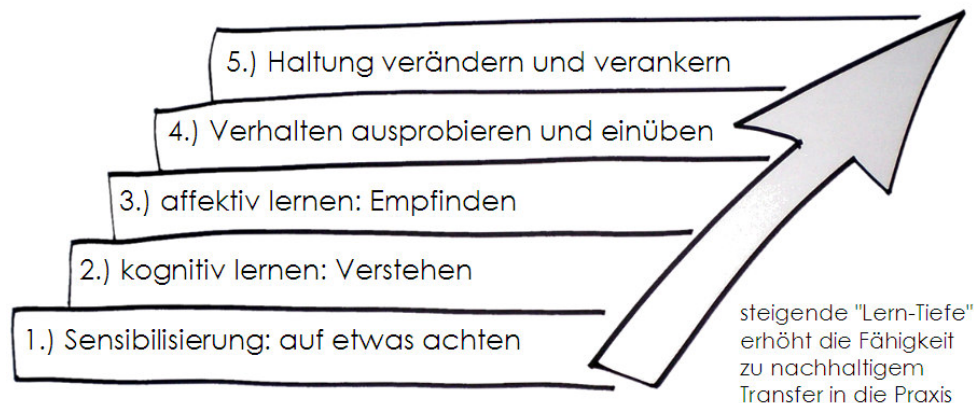


## Zum nachhaltigen Lernen und zum Transfer

Lernen findet stets auf folgenden unterschiedlichen Ebenen statt:

- **1.) Sensibilisierung:** lernen, bestimmte Dinge und Prozesse differenziert wahrzunehmen und auf sie zu achten
- **2.) kognitiv lernen:** Themen und Inhalte verstehen, sich Wissen aneignen, und eine "innere, kognitive Landkarte" von Strukturen und Modellen, sowie „innere Bilder“ entwickeln, die Orientierung und Sicherheit geben
- **3.) affektiv lernen:** über das intellektuelle Verstehen und Behalten hinaus, begreifen worum es geht, d.h. reflektieren, spüren, nach- und mitfühlen, erleben und dabei selbst empfinden, was an einem Thema wirklich bedeutungsvoll und wesentlich ist
- **4.) Verhalten ausprobieren und einüben:** insbesondere beim Erlernen und Verbessern von Fähigkeiten ist es entscheidend, Möglichkeiten zum Probehandeln und Trainieren zu haben. Dabei geht es darum, in einem geschützten Umfeld, von uns als „angstfreien Lernraum“ bezeichnet, neue, herausfordernde und ungewohnte Verhaltensweisen zu erproben.
- **5.) Haltungen und innere Einstellungen zu verändern** und neue Verhaltensweisen dauerhaft ins eigene Verhaltensrepertoire zu übernehmen, gelingt in der Regel dann, wenn das Lernen auf allen Ebenen gefördert wird.



## Ein Beispiel für eine Lernsituation

Um greifbarer zu machen, wie wir diese verschiedenen Lern- Ebenen berücksichtigen, um bestmöglich nachhaltiges Lernen und gelingenden Praxistransfer zu fördern, hier als Beispiel die skizzenhafte Beschreibung einer typischen Lernsituation, wie wir sie aus unseren Führungsqualifikationen kennen und wie sie immer wieder stattfindet:

