

# WISSEN, KÖNNEN, TUN

Neue Lernkultur: Wie wir die Fähigkeit neu Erlerntes umzusetzen stärken können.

## VON GABRIELE FREUDENSTEIN

**L**ebenslanges Lernen, sich weiterentwickeln: Das ist zunehmend Anspruch von Unternehmen an ihre Mitarbeiter, um konkurrenzfähig und erfolgreich zu bleiben. Um fachlich fit zu bleiben und persönliche Kompetenzen auszubauen, können – und sollen – sich Mitarbeiter weiterbilden und dafür neben klassischen Seminaren auch Kurzformate, Coaching, Trainings-on-the-Job, E-Learning und anderes nutzen.

In unserer Branche spricht man dann gern von einer „neuen Lernkultur“ mit Lern- und Begleitungsangeboten, unkompliziert nutzbar, kosteneffizient und bedarfsorientiert. Die neue Lernkultur sieht Mitarbeiter als „selbstbestimmte Lerner“, die ihre Entwicklung in eigener Verantwortung vorantreiben. Das Mehr an Autonomie erfordert vom Einzelnen auch mehr Selbstorganisation. Und das zentrale Kriterium des Trainingserfolgs ist die Wirksamkeit der Veränderung im täglichen Handeln.

Wo treffen wir auf den Prototyp „selbstbestimmter Lerner“? Wie gut sind Mitarbeiter darin, Lernimpulse in wirklich nachhaltige Verhaltensänderung umzusetzen?

Die „Umsetzungskompetenz“ als wichtiger Teil einer neuen, selbstgesteuerten Lernkultur ist nach meiner Erfahrung noch nicht ausreichend berücksichtigt. Etwas wirklich nachhaltig neu oder anders als bisher zu machen, das Gelernte also wirksam in die Tat umzusetzen – dazu reicht entgegen dem verbreiteten Glaubenssatz nicht der Wille allein. Die Erfahrung zeigt außerdem: Menschen sind unter-

schiedlich stark in der Umsetzung von Lern- und Veränderungsimpulsen, es gibt so etwas wie eine „persönliche Umsetzungsstärke“, die individuell ausgeprägt ist.

Hier setzt das Konzept der Transferstärke an, das von Axel Koch an der Hochschule für angewandtes Management in Erding entwickelt wurde. Er analysierte dafür Qualitäten von „erfolgreichen Umsetzern“, und fasst in seinem Modell persönliche Kompetenzen der Selbststeuerung von Menschen zusammen, die gut in der Lage sind, ihre Lern- und Veränderungsimpulse schnell und dauerhaft in den eigenen Alltag einzubauen. Durch seine Forschung wurde der komplexe Begriff „persönliche Umsetzungsfähigkeit“ greifbar und messbar. Es geht dabei um die Ausprägung bestimmter Überzeugungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die ich hier kurz vorstellen möchte:

- Offenheit für Fortbildungsimpulse. Mit welchen Erfahrungen und in welcher Haltung geht jemand in die Fortbildung? Viele Teilnehmer glauben, dass etwa die Übungen nicht auf das eigene Arbeitsfeld übertragbar sind. Oder die neue Verhaltensweise nicht zu ihnen „passt“, weil sie sich ungewohnt anfühlt.
- Selbstverantwortung für den Umsetzungserfolg. Wie gut kann jemand die Umsetzungsphase selbst strukturieren, wie stark ergreift er Initiative dafür, sucht Übungsgruppen auf oder nach Unterstützung. Oft hoffen Teilnehmer, die Veränderung stelle sich ohne eigenes Zutun ein, denn „irgendetwas bleibt ja immer hängen“.

