordert werden, so gibt's 4er Gruppen und jede Gruppe macht ein Plakat mit 4 wahrscheinlich eher hilfreichen Interventionen als Coach und 4 wahrscheinlich eher nicht so hilfreichen Interventionen.

den Blick auf das zu werfen, was noch fehlt. Wenn er seine Klienten eingeladen hat, das zu betrachten, was funktioniert, dann gäbe es da vielleicht eine Aufforderung für Trainer, das Lernen um das herum zu bauen, was bei den Teilnehmenden brauch-

bar vorhanden ist, und nicht um das herum, was vermeintlich fehlt.

K: Und ich entdecke gerade eine Aussage von Goethe in der Schachtel: „Wünsche sind Vorboten von Fähig-

Beispiel einer Seminarsequenz von Daniel Meier, Weiterbildungsforum Basel

Zeit	Aktivität	Bemerkungen
Variante b)	Üben	Es gibt Gruppen, die wollen dann gleich ausprobieren. Dazu habe ich verschiedene Fallbeispiele, die dann in kurzen (nicht mehr als 10-12 Minuten) Rollenspielen ausprobiert werden können.
Variante c)	Hilfreiche Werkzeuge	<p>Manchmal möchten die TN einfach noch etwas in die Hand bekommen für etwas mehr Sicherheit.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Was hat schon ein wenig funktioniert? A klagt über Verhalten von B. Coach hört zu, gibt (1) Wertschätzung und fragt (2), wann es denn schon mal ein bisschen besser war und... ■ Ungewöhnliche Interventionen: Geschichte von Romi, die sich nach mehrmaligem Intervenieren in eine Ecke im Raum setzte und sagte: Wenn ihr mich wieder braucht, dann komme ich gerne zurück – wozu sie dann nach 10 Minuten auch wieder eingeladen wurde. ■ Wie gross ist die Zuversicht? A klagt wieder – B als Coach fragt: Und wenn ich das höre, wie gross ist deine Zuversicht, dass das mit den andern wieder gut kommt? Auf einer Skala von 1–10? Und was gibt dir soviel Zuversicht – und was noch, usw.
01:45	Unterwegs-Einsichten	<p>Plenums-Runde:</p> <p>Wer/Was hat mich am meisten beeindruckt?</p> <p>Was ist besser als vor 2 Stunden?</p> <p>Was könnte ich am ehesten praktisch testen?</p>
02:00	Abschluss	

keiten“, dann kann man das „Um das herum Bauen“ auch dort beginnen, wo die Teilnehmenden Seminarziele nennen und erklären, was sie sehnsüchtig erreichen möchten. Das heißt für mich: Vorhanden sind häufig nicht nur vorhandene Dinge im Sinne von

gemachten Erfahrungen, sondern in dieser Schachtel kann Vorhandenes auch Gewünschtes, Angestrebtes oder Visioniertes sein. Ich denke das ist, auch wenn es von Goethe kommt und nicht von Steve, etwas zutiefst und fahnenwürdig Lösungsorientiertes.

P: Gibt es sonst noch etwas in der Schachtel, das du jetzt gerade siehst?

K: Ja. Ich sehe gerade, wie der Trainer in der Schachtel elegant zur Seite tritt und den Teilnehmenden den Platz als Experten einräumt. Es ist wichtig, was Teilnehmende darüber berichten, was sie hier lernen wollen, gelernt haben, anwenden wollen und anwenden können. Und wenn der Trainer zur Seite tritt, dann entsteht auch für ihn ein neuer Platz, um gleichzeitig mit Neugier und Forschungsfreude Teilnehmende zu begleiten, immer mit der Frage, „Was genau hast du gelernt?“ Das heißt, die Entdeckerrolle bleibt bei den Teilnehmenden und eine Mit-Erforscherrolle geht an den Trainer. Ein neugieriges, engagiertes Beobachten entsteht.

P: Ich weiss nicht, wie viele Ecken diese Schachtel hat. Aber ich würde gerne in eine Ecke den „Trainer als Zeuge von Lernen“ platzieren. Und ich denke, wir sind schon ziemlich nahe dran. Wenn der Hauptauftrag nicht lautet, „zu lehren“, also quasi in ein leeres Gefäß Wissen zu füllen, dann lautet der Auftrag vielleicht, in einer wertschätzenden, beobachtenden Haltung freudig Anteil zu nehmen und als Zeuge dabei zu sein, wenn in diesem Rahmen und diesem Raum etwas wächst und entsteht, das als Potential im Samen bereits angelegt war.

Wenn ich als Trainer „nur“ noch Zeuge bin, führt mich das zur Frage: „Wer ist denn hier eigentlich Ex-

perte für Lernen und Entwicklung?“ Du hast eben das Wort „Experte“ erwähnt. Wenn es der Lehrende nicht ist, ist es der Lernende? Aber kann man das Ganze dann noch als „Lehrveranstaltung“ bezeichnen?

