



ZUKUNFTSFÄHIGE LERNKULTUR

Wie die Entwicklung von Menschen, Teams und Organisationen wirkungsvoll gestaltet werden kann.



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

EDITORIAL

Durch die technologische Entwicklung in unserem Informationszeitalter verdoppelt sich das Wissen unserer Menschheit ca. alle 12 Stunden. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit des Wissens dramatisch, z.B. ist die Hälfte des Wissens aus einem Ingenieurstudium bereits nach 2 Jahren veraltet. Durch das sich schnell verändernde Fachwissen gilt es heute also mehr denn je, vor allem auch persönliche, soziale und Methodenkompetenzen zu entwickeln. Doch wie kann das wirkungsvoll gelingen?

Die Corona-Pandemie hatte nicht nur Auswirkungen auf die Formen unserer Zusammenarbeit, sondern wirkte auch als Katalysator für die Entwicklung und Etablierung neuer Lernformate. Das klassische alte Präsenz-Seminar mit Keks-Mischung hat an vielen Stellen ausgedient, selbstorganisiertere und vor allem kollaborativere Formate halten Einzug in die Unternehmen. Es geht darum voneinander und miteinander zu lernen und Lernen als einen festen Bestandteil der gemeinsamen Unternehmenskultur zu etablieren. So kann sich zukunftsfähige Lernkultur entwickeln.

Mit dieser Ausgabe unseres Energie durch Entwicklung MAGAZINs wollen wir Ihnen verschiedene Facetten zukunftsfähiger Lernkultur zeigen und unterschiedliche neue Lernformate vorstellen. Darüber hinaus freuen wir uns, Ihnen neben dem neuen Jahrgang unserer Coaching-Ausbildung auch zwei weitere tolle Entwicklungs-Formate vorstellen zu können.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen

Victoria Pries



INHALT

Editorial	2
01 Lernlust oder Lernfrust? (Victoria Beckers)	4
02 Lebenslanges Lernen für Führungskräfte durch lernOS etablieren	
Die Pilotphase des Lernpfads „Leadership“, Interview mit Sara Parr (Victoria Beckers)	8
Energie durch Entwicklung Coaching Ausbildung	12
03 Change-Prozesse als Lernabenteuer?	
Das Change Management auf neuen Wegen (Victoria Beckers)	14
04 Warum Resilienz ein Schlüsselaspekt in der Lernkultur von morgen ist	
Resilienz im Kontext der zukunftsfähigen Lernkultur (Gina Kaulen)	16
„Next Level Leadership“ Intro Class	20
05 Neue Lernkultur entwickeln	
Über die Rahmenbedingungen (Victoria Beckers)	22
06 Neue Lernkultur entwickeln	
3 Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung (Victoria Beckers).....	24
Mehr Verbindung & Lebendigkeit in virtuellen Meetings und Workshops	26
07 Aus Fehlern lernen	
Auf dem Weg zur neuen Lernkultur (Victoria Beckers)	28
08 Erfolgreich lernen	
Was wir Menschen von der Natur lernen können (Petra Basler)	30
09 Lern ABC	34
• Blended Learning	
• Brown Bags	
• Bar-Camps	
• Coaching	
• Experimentieren	
• LernOS	
• Lunch & Learn	
• Mentoring	
• Retrospektiven	

01 LERNLUST ODER LERNFRUST?

Wann macht das Lernen richtig viel Spaß?

[Victoria Beckers](#)

Der Begriff Lernen weckt viele Assoziationen: Sowohl positive wie Spaß, erfrischend, Fortschritt, neue Horizonte und Erfahrungen sammeln – aber auch negativ besetzte Assoziationen wie anstrengend, mühsam oder bloß keine Prüfung! Die negativen Assoziationen stammen meist aus der Schulzeit, wo jeder noch so kleine Fehler mit dem Rotstift markiert worden ist. Aber wie lässt sich erreichen, dass die positiven Assoziationen die negativen überwiegen? Wie lässt sich Lernfrust in Lernlust verwandeln?

DIE 4 STUFEN DES LERNENS

Um diese Fragen zu beantworten, sollten wir kurz auf die vier Stufen des Lernens eingehen. Bei den meisten Lernprozessen geht es los bei Stufe 1, die unbewusste Inkompetenz oder „Ich weiß nicht, dass ich etwas nicht weiß oder kann“. Wenn Sie beispielsweise noch nie von Online-Lernplattformen gehört haben, können Sie gar nicht wissen, dass es so etwas überhaupt gibt.

Aber wenn Sie einmal davon gehört und damit diesen blinden Fleck aufgedeckt haben, sind Sie schon auf Stufe 2 angelangt, der bewussten Inkompetenz oder „Mir wird bewusst, dass ich etwas nicht weiß oder kann“.

Womöglich fangen Sie an, sich noch stärker für Online-Lernplattformen zu interessieren und vertiefen sich in das Thema, melden sich vielleicht auf einer Lernplattform an und probieren es aus. Nach den ersten erfolgreichen Lektionen und damit einer Reihe von wiederholten Aktionen haben Sie Stufe 3 erreicht, die bewusste Kompetenz: „Ich weiß, dass ich etwas kann“.

Und wenn Sie ausreichend viele Lektionen absolviert haben, wenn sich eine Gewöhnung oder Habitualisierung eingestellt hat und Sie die Lernplattform jetzt aus dem Effeff beherrschen, sind Sie auf Stufe 4 angekommen mit der unbewussten Kompetenz: „Ich mache etwas ganz automatisch“.

LERNEN ALS VERKNÜPFEN VON SYNAPSEN

Diese Stufe der unbewussten Kompetenz erreichen wir durch die Plastizität unseres Gehirns, durch die Fähigkeit, zwischen Nervenzellen neue Synapsen zu bilden. Bekanntlich gehen im Hirnstamm die Nervenreize ein und werden von dort weitergeleitet zum Zwischenhirn, das wiederum visuelle, akustische und motorische Signale zum Großhirn sendet.

Im Großhirn werden diese Signale in unterschiedlichen Arealen verarbeitet. Beispielsweise liegen große Teile des Sprachzentrums im Frontallappen, während der Hippocampus für das Lernen und das Gedächtnis zuständig ist. Das Kleinhirn wiederum koordiniert Bewegungsabläufe und automatisiert diese bei entsprechend häufiger Wiederholung.

Das Lernen neuer Informationen sowie die Automatisierung funktioniert über Milliarden an Nervenzellen, die über Synapsen verbunden werden und neuronale Netzwerke bilden – und diese Synapsen zwischen den verschiedenen Arealen lassen sich ähnlich wie ein Muskel trainieren. Physiologisch betrachtet ist ein Lernprozess also nichts anderes als die Neuerschaffung und Stärkung der synaptischen Verbindungen.

DAS MODELL DER 4 LERNTYPEN

Jeder Mensch ist als Individuum einmalig – und so verhält es sich auch mit unseren neuronalen Netzen im Gehirn. Weil jedes Gehirn anders aufgebaut ist, andere Synapsen gebildet hat, „tickt“ jedes Gehirn beim Lernprozess anders. Je nach Art der Signalübertragung ist in der populärwissenschaftlichen Lernpsychologie ein Modell mit vier verschiedenen Lerntypen entwickelt worden.

Der visuelle Lerntyp: sehen und verstehen

Beim visuellen Lerntyp kommt es vor allem auf visuelle Signale an – entweder Informationen in schriftlicher Sprache oder als grafische Informationen wie bei Schaubildern, Skizzen, Diagrammen oder Filmen. Karteikarten sind ideal für kleine Informationshäppchen wie Vokabeln oder Begriffsdefinitionen, da die Informationen in kompakter Form auf einen Blick zu erfassen sind.

Der auditive Lerntyp: die Macht des gesprochenen Wortes

Für den auditiven Lerntyp sind Vorträge, Gespräche und Tonaufnahmen das Mittel der Wahl. Der auditive Lerntyp kommt auch gut mit dem klassischen Frontalunterricht zurecht. Hingegen fällt es schwer, über das Lesen zu lernen. Hier hilft dann, den Text laut vorzulesen, so wird in gewisser Weise aus einem visuellen ein auditives Medium. Auditive Lerntypen lassen sich leicht durch Umgebungsgläusche ablenken, daher ist für sie eine ruhige Lernumgebung meist hilfreich.

Der motorische Lerntyp: lernen durch Praxis

„Learning by doing“ wäre das Motto für den motorischen Lerntyp. Anfassen und ausprobieren, Dinge ergreifen und begreifen, passt gut bei diesem Lerntyp. Falls es notwendig ist, Informationen beispielsweise durch das Lesen aufzunehmen, so ist eine hilfreiche Unterstützung, sich beim Lesen zu bewegen. Und dann: einfach mal machen!

Der kommunikative Lerntyp: reden ist doch Gold

Beim kommunikativen Lerntyp kommt es beim Lernen vor allem auf den Austausch mit anderen an. Gespräche, Diskussionsrunden und Lerngruppen sind am geeignetsten, durch die Interaktion mit anderen wird der Geist angeregt. Bei „trockenem“ Lernstoff ist es am besten mit einem Partner zu lernen, mit dem man sich über das Thema austauschen kann. Wenn der Lernpartner zudem schwierige Themen in eigenen Worten erklären kann, erhöht das den Lernerfolg meist deutlich.

WIE FÜHRUNGSKRÄFTE DIE 4 LERNTYPEN UNTERSTÜTZEN KÖNNEN

FÜR DEN VISUELLEN LERNTYP

- Zeigen Sie Dinge und Sachverhalte – ob in Präsentationen oder auf Boards wie Miro, auf Flip-Charts oder Whiteboards, in Videos usw.
- Wichtig für visuelle Lerntypen ist, zentrale Ergebnisse schriftlich festzuhalten – in einem Meeting dürfen sich diese Lerntypen gern Notizen machen

FÜR DEN AUDITIVEN LERNTYP

- Tragen Sie Sachverhalte mündlich vor – oder lassen Sie den auditiven Lerntyp wichtige Schriftstücke zusammenfassend vorlesen
- ebenso hilfreich sind Medien wie Podcasts oder Blinkist

FÜR DEN MOTORISCHEN LERNTYP

- Gespräche mit diesem Lerntyp führen Sie am besten im Gehen („Walk & Talk“)

- wie beim visuellen Lernen hilft auch hier Notizen zu machen – wichtige Punkte bleiben über die Motorik des Schreibens besser im Gedächtnis
- ideal sind Lab-Runden oder Experimente – und warum nicht mit kleinen Bausteinen oder anderen Dingen aus der Legowelt arbeiten, um Sachverhalte mit einem Nachbau zu verdeutlichen?

FÜR DEN KOMMUNIKATIVEN LERNTYP

- den Lernstoff im Austausch erklären und erarbeiten
- sich gegenseitig befragen und Erfahrungen austauschen
- als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen und Gesprächsrunden in einer Art Lern- oder Kreativraum anbieten

Ob Sie Selbstlerner sind, in einer Gruppe lernen oder ob Sie als Führungskraft Ihr Team fürs Lernen gewinnen wollen: Wichtig ist, die verschiedenen Lerntypen im Lernprozess zu berücksichtigen und Lerninhalte auf vielfältige Weise, mit vielfältigen Methoden anbieten. So lässt sich Lernfrust nachhaltig in Lernlust verwandeln!

Der Artikel ist erstmals im Intranet der Deutsche WertpapierService Bank AG erschienen.



VICTORIA
BECKERS

[Victoria Beckers](#) ist leidenschaftliche Impulsgeberin für Veränderungsprozesse und Transformation sowie Herzblutunternehmerin. Sie liebt die Arbeit mit und für Unternehmer und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie, damit sie mutig und kraftvoll in eine verantwortungsvolle Handlungsfähigkeit kommen können. Dabei bringt sie sowohl ihre kreative Intuition und ihr gutes Gespür als auch ihre unternehmerische Erfahrung, ihren klaren Fokus und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.



02 LEBENSLANGES LERNEN FÜR FÜHRUNGS- KRÄFTE DURCH lernOS ETABLIEREN

Die Pilotphase des Lernpfads „Leadership“, Interview mit Sara Parr

Das Interview führte Victoria Beckers

Mit lernOS hat sich eine Lernform entwickelt, die es wert ist, hier präsentiert zu werden. Aber was sind die Gründe dafür? Welche Besonderheiten und Merkmale zeichnen lernOS aus? Und welche Vorteile kann lernOS einem Einzelnen, einem Team oder einer Organisation bieten? Sara Parr ist Mitglied des Entwicklungsteams des Lernpfads „Leadership“ und erläutert im Gespräch mit Victoria Beckers die Besonderheiten dieser Methode.

Sara, lernOS ist als offenes System fürs Lernen entwickelt worden. Was ist ein offenes Lernsystem?

lernOS ist ein von 2016 bis 2022 laufendes Projekt der Cogneon-Academy. Der Name kommt von dem Esperanto-Wort „lernOS“, was nichts anderes heißt als „ich/wir werde/n lernen“. Durch die Schreibweise von OS in Großbuchstaben deutet es gleichzeitig auf eine Art Betriebssystem hin und schafft damit eine Anknüpfung an die Digitalisierung und die vernetzte Wissensgesellschaft. Es ist aber explizit keine Software sondern eine Brainware.

lernOS bildet damit ein offenes System, um lebenslanges Lernen zu verankern, zu institutionalisieren und zu kultivieren – und das auf drei Ebenen, nämlich für jeden Einzelnen, für eine Gruppe oder ein Team und schließlich auch auf der Ebene einer Organisation. Damit fördert lernOS das Etablieren einer (selbst-)lernenden Organisation. Ein offenes System für lebenslanges Lernen und die lernende Organisation ist lernOS deshalb, da es als Open Source und Community Projekt frei verfügbar und mitgestaltbar ist. So findet man online eine Sammlung von offen verfügbaren Leitfäden, die zugänglich, gestaltbar und entwickelbar sind.