# Vorsätze tatsächlich zu verwirklichen schaffen nur wenige, etwa 15 bis 25 Prozent.

- Rückfallmanagement im Arbeitsalltag. Wie gut ist jemand in der Lage, sich gegen den „alten Trott“ zu stellen, bis sich das Neue als Gewohnheit gefestigt hat? Oft ist es so, dass Teilnehmer in der Flut von Aufgaben wieder in alte Muster fallen und es ihnen unmöglich ist durchzuhalten.
- Positives Selbstgespräch bei Rückschlägen. Wie geht jemand mit unvermeidlichen Rückschlägen um, welche Erwartungen hat er an sich selbst? Teilnehmer gehen oft in einen destruktiven inneren Dialog oder sie können bereits erreichte kleine Fortschritte nicht als Erfolg erkennen.
- Chef, Teamkultur, Zeit für Neues. Natürlich spielen auch äußere Einflussfaktoren eine Rolle, und zwar als unterstützendes Umfeld, das an dieser Stelle beleuchtet und reflektiert wird.

Was „Transferstärke“ bedeutet, lässt sich anhand der Vorsätze zu Silvester verdeutlichen. Wir nehmen uns vor, etwas zu verändern. Unsere Motivation ist groß. Wir wissen um unsere Möglichkeiten und Fähigkeiten unsere Vorsätze umzusetzen. Manche von uns beginnen auch damit. Sie tatsächlich zu verwirklichen schaffen nur wenige, etwa 15 bis 25 Prozent.

Die persönliche Umsetzungsstärke bzw. Transferstärke verhindert oder unterstützt unmittelbar, ob Weiterbildungsinhalte wirklich zum Tragen kommen. Den meisten Menschen sind jedoch weder ihre persönliche Transferstärke noch die Einflussfaktoren darauf bewusst. Die gute Nachricht lautet: Transferstärke kann gezielt ge-

fördert und entwickelt werden, und zwar mit der von Axel Koch entwickelten Transferstärke-Methode, die als Marke geschützt ist. Und am besten gelingt dies, wenn die persönliche Transferstärke parallel zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt oder sogar in diese Maßnahmen integriert wird.

Verdeutlichen möchte ich das am Beispiel eines Auftrags aus dem Bankenbereich zur Entwicklung von Führungskräften, die für den Umgang mit ihren Mitarbeitern Coaching-Kompetenzen erwerben sollten. Da ging es um Haltung, Rollenklarheit und Coaching-Methoden, es ging um ein verändertes Verhalten in den typischen Interaktionen. Dafür gab es für zehn erfahrene Manager vier Präsenzworshops, verteilt über ein Jahr.

Wir begleiteten den Lernprozess der Teilnehmer mit der Transferstärke-Methode, um parallel die individuelle Umsetzungsstärke der Teilnehmer zu stärken. Das heißt wir ermittelten zunächst die individuelle Transferstärke der Teilnehmer online anhand eines Fragebogens mit 41 Aussagen, die jeder in einer abgestuften Skala für sich einordnete („trifft zu – trifft nicht zu“). Es handelt sich um Aussagen zu Überzeugungen oder Verhaltensweisen, die in Kombination aller Faktoren die Umsetzungsstärke abbilden. Beispiele für solche Aussagen sind: „Wenn ich Verhaltensregeln aus Fortbildungen befolge, bin ich nicht mehr ich selbst.“ „Unter Stress verliere ich meine Vorsätze für neues Verhalten aus den Augen.“ „Mein Chef gibt mir von sich aus Rückmeldungen, inwiefern ich Lerneinhalte aus einer Fortbildung in die Tat umsetze.“

Das Ergebnis ist ein strukturiertes, detailliertes und präzises Profil der individuellen Transferstärke des Teilnehmers: Wie ausgeprägt ist momentan seine persönliche Kompetenz, Lern- und Veränderungsimpulse nachhaltig in die eigene Praxis umzusetzen, und als wie unterstützend erlebt er dabei sein Umfeld. Damit sind klar momentane Stärken und auch Risikofelder reflektiert: Sichtweisen, Überzeugungen und gewohnte Verhaltensweisen, die einen Umsetzungserfolg behindern können. Ausgewertet wird das in einem persönlichen Gespräch. Denn Ziel ist, dass sich Teilnehmer in ihrer Umsetzungsfähigkeit verbessern. Das Profil enthält dazu auf der Basis des Analyseergebnisses individuelle Handlungstipps und Methoden, mit denen der Teilnehmer seine Risikofelder berücksichtigen und Störungen vermeiden kann.