K: Ja, und da kommt für mich genau aus dieser Ecke noch die Wichtigkeit von Missverständnissen hinzu. Und mein Drang, Missverständnisse sogar noch zu kultivieren. Wenn ich Lernen beobachte und Lernen zurückmelde und mich mit den Teilnehmern über Entdeckungen freue, dann nehme ich voll und ganz in Kauf, dass Unterschiede bestehen zwischen dem, was ich ursprünglich als Lernen ermöglichen wollte und dem, was stattdessen tatsächlich entstanden ist. Ich kultiviere das, indem ich all die Zeichen, die ich sehe, als Zeichen von Lernen deute.

P: Das heißt, Du kultivierst nützliche Missverständnisse im Sinne von Steve De Shazers „Es gibt kein wirkliches Verstehen, es gibt nur nützliche und weniger nützliche Missverständnisse“.

Da kommt mir ein Führungs-Seminar in den Sinn, in dem die Teilnehmenden immer zu spät aus der Pause zurückkamen. Und ich habe mich zwei Tage lang mit allen Mitteln, aber vergeblich bemüht, dieses unnütze Lernverhalten zu eliminieren. Bis mir schließlich jemand aus der Kursgruppe beiläufig erzählte, wie wichtig die Pausen für sie waren, da sie

*„Unserer Wünsche sind Vorgefühle der Fähigkeiten, die in uns liegen.
Vorboten dessen, was wir zu leisten imstande sein werden.
Was wir können und möchten, stellt sich in unserer Einbildungskraft
ausser uns und in der Zukunft dar;
wir fühlen eine Sehnsucht nach dem, was wir schon im Stillen besitzen.
So verwandelt ein leidenschaftliches Voreingreifen das wahrhaft Mögliche
in ein erträumtes Wirkliches.“*

(Johann Wolfgang von Goethe)

in der Hektik des Betriebsalltages nicht genügend Zeit fanden, um Projekte und Erfahrungen miteinander zu bereden. Ich hatte das Zuspätkommen als völlig unnützlich missverstanden und erst dank der Teilnehmeraussage wiederentdeckt, wie ich die langen Pausen für alle Beteiligten viel nützlicher missverstehen könnte.

K: Mir fällt dieses uralte, frustrierende Regelwerk ein:

Regel 1: Der Lehrer hat immer Recht. Regel 2: Falls der Lehrer einmal nicht Recht hat, tritt automatisch Regel 1 in Kraft.

Das Regelwerk in unserer Schachtel sehe ich eher so:

Regel 1: Hier wurde gerade etwas Bedeutsames gelernt. Regel 2: Falls der Eindruck besteht, dass das jetzt nicht der Fall war, dann tritt automatisch Regel 1 in Kraft.

P: Schön.

2. Teilnehmende als Ressource

P: Was wissen wir über Teilnehmende als Ressourcen? Das ist ja der zentrale Punkt, wenn Lernen ohne Lehren stattfinden soll.

K: Eine Frage ist für mich, wo überall Teilnehmerressourcen eine Rolle spielen. Es bietet sich

- a) der Lernkontext als Ressourcenfeld an,
- b) das Lernsystem: Wann/was hilft dir beim Lernen, wann hast du erfolgreich gelernt und wie hast du das geschafft?

Und schließlich liefert

- c) das Anwendungssystem spezifische Ressourcen. Und genutzt werden kann dabei sogar der ganze Lebenskontext. Dies sind drei Felder, in denen Ressourcen identifiziert und im Lernen mit einbezogen werden können. Wenn Teilnehmende wenig Erfahrung in Bezug auf das Thema haben, dann können sie merken, dass sie viele Erfahrungen damit haben, wie sie etwas erlernen. Oder dass sie merken, „Ich habe viele Freunde, die mich unter-

stützen werden, wenn ich nächste Schritte mache“ (Lebenskontext).

2.1. Teilnehmende als Ressource für sich selber

P: Spannend, du nennst lauter Dinge, die mir gar nicht in den Sinn gekommen wären. Ich habe zum Thema „Teilnehmende als Ressource für sich selber“ eher an eine Skala gedacht. 10 wäre, wo sie am Ende des Lernens hinkommen wollen. Vielleicht wollen sie aber gar nicht auf 10 kommen sondern auf 7, 6 oder 8. Jedenfalls nehme ich wahr, dass sie wissen, was sie gerne erreichen möchten. Und dann kommt die Ecke, aus der Goethe sagt, „Wünsche sind Vorboten von Fähigkeiten.“ Und da ist der Wunsch, bei 7 oder 8 zu sein, an sich schon eine Ressource. Die zweite Ressource ist der aktuelle Standort der Teilnehmenden auf der Skala, weil sie vielleicht schon bei 1, 2 oder 4 oder 3 sind. Was sie auf dem Lernweg dahin bereits erreicht haben, ist eine Ressource für sie. Und vielleicht entdecken sie sogar, dass es Sternstunden gab, in denen sie bereits höher lagen als sonst. Kleine Highlights also, bei denen sie möglicherweise schon für kurze Zeit bei 7 oder 9 waren und erfolgsrelevante Ressourcen für das Weiterlernen entdecken. Lernen wird dann zum Wiederentdecken von Ressourcen, die sie haben. Lernen auch im Sinne von „den Unterschied zwischen Zufall und Professionalität zu kreieren“, indem man sich bewusst wird, wie man es geschafft hat, zu einem herausragenden Resultat zu kommen, so dass es wiederholbar wird.