Lebenslang Lernen ist ja schon länger ein Buzzword in der modernen Arbeitswelt. Viele Jahre lang wurde systematische Personalentwicklung in vielen, vor allem mittelständischen Unternehmen stiefmütterlich behandelt. Warum bekommt das Thema Lernen aus Deiner Sicht nun wieder so große Bedeutung?

Die Halbwertszeit von Wissen ist in unserer modernen Arbeitswelt deutlich geringer geworden. Gerade bei Tech- und IT-Themen ist das aktuelle Wissen in kürzester Zeit überholt.

Nun gehört zu den Merkmalen unseres Bildungssystems, dass ein strukturierter Bildungsmodus über die Schulzeit hinweg vorhanden ist. Danach bekommen junge Erwachsene noch strukturierte Bildung für den Berufsweg in Form einer Ausbildung oder eines Studiums – und das war es dann mit strukturierter Bildung für den weiteren Lebensweg. Es gibt in Unternehmen zwar noch Schulungen, aber das verläuft eher unstrukturiert und punktuell. Für Organisationen im 21. Jahrhundert reicht es nicht aus, einen Mitarbeiter für ein oder zwei Tage in ein Seminar zu schicken. Stattdessen braucht es neue Wege, auch über digitalisiertes und selbstorganisiertes Lernen – dass eine kontinuierliche Entwicklung ermöglicht.



Vor diesem Hintergrund brauchen wir alle ein Mindset für lebenslanges Lernen. In einer dynamischen digitalisierten Welt müssen wir kontinuierliches Lernen kultivieren. Diesen Ansatz verfolgt lernOS. „From cradle to grave“ sollte Lernen als fester Bestandteil im Leben verankert werden. Kritische Erfolgsfaktoren sind dabei Durchhaltevermögen und Entschlossenheit, um tatsächlich dran zu bleiben. Und auch das klare Priorisieren der eigenen Lernzeit, man muss die Zeit fest einplanen. Nicht zu vergessen ist natürlich Lust auf Neues und Neugierde, statt der Einstellung das habe ich schon immer so gemacht.

Wie ist ein lernOS-Lernpfad aufgebaut?

Ein lernOS Lernpfad ist auf 13 Wochen ausgerichtet. Der Pfad startet mit einer Woche 0, um sich auf die nächsten Wochen vorzubereiten. Je nachdem, ob man den Lernpfad alleine, im Tandem, als Circle in einer Gruppe von bis zu fünf Personen durchläuft, kann man die Woche 0 zur gemeinsamen Abstimmung von Kommunikations- und Dokumen-

tationsplattformen abstimmen. lernOS enthält Elemente aus anderen Lern- und Arbeitsformen: so besteht ein Lernpfad in lernOS aus Sprints von 13 Wochen, ähnlich wie man es aus Scrum kennt. Wie bei OKR mit den objectives und key results setzt jeder sich Ziele und überprüft den Fortschritt anhand der Zwischenergebnisse. Für persönliche Ziele lässt sich auch das Canvas-Modell nutzen. Boxenstopps und Retrospektiven bilden weitere Elemente in einem Lernpfad. Natürlich gibt es zu den Lerninhalten wöchentliche Übungen, die man pro Woche durchlaufen sollte. Eine Übung wird Kata genannt. Für das Absolvieren eines Lernpfads ist mit einem Zeitaufwand von etwa zwei Stunden pro Woche zu rechnen.

Zu welchen Themen gibt es Lernpfade?

Inzwischen lassen sich bereits ganz unterschiedliche lernOS-Lernpfade auswählen, z. B. zu Achtsamkeit, Barcamps, Community Management, Podcasting, Prozessmodellierung, Sketchnotes, OKR, WOL, Getting things done, Diversity und

Inklusion. Diese Lernpfade lassen sich selbstorganisiert oder auch gemeinsam in einer Gruppe durchlaufen.

Als ein Open-Source-System besteht auch die Möglichkeit, dass Unternehmen die Lernpfade als Ressource verwenden, um sie für den eigenen Bedarf zu verändern und anzupassen.

Wie unterscheidet sich lernOS von Working Out Loud (WOL)?

Auf den ersten Blick ähnelt lernOS dem selbstorganisierten Lernen bei WOL (Working out Loud). Während der WOL-Circle ein 12-wöchiges Programm durchläuft, umfasst lernOS einen drei Monats Sprint von 13 Wochen (wobei es in der ersten Woche noch nicht um Inhalte geht, sondern zunächst um die Vorbereitung). Dabei ist lernOS auf Ebene von Einzelpersonen, Teams und Organisationen angelegt, während WOL für Einzelpersonen nicht durchführbar ist, hier braucht es eine Gruppe. Und während WOL nur die Methode WOL umfasst, erlernt man bei lernOS ganz unterschiedliche Tools und Werkzeuge wie OKR, Getting things done oder Sketchnoting. Die lernOS Toolbox beinhaltet viele bewährte Methoden und Tools und lehrt den guten Umgang mit Wissen.

Ein weiterer Unterschied zwischen WOL und lernOS besteht darin, dass sich in einem WOL-Circle jeder sein eigenes Ziel oder seine eigenen Schwerpunkte setzt und die Gruppe auf Basis der Peer-Coaching-Methode gegenseitig bei der Erreichung des Ziels unterstützt. Bei lernOS verfolgt zwar jeder ein persönliches Lernziel, allerdings erlernt und erschließt sich die Gruppe gemeinsam die Methode oder das Thema.

Für Einsteiger ist WOL ideal geeignet, um Lernen in Netzwerken, das Teilen von Wissen und die Vernetzung mit anderen Menschen grundsätzlich auszuprobieren und kennenzulernen. lernOS ist ein klein wenig komplexer und daher eher für Lernende geeignet, die bereits ein wenig Erfahrung mit dieser selbstorganisierten Lernform mitbringen.

Wer baut die lernOS-Lernpfade eigentlich auf?

Als offenes Open-Source System gibt es bei lernOS keine zentrale Instanz, die alle Lernpfade zu den

verschiedenen Themen entwickelt und dann bereitstellt. Stattdessen werden die einzelnen Kurse oder Lernpfade in diesem „Betriebssystem für Lebenslanges Lernen und Lernende Organisationen“ (so die Entwickler von Cogneon) von der Community entwickelt.

In einer Gruppe wird zunächst das gemeinsame Ziel definiert. Hilfreich ist auch, mögliche Personas für die Zielgruppe zu entwickeln, um sich zu fokussieren und am Ende für die definierte Zielgruppe einen echten Mehrwert bieten zu können. Erst wenn diese Zielvorgaben festgelegt sind, werden die Strukturen des Lernpfads erstellt – immer vor der Hintergrundfrage „wie könnte ich meine eigene Lernreise strukturieren?“, „wie kann ich mein Lernen systematisieren?“ und vor allem auch „wie kann eine Organisation zu einer lernenden Organisation werden?“.

Du bist aktives Mitglied des Entwickler-Teams für den Lernpfad „Leadership“. Was macht Ihr da genau?

Im vergangenen Jahr hat sich eine interdisziplinäre unternehmensübergreifende Gruppe über das Corporate Learning Camp gefunden, die gemeinsam einen Lernpfad zum Thema Führung entwickeln will. Die Zielgruppe des Lernpfads Leadership sind vor allem für Führungskräfte unterschiedlicher Senioritäts-Level. Ob angehende, junge Führungskraft oder erfahrener Manager – Führung ist ein ständiger Entwicklungsprozess, der durch diesen Lernpfad begleitet werden soll. Der Lernpfad kann aber auch von Personen durchlaufen werden, die Führungskräfte in ihrer Entwicklung begleiten.

Ziel des Lernpfads ist, das Bewusstsein für die Führungsrolle zu schärfen und zu reflektieren. Verschiedene Methoden auf Mindset-, Toolset- und Skillset-Ebene unterstützen dabei, an der eigenen Haltung und den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten.

Die Entwickler-Gruppe hat inzwischen nicht nur die grobe Struktur des Lernpfads erarbeitet, sondern auch die Katas für die einzelnen Wochen entwickelt. Nun startet im Herbst die Pilotphase und ich freue mich, dass auch Du, Victoria, als Test-Userin dabei bist. Bis Anfang des nächsten Jahres soll die Pilotphase beendet werden, der Lernpfad soll im ersten Quartal 2022 mit der Version 1.0 live gehen.

Victoria wird auf dem Energie durch Entwicklung Blog von Ihren Erfahrungen aus der Pilotphase berichten!

Warum ist lernOS für Führungskräfte interessant?

Der lernOS Leitfaden für Führungskräfte bietet eine Lernerfahrung auf zwei Ebenen. Zum einen bietet der Lernpfad ein Umfeld, um die eigene persönliche Entwicklung in der Rolle als Führungskraft stetig zu reflektieren und zu festigen. Der Reflektionsprozess wird begleitet durch eine Peer-Coaching Erfahrung im Rahmen des Circles und bietet Raum für kontinuierliches Wachstum innerhalb der eigenen Rolle.

Zum anderen sollten auch Führungskräfte selbstorganisiertes Lernen kennenlernen, verstehen

und als Vorbild vorangehen. Durch das eigene Durchlaufen und Erleben eines Lernpfades können sie auch ihre Teammitglieder in ihrer Entwicklung beim selbstorganisierten Lernen unterstützen und für neue Formen des Lernens werben.

Und zum Schluss noch eine Frage: Welche Vorteile bringt lernOS für Führungskräfte aber auch insgesamt?

Auf individueller Ebene hilft lernOS kurzfristig produktiv und fokussiert zu arbeiten und dabei zeitgemäße Methoden und Werkzeuge zu nutzen. Gleichzeitig fördert es das Lernen in Netzwerken. Langfristig erreicht man mehr Sicherheit in seinem Beruf und erlebt das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Selbstverwirklichung. Es unterstützt den Aufbau von persönlichen Netzwerken, die wiederum zur eigenen Entwicklung und dem eigenen Fortkommen beitragen. Der deutliche Produktivitätsgewinn durch den einfachen Wissens- und Erfahrungstransfer ist enorm.



**SARA
PARR**

Menschen kennenlernen, Netzwerke aufbauen, Neues lernen, sich weiterentwickeln - das macht [Sara Parr](#) aus. Als Referentin für Interne und Change Kommunikation bei der dwpbank hilft sie Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern, wirksam miteinander zu kommunizieren. Dabei legt sie einen besonderen Fokus auf digitale und partizipative Kommunikations- und Dialog-Formate, um echte Beziehungen sowie aktive Netzwerke aufzubauen. Sie versteht sich selbst als interne Beraterin, Mentorin und Enablerin und begleitet Menschen in die digitale Zukunft der Arbeitswelt. Einer ihrer Lieblingsprüche ist von Mahatma Gandhi: „Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst“.

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

COACHING AUSBILDUNG #EDECOACH22

Ich als Mensch – Ich als Coach

*Business-Coaching Ausbildungen gibt es viele und natürlich haben wir selbst auch schon zahlreiche Ausbildungen, Seminare und Zertifizierungen durchlaufen und abgeschlossen. Was uns meist dabei fehlte, war der intensive Blick auf den Coach selbst, dessen Selbstreflexion und Reifung und die Beachtung der besonderen Situation, wenn das Coaching aus internen Rollen im Unternehmen heraus stattfindet, sei es als Führungskraft, Personaler*in oder Projektmanager*in.*

Diese besonderen Rollen finden in den meisten Ausbildungen keine oder nur wenig Beachtung. Dabei zeigt uns unsere jahrzehntelange Erfahrung im Bereich des Business-Coachings für Führungskräfte, Teams und Unternehmen, dass es für erfolgreiche, zukunftsfähige Führung essentiell wichtig ist, eine gute Kenntnis von sich selbst zu haben. Denn nur, wenn man sich seiner selbst bewusst ist, gelingt es, die Themen des Coachees von den eigenen zu unterscheiden und abzugrenzen und so die Basis für wirklich erfolgreiches Coaching zu schaffen.

Aus den genannten Gründen haben wir uns dazu entschieden, unsere Ausbildung in zwei Abschnitte zu gliedern:

- Im Mittelpunkt des ersten Ausbildungsteils werden Sie als Mensch, in ihrer Rolle als Coach stehen.
- Im zweiten Ausbildungsteil widmen wir uns dann den Grundlagen, Formen und Anwendungsfeldern des Coachings, hilfreichen Tools und Methoden sowie der Kommunikation und den Prozessen.

Begleitet wird die Ausbildung durch die konkrete Fallarbeit und einem intensiven Mentor-Coaching mit einem unserer Coaches.