- ein Teilnehmer bringt einen eigenen Praxisfall ein, und beschreibt dabei das aus seiner individuellen Sicht das problematische Verhalten eines langjährigen Mitarbeiters ergänzt durch eine möglichst präzise Formulierung seines Anliegens und Auftrages an die kollegiale Beratergruppe.  
→ Selbstgesteuertes Erzählen (Fallgeber) und gezieltes Nachfragen (kollegiale Berrunde) erzeugen nicht nur ein möglichst genaues Bild der Fallsituation, sondern ermöglichen auch ein erstes Sensibilisieren für mögliche Zusammenhänge, mögliche Ursachen, mögliche Probleme etc. und erste Hypothesenbildungen (Lernebene 1,2 und 3). Verschiedene Aspekte von Führungs- und Mitarbeiter- Verhalten werden deutlich und transparent.
- der eingebrachte Fall wird von der Gruppe oder in Teilgruppen, z.B. nach der Methode der kollegialen Praxis-/Fallberatung nach Karlheinz A. Geißler, bearbeitet, darin eingebettet unterschiedliche Methoden und Verfahren der Problem- und Anliegenbearbeitung. Nach der Phase der Lösungssuche werden dem Fallgeber erste Lösungsideen vorgestellt.  
→ bei der Auswahl der Lösungsideen findet ein Austausch dazu statt, was aus Sicht des Fallgebers als nächster Schritt und konkretes Vorgehen mehr oder weniger wirkungsvoll, mehr oder weniger passend, mehr oder weniger ungewohnt erlebt wird und was aus seiner Perspektive letztlich am hilfreichsten wäre. (Lernebenen 1, 2 und 3)
- der gewählte Lösungsvorschlag, der dem Fallgeber am sinnvollsten und hilfreichsten erscheint, z.B. ein Feedback- oder Kritikgespräch mit dem Mitarbeiter zu führen, wird gewählt.
- Für die Planung und Umsetzung eine gewählten Lösungsstrategie kann der Fallgeber sich Unterstützung in Form von Probehandeln wünschen. Hierzu wird eine möglichst realitätsnahe Simulation in Form eines Rollenspiels gemeinsam vorbereitet und inszeniert  
→ hierbei wird z.B. mit unserer Unterstützung eine "Checkliste mit den wichtigsten Fragen zur Gesprächsvorbereitung" erarbeitet, die Gesprächsvorbereitung miteinander geübt (Gesprächsziele, wesentliche Inhalte, Vorgehen, Rahmengestaltung etc.). Dies kann durch einen Input zu wichtigen Unterschieden zwischen Feedback- und Kritikgesprächen ergänzt werden. (Lernebene 2)
- das simulierte Mitarbeitergespräch wird durchgeführt, mit der Vereinbarung, dass es von den Akteuren oder dem Trainer zwischendurch bei entsprechendem Bedarf "eingefroren" werden kann. Das Einfrieren bedeutet, auf ein verabredetes Zeichen hin zu stoppen, um dann ggf. den bisherigen Verlauf, das aktuell auftretende Problem und das weitere Vorgehen zu besprechen. Dabei wird gemeinsam über Alternativen bzw. Optimierungen im weiteren Vorgehen nachgedacht, ausgehend vom Befinden, Erleben und den Bedürfnissen der Akteure, der Einschätzung bzw. dem Feedback der beobachtenden Beratergruppe oder dem Beitrag des supervidierenden Trainers.  
→ für den Fallgeber bedeutet das Rollenspiel hilfreiche Sensibilisierung (1), affektives Lernen durch Einfühlen und Empfinden (3) sowie geeignetes "Probehandeln" (4)

→ zugleich liegt darin für alle Akteure die Chance des Perspektivenwechsels, insbesondere verstärkt dann, wenn auch der Fallgeber zwischenzeitlich in die Rolle seines Mitarbeiters wechselt (3 und 5)

- In der Nachbereitung und Reflexion des Rollenspiels wird der Verlauf des Gespräches abschließend reflektiert und Feedback ausgetauscht. Der Fokus der Reflexion liegt zunächst auf dem Erleben und Fühlen der Akteure, später auch auf dem Erleben und den Wirkungen auf die beobachtenden Kollegen. Sinnvolle inhaltlich-methodische Inputs zum Thema ergänzen die Simulation und können bei Bedarf wiederum gleich ausprobiert werden (ggf. Erweiterung der Simulation durch Rollenwechsel und auch durch neue Rollenbesetzungen) (1,2,3,4,5)
- → sowohl für die Akteure wie für die Beobachter der Situation (durch „Trittbrettfahren“) wird somit die "innere kognitive Landkarte" und das Repertoire von Handlungsmöglichkeiten erweitert (Lernebene 2)  
→ der Fallgeber kann verschiedene Verhaltensweisen auf ihre Auswirkungen hin überprüfen (Ebene 4) und somit diejenigen Handlungsoptionen auswählen, die ihm am passendsten für sich selbst erscheinen (Lernebenen 3 und 5)
- nach dem Modul werden den Teilnehmern zum Nacharbeiten und Nachlesen ein Materialien und Texte zu den bearbeiteten Fallsituationen, hier z.B. "Feedback- und Kritikgespräch", „Feedback-Regeln“, „Ich-Botschaften“, „Vorbereitung eines Mitarbeitergespräches“ etc in einer speziell zusammengestellten toolbox zur Verfügung gestellt. (Lernebene 2)
- in den darauf folgenden Wochen führt der Teilnehmer das zuvor simulierte Gespräch "live" mit dem betreffenden Mitarbeiter durch. Im nächsten Modul berichtet er der Gruppe über Erfahrungen und Ergebnisse. Gemeinsam wird noch einmal reflektiert und vertieft: Was lief gut / was weniger gut ? - Was lief wie erwartet, was eher nicht ? – Welche Probleme traten auf und welche Gründe gab es dafür? Was möchte ich zukünftig beibehalten / was will ich noch verändern / worin mich noch weiter verbessern? (Lernebenen 1, 2 und 5)

