

fachbeiträge

SEMINARREPORTAGE. Der Vermögensverwalter Allianz Global Investors in München führt in seinem Trainingscenter Managementseminare durch, in denen die Teilnehmer verschiedene Aufgaben bei völliger Dunkelheit lösen müssen. Dieses ungewöhnliche Seminar-Setting können jetzt auch fremde Unternehmen im Rahmen ihrer Personalentwicklung nutzen.

Dunkelheit schafft Offenheit



Am Anfang ist es schon etwas beklemmend. Gerade hat unsere Trainerin Angelika Antz-Hieber noch über die Erfahrungen mit dem „Dialog im Dunkeln“ gesprochen, schon sind wir selbst in der totalen Finsternis und tasten uns vorsichtig durch einen Parcours. Ein Nadelbaum, ein Strauch, eine Brücke, eine Holzfasade – doch es fehlt das Gefühl für die Raumgröße und die Entfernungen. Zum Glück sind wir nicht allein und Svenja Seibold, Mitarbeiterin im „Dialogue Trainings-Center“, die selbst blind ist, begleitet uns. Wir verlassen den ersten Raum. Plötzlich Straßenlärm, Autos brausen um uns herum, eine Straßenbahn bimmelt. Alles ist furchtbar laut. Wir sollen eine Straße überqueren, versuchen herauszuhören, woher die Geräusche kommen. Zum Glück ist der Verkehr nur

Trainings im ungewöhnlichen Ambiente absolvieren. Und das Ganze unterstützt auch noch einen guten Zweck. Weil man sich bei Allianz Global Investors in einem Sozialunternehmen engagieren wollte, stieß man auf die Firma „Dialogue Social Enterprise“ von Andreas Heinecke. Der promovierte Germanist und Journalist arbeitete bei der Stiftung Blindenanstalt in Frankfurt und suchte dort nach Möglichkeiten, blinde und sehende Menschen in einen Dialog ohne Mitleid, Unsicherheiten und Vorurteilen zu bringen. 1996 gründete er sein Unternehmen „Dialog im Dunkeln“ (www.dialogue-in-the-dark.com). 2000 eröffnete er die erste Dauer Ausstellung in Hamburg, weitere auf der ganzen Welt folgten. Die Idee dahinter ist die Begegnung von blinden und sehenden Menschen im Dunkeln, um so in einem

geschaltet und alle sind gleich hilflos. Das schafft eine große Offenheit.“ Man könne neues Verhalten ausprobieren, lerne die Kollegen anders kennen und erlebe bei den Aufgaben, dass man allein nicht weiterkommt.

Reflexion im Hellen

Inzwischen hat das Trainingszentrum sieben Mitarbeiter, vier davon sind Blinde, und mehr als 1.500 Teilnehmer haben bereits an einem „Dialog im Dunkeln“ teilgenommen. Seit Oktober 2010 steht das Trainingscenter auch anderen Firmen offen, und von der Unicredit Gruppe und Siemens bis zur Deutschen Bank haben etliche die Dunkelräume bereits genutzt. „Manche Unternehmen wollen das auch nicht öffentlich kommunizieren, weil sie das Überraschungsmoment nicht aus der Hand geben wollen“, berichtet Antz-Hieber.

Die Einsatzbereiche sind vielfältig. Das reicht vom Führungstraining über die Teamentwicklung und die Vorbereitung virtueller Teamarbeit bis zum Konfliktmanagement und Diversity-Training. Bei der Allianz selbst werden die Trainings im Dunkeln im Rahmen der Führungskräfteentwicklung eingesetzt. Da geht es zum Beispiel um das Erleben von situativer Führung. Im Dunkeln führt automatisch meist der, der die beste Idee hat und gibt die Führung aber auch wieder an seine Kollegen ab, wenn diese die Aufgabe besser lösen können. Zudem fördert der Ausflug in die Finsternis die Selbstreflexion des eigenen Führungsverhaltens und das Erleben des Zusammenspiels von Führen und Folgen.

Auch Themen wie Verantwortung übernehmen, die Gestaltung von Arbeitsprozessen und interkulturelle Führung lassen sich im Dunkeln neu erleben. Aber auch zur Teambildung oder bei Konflikten leistet das Dunkelerlebnis große Hilfe. Hat etwa ein Team Probleme, Konflikte offen anzusprechen, gibt es entsprechende Übungen, wo das Team nur gemeinsam Erfolg haben kann. Jede Gruppe wird von blinden Trainern begleitet, die auch für die Sicherheit zuständig sind. „Wenn die Teilnehmer den ersten Schritt in die Dunkelheit gewagt haben, merken wir als Trainerteam sehr schnell, ob sie mit →