Die Ausbildung auf einen Blick

- Fokus auf Führungskräfte, Personaler*innen und Projektmanager*innen in ihrer internen Rolle als Coach
- ausführliches Vorgespräch
- Kick-Off Abend zum Kennenlernen der anderen Teilnehmer*innen und der Coaches
- 12 zweitägige Module zwischen Mai 2022 und Mai 2023 (online per Zoom und vereinzelt auch in Präsenz in Düsseldorf)
- Begleitendes Mentor-Coaching
- Durchführung eines Praxisfall-Coachings
- Kontinuierliche Reflexion in kleinen Peer-Groups und durch regelmäßige Reflexions-Impulse
- Abschlussprüfung und Zertifizierung durch Energie durch Entwicklung. Die Ausbildung ist nach den Standards der International Coaching Association akkreditiert. Eine gleichzeitige Zertifizierung durch die International Coaching Association (ICA) im Rahmen der Abschlussprüfung ist möglich.

Termine

TEIL 1 ICH ALS MENSCH

Modul 1 | 06./07.05.2022 | Sich selbst kennenlernen

Modul 2 | 10./11.06.2022 | Arbeiten mit Glaubenssätzen

Modul 3 | 19./20.08.2022 | Achtsamkeit und Selbst-Bewusst-Sein

Modul 4 | 16./17.09.2022 | Wahrnehmung, Kommunikation und Beziehungsgestaltung

Mentor Coaching | individuelle Terminvereinbarung

Praxisfall Coaching | individuelle Terminvereinbarung

TEIL 2 ICH ALS COACH

Modul 1 | 21./22.10.2022 | Die Grundzüge des Coaching

Modul 2 | 18./19.11.2022 | Kommunikation im Coaching

Modul 3 | 16./17.12.2022 | Die psychologischen Aspekte im Coaching

Modul 4 | 20./21.01.2023 | Der Coachingprozess und meine Rolle als Coach

Modul 5 | 17./18.02.2023 | Das systemische-ganzheitliche Coaching

Modul 6 | 17./18.03.2023 | Formen und Methoden im Coaching

Modul 7 | 21./22.04.2023 | Fallarbeiten und Marketing

Modul 8 | 12./13.05.2023 | Prüfung und Zertifizierung

Kostenlose Informationsveranstaltung

In unserer kostenlosen Informationsveranstaltung können Sie nicht nur unser gesamtes Ausbildungs-Team kennenlernen, sondern erfahren auch Detail-Informationen zum gesamten Ausbildungskonzept und den einzelnen Modulen. Darüber hinaus bleibt ausreichend Platz für Ihre Fragen. Die Informationsveranstaltung findet in Form eines Zoom-Meetings an folgenden Terminen statt.

Montag, den 8. November 2021 | Montag, den 6. Dezember 2021 | Montag, den 17. Januar 2022

Montag, den 21. Februar 2022 | Dienstag, den 5. April 2022 | Montag, den 2. Mai 2022

jeweils von 18.00 bis 19.00 Uhr. Wählen Sie einfach den für Sie passenden Termin aus und melden sich kostenlos an. Wir freuen uns auf Sie!

Alle Informationen sowie die Anmelde-Formulare finden Sie auf unserer Webseite unter www.energie-durch-entwicklung.com/coaching-ausbildung oder per E-Mail unter info@energie-durch-entwicklung.com

Early Bird-Preise

Ihr Commitment für die Stärkung Ihrer Führungskompetenz lohnt sich!

- » Bei Anmeldung bis zum 30.11.2021 gewähren wir einen **Super Early-Bird Preis** von 6.600,-Euro/Teilnehmer*in (zzgl. MwSt.)
- » Bei Anmeldung bis zum 31.01.2022 gewähren wir einen **Early Bird-Preis** von 6.999,-Euro/Teilnehmer*in (zzgl. MwSt.)
- » Bei Anmeldung bis zum 01.05.2022 beträgt der **Reguläre Preis** 7.500,-Euro/Teilnehmer*in (zzgl. MwSt.)

03 CHANGE-PROZESSE ALS LERNABENTEUER?

Das Change Management auf neuen Wegen

[Victoria Beckers](#)

Veränderungen planen, behutsam begleiten und hin und wieder auch verstärkend vorantreiben – im Change Management geht es immer wieder darum, neue Wege zu gehen und die Mitstreiter dabei mitzunehmen. Nicht immer eine leichte Aufgabe. Ein Wechsel der Sichtweise kann diese Aufgabe erleichtern.

Ob es um eine Reorganisation oder um Prozessoptimierung geht, ob die Einführung einer neuen Software oder Mergers & Acquisitions zu bewältigen sind oder ob es um eine strategische Neuausrichtung geht: immer steht die Aufgabe im Raum, die beteiligten Menschen zu einem veränderten Denken und Handeln, zu veränderten Einsichten und Ansichten zu führen.

Wenn sich etwas verändern, wenn etwas ganz anders werden soll, betrachten viele Mitarbeitende in einem Unternehmen diese Veränderung oft mit viel Sorge und Unsicherheit. Womöglich wird der Veränderungsprozess als Mühsal oder sogar als Risiko und Gefahr empfunden, was häufig zu Ängsten und Widerständen führt.

Change-Prozesse als Lern-Prozesse betrachten

Diese Ängste und Widerstände erschweren die Aufgaben des Change Managements. Dabei könnte es im Grunde so einfach sein – wenn wir den Change-Prozess mit einem frühen Lern-Prozess vergleichen.

Wer heute ein Blatt Papier mit Notizen füllt, denkt gar nicht mehr daran, wie er das Schreiben in der Schule erlernt hat. Aber wer sich zurückerinnert, der weiß, dass nicht gleich von Anfang an die ganzen Buchstaben aufs Papier kommen, sondern erst einmal wird geübt mit Kringeln, Auf- und Ab-

schwüngen. Erst wenn das gut klappt, geht es daran, Buchstaben auszumalen.

Auch die ersten Wörter werden spielerisch erlernt, mit Schüttelwörtern, Reimspielen, Anagrammen und allem, was sonst noch spannend und Spaßig ist. Den meisten Kindern macht das Lernen – zumindest in den ersten Schuljahren – sehr viel Freude.

Change-Prozesse in ein Lernabenteuer verwandeln

Neue Dinge erlernen macht keinen Spaß, wenn zu befürchten ist, dass Fehler passieren, die bestraft



werden – oder die womöglich die weitere Karriere beschädigen könnten. Im ersten Schritt wäre daher wichtig, eine konstruktive Fehlerkultur in den Vordergrund zu stellen. Ab sofort ist Fehler machen erlaubt!

Bereits eine solche Haltung wirkt auf den Lernprozess entkrampfend. Wichtig ist auch, neues Wissen nicht als Zusatzwissen „on top“ aufzusetzen, sondern im Gegenzug auch Ballast über Bord zu werfen. Schließlich geht es nicht nur um neues Wissen, sondern auch darum, Wissen zu „entrümpeln“, nicht mehr benötigtes Wissen auszusortieren und „zu verlernen“, alte Muster loszulassen. Mit weniger Ballast segelt es sich leichter durch die Ozeane des beruflichen Wissens.

Auf spielerische Weise lassen sich neue Organisationsformen oder neue Formen der Zusammenarbeit viel besser kennenlernen. Mit einer neuen Sicht auf den Change-Prozess können Sie frische Expeditionen und Experimente starten, bei denen sich durch Versuch und Irrtum (auch bekannt als trial & error) durchaus spannende und horizonterweiternde Erfahrungen entwickeln. Unter diesem spielerischen Lernaspekt lassen sich Change-Prozesse sehr viel unbeschwerter und lustvoller gestalten.

Change lerntypengerecht aufbereiten

Wichtig dabei: in diesem Lernabenteuer gibt es kein „One size fits all“! Jeder Mensch ist anders geprägt, jedes Gehirn ist anders aufgebaut. Vor diesem Hintergrund hat die populärwissenschaft-

liche Lernpsychologie ein Modell entwickelt, das vier verschiedene Lerntypen unterscheidet. Und diese sollten von der Change Kommunikation für die Lernabenteuerreise an Bord geholt werden:

Für visuelle Lerntypen sind Grafiken und Schaubilder das Mittel der Wahl. Der auditive Typ lässt sich eher über Vorträge und Town Hall Meetings erreichen.

Für den haptischen Typen ist es leichter, wenn er Veränderungen „begreifen“ kann – hier bieten sich Workshops an, in denen Sachverhalte durch Gegenstände symbolhaft dargestellt werden.

Und für den kommunikativen Lerntyp passen Veranstaltungen mit Austausch – vielleicht ein Town Hall Meeting, wo am Ende über Fragen und Antworten wichtige Punkte geklärt werden, vielleicht auch ein Workshop mit haptischem Lernen, wo gleichzeitig Gegenstände aufgebaut oder aufgestellt werden, während im Austausch die Erklärung dazu entwickelt wird.

Mehr Early Adopter und weniger Laggards

Viele Change-Prozesse ähneln der Gauß'schen Normalverteilungskurve mit wenigen Early Adoptern, einer großen Mehrheit an Followern und einigen zaudernden Laggards. Wie wäre es mit einer Wette? Wir sind überzeugt, mit einem Change-Prozess als Lernreise werden Mitarbeiter und Führungskräfte spüren, ein Change-Prozess kann richtig lohnenswert sein!



04 WARUM RESILIENZ EIN SCHLÜSSELASPEKT IN DER LERNKULTUR VON MORGEN IST

Resilienz im Kontext der zukunftsfähigen Lernkultur

[Gina Kaulen](#)

Resilienz ist ein Begriff, der einen immer bedeutenderen Einzug in den Wortschatz vieler Menschen nimmt. Und das ist nicht verwunderlich. Ob es nun die Wirtschaftskrise, Corona oder eine klimabedingte Umweltkatastrophe ist - Menschen und Unternehmen merken immer deutlicher, dass sie an ihre Grenzen stoßen. In einer Welt, in der die einzige Konstante der Wandel ist, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, zukunftsfähig und agil zu handeln. Veränderungen, ob sie nun guter oder schlechter Natur sind, bringen zunächst Unsicherheit mit sich. Um auf dem Markt mithalten und bestehen zu können, sorgen faire Unternehmen dafür, ihre Mitarbeiter optimal zu fördern und zukunftsfähiges Lernen zu ermöglichen. Was hat dies nun mit Resilienz zu tun? Die Herausforderungen von morgen meistern zu können, bedeutet immer auch, dass wir mit unvorhergesehenen, schwierigen Situationen konfrontiert werden. Eine resiliente Person ist in der Lage damit konstruktiv umzugehen.

Damit das Konzept „zukunftsfähige Lernkultur“ nicht nur auf dem Papier schick aussieht, werden wir die Bedeutung von Resilienz näher unter die Lupe nehmen. Somit erschaffen wir ein tieferes Verständnis von der Rolle der Resilienz im Kontext einer zukunftsfähigen Lernkultur.

Die Bedeutung von Resilienz

Resilienz stammt von dem lateinischen Wort „resiliere“ ab und bedeutet so viel wie: „abprallen“, „zurückspringen“. In der Physik repräsentiert Resilienz die Eigenschaft eines Körpers, nach einer Verformung wieder in seinen ursprünglichen Zustand zurückzukehren. In der Psychologie bedeutet dies übersetzt: Resilienz ist die psychische Widerstandsfähigkeit eines Menschen, Krisen ohne nachhaltige Folgen zu überwinden. Die zugehörige Erfolgsformel setzt sich aus zwei Eckpfeilern zusammen:

1. Ich verfüge über und habe Zugriff auf meine persönlichen Ressourcen wie Motivation, Hoffnung und Optimismus.

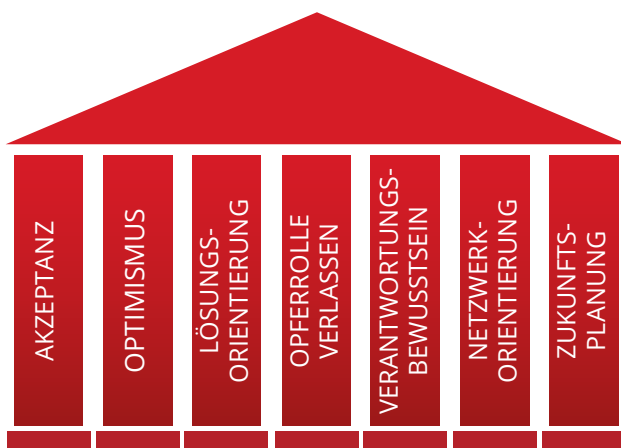
2. Ich verfüge über soziale Ressourcen wie starke Familienbande, gute Freunde oder vertraute Arbeitskollegen. Ich nutze dieses Netzwerk aktiv, indem ich, je nach Situation, anderen Unterstützung biete oder selbst um Unterstützung bitte.

Resilienz steht für die Kunst, Krisen nicht aus dem Blickwinkel der Defizitorientierung zu betrachten, sondern stattdessen als Entwicklungschance wahrzunehmen. Da in vielen Unternehmen eine Kultur vorherrscht, die Fehler mit Niederlage und Scham gleichsetzt, kann es besonders herausfordernd sein, diesen Perspektivwechsel vorzunehmen. Ganz nach dem Motto: „What doesn't kill you, makes you stronger.“ Es braucht jedoch nicht

immer gleich einen Rückschlag, um Resilienzvermögen zu trainieren. Hart erarbeitete positive Erlebnisse, wie das Erreichen von hochgesteckten Jahreszielen ihres Unternehmens, die erfolgreiche Umsetzung eines internen Change Prozesses etc. können gleichermaßen als Resilienztraining dienen. Eine weitere gute Nachricht lautet: Jeder Mensch, und somit auch jedes Unternehmen, kann Resilienz erlernen.