K: Und wenn Lernen auch Veränderung ist, dann öffnet sich ein breites Feld von Ressourcen zugunsten dieser Veränderung: Nutze alles als Ressource für diese Veränderung, was Dich zuversichtlich stimmt, dass Du die gewünschte Veränderung schaffen kannst. Es genügt dann als Trainer zu fragen, „Was gibt Dir Zuversicht und Vertrauen?“.

P: Und jetzt scheint mir, haben wir mindestens 2 von 3 relevanten Faktoren genannt, welche indivi-

duelle Veränderung wahrscheinlicher machen – und zwar ohne jegliche Lehrbemühungen durch Trainer:

Das eine ist die Kraft der Zielvorstellung, die mich als Lernenden in Bewegung setzt.

Das andere hast du gerade erwähnt, nämlich das Vertrauen, dass es unter den gegebenen Umständen real möglich ist, weil ich es auch schon geschafft habe.

Und das Dritte wäre die Klarheit über den kleinen, konkreten und machbaren, vielleicht sogar lustvollen nächsten Schritt.

All das sind Faktoren, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Teilnehmende ihre eigenen Ressourcen für die gewünschte Veränderung nutzen werden. Wir brauchen nichts beizubringen, sondern nur danach zu fragen.

2.2. Teilnehmende als Ressource für einander

K: Im letzten LO-Artikel haben wir sehr locker ausgesagt, Teilnehmende seien Ressource füreinander. Und das ist eine der grossen Chancen für die „hilfreiche Faulheit“ als Trainer.

P: Ja, sogar eine doppelte Chance. Einerseits auf einer banalen Inhaltsebene: Während des Trainings taucht eine Teilnehmerfrage auf, „Wie ist denn das? Funktioniert denn lösungsorientiertes Coaching in jedem Fall?“ Und die faule Trainerseite wäre, zu sagen: „Wir haben sehr viele Teilnehmerressourcen im Raum. Was habt denn ihr an Erfahrungen gemacht und wie könnt ihr diese Frage beantworten?“ Diese Art, die Teilnehmenden als Ressource zu nutzen,

ABB. 2: TRAININGSAKTIVITÄTEN RUND UM TEILNEHMERRESSOURCEN

Ressourcendetektive

Die/Der TrainerIn überlegt im Vorfeld, welches Vorwissen, welche nützlichen Erfahrungen und sonstigen Ressourcen mit dem Thema verbunden und in der Gruppe vorhanden sind, und schreibt entsprechende Suchaufträge auf Karten, z. B.: Ich suche Leute, die schon eine besonders schwierige Konfliktsituation gelöst haben; Durchhaltevermögen bei Verhandlungen zeigen; den Begriff Mediation erklären können... Am Anfang der Veranstaltung ziehen alle Teilnehmenden 1–2 solche Detektivaufgaben und ergänzen möglicherweise mit etwas, worauf sie selber neugierig sind. Sie gehen selbstgesteuert auf einander zu und versuchen, Auskünfte zu der gesuchten Ressource bei möglichst vielen einzuholen. Es entstehen jeweils intensive Gespräche, Ressourcen-Verständnis und Neugier im Gruppenklima.

Ressourcetratsch

2–3 Teilnehmende tratschen in einer Kleingruppe über die Fähigkeiten und Ressourcen, die sie bei einer/einem dritten TeilnehmerIn beobachtet haben, während diese Person zuhört. Geeignete Situationen sind „Rückmeldungsrunden“, nachdem im geschützten Rahmen des Kurses neues Verhalten ausprobiert/ geübt wurde. Dabei gelten zwei einfache Regeln: 1) Es wird ausschliesslich zusammengetragen, was an der Performance der betrachteten Person beeindruckend, herausragend, aufrechterhaltenswert und hilfreich war – also nur positiv bestärkendes Feedforward. 2) Es wird in indirekter Rede über die betrachtete Person geredet, d.h., die Person wird nicht direkt angesprochen, sondern sie kann den Ressourcetratsch unkommentiert geniessen.

Aufgrund unserer guten Erfahrungen mit einem rascheren und nachhaltigeren Lernerfolg bieten wir in unseren Seminaren konsequent nur noch diese Form der Rückmeldung an.

hat in unserem letzten Artikel für die LO eine große Rolle gespielt. Und auch die Fähigkeit des Trainers, „faul“ zu sein, und den Effekt zu nutzen, dass Teilnehmende dann am meisten lernen, wenn sie einander beim Lernen hilfreich sein können.