## Zum Transferkonzept

Gelingender Transfer von Gelerntem in den Arbeits- und Führungsalltag ist für uns eines der wesentlichen Kriterien, an dem der Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme für Führungskräfte gemessen werden kann. Daher schätzen wir die **Anwendbarkeit** von Lerninhalten, und das kontinuierliche Überprüfen von Zielsetzungen und Zielerreichung als zentral für unsere Arbeit ein. Transfer ist aus unserer Sicht jedoch nichts was nur "im Nachhinein" zu leisten ist, sondern das Thema verdient **durchgängig Aufmerksamkeit**, beginnend bei der Formulierung von Lern- und Entwicklungszielen, bei der Konzeption der Maßnahmen, bei der Auswahl der Berater/Trainer, der Methoden und Vorgehensweisen und letztlich auch bei der Einbindung der entwicklungsverantwortlichen Führungskräfte der nächsten Hierarchieebenen. Transferunterstützung ist aus unserer Erfahrung das Ergebnis einer kooperativen Zusammenarbeit zwischen uns sowie internen HR/PE-Kollegen, Teilnehmer/-innen, zuständigen Führungskräften unter Einsatz flankierender Maßnahmen und Methoden von unserer Seite, und auf der Seite der jeweiligen Organisation.

Innerhalb des Führungscurriculums achten wir darauf dass die **Methodik** kollegialer Beratung "sauber" erlernt wird, dass jeweils nicht nur Inhalte, sondern auch der Beratungsprozess reflektiert wird. Auf diese Weise tragen wir dazu bei, dass auch nach Ende des Curriculums das kollegiale Lernen sinnvoll in moderierten oder ggf. selbstgesteuerten kollegialen Beratergruppen (Peergroups) fortgesetzt werden kann.

In unserer Art prozessorientiert zu Arbeiten, mit praxisorientierten Fallbeispielen, mit der Arbeit an den konkreten Anliegen der Teilnehmer, und mit den Lernmaterialien im "Toolbox"-Format fordern und fördern wir konsequent **Eigeninitiative und Selbstverantwortung** der Teilnehmer/-innen für ihr eigenes Lernen.

In Fallberatungen achten wir darauf, dass die Teilnehmer -innen auf vielfältige Weise in den Beratungsprozess mit einbezogen werden, sich gegenseitig **Feedback** geben und auch Feedback bekommen bzw. nehmen. Wir nutzen alle Möglichkeiten, die den Abgleich von **Selbstbildern und Fremdbildern** der Teilnehmer/-innen befördern und laden gezielt und bewusst dazu ein, immer wieder auch Verhalten im Arbeitsalltag, also *außerhalb* der Trainingssituation zu reflektieren. Lernpartnerschaften und Lerntagebücher können diesen Prozess unterstützen und können von uns auf Wunsch unserer Kunden eingeführt und systematisch genutzt werden.

**Zielvereinbarungen und Rückmeldegespräche**, auch im Rahmen obligatorischer Mitarbeitergespräche in der Organisation halten wir für sinnvoll und Transfer unterstützend. Gerne unterstützen wir Sie im Rahmen unserer Möglichkeiten darin, dass solche Gespräche auf gute Weise stattfinden und genutzt werden. Die Verantwortung hierfür muss jedoch bei, bei den entwicklungsverantwortlichen Führungskräften und den Teilnehmern selbst ggf. auch bei HR/PE liegen. Unser Beitrag an dieser Stelle kann bestenfalls unterstützend und hinterfragend sein.

Evaluation und Messung von Zielerreichungen können wir durch, **Online-Befragungen** auf der Basis entsprechender Fragebögen anbieten. So gäbe es bei entsprechendem Interesse die Möglichkeit im Rahmen einer solchen Befragung neben der Selbsteinschätzung der Teilnehmer/-innen auch die Perspektiven ihrer jeweiligen Mitarbeiter mit einzubeziehen, um ein Bild davon zu erhalten, wie die Führungskräfte in ihrem Verhalten und bzgl. "Stärken", "Schwächen", "Lern- und Entwicklungsthemen" etc. im Arbeitsalltag wahrgenommen werden.

(m&b180° Feedback). Ein weiteres online -tool von m&b, „TeamCheck“ steht zur Verfügung, wenn es darum geht, die Situation in den Teams zu betrachten.

Welche Online-Tools möglicher Weise sinnvoll und hilfreich wären, um Lerntransfer zu unterstützen und Lernfortschritte zu evaluieren, müsste sicherlich noch diskutiert werden, auch damit sicher gestellt werden kann, dass dadurch keine unnötige Doppelarbeiten entstehen.