Resilienz ist wie ein Muskel - je mehr Aufmerksamkeit wir ihm durch kontinuierliches Training schenken, desto stärker und widerstandsfähiger wird er.

Die 7 Säulen der Resilienz



Aber wo anfangen? Wie kann sich Resilienz seinen Weg durch die Türen der Unternehmen bahnen, denen eine zukunftsfähige Lernkultur am Herzen liegt? Es gibt 7 Säulen, welche, wenn allesamt stabil stehend, einen resilienten Menschen abbilden:

1. **Optimismus** als Grundhaltung. Schafft es ein Unternehmen, eine Kultur zu entwickeln, in der Rückschläge als temporär betrachtet werden? Die feste Überzeugung, dass Niederlagen punktuell zu betrachten sind und bessere Zeiten bevorstehen, ist hierbei essenziell. Auch die Fähigkeit, in vermeintlich schwierigen Situationen stets die positiven Aspekte im Auge zu behalten, ist wich-

tig. Dabei ist Optimismus nicht zu verwechseln mit Naivität. Ein positiver Spirit sollte demnach fester Bestandteil von Teammeetings sein, in denen herausfordernde Themen besprochen werden.

2. **Akzeptanz.** Es kann sich nichts verbessern, solange wir Probleme entweder kleinreden oder deren Existenz schlichtweg nicht wahrhaben wollen. Probleme sorgen zunächst immer für Unruhe. Je nachdem, wie gut es um die Kultur eines Unternehmens bestellt ist, variiert jedoch das Level an Unruhe. Akzeptanz kreiert Ruhe, die wir brauchen, um den nächsten Schritt zu gehen.

3. Lösungsorientierung und mentale Agilität.

Akzeptanz eröffnet den Raum für die Erarbeitung von Lösungen. Haben wir den ausgeprägten Willen, immer weiter zu lernen und die Reaktion auf die sich ständig wechselnden Rahmenbedingungen als Erfolgstraining zu betrachten, Unsicherheiten und Komplexität als Freunde und nicht Feinde wahrzunehmen? Eine Unternehmenskultur, die sich durch Vertrauen und Verletzlichkeit auszeichnet, hat hier schon einen großen Vorteil. Denn Innovationen, kreative Lösungen und Veränderungen können nur auf dieser Grundlage entstehen.

4. **Opferrolle verlassen.** "Es musste ja so kommen. Wir hätten alles so weiterlaufen lassen sollen wie zuvor. Wie soll es jetzt nur weitergehen?" Sich als Opfer einer Situation zu sehen, sei es persönlich oder im unternehmerischen Kollektiv, wirkt lähmend und verhindert, gleichermaßen wie fehlende Akzeptanz, in den Lösungsmodus zu switchen.

5. **Verantwortungsbewusstsein.** Was erfordert das? Ehrlich differenzieren. Was liegt im Verantwortungsbereich von uns als Unternehmen und jedem einzelnen und was konnten wir nicht beeinflussen? Ohne diese Erkenntnis können keine effektiven Lösungsansätze entstehen. Dabei ist Vorsicht geboten vor gegenseitigen Schuldzuweisungen unter Kollegen. Finden wir starke Teams vor, die sich nicht als lose Gruppierung von Einzelkämpfern betrachten, ist ein großer Schritt bereits gegangen.

6. **Netzwerkorientierung.** Wie einleitend bereits erwähnt, sind es sowohl die persönlichen als auch die sozialen Ressourcen, die die Identität eines resilienten Menschen auszeichnen. Im betrieblichen Kontext zielt dies vor allem auf ein gesundes Arbeitsklima ab. Findet ein kollegialer Austausch statt, der über den obligatorischen Smalltalk hinaus geht? Kann ich mich einem Kollegen oder meinem Chef anvertrauen? Auch wenn wir nicht alle Kollegen gleichermaßen mögen müssen - Beziehungen am Arbeitsplatz helfen uns dabei, widerstandsfähiger zu sein.

7. Der Nordstern am Horizont, die **Zukunftsplanung.** Unabhängig vom Status quo, sollten wir immer in der Lage sein, an unserer Vision festzuhalten. Doch die Vision allein reicht nicht aus. Machen wir als Unternehmen unsere Vision messbar, z.B. anhand von OKRs? Ohne messbare Ziele wird es schwierig, eine Vision aufrechtzuerhalten. Dazu gehört auch die regelmäßige Reflexion: Sind wir auf dem richtigen Weg? Was fehlt uns noch, um die Lücke zwischen IST und SOLL zu schließen? Müssen wir nachjustieren?

Betrachten wir diese sieben Säulen, wird eines klar: Zukunftsfähiges Lernen und Resilienz sind miteinander verwoben. Unternehmen, die dies fördern, werden von einem langfristigen unternehmerischen Erfolg profitieren.

ZWISCHEN REIZ UND
REAKTION LIEGT EIN RAUM.
IN DIESEM RAUM LIEGT
UNSERE MACHT ZUR WAHL
UNSERER REAKTION.
IN UNSERER REAKTION
LIEGEN UNSERE
ENTWICKLUNG UND
UNSERE FREIHEIT.

Viktor Frankl



GINA
KAULEN

[Gina Kaulen](#) ist Expertin für zukunftsfähige Unternehmensentwicklung bei Energie durch Entwicklung. Mit viel Empathie, treffsicheren Fragen und Intuition begleitet sie Menschen und Unternehmen auf ihrem Weg zum Ziel. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Projektmanagerin in der Broadcast-IT Branche entschloss sie sich für einen Kurswechsel, bei dem der Mensch im Fokus steht.

Sie ist geprüfte systemische Coach & Change Managerin und Mediatorin am INeKO Institut der Uni Köln und hat sich u.a. auf die Themen Resilienz und Effektivität spezialisiert. Mit Tatkraft und Strategie stellt sie sich leidenschaftlich gerne immer wieder neuen Projekten und Herausforderungen. Seit Mai dieses Jahrs ist sie Teil des Teams von Energie durch Entwicklung.



„NEXT LEVEL LEADERSHIP“ INTRO CLASS

Besonders in so stark von Entwicklung und Veränderung geprägten Zeiten, braucht es handlungsfähige, resiliente Führungskräfte, die ihren Teams Orientierung geben. Daher haben wir für Sie die

„Next Level Leadership“ Intro Class Warum Widerstandsfähigkeit zu mehr Erfolg führt

entwickelt, um Sie und Ihre Führungskompetenz zu stärken. Resilienz ist die Fähigkeit, mit Druck und Krisen so umzugehen, dass man gesund bleibt oder sogar gestärkt aus ihnen hervor geht. Dem liegt die Fähigkeit zugrunde, sich selber gut zu führen, d.h.

- eine gute Selbstwahrnehmung zu haben*
- Selbstverantwortung zu übernehmen*
- passende Selbstmanagement – Strategien zu kennen und umzusetzen*

Exzellente und effektive Selbstführung ist eine zentrale Führungskompetenz, die zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen wird. Denn Resilienz steht auch für Krisenfestigkeit, eine wichtige Kompetenz, um sich selbst und andere erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Führungskräfte von morgen sind solche, die sogar angesichts von Krisen, Unwägbarkeiten, Ambiguität und Volatilität die Fähigkeit besitzen, sich selbst zu führen und so auch ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sichere Orientierung zu bieten.

Dabei ist Resilienz wie ein Muskel: es geht darum, die eigene Widerstandsfähigkeit zu trainieren. Das geschieht durch gezielten Einsatz von Selbstmanagement-Strategien und Vermeidung schädlichen Verhaltens.

Sie möchten mehr zum Thema Resilienz erfahren? Dann laden wir Sie herzlich zu unserer kostenlosen „Next Level Leadership“ Intro Class via Zoom ein.

Erkenntnisse, die Sie durch Ihre Teilnahme gewinnen

- Verstehen Sie, warum das Thema für Next Level Leadership so relevant ist
- Gewinnen Sie Klarheit darüber, welche Aspekte zu Resilienz gehören und wie sie Resilienz trainieren können
- Erkennen Sie, wie eine gute Selbstführung mit guter Teamführung zusammenhängt – Nur wenn ich mich selbst gut führen kann, kann ich auch andere gut führen
- Erhalten Sie konkrete Ideen & praktische Tipps, wie die eigene Resilienz entwickelt und gestärkt werden kann

Mehr zum Thema Resilienz erfahren Sie auch in unserer letzten Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs zum Thema Zukunftsfähiges Coaching. Hier hat Petra Basler in ihrem Artikel „Resilienz - Krisenfest in stürmischen Zeiten“ bereits erste Tipps und Tricks verraten, wie Sie Ihre Resilienz und die Ihres Teams trainieren können.

Termine

Wir bieten diesen Workshop an zwei Terminen jeweils via Zoom an:

24.11.2021 von 18.00 - 19.00 Uhr oder

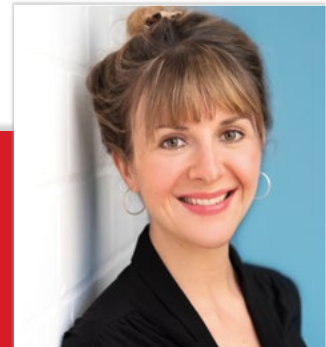
30.11.2021 von 12.30 - 13.30 Uhr

Seien Sie unser Gast – Ihre Teilnahme ist kostenlos.

Ihre Referentin

GINA KAULEN

EXPERTIN FÜR PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG &
ZUKUNFTSFÄHIGE ZUSAMMENARBEIT



Als Expertin für persönliche Entwicklung begleite ich mit viel Empathie, gezielten Nachfragen und voller Aufmerksamkeit die Menschen auf ihrem Weg zum Ziel. Ich bin davon überzeugt, dass Offenheit und eine transparente Kommunikation wesentlich zu einer wertschätzenden und erfolgreichen Teamkultur beitragen. Dafür bediene ich mich gerne an meinem Werkzeugkoffer, den ich als systemische Coach & Mediatorin stets griffbereit habe.

Ihre Referentin

PETRA BASLER

EXPERTIN FÜR FÜHRUNG, VERÄNDERUNGSMANAGEMENT,
RESILIENZ UND PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG



Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat sie in mehr als 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coachingarbeit bilden. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement, Resilienz und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching hat sie mehrere Jahre das Vorstandsteam des ICF Coachingverbandes begleitet.

Sie unterstützt Führungskräfte dabei, ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Um täglich Top-Ergebnisse liefern zu können, müssen Menschen in diesen Positionen in der Lage sein, permanent Bestleistungen abzurufen. Diese Herausforderungen sind nur dann kontinuierlich zu leisten, wenn sie ihre Führungspersönlichkeit und Managementkompetenzen in einem sehr hohen Maß entwickelt haben, so dass dadurch größtmögliche Wirkung erzeugt werden kann.

Alle Informationen sowie die Anmelde-Formulare finden Sie auf unserer Webseite unter www.energie-durch-entwicklung.com/coaching-ausbildung oder per E-Mail unter info@energie-durch-entwicklung.com

05 NEUE LERNKULTUR ENTWICKELN

Über die richtigen Rahmenbedingungen

[Victoria Beckers](#)

Seit einiger Zeit macht das Schlagwort einer neuen Lernkultur die Runde. Aber was ist damit gemeint? Und wie lässt sich diese neue Lernkultur erreichen? Diesen Fragen wollen wir ein Stück weit folgen und zunächst schauen, was diese neue Lernkultur überhaupt auszeichnet:

NEUE TOOLS UND WERKZEUGE

Ein Aspekt sind die Tools und Werkzeuge: Natürlich sind darunter vertraute Medien wie Bücher, Zeitungen und Zeitschriften. Auch ist die Möglichkeit in Team-Meetings, Blogs und Foren oder über Videos zu lernen nicht mehr ganz neu und zum Beispiel auf YouTube schon länger zum Alltag geworden.

Aber es finden sich inzwischen auch ganz innovative Tools wie Barcamps, Brown Bags, Ted Talks, Experimente und Retrospektiven. Und schließlich geht es auch um neue Lernplattformen und Netzwerke.

NEUE METHODEN

Die neuen Formate brauchen auch neue Methoden. Im beruflichen Alltag ist eine On-demand-Verfügbarkeit wichtig und der Lernprozess sollte interaktiv gestaltet sein. Eine agile Herangehensweise erleichtert vieles, aber vor allem ist wichtig, dass die Lernenden freiwillig und nach individuellen Interessen und Wissenslücken vorgehen können.

Seit Corona ist auch klar, dass das Lernen in Zukunft deutlich digitaler wird – und auch noch stärker selbstorganisiert.

EINE NEUE HALTUNG

Besonders bedeutsam für die neue Lernkultur ist die Haltung, mit der wir uns auf diese Lernkultur einlassen sollten. Früher galt es, in der Schule und in der Ausbildung oder im Studium zu lernen und das reichte dann für die meisten.

Mit der Zeit der Computerisierung war es damit vorbei. Inzwischen heißt es lebenslang lernen, voneinander und miteinander lernen, das Arbeiten und das Lernen miteinander zu verbinden. Auch die Haltung, Wissen zu teilen statt Wissen zu horten, gehört zu dieser Lernkultur dazu – denn immer wieder Neues zu lernen ist ein zentraler Erfolgsfaktor geworden für eine Organisation und für den Einzelnen.

WARUM ÜBERHAUPT NEUES LERNEN?