Ich sehe aber eben noch eine andere Art, wie sich Teilnehmende gegenseitig Ressource sein können. Ich meine vor allem, wenn es um das Training von sogenannten „weichen Faktoren“ geht, also das Ausprobieren von neuem Verhalten in einem geschützten Lernrahmen. Die große Chance ist, Teilnehmende wirksam einzuladen, sich gegenseitig zu bestärken. Wenn nur der Trainer dafür zuständig ist, 15 Teilnehmende in ihrem Lernen als Zeuge zu beobachten und dann in einer wertschätzenden Art zu bestärken, ist der Effekt eher gering. Die Wirkung ist um ein viel-

faches größer, wenn es gelingt, die Teilnehmenden als gegenseitige Ressource zu nutzen und so einzusetzen, dass sie Zeuge des Lernens bei anderen werden und auch gebührend wertschätzend bestärken lernen, was sie bei anderen sehen. Ich denke, da haben wir in den letzten 4–5 Jahren enorme Fortschritte gemacht, eine neue lösungs- und ressourcenorientierte Feed-Foreward-Kultur unter den Teilnehmenden zu ermöglichen. Am meisten freut mich, dass es den Teilnehmenden immer leichter fällt, bei anderen wahr zu nehmen, was an Ressourcen vorhanden ist und in ihren Rückmeldungen Komplimente anstatt Verbesserungsvorschläge zu machen.

K: Und ich hab die ganze Zeit gehofft, dass uns noch eine relevante dritte Chance zufallen wird.

„Schön wär’s“

Teilnehmende erzählen in Kleingruppen (3–4 TN) je drei Erfolgsgeschichten aus ihrem Alltag zum Trainingsthema. Sie wählen zwei wahre Erfolgsgeschichten, welche sie tatsächlich erlebt haben und eine, die sie sich wünschen, die sich aber noch nicht ereignet hat. Sie erzählen alle drei Geschichten, wie wenn sie wahr wären und geben Detailauskunft zu allen drei Geschichten auf Fragen der anderen: „Wie hast Du es geschafft, so zu handeln?“, „Was waren die entscheidenden Erfolgsfaktoren?“ , „Worauf bist Du besonders stolz?“ Teilnehmende berichten erfreut, wie wohltuend es ist, zu eigenen Erfolgen befragt zu werden und sie berichten verblüfft, wie präzise sie bei den erfundenen Geschichten über ihre erwünschten Fähigkeiten Bescheid wissen.

Fortschrittsskala

Die Teilnehmenden werden eingeladen, sich auf einer Skala von 1-10 im Raum entsprechend ihrer Vorkenntnisse und ihrer Vor-Fähigkeiten aufzustellen. Kleingruppen von 2-4, die in der Nähe zu stehen kommen, tauschen sich darüber aus, was schon klar ist und was sie schon können. Die/der TrainerIn kann dabei herumgehen und mit neugierigem Interesse in die Gespräche Reinhören. Auf der gleichen Skala können die Teilnehmenden auch eingeladen werden, sich über zukünftige Fortschritte auszutauschen: „Wo werden Sie nach dem nächsten Fortschritt stehen und was werden Sie da anders tun können?“ Oder den Zielzustand auszuleuchten: „Wie weit möchten Sie auf der Skala kommen? In welchen Situationen werden Sie dort wie anders handeln?“ Die Räumliche Skala kann auch eingesetzt werden, um den aktuellen Nutzen der Lernveranstaltung zu erfragen und von den Teilnehmenden zu erfahren, was für sie nützlich ist und was die Nützlichkeit noch steigern würde.

Und tatsächlich, es gibt noch eine relevante dritte Chance, Teilnehmende einander Ressource sein zu lassen. Und das hängt mit der Geschichte einer Kleinst-Lerngruppe zusammen, in der ich als Trainerin die ganze Zeit anwesend war. Ich habe mich nach einem Moment gesehnt, in dem ich mich ausklinken kann und die Teilnehmenden wirklich unter sich sind. Ich denke an diese Erfahrung des „Aus-dem-Weg-Gehens“, damit gegenseitige Ressourcennutzung ungestört geschehen kann. Diese Erfahrung hat mir deutlich gemacht: Die dritte Chance besteht darin, ganz ohne „richtig“ oder „falsch“ möglichst viele verschiedene Erfahrungen, Tipps und Gedanken bezüglich des Themas zuzulassen – in der Hoffnung, dass Teilnehmende dann das für sie Passende „herauspicken“. Teilnehmende füreinander Ressource sein zu lassen, heißt also auch, Ideen in möglichst hoher Anzahl und Diversität im Raum zu haben, im Vertrauen darauf, dass die Teilnehmenden, die für sie richtige, also zu ihrer Welt passende, und darum auch erfolgreiche Idee herauspicken werden.

„Grundlage menschlichen Zusammenlebens ist die Fähigkeit von Mitmenschen, andere in dem zu bestärken, was sie sind oder was sie werden können.“

(Martin Buber)

P: Jetzt bin neugierig. Worin unterscheidet sich diese dritte Variante von der flachen, platten ersten?