„Ich höre besser hin. Man übersieht eine Person leichter, wenn man sie sieht.“

Ellen Heather

simuliert. Sonst wären wir sicher genau zum falschen Zeitpunkt losgegangen. Dann stehen wir vor Marktständen mit allerlei Früchten und Gemüse. Wir sollen sie identifizieren, sortieren und zählen, wie viele es von jeder Sorte gibt. Das Identifizieren funktioniert ja noch ganz gut, nur wie sollen wir den Überblick behalten, wie viel Stück wir von jeder Sorte haben? Doch der Parcours – auch die „Ausstellung“ genannt – ist nur dazu da, uns an die Dunkelheit zu gewöhnen. Die eigentlichen Aufgaben kommen erst noch. Wir sollen Holzteile zusammenbauen, Holzbuchstaben ertasten und dann gemeinsam einen Satz daraus bilden – ein reichlich schwieriges Unterfangen. Dabei gehört das noch zu den einfacheren Aufgaben.

682 Quadratmeter Dunkelheit

Seit zwei Jahren nutzt Allianz Global Investors in München, ein globaler Vermögensmanager mit Schwerpunkt in den USA und Deutschland und 4.750 Mitarbeitern, in seinem Trainingscenter den „Dialog im Dunkeln“ als Trainingsmethode. Auf insgesamt 682 Quadratmetern Dunkelfläche können Teilnehmer

Rollentausch neue Grenzen und Möglichkeiten zu erfahren und gleichzeitig Blinden zu einer Beschäftigung zu verhelfen. 2005 wurde Heinecke als erster Deutscher von der internationalen Organisation Ashoka, die sich weltweit um die Förderung von Sozialunternehmen kümmert, zum Ashoka Fellow ernannt. 2007 folgte die Ehrung als „Outstanding Global Social Entrepreneur“ der Schwab Foundation. 2008 gründete Heinecke dann die Firma „Dialogue Social Enterprise“, um sein Konzept auch international über Lizenzen zu verbreiten. Noch im gleichen Jahr unterschrieb Allianz Global Investors einen Lizenzvertrag. „Dialogue Social Enterprise“ richtete in München das Dunkelzentrum und die Ausstellung ein, lieferte verschiedene Übungen und half der Allianz bei der Personalauswahl. Zudem bot das Sozialunternehmen Unterstützung für die Auftaktveranstaltung. Denn als Erstes schickte die Allianz im März 2009 ihre obersten 200 Manager weltweit für zwei Stunden in die Finsternis.

„Das große Potenzial der Methode liegt darin, Menschen aus ihrem gewohnten Kontext zu nehmen“, erklärt Angelika Antz-Hieber, Leiterin des Dialogue Trainings-Centers. „Hierarchien werden aus-

fachbeiträge

→ der Dunkelheit zurecht kommen“, erklärt Mitarbeiterin und Psychologin Svenja Seibold. „Man merkt das an der Kommunikation und auch an der Atmung.“ Jedes Training wird gemeinsam mit dem Unternehmen konzipiert. Dabei werden, je nach Gruppe und Aufgabenstellung, unterschiedliche Übungen integriert. Bei Leadership-Trainings durchläuft man in der Regel nicht die Ausstellung und gibt den Teams Übungen auf einer höheren Schwierigkeitsstufe. So müssen sie zum Beispiel eine Art Skulptur zusammenbauen, bei der keine Funktionen erkennbar sind. Manchmal gibt es auch Rollenspiele, Präsentationen oder eine Reflektionsphase im Dunkeln.

„Es kommt auch immer darauf an, wie lange es das Team schon gibt und wie es sich zusammensetzt“, sagt Antz-Hieber. Je heterogener das Team desto größer kann auch die Komplexität der Aufgaben sein, weil sich die Teilnehmer ergänzen können. Die Dauer der Dunkelphase sollte bei mindestens eineinhalb Stunden

liegen. Im Durchschnitt sind es zwei bis zweieinhalb Stunden. Zu jedem Dunkeltraining gehört eine Reflektionsphase im Hellen. Manche schließen auch noch einen Workshop an. „Das ist meist sehr effektiv“, beobachtet Antz-Hieber. „Die Teilnehmer verhalten sich anders und kommunizieren deutlich aktiver und genauer.“ Dabei scheint das Dunkelerlebnis bei vielen Firmen nachhaltig zu wirken. Denn 54 Prozent kommen wieder. Die Preise liegen bei 300 bis 700 Euro je Teilnehmer je nach Dauer und Aufwand. Man kann die Räume auch für Events mieten.

Anschaulich: Drei beispielhafte Dunkelerlebnisse

Bisher kamen 70 Prozent der Teilnehmer aus dem Allianz-Konzern. „Wir wollen das ausbauen und auch mehr externe und internationale Firmen gewinnen“, sagt Antz-Hieber. Einzelne Trainer hätten das Angebot noch nicht genützt. Das sei auch schwierig, weil sie nur in Teilbereichen

selbst aktiv sein können, im Dunkeln aber immer die Unterstützung von den blinden Coaches brauchen.