Für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation spielt die Verfügbarkeit fachgerecht qualifizierter Mitarbeiter und damit deren Employability eine zentrale Rolle – und die Voraussetzung dafür ist die persönliche, fachliche und methodische Weiterentwicklung jeder und jedes Einzelnen.

Eine zukunftsfähige Lernkultur macht Wissen sichtbar, schafft Transparenz und eine bereichs-

übergreifende Zusammenarbeit und fördert vor allem auch den Know-How-Transfer untereinander. Eine zukunftsfähige Lernkultur unterstützt zugleich auch die Entwicklung einer motivationsfördernden und leistungsorientierten Führungs- und Unternehmenskultur.

DIE RICHTIGEN RAHMENBEDINGUNGEN

Für den Erfolg ist wichtig, dass Lernen ein positives und freudvolles Erlebnis wird, intrinsisch motiviert durch Neugier. Aber wie lässt sich das erreichen?

Es gilt, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen für eine zukunftsfähige Lernkultur und das gleich auf mehreren Ebenen:

- die technische Ebene mit den grundlegenden technischen Voraussetzungen
- auf Führungsebene den nötigen Freiraum schaffen
- die Ebene der Selbstorganisation stärken
- auf kultureller Ebene eine Lernkultur fördern

Diese Rahmenbedingungen sind in einem agilen und iterativen Prozess zu schaffen, in dem Führungskräfte nicht mit „Push“-Methoden, sondern mit einer „Pull“-Strategie ihre Mitarbeitenden an Bord holen.

Eine zukunftsfähige Lernkultur ist als ein Framework zu verstehen, das die persönliche Haltung und Einstellung des Einzelnen ebenso berücksichtigt wie die mannigfaltigen Themen sowie die unterschiedlichen Methoden und Vorgehensweisen.

Für die Entwicklung einer zukunftsfähigen Lernkultur braucht es:

1. ZIELE

Allen im Unternehmen muss klar und verständlich sein, warum Lernen wichtig ist, was die Organisation damit erreichen will – und was das Ziel für jeden Einzelnen ist.

2. KULTUR

Die Unternehmenskultur muss bereit und offen sein für „Neues Lernen“. Das bedeutet: Weniger

Kontrolle, dafür mehr Ermutigung und Transparenz. Es bedeutet zudem: Bereit sein aus Fehlern zu lernen und einen offenen, konstruktiven Umgang mit Fehlern pflegen.

3. FÜHRUNG

Eine zentrale Aufgabe von Führung ist die Ermutigung, Förderung und Motivation von Mitarbeitern zum Lernen: Einerseits indem die Führung das Lernen selbst vorlebt und mit dem eigenen Lernprozess transparent umgeht. Andererseits indem sie Lernen als Selbstverständlichkeit im Team besprechbar macht und Freiraum gibt für das Lernen und die Entwicklung. Lernen muss explizit erlaubt sein!

4. TECHNIK UND INFRASTRUKTUR

Die technischen Voraussetzungen für „Neues Lernen“ und für das Teilen von Wissen und Erfahrungen müssen geschaffen sein. Neben einer Lernplattform braucht es auch eine Kollaborationsplattform zum Austausch und zur Vernetzung, zum Beispiel über Zoom, Teams, Slack, Mattermost etc. Gleichzeitig brauchen alle Mitarbeitenden die notwendige Medienkompetenz, um mit der Lern- bzw. Kollaborationsplattform gut umgehen zu können.

5. INSPIRATION

Ob intern unter Kollegen oder extern: Inspirationen, auch abseits der Kerntätigkeit, fördern die Kreativität und die Innovationsfähigkeit, die Freude an Neuem und am Lernen.

6. PERSÖNLICHE LERNKOMPETENZEN

Eigene Lernziele in Lerninhalte zu übersetzen und den Lernprozess zeitlich und räumlich eigenständig und individuell zu organisieren – dazu müssen Mitarbeitende in der Lage sein. Zeitmanagement und Selbstorganisation sind dabei genauso wichtig wie Selbstreflexion, d.h. den eigenen Lernprozess zu betrachten und für sich selbst zu bewerten.

7. INTERNE NETZWERKE

Wissen ist das einzige, was sich vermehrt, wenn man es teilt. Gemeinsam und voneinander lernen muss das Credo lauten – und als Grundlage dafür braucht es eine abteilungs- und bereichsübergreifende Vernetzung.

06 NEUE LERNKULTUR ENTWICKELN

3 Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung

»» *Eine neue Lernkultur braucht bestimmte Rahmenbedingungen für die Entwicklung. Für die Umsetzung in die Praxis braucht es jedoch noch weitere Faktoren, damit die Implementierung erfolgreich verläuft.*

[Victoria Beckers](#)

1| *Umfassende Kommunikation*

ZENTRALE FRAGEN: Geht es um die Umsetzung einer neuen Lernkultur, so sind als zentrale Fragen intern zu klären bzw. zu erklären, warum das Lernen ein so gewichtiges Thema ist für die gesamte Organisation bzw. für jeden Einzelnen.

LERNEN IM TEAM ERLEBBAR MACHEN: Lernziele und -erfahrungen gehören als selbstverständliches Thema in Team-Meetings hinein. Frische Lernerfahrungen sollten geteilt werden, zum Beispiel in Retrospektiven oder anderen Formaten. Oder führen Sie einen gemeinsamen Lerntag ein, idealerweise einmal im Monat.

STORYTELLING: Erzählen Sie sich untereinander Best-Practice-Geschichten, die Lust auf Lernen machen! Erfolgreiche Beispiele von Führungskräften und Kollegen können durchaus als Inspiration wirken.

MICRO LEARNING: Um die Einstiegsbarriere so gering wie möglich zu halten, bieten Sie kleine, kurze Lernhäppchen für alle, zum Beispiel als eine Brown-Bag-Session in der Mittagspause.

KOMMUNIKATION ALS FÜHRUNGSAUFGABE: Sprechen Sie über den eigenen Lernprozess, erzählen Sie von eigenen Lernerfahrungen und machen Sie das Lernen zum selbstverständlichen Thema im Austausch mit Ihren Mitarbeitenden.

STRATEGIEN UND MEDIEN ENTWICKELN: Die passenden Kommunikationsstrategien und -tools sollten Unternehmenskommunikation und Personalentwicklung gemeinsam erarbeiten.

WISSENS- UND VERNETZUNGS-PLATTFORMEN AUSBAUEN: Nutzen Sie Wissensplattformen für das Lernen und zusätzlich noch Plattformen für den Austausch untereinander.

2| *Gute Führung*

COMMITMENT: Führungskräfte sollten verstehen, wie bedeutsam und wichtig die Lernkultur für jeden Einzelnen und das Unternehmen ist.

RAUM GEBEN: Führungskräfte ermöglichen Freiräume (zeitlich und räumlich) zum Lernen und bieten

#KLARHEIT

#ENERGIE

#FLOW



die Möglichkeit, Gelerntes auch auszuprobieren und umzusetzen. Es gibt die explizite Erlaubnis für Lernräume und -zeiten in der gesamten Organisation.

FÖRDERN: Führungskräfte fördern nicht nur Initiativen zum Lernen, sondern auch neue und kreative Lernwege.

WERTSCHÄTZUNG: Führungskräfte zeigen Wertschätzung für Wissen und Lernen, indem sie in diesem Bereich ebenso viel Anerkennung geben wie für die Leistung in der Kernaufgabe.

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG: Führungskräfte bilden sich in ihrer Führungskompetenz weiter, um selbst gute und erfolgreiche Befähiger, Coaches und Lernbegleiter fürs Lernen zu werden.

MIT GUTEM BEISPIEL VORAN: Führungskräfte machen sich zu Pionieren des selbstorganisierten Lernens und gehen mit gutem Beispiel voran. Sie machen ihre Erfahrungen sichtbar und transparent und teilen ihr Wissen.

3| Intensive Vernetzung

LERNPARTNERSCHAFT: Mit einem Partner das gleiche Lernziel verfolgen und gemeinsam miteinander und voneinander lernen.

WORKING-OUT-LOUD / LERNOS: Bereichs- und abteilungsübergreifende Lerngruppen fördern die Vernetzung, den Austausch und die gemeinsame Entwicklung.

WISSEN TEILEN: Für den Berufsalltag ideal geeignet sind Mini-Formate wie Brown Bags, Lean Coffee Breaks, Meetups, Inspiration Breaks, unterstützende Tools etc.

LERN-COACHES: Diese unterstützen Mitarbeitende bei der Organisation ihres Lernprozesses und stehen für Fragen aller Art zur Verfügung.

LERN-LABS: Mit Raum zum Experimentieren, Ausprobieren und gegenseitigem Feedback.

MEHR VERBINDUNG & LEBENDIGKEIT IN VIRTUELLEN MEETINGS UND WORKSHOPS

*Wir fördern die lebendige
Lernkultur in Ihrem Unternehmen.*

Geht es Ihnen auch so...?

- » *Sie suchen Inspiration, um Ihre Online-Meetings und -Workshops noch lebendiger und interaktiver zu gestalten?*
- » *Sie möchten mehr Sicherheit gewinnen für die Planung und Durchführung von Online-Formaten?*
- » *Sie haben Zweifel, dass sich die Tiefe und Intensität der Zusammenarbeit in ihren Meetings und Workshops auch virtuell erreichen lässt?*
- » *Sie möchten sich mit anderen austauschen und miteinander lernen?*

Bei mehr als einem „Ja“, sind Sie hier genau richtig!

Für eine lebendige und hybride Zusammenarbeit ist es wichtig, auch virtuelle Meetings und Workshops lebendig zu gestalten und so die virtuelle bzw. hybride Zusammenarbeit zu verbessern. Dieser Workshop bietet eine Mischung aus Impulsen & direkt anwendbaren Tipps, praktischem Ausprobieren & Erleben, gemeinsamem Reflektieren & Erfahrungsaustausch. Sie ERLEBEN Online-Facilitation in der Rolle des Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin und blicken in der Rolle des/der Moderierenden hinter die Kulissen.

Das ist drin

- Wesentliche Unterschiede zwischen Präsenz und Online - welche Besonderheiten muss ich im virtuellen Raum beachten?
- Typische Fallstricke – was muss ich tun, damit es so richtig langweilig wird und nichts hängen bleibt?
- Nähe und Gruppengefühl über Distanz und Bildschirme hinaus – (wie) geht das?
- Online-Kollaborations- und Konferenz-Tools – was ist hilfreich wofür?
- Konzipierung eines Online-Workshops – welche wesentlichen Bausteine braucht es?

Inklusive Dokumentation der Inhalte sowie Übersicht aller verwendeten Tools und Methoden zum direkten Loslegen und Anwenden in Ihrer Praxis. Ihre Investition: 349,- Euro zzgl. MwSt.

Ihr Mehrwert

- Lernen auf 2 Ebenen: Sie ERLEBEN Online-Facilitation in der Rolle der Teilnehmer*in und BLICKEN in der Rolle als Workshop-Geber*in HINTER die Kulissen.
- Sie haben den Kopf voller Ideen, wie Sie Ihren ersten oder nächsten Online-Workshop lebendig und interaktiv gestalten können.
- Sie bekommen ein gutes Gefühl dafür, welche Methoden und Tools zu Ihnen und Ihren Teilnehmer*innen passen.
- Sie können Möglichkeiten und Grenzen im virtuellen Raum besser einschätzen.
- Sie erleben 3,5 kurzweilige Stunden und vernetzen sich mit anderen spannenden Teilnehmenden.
- Wir wetten, Sie haben danach direkt Lust selbst loszulegen

Termine

Wir bieten diesen Workshop an zwei Terminen jeweils via Zoom an:

25.11.2021 von 09.00 - 12.30 Uhr oder

14.12.2021 von 09.00 - 12.30 Uhr

Ihre Referentin

KATHARINA BUCHGEISTER

EXPERTIN FÜR ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMENS-
ENTWICKLUNG BEI ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG



Wir Kölner sagen „Nix bliev, wie et wor“ – Veränderung ist allgegenwärtig. Was für eine tolle Chance! Als systemische Prozessbegleiterin, Coach und Facilitatorin für zukunftsfähige Formen der Zusammenarbeit begleite ich Menschen bei der Entfaltung ihres ganzheitlichen Potentials. Energierich, achtsam und partizipativ verbinde ich Menschen auch über räumliche Grenzen hinaus, bringe sie in lebendige Interaktion und co-kreative Gestaltung. Für eine nachhaltige und eco-zentrierte Entwicklung von Teams und Organisationen.

Alle Informationen sowie die Anmelde-Formulare finden Sie auf unserer Webseite unter www.energie-durch-entwicklung.com/coaching-ausbildung oder per E-Mail unter info@energie-durch-entwicklung.com

07 AUS FEHLERN LERNEN

Auf dem Weg zur neuen Lernkultur

» *Fehler machen beleuchtet nur die eine Seite – aus Fehlern lernen die andere.*

Victoria Beckers widmet sich der Frage, wie sich gemeinsam im Team eine Lernkultur aufbauen lässt.

[Victoria Beckers](#)

Wir alle sind geprägt durch unser Schulsystem, in dem mit strengem Rotstift das „Richtig“ vom „Falsch“ genau unterschieden worden ist. Auch im Elternhaus spielte das Richtigmachen und das Falschmachen oft eine große Rolle. Diese Prägung in der Kindheit hat uns bis ins Erwachsenenalter so konditioniert, dass Fehler als etwas Makelhaftes, als Missstand oder sogar als schuldhaftes Missetat betrachtet werden. Und von der Schuld zur Schuldzuweisung ist es dann nicht mehr weit. Aber ist das wirklich richtig? Warum einen Fehler nicht als Chance sehen? Warum nicht mit mehr Lust ans Lernen gehen?