K: In der ersten Variante ist es eine Vorgehensweise, in der wir zu einer Frage Antworten sammeln. Und in der dritten rede ich auch darüber, dass Geschichten auftauchen, wofür keine Frage da war. Dass

Fragen auftauchen, weil wir eben einander handeln gesehen haben, als Teilnehmende. In der ersten Variante gibt es eine Frage – zielgerichtet, vorsortiert. Und Teilnehmende müssen dann auch eine Entscheidung treffen: „Ja, diese Erfahrung von mir passt auf diese Frage.“ Was bei der dritten Variante geschieht, ist eher zufällig. Dadurch entsteht Diversität – nicht nur in den möglichen Antworten, sondern auch in den Fragestellungen.

P: Die Teilnehmenden sind sich gegenseitig Ressource. Vielleicht sind sie einfach auch „neugierige Herauskitzler“.

K: Ja, Missverstehler und Neudeuter, manchmal sogar vielleicht Störer. Wenn wir davon ausgehen, dass wir in eigenen Welten leben und eigene Ideen haben, dann kommt in einem Training jemand, gerät mit mir in Lernkontakt und meine Begriffe werden auf eine kollegiale Art herausgefordert. Meine Welt wird angestoßen und ein Stück weit verändert... gewinnt an Strukturen. Und was meinst du mit dem „herauskitzeln“?

P: Es gibt den altruistischen „Herauskitzler“, der weiss, dass das schönste Kompliment darin besteht, dass jemand fragt: „Wie hast du das bloß geschafft?“ Dann kann die Person sich selber das eigene, wirklich passende Kompliment machen, indem sie erklärt, was sie geschafft hat und worauf sie so stolz ist. Es gibt aber vielleicht auch den egoistischen „Herauskitzler“, der fragt: „Wenn ich das auch können wollte, wie müsste ich’s genau machen?“ Und vielleicht besteht im Endeffekt zwischen den beiden gar kein Unterschied. Sie sind sich gegenseitig Ressource.

2.3. Teilnehmende als Ressource für das Thema

P: Dritte Unterkategorie: Die Teilnehmenden sind Ressource für das Thema. Ich merke, dazu fällt mir überhaupt nichts ein.

ABB. 3: 13 ARTEN EINE TEILNEHMERFRAGE NICHT SELBST ZU BEANTWORTEN

1. Logisch, dass Du die Antwort auf die Frage nicht weisst. Stell Dir mal vor, Du wüsstest die Antwort, was würdest Du dann sagen?
2. Ich vermute, dass Du mindestens schon einen Anfang einer Antwort hast. Was kannst Du mir über diesen Anfang sagen?
3. Was soll ich in meiner Antwort auf Deine Frage weglassen, weil es Dir eh schon klar ist?
4. Ich verspreche, dass ich sagen werde, was mir dazu in den Sinn kommt. Und ich bin neugierig zu hören, wie Du selber die Frage beantworten würdest.
5. Auf einer Skala von 1 bis 10, wenn 1 heisst, Du hast nicht den leisesten Schimmer einer Ahnung, und 10 heisst, die Frage hat sich für Dich erledigt – wo stehst Du auf der Skala? ... Was ist Dir schon klar, was bei 1 noch unklar war.
6. Im Sinne einer provisorischen Antwort: Wie würdest Du im Moment Deine Frage selber beantworten?
7. Ich weiss es nicht. Was weisst Du darüber?
8. Ich verstehe die Frage nicht. Hast Du mir ein konkretes Anwendungsbeispiel und was Du in der Situation effektiv gemacht hast?
9. Die Frage macht mich neugierig auf Deine Überlegungen, die hinter der Frage stehen. Magst Du etwas mehr darüber sagen?
10. Was mich an dieser Frage besonders beeindruckt ist ... Worauf bist Du selber stolz, wenn Du die Frage stellst?
11. Ein Kollege von mir würde diese Frage als „goldene Frage“ bezeichnen. Also eine Frage, die so bedeutsam ist, dass es sich lohnt sie länger mit sich zu tragen, und es fast schade wäre, sie vorschnell zu beantworten. Magst Du sie noch eine Weile neugierig weiterverfolgen?
12. Das tönt für mich nach einer lange gereiften Frage. Wie hast Du sie dieses Mal anders formuliert als noch bei der letzten Version?
13. Darf ich zurückfragen? Welche Antwort müsste ich Dir geben, damit meine Antwort für Dich möglichst nützlich wäre?

K: Das ist, denke ich, eine gute Haltung dazu. Wenn wir sagen, Teilnehmende sind Ressource für das Thema, treffen wir eine Vorannahme: Wir nehmen an, dass das Thema einer Lernveranstaltung kein abgeschlossenes, fertiges Ding ist. Dass es kein Richtig und Falsch gibt. Dass wir nicht genau wissen können, was alles zu einem Thema, zu einer Lernveranstaltung dazu gehört. Weil wir davon ausgehen, dass Wissen etwas Wachsendes und durch Teilnehmende zu ergänzen ist und dass Innovationen möglich sind.