Allianz-Mitarbeiterin Ellen Heather war schon mehrmals in den Dunkelräumen und fasst für „wirtschaft + weiterbildung“ folgende drei für sie eindrucksvolle Erlebnisse zusammen:

1. Das erste Mal als Mitglied einer Diversity-Gruppe am Standort München. „Bei Blinden kommt man natürlich schnell auf das Thema Behindertenintegration, aber wir haben dann sehr schnell festgestellt, dass das eine echte Entwicklungsmaßnahme ist“, erinnert sich die Abteilungsleiterin „Branding und Engagement“ bei der Allianz in München. Denn es gehe vor allem darum, wie Kommunikation im Dunkeln funktioniert und wie man sich besser ausdrücken kann.

2. Das zweite Mal war es im Rahmen des Leadership-Development-Programms des Allianz Management Instituts (AMI) zur Vorbereitung auf eine Abteilungsleiterposition. Dabei mussten die Teilnehmer

Was die Teilnehmer besonders beeindruckt

Seminarnutzen. Allianz Global Investors in München führt in seinem Trainingscenter in München den „Dialog im Dunkeln“ durch. Auf insgesamt 682 Quadratmetern Dunkelfläche können Teilnehmer Trainings im ungewöhnlichen Ambiente absolvieren. Ehemalige Teilnehmer zeigten sich besonders beeindruckt von:

- einem vertrauensvollen Umgang innerhalb des Teams
- der eigenen Fähigkeit, mit einer ungewohnten Situation umzugehen
- der Erkenntnis, dass auch scheinbar unlösbare Situationen gemeinsam zu bewältigen sind
- der Möglichkeit einer verstärkten Wahrnehmung mit den „anderen“ Sinnen
- ihrer eigenen Konzentration auf das Wesentliche
- der Bedeutung von Sprache
- der besonderen Wichtigkeit des „aktiven Zuhörens“.



Glühbirnen in unterschiedlicher Ausprägung wurden zum Symbol für das Managementtraining im Dunkeln.

Was machen Blinde in vollkommener Dunkelheit anders als Sehende?

- Blinde sind es gewohnt, sich im Dunkeln zu bewegen, deshalb stellt Dunkelheit für Blinde keine emotionale Ausnahmesituation oder neuartige Umgebung dar. Sehende Teilnehmer verlassen in der Dunkelheit definitiv ihre Komfortzone.
- Blinde nutzen oft Schall, um sich im Dunkeln sicher und schnell zu bewegen.
- Blinde nutzen Geräusche gezielt als Informationsquellen für ihre Orientierung, sehende Teilnehmer lassen sich von Geräuschen leichter ablenken.



Angelika Antz-Hieber, Leiterin des Dialogue Trainings-Centers, München.

auch ein strategisches Teamprojekt mit Kollegen aus aller Welt bearbeiten. Der „Dialog im Dunkeln“ sollte die virtuelle Teamarbeit vorbereiten. Vier Stunden waren die Teams im Dunkeln und mussten verschiedene Aufgaben bearbeiten. So mussten sie etwa eine Holzseisenbahn zusammensetzen.

„Jeder hat einige Schienen und wir mussten als Team überlegen, wie die Strecke aussehen könnte, ohne die Teile des anderen anzufassen“, erinnert sich Heather. Aufschlussreich sei auch eine Übung in der großen Gruppe gewesen, bei der sich alle 32 Teilnehmer alphabetisch nach dem Buchstaben ihres Vornamens in einer Reihe aufstellen sollten. „Das war erst einmal ein Chaos, weil alle ihren Namen herumbrüllten“, erinnert sich Heather. Bis dann eine Teilnehmerin das Ganze in die Hand nahm. Die Erkenntnis: Führung bedeutet, dass nur einer die Ansage machen kann.

3. Das dritte Dunkelerlebnis war ein Teambuildingprozess innerhalb von Group Communications. Ziel war es, die Zusammenarbeit über die Referatsgrenzen hinaus zu verbessern. Daher wurden die Teams für den „Dialog im Dunkeln“ neu zusammengestellt und die Nationalitäten gemischt. „Wir haben gemerkt, dass andere Nationalitäten anders an die Problemlösungen herangegangen sind“, sagt die Allianz-Mitarbeiterin. So hätten die Deutschen erst den Prozess besprochen, die Aufgaben verteilt und dann erst angefangen. Die Multikultiteams hätten dagegen gleich angefangen und sich mit Versuch und Irrtum vorgearbeitet. „Beide Wege waren erfolgreich“, berichtet Ellen