1| Fehlerkultur oder Lernkultur?

Wann ist ein Fehler eigentlich ein Fehler? Von einem richtigen Fehler lässt sich nur dann sprechen, wenn mutwillig oder mehrfach in falsche Bahnen gelenkt wird. Passiert jedoch ein Fehler, wenn Dinge ausprobiert werden und der Versuch missglückt, dann handelt es sich um einen Irrtum oder ein Versehen.

Lassen Sie mich ein Plädoyer abgeben für mehr Lust am Lernen. Denn Fehler dürfen passieren – damit wir daraus lernen. Oder um es anders auf den Punkt zu bringen: Einmal einen Fehler machen

ist völlig in Ordnung. Passiert der gleiche Fehler ein zweites Mal, ist ein grübelndes „Hmmm“ angebracht. Erst ab dem dritten Mal wird es zu einem echten Fehler – weil der notwendige Lerneffekt nicht eingetreten ist.

Völlig schuldfrei ist jedoch zu bewerten, wenn Dinge ausprobiert werden, wenn es um ein Experiment geht. Wenn es klappt, ist es gut, wenn es nicht klappt, ist es auch gut. In der Regel sind nicht alle Unternehmensbereiche in allen Aspekten extrem kritisch, wenn mal ein Fehler passiert. Im OP oder der Notaufnahme ist es was anderes. In den meisten Abteilungen findet aber ja keine OP am offenen Herzen statt, hier stehen keine Chirurgen im Operationssaal, wo es gleich um Leben und Tod geht. In der Regel braucht es also keine Panik, versehentlich einen Fehler zu machen. Stattdessen sollte Raum sein für die Lust am Explorieren.

Denn nur so können sich Innovationen entwickeln. Bestimmt kennen Sie die Geschichte von Edison und den vielen Versuchen, bis er die funktionierende Glühbirne entwickelt hatte. Oder denken Sie an ein Kleinkind bei seinen ersten Gehversuchen: Wie oft wird es hinfallen und wie oft muss es wieder aufstehen, bis es klappt mit dem Stehen und Gehen?

Seien wir doch ehrlich: Wenn wir beim ersten Mal aufgegeben hätten, dann hätte kaum einer von uns jemals gelernt auf beiden Beinen zu stehen und zu laufen. Gleich beim ersten Mal aufgeben, ist falsch. Genauso falsch wie die Konditionierung aus der Schulzeit und den Glaubenssätzen von Fehlern und Scheitern, die wir seit frühen Jahren mit uns herumtragen.

2| *Eine Lernkultur im Team einführen*

Um in einem Team eine Fehlerkultur in eine Lernkultur zu verwandeln, braucht es vor allem eines: Vertrauen. Das Vertrauen, dass keiner im Team absichtlich einen Fehler machen wird, ist eine wichtige emotionale Voraussetzung, um gemeinsam als Team weiterzukommen.

Der nächste wichtige Punkt ist eine Vereinbarung über gegenseitiges Feedback. Nur wenn Feedback konstruktiv zu verstehen ist, wird es funktionieren. Es darf nicht nach einem Verursacher oder nach einem Schuldigen gesucht werden – denn sonst passieren Fehler aus Angst! Und dann entsteht schnell eine Angstschleife: Wer Angst haben muss, einen Fehler zu machen, verkrampt sich so, dass ausgerechnet dadurch ein Fehler passiert.

Stattdessen muss aus einer Angstschleife eine iterative Lernschleife entstehen. „Was lehrt uns das?“, ist im Team zu fragen. Und statt zu fragen, wer etwas „verbockt“ hat, müsste die Frage lauten, warum oder aus welcher Ursache etwas schief gegangen ist. Ein Team muss gemeinsam wegkommen von der Schuldfrage: Statt „du hast“ müsste es heißen „wir haben“ etwas nicht richtig gemacht.

3| *Lernen als fester Bestandteil der Teamkommunikation*

Zu empfehlen wäre, die Lernkultur zu einem festen Bestandteil der Teamkommunikation zu machen. Im Idealfall kommt als fester Punkt auf die Agenda oder wäre im regelmäßigen Jour Fixe zu fragen: „Was habe ich bzw. was haben wir diese Woche gelernt?“.

Natürlich wird es nur selten große Erkenntnisse oder geniale Geistesblitze geben. Aber auch wenn es keine großen Erkenntnisse sind, dann ist vielleicht eine wissenswerte Kleinigkeit in der Woche aufgetaucht. Vielleicht ein Work Hack oder ein Excel Hack oder etwas in der Art. Oder vielleicht haben Sie etwas im Gespräch über einen Kunden erlebt oder erfahren, das wichtig fürs weitere Verständnis sein könnte.

Wichtig ist dieses gemeinsame Entwickeln. Regelmäßig im Austausch untereinander sein und sich gegenseitig über Erlebtes und Gelerntes zu berichten. Die Lernkultur gemeinsam im Team auf- und ausbauen, sich Vertrauen schenken, sich gegenseitig mitziehen.

„HABEN SIE
MUT UND
MUTEN SIE
ANDEREN
MUT ZU!“

08 ERFOLGREICH LERNEN –

Was wir Menschen von der Natur lernen können

[Petra Basler](#)

Lernen – ein im Menschen angelegtes Entwicklungs-Prinzip

Die Notwendigkeit, dass wir uns sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich auf rasante Veränderungen und Neues einstellen müssen, ist uns – insbesondere in der Corona Zeit – mit aller Dringlichkeit vor Augen geführt worden. Altes Denken und gewohnte Konzepte funktionieren nicht mehr, um Lösungen für die großen Themen unserer Zeit zu finden. Wir müssen uns weiter entwickeln. Dieser Prozess der Entwicklung wird möglich, indem wir Neues lernen, d.h. unser Verhalten und Erleben verändern und es dadurch schaffen, mit neuen Bedingungen erfolgreich umzugehen.

Lernen kann also als ein im Menschen angelegter Prozess verstanden werden. Lernen, bewusst und unbewusst, muss lebenslang stattfinden, damit dieser Entwicklungsprozess erfolgreich ist. Dies entspricht einem einfachen Prinzip der Natur: Alles, was sich nicht weiterentwickelt, degeneriert und stirbt letztlich ab. Das heißt übersetzt für uns Menschen: Nur, wer immer wieder dazulernt und sich durch die eigene Weiterentwicklung an neue Gegebenheiten im Umfeld anpasst, schafft es letztlich, erfolgreich zu (über-) leben.

Lernen nach dem Vorbild der Natur: Erfolgreiches Lernen basiert auf 3 Stufen - Motivation, Umsetzung und Tatkraft

Folgt man diesen Überlegungen, geht es also nicht um die Frage, ob wir Menschen lernen sollten, sondern wie wir die besten Voraussetzungen schaffen, damit Lernen der eigenen Art entsprechend leicht und effektiv gelingt kann. Auch hierzu kann uns die Natur wichtige Hinweise geben:

In der Natur durchläuft ein Samenkorn verschiedene Entwicklungsstufen bis es zur reifen Pflanze erblüht. Dieser Prozess lässt sich in 3 Phasen unterteilen: **M**otivation, **U**msetzung, **T**atkraft.

Was können wir Menschen in den 3 Phasen Motivation, Umsetzung und Tatkraft von der Natur lernen, damit unser Lern- und Entwicklungsprozess erfolgreich gelingt?

1| Phase: Motivation

» In dieser ersten Phase geht es um die Frage, was genau gelernt werden soll. Was ist der Samen, der sich weiter entwickeln soll? Was ist das Ziel dieses Lernprozesses, wie soll die reife Pflanze aussehen? Was entsteht dadurch Neues und was habe ich davon? Wenn diese Punkte geklärt sind, entsteht die Motivation, die wir brauchen, um die notwendige Kraft und Energie für den Lernprozess aufzubringen.

» Außerdem geht es in dieser ersten Phase darum, die persönlich passende Art und Weise des Lernens zu definieren. So wie sich das Samenkorn nur in dem für es passenden Boden und Umfeld optimal entwickelt, sollten wir Menschen die Lernart und -weise finden, die individuell passt. Aus neurobiologischer Perspektive bedeutet Lernen einen ständigen Aufbau von Neuronenpopulationen im Cortex, d.h. neue Verbindungen zwischen den Neuronen werden geknüpft und müssen sich zu festen Verbindungen entwickeln. Damit das gut gelingt, ist es z.B. wichtig sich zu fragen, ob Lernen auf visuellem, auditivem oder haptischem Lernkanal der eigenen Art entspricht. Alles, was leicht fällt und Spaß macht, gibt dabei wichtige Hinweise auf die persönlichen Präferenzen. Ebenso spielt die Gestaltung des optimalen Lernortes und die Definition der Lernzeiten und Lernintervalle, die persönlich passen, eine wichtige Rolle.

2 | Phase: Umsetzung

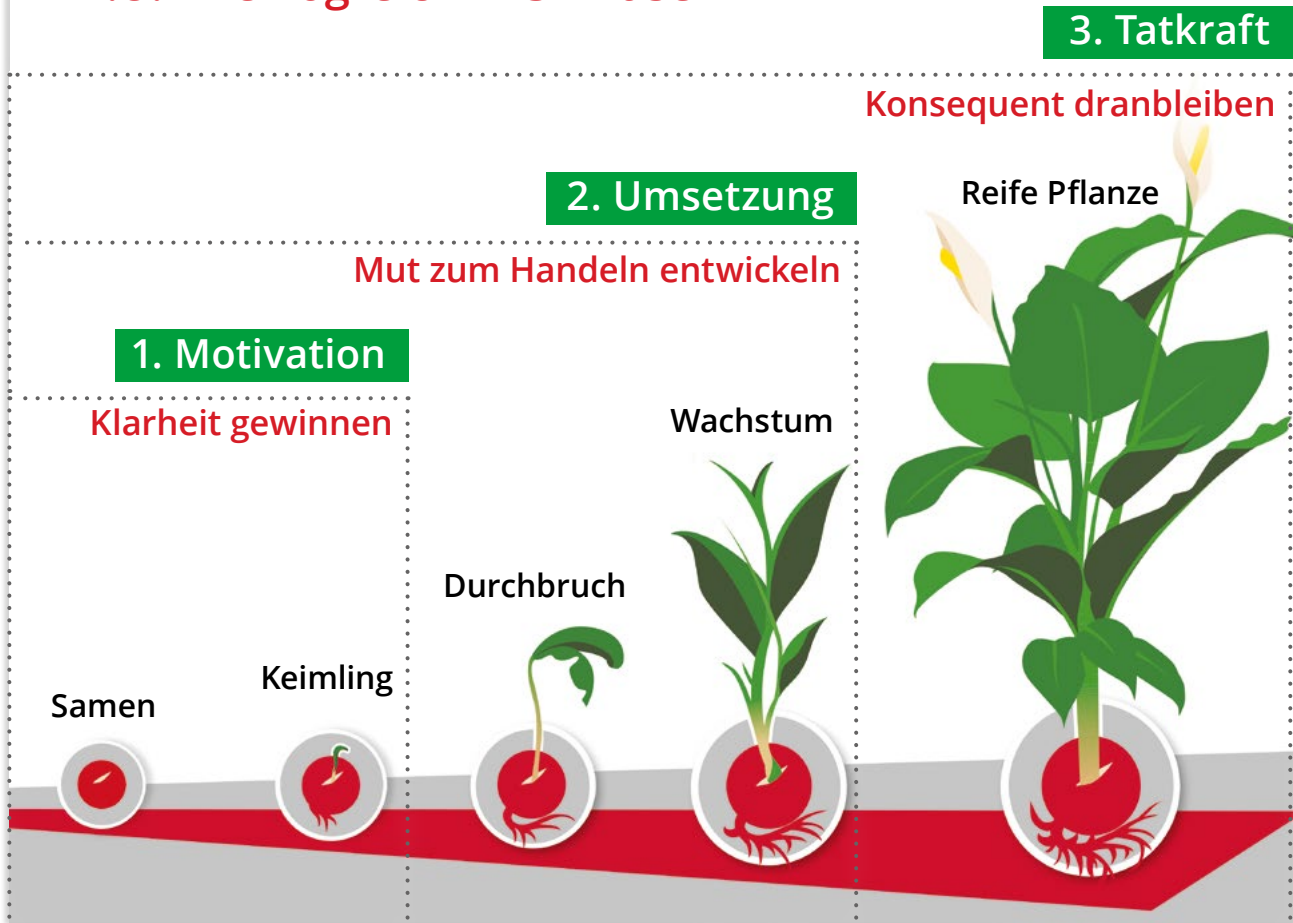
» Die Natur zeigt uns, dass ein Keimling, der es

nicht schafft, durch die Erdoberfläche zu brechen und sichtbar zu werden, abstirbt. Für uns Menschen bedeutet das, dass wir ins Tun kommen müssen, damit der Lern- und Entwicklungsprozess erfolgreich weiterläuft. Gute Vorsätze, z.B. ein neues Softwareprogramm für den Beruf zu lernen, reichen nicht. Es braucht stattdessen konkrete Umsetzungsschritte, sonst stirbt dieses Vorhaben ab. Oft erkennen wir entsprechende Warnsignale an Äußerungen wie „eigentlich wollte / sollte ich ...“

» Um in die Umsetzung zu kommen, ist es wichtig, sich für das eigene Lernvorhaben bewusst zu entscheiden und es verbindlich zu machen. Das kann z.B. dadurch geschehen, dass man anderen davon erzählt und z.B. Kollegen zur Unterstützung oder als Lernpartner ins Boot holt.