Mit dem, was Teilnehmende einbringen, ihre Fragen, ihre Entdeckungen und Ergänzungen, reichern sie an, worum es in diesem Lernrahmen geht.

P: Jetzt kann ich ganz viel damit anfangen. Jetzt passt das alles für mich auch wunderbar zum Titel, den wir uns gesetzt haben: Lernen ohne zu Lehren. Wenn die Teilnehmenden mit ihrem Beitrag, und wenn Lehrende und Teilnehmende gemeinsam außergewöhnliches, überraschendes, unvorherseh-

bares ermöglichen, dann lerne ich als Trainer. Und es passiert häufig, dass an einem Seminartag etwas geschieht, das ich bisher noch nicht gekannt habe. Plötzlich wird mir etwas Einmaliges, Einzigartiges klar. Und wenn ich es dann in der nächsten Veranstaltung zu vermitteln, zu lehren versuche, dann merke ich, dass es für diese anderen Teilnehmenden eben nicht mehr relevant ist.

K: Deshalb ist es so schön, wenn wir uns in unserem Trainerteam gegenseitig nach einem Seminartag befragen: „Was hast Du diesmal gelernt?“ Denn vielleicht ist es das nächste Mal schon wieder anders.

3. Lieblingsgeschichten

P: Was ich noch Lust hätte, ist gemeinsam nach unseren erlebten Lieblingsgeschichten zu suchen, die mit „lernen ohne zu lehren“ zu tun haben.

K: Gibt es denn so eine Lieblingsgeschichte von Dir?

P: Ja, eine aus der Coaching-Ausbildung, lösungsorientierte Kurzzeitberatung, Unterkapitel: Wunderfrage.

Ich merke, dass ich in den letzten 10 Jahren immer besser darin geworden bin, die Expertenrolle loszulassen und auf Teilnehmende als Ressource zu vertrauen. Aber bis vor kurzem erlebte ich bei mir eine letzte Bastion vom lehrenden Sendungsbewusstsein – in Form einer unerschütterlichen Überzeugung, dass ich den Teilnehmenden einfach sagen muss, worauf es wirklich ankommt. Insbesondere passiert mir das bei der Vermittlung der Wunderfrage. Steve und Insoo Kim Berg sind ja in der ganzen Welt von Workshop zu Workshop gezogen. Und die Teilnehmer haben erwartet, von den beiden zu hören, welche Antworten sie auf Fragen geben.

Ich denke, unser Anspruch ist manchmal ein anderer. Unser Anspruch ist es, nicht die anstehenden Fragen zu beantworten, sondern stattdessen einen hilfreichen Raum zu schaffen, in welchem passende, individuell hilfreiche Antworten für die Teilnehmenden entstehen können. Ein hehrer Anspruch, aber eben für mich lange Zeit ein Anspruch mit klaren Grenzen. Das Gefühl, lehren zu müssen, hat mich bei der Wunderfrage besonders lange begleitet. Da gibt es so ungefähr 50 bis 80 zentrale



ABB. 4: PETERS GESCHICHTE VOM „RICHTIGEN“ LEHREN

Ich beginne mit Teil 1 der Lieblingsgeschichte. Ich habe mir einmal einen Vormittag lang echte Mühe gegeben, die 80 wichtigsten Details der Wunderfrage zu vermitteln. Und mein lieber Kollege Daniel stand kopfschüttelnd dabei und konnte mich nicht davon abhalten. Die Kursgruppe ist trotz meiner brillanten Bemühungen als eine absolute Katastrophen-Kursgruppe hinsichtlich Stilblüten der Wunderfrage in unsere Lehrgeschichte eingegangen. In keiner Ausbildung mussten wir uns später so oft mit so wenig nützlichen Formen der Wunderfrage auseinandersetzen wie gerade bei dieser Kursgruppe, obwohl ich doch in meinem Lehren so klar und deutlich sein wollte!

Ich habe dann über die folgenden Jahre zunehmend gelernt mich mit meinen Lehren zur Wunderfrage zurückzuhalten, mit besserem Erfolg übrigens, allerdings ohne wirklich an mein Nicht-Lehren zu glauben.

Der wirkliche Dreh, der wundersame Teil 2 meiner Lieblingsgeschichte ist erst wenige Wochen alt. Immer noch mit demselben leicht unterdrückten Sendungsbewusstsein bin ich bei meiner letzten Kursgruppe am Vormittag mit der Wunderfrage eingestiegen.

Daniel war nicht dabei und so hatte ich mir heimlich vorgenommen wenn auch nicht 80, so doch zumindest die 5 wichtigsten Hinweise zu vermitteln. Ich hatte sogar ein Flipchart mit dem Input vorbereitet. Am Abend zuvor hatten wir in der Ausbildungsgruppe ein Live-Gespräch mit Steve de Shazer angesehen – inklusive der Wunderfrage.