Das Profil eines Teilnehmers beispielsweise zeigte unter anderem die klassische Erfolgsmusterfalle: der Änderung unserer Denk- und Verhaltensmuster steht die Erfahrung im Wege, dass wir damit bisher ja ganz gut zurechtkommen. Typischer Satz: „Es läuft ja, irgendwie.“ Der Teilnehmer ließ sich vom Tagesgeschäft stark treiben und fiel dann natürlich in alte Gewohnheiten zurück. Sein Ziel wurde es nun, eine neue Struktur für die notwendigen Teambesprechungen zu finden, die bisher nie stattgefunden hatten, weil ihm jedes Mal „etwas dazwischengekommen“ war.

Im Auswertungsgespräch wurde ihm das Muster bewusst und er setzte sich aufgrund der Handlungsempfehlungen zwei Ziele: Die eigene Verbindlichkeit erhöhen und ein aktives



Rückfallmanagement entwickeln. Im Coaching erarbeitete er sich konkrete Schritte und Aktionen, reflektierte den Nutzen, wenn er Formen der Verbindlichkeit zuließ, setzte sich mit Konsequenzen auseinander, die es haben würde, wenn er gleichgültig blieb. Und er organisierte sich Unterstützung durch seinen Vorgesetzten.

Die meisten Teilnehmer fühlen sich während des Auswertungsgesprächs gut erkannt, oft wie „ertappt“, mit welchen Denk- und Verhaltensweisen sie die eigene Umsetzung unbewusst selbst behindern. Vor allem helfen ihnen die konkreten Empfehlungen, ihre „Fallen“ künftig zu umgehen und damit weiterzukommen. Die typische Aussage: „Endlich etwas, was mir wirklich in der Umsetzung hilft!“.

Bei dieser Maßnahme wechselten sich Workshop-Module mit neuen Lerninhalten und Follow-up-Gespräche zur Transferstärke ab. Es ging darum, die Fortschritte zu würdigen, den Zusammenhang von Erfolgen zu den eigenen Transferstärke-Faktoren und veränderten Handlungsweisen zu reflektieren, den Aktionsplan mit den formulierten Maßnahmen zur Umsetzungsstärkung bei Bedarf zu ergänzen: was hat schon funktioniert, was könnte noch besser klappen, passt das Ziel noch usw.

Am Ende waren die Teilnehmer von sich selbst überrascht, wie unvermutet schnell und „gefühlte“ auch einfach sie ihr Wissen als „Führungskraft und Coach“ umzusetzen wussten. Und zwar nachhaltig, wie die Überprüfung durch einen Wiederholungstest nach einem Jahr zeigte. Auch als Trainer macht es unsere Arbeit mit Teilnehmern und Klienten intensiver, transparenter und zielgenauer. Aktuell laufen weitere Pilotprojekte, bei denen wir die Transferstärke-Methode in Maßnahmen integrieren, beispielsweise Entwicklungsprogramme für High Potentials, Development Centers. Gemeinsam mit Axel Koch führen wir auch eine Zertifizierung zu Transferstärke-Coaches durch.

Fazit: Dass Mitarbeiter flexibel genug sind, sich Neues schnell anzueignen

und darüber hinaus stark umzusetzen, sichert künftig den Erfolg von Unternehmen. Die Voraussetzung, dieser „neuen Lernkultur“ gerecht zu werden, sind adäquate Rahmenbedingungen: Nicht nur im Weiterbildungsangebot, sondern auch in den persönlichen Kompetenzen der Lernenden. Und diese zweite Vorbedingung kann die Transferstärke-Methode deutlich verbessern. ‹‹



#### Zur Autorin

**Gabriele Freudenstein**

Systemische Coach und Beraterin mit eigenem Unternehmen, der HR Services OHG in Zangberg, Bayern.

[www.gabriele-freudenstein.de](http://www.gabriele-freudenstein.de)