» Die Natur zeigt uns außerdem, dass Hindernisse oder Rückschläge Teil des Entwicklungsprozesses sind. So findet die Pflanze z.B. bei Unwettern oder in Dürrezeiten, die ihren ursprünglichen Wachstumsweg behindern, neue Wege, um sich weiter-

M.U.T – erfolgreich in 3 Phasen



zuentwickeln. Das gibt uns Menschen den wichtigen Hinweis, dass wir nicht aufgeben sollten, wenn etwas im Lernprozess nicht „rund“ läuft. Vielmehr ist es dann wichtig zu prüfen, ob die bisherige Art und Weise für dieses Lernvorhaben noch stimmt und sie ggfs. zu verändern. Es kommt darauf an, den Prozess bei Schwierigkeiten nicht abzubrechen, sondern sich bewusst zu machen, was bereits geschafft wurde und die Bedingungen für den weiteren Lernprozess zu optimieren.

3 | Phase: mit Tatkraft dranbleiben

» Die Natur verdeutlicht uns darüber hinaus, dass die erfolgreiche Entwicklung vom Samenkorn bis zur reifen Pflanze ein Prozess in 5 Stufen ist, die aufeinander aufbauen. Keine dieser Stufen kann ausgelassen oder übersprungen werden und der gesamte Prozess braucht seine angemessene Zeit.

» Wir Menschen können daraus für einen erfolgreichen Lern- und Entwicklungsprozess ableiten, dass wir eine angemessene Zeitdauer einplanen sollten. Ungeduld und ein zu hohes Tempo beim Lernen behindern den Prozess. Jedem leuchtet ein, dass ein Keimling, an dem wir feste ziehen würden, nicht schneller wächst, sondern im Zweifel ausgerissen und damit zerstört würde.

» „Tatkräftig dranbleiben“ ist das A und O, damit sich die neu entstandenen neuronalen Verknüpfungen verfestigen und die Lerninhalte durch permanentes Wiederholen „in Fleisch und Blut“ übergehen können. Als to do für uns Menschen bedeutet das, eine klare Struktur und einen Lernplan aufzustellen. Dadurch schaffen wir es, Lernerfolge und Fortschritte zu erkennen und sichtbar zu machen. Das stärkt wiederum die Motivation und ist wie Dünger, der den gesamten Prozess nährt.

» So, wie die Pflanze am Ende ihres Reifungsprozesses zu voller Pracht erblüht, sollten wir Menschen die Gelegenheit nicht verpassen, „unsere Ernte einzufahren“ d.h. uns bewusst machen, was wir erreicht haben und daraus neue Kraft und Motivation schöpfen. Oft wird diese Chance vertan, indem wir den Blick sofort auf die nächsten Projekte lenken.

» Nur mit Respekt für sich selbst und Stolz auf das Erreichte zu schauen gibt den notwendigen Schwung, um die nächsten Lern- und Entwicklungsthemen mit Motivation, Umsetzung und Tatkraft anzugehen.



PETRA
BASLER

Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat [Petra Basler](#) in 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt, die heute das Fundament ihrer Coachingarbeit bilden. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching hat sie mehrere Jahre das Vorstandsteam des ICF Coachingverbandes begleitet.



Wir haben Ihre Lust auf Lernen und Entwicklung geweckt? Sie möchten auch für Ihr Team bzw. Ihre Organisation eine zukunftsfähige Lernkultur entwickeln oder etablieren, wissen aber nicht genau wie? Wir unterstützen Sie mit unserer Expertise unter anderem auch bei der

- » Entwicklung eines Gesamtkonzepts für eine zukunftsfähige Lernkultur
- » Überarbeitung Ihrer Personalentwicklungsstrategie
- » Entwicklung zukunftsfähiger Talent-Management-Systeme
- » Konzeption und Durchführung von zukunftsfähigen Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, unter anderem auf Basis unserer zertifizierten Coaching-Ausbildung
- » Etablierung neuer Lernformate (siehe hierzu auch unser Lern-ABC)
- » Einführung konkreter Lernformate, z.B. Einführung von digitalen Selbstlernsystemen wie z.B. LinkedIn Learning

Darüber hinaus bieten wir die **NEXT LEVEL LEADERSHIP INTRO CLASS** sowie **„MEHR VERBINDUNG UND LEBENDIGKEIT IN VIRTUELLEN MEETINGS UND WORKSHOPS“** auch als Inhouse-Workshops an.

Rufen Sie uns unter +49 (0) 21 61 / 93 72 820 an oder schicken Sie uns eine E-Mail an info@energie-durch-entwicklung.com. Natürlich können Sie auch das Kontaktformular auf unserer Webseite www.energie-durch-entwicklung.com nutzen.

09 LERN ABC

Im Rahmen der neuen Lernkultur haben sich in den letzten Jahren viele Formate für kollaboratives Lernen und Know-How Transfer entwickelt und etabliert. Mit unserem Lern-ABC möchten wir Ihnen einige dieser neuen Formate vorstellen.

Blended Learning

Blended Learning bedeutet „gemischtes Lernen“, oder auch „hybrides Lernen“. Blended Learning bezeichnet eine Lernform, die eine Verknüpfung von traditionellen Präsenzveranstaltungen und modernen Formen von E-Learning anstrebt. Das Konzept verbindet die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten der Face-to-Face-Kommunikation sowie ggf. dem praktischen Lernen von Tätigkeiten. Bei dieser Lernform werden verschiedene Lernmethoden, Medien sowie lerntheoretische Ausrichtungen miteinander kombiniert.

Blended Learning verstärkt durch Kombination verschiedener Medien und Methoden, deren Vorteile, und minimiert deren Nachteile. Besonders wichtig ist, dass die Präsenzphasen und Online-Phasen effektiv aufeinander abgestimmt sind. Durch die flexible Nutzung stellt Blended Learning ein universelles Lernkonzept dar.

Neben dem Bezug auf die Vermittlung Methodik gibt es die Bedeutung von integriertem Lernen. „Integriertes Lernen“ bedeutet, dass Wissen in speziell miteinander verbundenen Systemen erlernt wird, verschiedene Wissensbereiche also integriert angelegt werden. Integriertes Lernen hat als Ziel, Wissen schneller aufnehmen, tiefer verstehen, effektiver anwenden und selbstständiger erweitern zu können. Diese Methodik des Lernens ist der komplette Gegensatz zum „Auswendiglernen“. Beim Integrierten Lernen steht das pure Verständnis im Fokus.

Brown Bags

Ein informeller Austausch zwischen Kollegen oder Geschäftspartnern, wobei jeder Teilnehmer sein eigenes Essen mitbringt. Der Begriff „Brown Bag“ kommt von den braunen Papiertüten, in dem die Teilnehmer ihre Verpflegung transportieren. Das Angenehme mit dem Nützlichen verbinden – das ist das Prinzip. Meist finden Brown Bag Meetings in Tagungs- oder Konferenzräumen statt, so dass mehrere Teilnehmer sich am effektiven Austausch beteiligen können. Aber auch Meetings in kleiner Form im Büro sind denkbar.

Man kann es mit dem allgemeinen Austausch in der Kaffeeküche vergleichen, wo sich Mitarbeiter zufällig über berufliche Inhalte austauschen, während sie einen Kaffee trinken. Im Gegensatz zum Treffen in der Kaffeeküche, das meist per Zufall stattfindet, kann das Gespräch auch einige formellere Elemente enthalten:

- Agenda
- Gastredner
- Impulsvorträge
- Einladung an Kollegen aus anderen Bereichen
- Fragerunden
- Feedbackrunden

Es ist eine unkomplizierte Möglichkeit für Organisationen, Mitarbeiter über Neuerungen in angenehmer Atmosphäre zu informieren oder sie gegebenenfalls bei der Anwendung neuer Lösungen zu schulen. Es eignet sich als Format zum Informationsaustausch und Wissenstransfer. Es fördert den Dialog und kann die Motivation der Mitarbeiter stärken.

Bar-Camps

Ein Bar-Camp, auch Themencamp genannt, ist eine offene Veranstaltungsform, bei der die Teilnehmer selbst vor Ort die Agenda und Inhalte definieren und auch gestalten.

Das Bar-Camp besteht somit aus verschiedenen Workshops einzelner Teilnehmer (Diskussionsgruppen, klassischen Frontal-Vorträgen oder Arbeitsgruppen). Manche bezeichnen Bar-Camps auch als modernes Business-Event. Es gibt keine klassische Planung von verschiedenen Vorträgen externer Experten im Vorfeld, der komplette Inhalt eines Bar-Camps entsteht erst mit dem Start und durch die Teilnehmer.

Das Ziel eines Bar-Camps ist ganz klar der Austausch von Wissen. Es gibt Thema, zu diesem das Wissen verschiedener Teilnehmer weitergetragen, diskutiert oder gemeinsam ergänzt wird. Spontan entstehen Workshops und Einzelveranstaltungen. Eine effektive Form, um das einzelne Wissen der eigenen Mitarbeiter oder Kunden in ihren Entwicklungsprozess mit einzubinden. Somit entsteht nicht nur ein Wissensaustausch, sondern es wird auch gemeinsam neues Wissen generiert. Man bekommt verschiedene Perspektiven zu einem Thema. Mehrere Teilnehmer haben die Möglichkeit, ihren Standpunkt und ihre Meinung konstruktiv darzustellen.

Die offene Gestaltung allein ist ein großer Vorteil. Keine langweiligen oder eintönigen, frontalen Vorträge. Die Teilnehmer sind selbst aktiv, machen mit und können den Inhalt nach ihren Wünschen direkt beeinflussen. In einem Barcamp profitiert jeder. Auch Vortragende oder Workshop-Leiter bekommen Feedback und mögliche Ergänzungen.

Coaching

Coaching stellt eine der effektivsten Methoden der persönlichen Entwicklungs- und Veränderungsarbeit dar und ist somit eines der wirksamsten Personalentwicklungsinstrumente. Die Coaching-Anlässe und -Ziele können sehr vielseitig sein und verschärfen sich unter Umständen wechselseitig.

Häufig werden Coachings genutzt, um Klarheit in schwierigen Situationen zu gewinnen, mit Herausforderungen in der Führung besser umgehen zu

können, souverän Entscheidungen treffen, kommunizieren und umsetzen zu können und sich selbst, das eigene Verhalten und die eigene Wirkung zu reflektieren. Die Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit des Coachees im beruflichen Kontext, individuelle Fragen der Sinnsuche und nicht zuletzt der Wunsch nach einer tiefergehenden Persönlichkeitsentfaltung stehen darüber hinaus häufig im Zentrum eines Coaching-Prozesses.

Einzelcoaching findet im Schutzraum eines Vieraugengesprächs statt. Unabdingbare Voraussetzungen auf Seiten des Coachs sind Interesse, Empathie, Respekt und Wertschätzung des Coachees sowie Unparteilichkeit (Neutralität) und Verschwiegenheit. Damit entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, in der die 4 P's realisiert werden können:

» Protection (Schutz)

Anbieten einer schützenden Atmosphäre, aber auch Anleitung zum Selbstschutz, zur eigenen Psychohygiene.

» Process (Prozess)

Übernahme der Verantwortung für die Prozessgestaltung, damit sie für den Coachee unterstützend, nachvollziehbar und entwicklungsfördernd wird.

» Permission (Erlaubnis)

Dem Coachee die Chance eröffnen, frei Sprechen und seine Anliegen, Probleme offen ausbreiten zu können; gerade Führungskräfte leiden häufig unter einem Mangel an kompetenten und gleichzeitig unvoreingenommenen Gesprächspartnern, an Isolation und Einsamkeit in ihrer Position.

» Potency (Stärke/Fähigkeit)

Anbieten einer schützenden Atmosphäre, aber auch Anleitung zum Selbstschutz, zur eigenen Psychohygiene.

Coaching in diesem Sinne ist:

- ziel- und leistungsbezogen,
- maßgeschneidert auf die Problemlagen UND die Persönlichkeit des Coachees,
- zeitgünstig und damit kostensparend, weil direkt und ausschließlich an den relevanten Themen gearbeitet wird,
- kreativ, weil der atmosphärische Raum, die Freiheit

von jedem Druck, Machteinflüssen, Voreingenommenheit den Coachee dazu anregt, eigene Ideen zu entwickeln, diese angstfrei zu äußern und im engen Kontakt mit dem Coach weiterzuentwickeln.

So entstehen Klarheit und Visionen, die konstruktiven Problemlösungen vorausgehen.

Experimentieren

Lernen durch Ausprobieren. Der Erwerb von Wissen oder Fähigkeiten durch direkte Erfahrung bei der Ausführung einer Aufgabe.

Das Prinzip des Lernens durch Ausprobieren kommt aus der Pädagogik, wird aber inzwischen weitläufig genutzt und angewendet. Der Kern dabei ist simpel: Lernen durch Ausprobieren geht davon aus, dass wirkliche Erfolge beim Erlernen neuer Fähigkeiten erst dann eintreten, wenn etwas selbst ausprobiert und ausgeübt werden kann.