Den Morgen begannen wir mit einer Übung, in der die Teilnehmenden sich gegenseitig befragten: „Nehmen wir an, heute über Nacht wäre ein Wunder geschehen, woran würdest Du es heute im Verlauf deiner Coachings merken?“

Anschliessend habe ich die Gruppe gebeten, mir kurz zu sagen, was ihnen zur Wunderfrage schon alles klar ist – um keine unnützen Wiederholungen zu riskieren. Ich wollte besser auf die noch fehlenden Punkte eingehen können. Und da wurde ich für mich völlig überraschend Zeuge von Lernen und habe selber gelernt. All meine Punkte in ihrer ganzen Vollständigkeit und in wundersamer Differenziertheit wurden von den Teilnehmenden erkannt und genannt, und mehr noch, sie entdeckten sogar Aspekte, die ich nach 15 Jahren Auseinandersetzung mit der Wunderfrage eben selbst erst am Entdecken bin. Mir blieb nur noch zu sagen: „Genau!“ Seither betrachte ich mich nun wirklich als in dieser Hinsicht geheilt.

Punkte, die es nun wirklich zu beachten gilt. Und ich wurde jeweils in meinem Sendungsbewusstsein bestärkt, wenn ich schreckliche Abwandlungen der Wunderfragen von den Teilnehmenden hören musste, Varianten wie zum Beispiel diese:

„Über Nacht geschieht ein Wunder. Und, wie geht's dir jetzt?“ – Antwort des Kunden: „Gut.“ Dann der Coach: „Wunderbar, hast du dich auch schon gut gefühlt?“

In solchen Augenblicken denke ich jeweils sofort, dass ich die 80 Dinge unbedingt mitteilen muss. Und hier meine Geschichte (siehe Abbildung 4).

K: Mir fällt auch noch eine gemeinsame Geschichte ein. Ich denke dabei wieder zurück an unsere heldenhaften Anfangs-Zeiten vor 10 Jahren. Du mit der Kursgruppe in Ungarn und ich in Deutschland am konzeptuellen Vorbereiten des nächsten Kurstages

ABB. 5: **KATIS GESCHICHTE VON DER SICH SELBST BEANTWORTENDEN FRAGE**

In einem Lernkontext in einem meiner letzten Seminare überprüften Teilnehmende in Kleingruppen, welche Fragen sie unbedingt noch in unserem Lernrahmen beantwortet haben möchten.

Es kam eine einzige Frage zurück, und die lautete: „Wie können wir das Gehörte in unserem Arbeitsumfeld umsetzen?“ Da ich ihr Arbeitsumfeld nicht kenne, hatte ich wirklich keine Antwort.

Die Frage erforderte eine umfassende Antwort, für die ich jedoch kein ausreichendes Zeitbudget hatte. Jedenfalls habe ich die Teilnehmenden gefragt, wie es sich für sie auswirken wird, wenn sie diese Frage für sich gut beantwortet haben; und was in ihrer Arbeit dann anders wird. Kaum hatten sie sich diese Antworten auf meine Rückfrage gegeben, waren sie glücklich und wussten, wie sie vorgehen würden. Es gab keine Frage mehr, nur beruhigende Anfänge von Antworten.

für Dich. Da kam es doch regelmäßig vor, dass irgendwelche Gruppen sich aus unserer Sicht ganz komisch verhalten haben. Dazu kannst du vielleicht mehr sagen. Du hast mich dann am Abend jeweils sehr verzweifelt angerufen. Ich kann zu unserem abendlichen Telefongespräch vielleicht soviel sagen, dass der Dreh aus meiner Sicht immer wieder der Gleiche war. Er bestand darin, dass du deine trainerische Aufmerksamkeit verschoben hast. Und das hat dann offenbar am folgenden Tag einen ungleich höheren Level an Trainerfreude und Lernerfolg mit sich gebracht.

P: Jetzt kann ich mich erinnern: In den ersten Jahren wurde ich fast routinenmäßig am Abend jedes ersten Kurstages von einer völligen Verzweiflung befallen. Möglicherweise hatte es damit zu tun, dass ich noch meinen klassischen Lehranteil vermisste, während sich gleichzeitig die Früchte des Teilnehmerlernens noch nicht wie erwartet manifestierten. Ich war voll überzeugt: „Die haben nichts gelernt, da wird nichts draus, die kriegen das nicht auf die Reihe und ich krieg es nicht auf die Reihe, ihnen hilfreich zu sein.“ Manchmal, an schlimmen Tagen, hatte ich Meuterei-Phantasien: „Die wollen einfach von jemandem belehrt werden, der es weiss. Und sie werden einen Aufstand machen, wenn sie nicht bald Antworten bekommen.“ Meine Zuversicht

und Hoffnung, dass diese Kursgruppe noch die Kurve bekommen würde, war sehr gering.

Ich weiss sogar noch ganz genau, was du mit mir an solchen Abenden gemacht hast. Du hast mir nämlich regelmäßig die Wunderfrage gestellt. Ich hab dir dann erzählt, woran ich am nächsten Morgen bemerken würde, dass über Nacht ein Wunder geschehen ist und diese aus meiner Sicht sehr eigentümliche Kursgruppe aufgrund des Wunders erste Anzeichen von Lernen, Fortschritt und Verstehen zeigt.