Heather. Ihre wichtigste Erkenntnis: „Man sollte die Aussagen des anderen nicht einfach nur annehmen, sondern immer noch einmal zusammenfassen und gegebenenfalls nachfragen.“ Entscheidend sei für sie dabei die Schnelligkeit gewesen, mit der die Teilnehmer diese Erkenntnisse gewonnen haben. Das habe den Lernprozess enorm beschleunigt. So habe die Gruppe das aktive Zuhören auch gleich in ihren wöchentlichen Telefonkonferenzen umgesetzt. Auch für sie selbst sei die Erfahrung sehr nachhaltig. „Ich höre besser hin und habe mir angewöhnt, immer wieder jeden abzuholen“, sagt die Allianz-Mitarbeiterin. „Man übersieht eine Person leichter, wenn man sie nur sieht.“

Rasante Lernkurve überrascht alle Beteiligten

„Unsere Lernkurve war steil“, bestätigt auch Julia Langer. Die Managerin im Bereich HR-Service bei der Wirtschaftsprüfung PricewaterhouseCoopers hat gemeinsam mit Mitarbeitern von PwC und Allianz Global Investors einen Workshop im Dunkeln mitgemacht. „Wir haben schnell gelernt, wie wir uns abstimmen und als Gruppe organisieren müssen“, sagt die 30-Jährige. „Ohne Führung funktioniert das nicht.“ Mitgenommen hat sie zudem, dass sie viel mehr kommunizieren und ihre Botschaften expliziter formulieren muss. Hängen geblieben ist auch der starke Teambuilding-Charakter, zumal sich nicht alle in der Gruppe vorher kannten. „Wir sind mit einer ganz anderen Stimmung rausgegangen“, erinnert sich Langer. Die Maßnahme sei daher sehr geeignet, um ein Team schnell zum Arbeiten zu bringen.

Am Anfang sei sie sehr skeptisch gewesen, aber dann habe sie sich überraschend schnell wohlfühlt. „Es wurde schnell laut und wir haben viel geredet“, erinnert sie sich. Manche hätten auch körperlichen Kontakt zu den anderen Teilnehmern gesucht, um sich besser zu orientieren. „Viele passen sich schon in wenigen Minuten, der neuen Umgebung an“, beobachtet Trainerin Svenja Seibold. Das sei auch dadurch bedingt, dass sie sich im Team wohlfühlen, die anderen Teilnehmer gut kennen und ihnen vertrauen. Andere, etwa neue Teammitglieder, müssten

sich meist mehr Zeit nehmen, um sich in der Dunkelheit zurechtzufinden und die Unterstützung ihrer Kollegen anzunehmen. Nur sehr selten – etwa einmal bei tausend Personen – komme es vor, dass Menschen überhaupt nicht mit der Dunkelheit zurechtkommen.

„Ich habe mich gut aufgehoben gefühlt“, erinnert sich Thomas Linker. „Die Beklommenheit verliert sich sehr schnell und man fokussiert sich auf die Aufgaben.“ Für den Managing-Direktor, verantwortlich für einen Teil des Vertriebs bei Allianz Global Investors in München, war das erste Erlebnis im Dunkeln während eines Führungstrainings „extrem positiv“. „Sie müssen Ihre Sinne schärfen, dem anderen zuhören, sich sehr präzise ausdrücken und die Aufgaben gemeinsam erledigen, sonst funktioniert es nicht“, sagt Linker. „Wenn eine Gruppe von Alpha-Tieren aufeinandertrifft, müssen sie sich umstellen, ansonsten scheitern sie kläglich.“

Üblicherweise wird bei solchen Gelegenheiten folgende Aufgabe gestellt: Die Führungskräfte müssen Teile einer Figur zusammensetzen, wobei jeder nur seinen Teil anfassen darf.

Weil Linker so begeistert von der Methode war, hat er auch seine 25 Mitarbeiter ins Dunkle geschickt. Ziel war es, die Teams stärker zu vernetzen. Sie mussten Häuser zusammenbauen und das habe auch sehr gut geklappt. Direkt danach wurde in einem Workshop überlegt, wie die einzelnen Bereiche ihre Zusammenarbeit noch weiter verbessern könnten. „Der wesentliche Punkt war vor allem die Fokussierung“, sagt Linker. „Ich muss dem anderen genau zuhören und mich sehr klar ausdrücken.“ Daraus wurden konkrete Folgemaßnahmen entwickelt. So finde der Austausch untereinander nun nicht nur regelmäßig, sondern auch strukturiert statt, und auch er selbst achte stärker auf eine präzise Kommunikation. „Das Ganze war sehr motivierend, weil es etwas Neues war“, resümiert Linker. Zudem hätten alle mitgemacht, auch die etwas ruhigeren Mitarbeiter hätten sich sehr konstruktiv eingebracht. Auch das ist ein Effekt des Dunkelerlebnisses: Denn wer im Dunkeln nicht kommuniziert, der existiert einfach nicht.

Bärbel Schwertfeger ●