Und ich erinnere mich noch an meine freudig erwartende Neugier am nächsten Morgen: Ich ging in den Seminarraum – das hat sich über Jahre und über unzählige Kursgruppen so wiederholt – und stellte jedes Mal auf's Neue überrascht fest, dass mich tatsächlich hier ein intelligenter Blick, dort eine kluge Frage, hier eine souveräne Intervention erwartete. Als wenn über Nacht tatsächlich ein Wunder geschehen wäre. Das hatte wohl auch mit der gezielten Lenkung meiner Aufmerksamkeit als Trainer zu tun.

4. Was Trainer beeinflussen können

K: Aus meiner Sicht gibt es traditionell bekannte Bereiche, die wir als Trainer beeinflussen können:

- Gestaltung des Lernrahmens, was ich als Unterrichtsgestaltung bezeichne,

- Pflegen individueller Lernprozesse, also etwas wie Lernbegleitung
- und die eigene Haltung.

Was ich wirklich Lust hätte auszuleuchten, sind zwei weitere Aspekte:

Zum einen die Veränderung des Aufmerksamkeitsfokus. Das eigene klare Bild als Trainer darüber, woran ich nach dem Wunder in der Nacht merke, dass die Teilnehmenden am Lernen sind, hat meiner Erfahrung nach einen Erfolg steigernden Einfluss auf das Lernen am nächsten Tag ausgeübt. Ich bin überzeugt, mein Konstruktions-Verhalten als Trainer hat eine hohe Relevanz.

P: Dazu gibt es doch diese wunderschönen wissenschaftlichen Experimente und Geschichten zur Wirkung der Traineraufmerksamkeit: My Fair Lady etwa, das englische Stück vom Professor, der an den

„Verwirrt zu sein, ist der bestmögliche Zustand, in dem ein Lehrer sein kann“

(Insoo Kim Berg)

Pygmalion-Effekt glaubt, also daran, dass er das Blumenmädchen zu einer Dame von Welt machen könnte. Oder die alten Schalexperimente, wo Lehrern gesagt wird, dass diese und jene Schüler besonders intelligent sind, obwohl sie zufällig ausgewählt waren. Am Schluss des Jahres haben aber genau diese zufällig ausgewählten Schülerinnen signifikant größere Fortschritte erzielt. All diese Erkenntnisse scheinen unsere These zu stützen, dass eine nützliche Traineraufmerksamkeit lernbeeinflussend sein kann.

K: Der zweite Aspekt, und das ist stark verbunden mit dem Titel „Lernen ohne zu Lehren“, besteht in der Frage, „Darf ich als Trainer lernen, während eigentlich die Teilnehmenden lernen sollten?“

Ich konstruiere mir eine Trainingswirklichkeit gerne so, dass die Atmosphäre der Lernbegeisterung im Lernrahmen umso größer wird, je mehr ich als Trainerin am Lernen bin. Meine Experimentierfreude

und Bereitschaft, etwas als einmalig zu betrachten, wirkt sich anregend auf das Lernverhalten und die Entdeckerfreude von Teilnehmenden aus.

P: Dazu fällt mir ein, dass das chinesischen Schriftzeichen für „Lehrer“ „Student, der vorauslernt“ heißt. Wenn wir schon nicht als Lehrende mit unseren Inhalten ansteckend sind, sind wir vielleicht als Lernende ansteckend. Und wenn wir bei den Lernenden das Lernen ermöglichen wollen, ist das Beste, was wir machen können, uns selbst in einem nicht-wissenden, neugierigen, lernenden, entdeckenden Zustand zu versetzen; in der Hoffnung, dass der Zustand hoch ansteckend wirkt und das Lernen fördert. ■

SERVICE

Literatur

Berg, Insoo Kim; Szabó, Peter: **Brief Coaching for Lasting Solutions**. W. W. Norton, 2005.

Weiterführende Homepage

www.handlungsspielraeume.com

www.weiterbildungsforum.ch

E-Mail

Kati Hankovszky: info@handlungsspielraeume.at

Peter Szabó: szabo@bluewin.ch



**fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc., aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

Lassen Sie sich die Top-Themen regelmäßig ins Haus liefern.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**: Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe** oder die Ausgabe No. _____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name:	_____
Adresse:	_____
Organisation:	_____
Adresse der Organisation:	_____
Position in der Organisation:	_____
Telefon privat (fest/mobil):	_____
Telefon Firma (fest/mobil):	_____
Fax:	E-Mail: _____
Rechnung geht:	<input type="checkbox"/> an mich privat <input type="checkbox"/> an das Unternehmen
Ja, ich zahle mit Kreditkarte:	<input type="checkbox"/> MasterCard <input type="checkbox"/> Visa
Name:	Nummer: _____
gültig bis:	KPN (CVC2/CVV2): _____
Datum:	Unterschrift: _____



LO – Lernende Organisation
Lange Gasse 65, A-1080 Wien, T: +43(0)1/4095566, F: +43(0)1/409556677
www.isct.net, lo.order@isct.net