Dazu gehört auch die anschließende gedankliche Auseinandersetzung in Form einer Selbstreflexion. Was war gut? Was hat sofort funktioniert? Wo gab es Probleme? Was würde ich beim nächsten Mal anders machen? Antworten auf Fragen wie diese gehören zum Prozess des Lernens durch Ausprobieren, um den maximalen Nutzen aus der praktischen Erfahrung zu ziehen.

Neben der reinen Wissensvermittlung durch Erklärungen und Vorträge gibt es immer auch zahlreiche praktische Aufgaben, um das Gelernte wirklich in die Tat umzusetzen und selbst ausprobieren zu können. Wer etwas wirklich erlernen und beherrschen möchte, braucht Praxis.

Lernen durch Ausprobieren ist eine Möglichkeit zum lebenslangen Lernen. Ganz egal ob 15, 20, 40 oder 60 Jahre alt – durch ausprobieren, selbst machen und erfahren können Sie zu jedem Zeitpunkt neue Fähigkeiten erlernen.

LernOS

lernOS ist ein System für Lebenslanges Lernen und Lernende Organisationen. Die Funktionsweise von lernOS wird in Leitfäden beschrieben.

lernOS kann ganz einfach als Einzelperson, im Team oder in der gesamten Organisation praktiziert werden.

lernOS basiert auf den 3 gleichberechtigten Säulen

» **Mindset** (Wie Du die Welt siehst und über sie denkst)

» **Skillset** (Deine Fähigkeiten basierend auf Wissen & Erfahrungen)

» **Toolset** (Die Methoden und Tools, die Du im Alltag verwendest)

Das Verb „lernos“ kommt aus dem Esperanto ist die Zukunftsform von „lernen“. LernOS Methode zur Selbstorganisation und ein Betriebssystem für lebenslanges Lernen und lernende Organisationen. LernOS ist eine „Brainware“, welche unter der Zusammenstellung von bereits bestehenden und bewährten Methoden entstanden ist.

Es ist eine Art zu denken und zu handeln, um als Einzelperson, Team oder Organisation erfolgreich zu sein.

Zu lernOS gibt es drei grundlegende Leitfäden:

» **lernOS für Dich**

» **lernOS für Teams**

» **lernOS für Organisationen**

Zusätzlich gibt es die lernOS-Toolbox, die oft genutzte Methoden und Werkzeuge erklärt (z.B. Podcast, Barcamp, Sketchnoting, Expert Debriefing).

Lunch & Learn

Lunch & Learn ist ein innovatives, virtuelles Lernformat für die Mittagspause. Es handelt sich dabei um ein Kurzzeit Lerndesign, das sich hervorragend in den Tagesablauf eines jeden Menschen einbauen lässt, und das in der Mittagspause. Während des Lunches noch etwas Lernen. Fertig ist das Lunch & Learn.

Vorbei sind die Zeiten in denen Lernen im Business primär im Klassenraum, oder allein vor dem Computer stattfindet. Wo man sich Tage oder Stunden

freihalten musste. Heute geht Lernen anders. Zum Beispiel in den sogenannten Learning Nuggets. Kleine Lerneinheiten für zwischendurch. Die können so nebenbei aufgenommen werden.

Mentoring

Eine erfahrene Führungskraft (Mentor) wird dem Mitarbeiter als Berater, Ansprechpartner, Förderer o.ä. zur Seite gestellt. Mentor ungleich Vorgesetzter. Der Mentor ist Vorbild, Ratgeber, Coach, Kritiker und Förderer des Mentee. Dies setzt Offenheit und Reflexionsfähigkeit des Mentee voraus.

Mentoring steigert die Arbeits- und Lebensqualität. Mentoring fällt an, wenn Gewohnheiten verändert werden sollen. Oder die Motivation gesteigert, neue Werte gefunden und neue Fertigkeiten aktiviert werden sollen. Auch Wissen um Zusammenhänge und das Verständnis für das eigene Handeln sind relevante Themen.

Ein Mentor ist im beruflichen Kontext eine erfahrene Person, bspw. ein (Ex-)Manager, der/die eine lernbereite Person, etwa eine junge, vielversprechende Führungskraft (Mentee), an ihrem fachlichen und impliziten Wissen und ihrer Erfahrungen teilhaben lässt.

Ziel ist u.a., die Mentees darin zu unterstützen, ihre berufliche Identität zu entwickeln und ihr aktuelles berufliches Handeln zu reflektieren. Daneben kann der Mentor dem Mentee den Zugang zu seinen Netzwerken eröffnen, ihm wichtige Entscheider vorstellen und ausgesprochene und unausgesprochene Regeln in der Organisation erläutern.

Was zwischen Mentee und Mentor besprochen wird, ist vertraulich. Sie vereinbaren miteinander, wie sie vorgehen wollen und welche Themen sie bearbeiten.

Mentoring erfordert damit von beiden Seiten ein hohes Maß an Offenheit, Vertrauen und Engagement. Im Rahmen von Mentoren Programmen sollten Mentoren daher auf ihre Aufgabe vorbereitet werden, denn im Gegensatz zum Coaching sind diese üblicherweise nicht für diese Tätigkeit ausgebildet.

Retrospektiven

Zurückblicken & analysieren. Durch Reflektieren einer Situation oder Erfahrung, Erkenntnisse gewinnen, was gut funktioniert und was nicht und daraus für zukünftige Handlungen lernen.

Retrospektiven sind Teamtreffen, deren Ziel es ist, aus der Vergangenheit zu lernen. „Retrospektiv“ bedeutet „rückblickend“. Die Teammitglieder schauen also gemeinsam zurück und bewerten, was gut und was schlecht gelaufen ist. Sie analysieren, warum Dinge gut liefen, oder von Erwartungen abwichen, um so Maßnahmen zur Verbesserung zu formulieren und anzuwenden.

Eine Retrospektive funktioniert wie eine Feedback-Schleife. Nach einer gewissen Zeit schaut man sich Prozesse und die Zusammenarbeit im Team an. Das Ziel ist es, Hürden schneller zu erkennen und Lösungen zu finden.

- Zusammenarbeit im Team verbessern
- kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsabläufe
- Frust vermeiden/auflösen
- Raum, um Themen im Team offen anzusprechen
- Als Team stärker zusammenwachsen

Agile Methoden setzen auf einen regelmäßigen, evolutionären Verbesserungsprozess gemäß dem Prinzip von „Inspect & Adapt“ (prüfen und anpassen – siehe hierzu auch unseren Artikel <https://energie-durch-entwicklung.com/energie-impuls-19-von-der-fehler-zur-lernkultur-inspect-adapt-als-kulturleitfaden/>). Deshalb ist es für Agilität entscheidend, in einem festen Rhythmus gemeinsam kritisch auf die bisherige Zusammenarbeit und das Ergebnis zu blicken. In der Retrospektive bespricht das Team Unzufriedenheit offen an und entwickelt gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung in der Zusammenarbeit und bezüglich des Prozesses.

Training on the Job

Einen ganzen Tag oder länger die Arbeitsabläufe eines anderen erleben und ggf. Umsetzung kleinerer Aufgaben.

Training on the Job, zu deutsch: Lernen am Arbeitsplatz, funktioniert nach dem Prinzip des Learning by doing. Hier wird das Wissen direkt am Arbeitsplatz erworben. Man kann praktische Kenntnisse erwerben, indem man direkt am Arbeitsplatz trainiert wird. Dieses Wissen lässt sich ganz anders im Gedächtnis abspeichern als nur theoretisches Lernen im Klassenzimmer oder Seminarraum.

Für Training on the Job findet die Ausbildung eins zu eins statt. Das heißt, ein erfahrenerer Kollege, Vorgesetzter oder Manager erklärt der einzuarbeitenden Person, wie die bestimmten Arbeitsvorgänge auszuführen sind. Dies ist mit regelmäßiger Kontrolle und Feedback verbunden, so dass Fehler früh erkannt werden und somit möglichst ausgeschlossen werden.

Trainings

Training dient dem gezielten Auf- und Ausbau bestimmter Verhaltensweisen, d.h. es geht um das Erlernen eines für eine bestimmte Situationen "idealen" Ablaufmusters. Die individuellen Bedürfnisse des zu Trainierenden sind dabei zwar wichtig, aber der Schwerpunkt ist weniger das Individuum als eben das individuelle Verhalten bzw. die Trainingsinhalte. Typische Beispiele für solche Trainings sind das Verkaufstraining, Moderationstraining, Motivationstraining, Rhetoriktraining, Gedächtnistraining uvm.

Hier ist der Trainer der Experte, der Spezialwissen vermittelt – eine Konstellation, die überwiegend auch ein Beziehungsgefälle (zwischen Know-How-Geber und Know-How-Nehmer) beinhaltet. Besonders charakteristisch für ein Training ist der Aspekt der (wiederholten) Übung, welche im Beisein des anleitenden, Feedback gebenden und korrigierenden Trainers und unter Selbstanleitung umgesetzt wird.

Tutor

Der Begriff Tutoring leitet sich aus dem lateinischen Wort „tutor“ ab und bedeutet „Vormund“ bzw. „Beschützer“. Tutoring findet seine Anwendung, um eine Beratung zu definieren, in der eine Person lernbegleitend eine andere Person unterstützt. Es beim Tutoring um eine Lernunterstützung für einzelne Personen oder auch Kleingruppen, die ent-

weder durch professionelle Lehrpersonen, Peers oder auch andere adäquate Fachkräfte erfolgt.

Die Aufgabenbereiche einer Tutorin/eines Tutors liegen darin, geeignete Methoden zur Wissensvermittlung aufzubereiten, die Problemstellungen vorzugeben und die Lernenden durch individuelle Hilfestellungen zu unterstützen. indem sie/er als technische Unterstützerin/technischer Unterstützer in Erscheinung tritt.

Ein Tutor vermittelt Faktenwissen, bietet Problemlösungen und fördert inhaltsbezogenes Denken.

Tutorielle Lernbegleitung erfordert einen strukturell vorbestimmten und vorgedachten Lernprozess.

World-Café

Das World Café ist eine bewährte Alternative zu herkömmlichen Konferenzen und Symposien, denn diese kranken oft am mangelnden Austausch zwischen den Teilnehmern. Die folgende ebenso sarkastische wie bekannte Aussage von Konferenzteilnehmern ist dafür kennzeichnend: „Das Beste an der Tagung waren die Pausen“

Die Methode World Café fußt auf der zentralen Bedeutung des Gesprächs zwischen Menschen. Durch Gespräche wird gelernt, wird die Realität in vielen unterschiedlichen Facetten gesehen und werden Netze von Verbindungen geknüpft. Zukunft entsteht – in jeder Organisation und überhaupt – aus einem Gewebe von Gesprächen, Erkenntnissen, Ideen und neu erkannten Möglichkeiten.

Das World Café fördert den informellen Austausch, aus dem Neues entstehen kann. Die Teilnehmer stehen an Caféhaus-Tischen, an denen 4-5 Menschen Platz finden können. Die zwanglose Atmosphäre wird genährt durch Elemente, wie man Sie auch in Cafés findet: „Speisekarte“ (Handlungsanleitung), „Tischdecke“ (zum Festhalten der Ideen), „Tischgesteck“ (Stifte und Marker), leise Musik, welche die Kommunikation fördert und die Scheu vor der neuen Methode nimmt – Snacks, Getränke, Kuchen...

Die Teilnehmer finden sich in Gruppen um die Tische zusammen und diskutieren die gestellte Frage. Nach

ca. 25 Minuten wechseln die Teilnehmer die Tische und finden sich in neuen Konstellationen zusammen. Ein „Gastgeber“ bleibt am Tisch zurück und trägt die Ergebnisse der ersten Runde in die nächste spontan entstandene Gruppe. So „befruchten“ sich die Teilnehmer gegenseitig mit neuen Ideen und Perspektiven.

Die Arbeitsergebnisse der Tische werden schließlich in einer „Vernissage“ für alle Teilnehmer ausgestellt. Eine Diskussion nach der „Besichtigung“ liefert ein Destillat der Erkenntnisse, welches dann als schriftlich aufbereitetes, gespeichertes Wissen zur Verfügung steht.

Durch die Wiederholung der gleichen Fragen an mehreren Café-Tischen erzielen die Teilnehmer einen Erkenntnisgewinn aus einer breiten Palette von Wissensressourcen. Durch die Diversität der Teilnehmer werden viele verschiedene Blickwinkel möglich. Die Teilnehmer entwickeln innerhalb kürzester Zeit ein besseres gemeinsames Verständnis der Fakten und Herausforderungen. Die Methodik strukturiert und befördert dabei Klärungsprozesse und erzielt innerhalb kürzester Zeit verwertbare und konzentrierte Ergebnisse.

Working Out Loud

Als Working Out Loud (WOL) wird eine Mentalität der Zusammenarbeit und auch eine darauf aufbauende Selbstlern-Methode bezeichnet. Die Grundidee stammt von Bryce Williams, der das Thema 2010 in einem Blog-Post erläuterte:

Working Out Loud = Observable Work + Narrating Your Work

Es soll nicht nur darum gehen, seine Arbeit zu erledigen, sondern auch andere an der eigenen Arbeit teilhaben zu lassen. So können alle zusammen lernen und besser werden. Dafür sind Soziale Netzwerke, ein kollaboratives Umfeld sowie die entsprechende Haltung und Fähigkeit zur Zusammenarbeit wichtig.

Working Out Loud wird als ein Weg beschrieben, um Beziehungen aufzubauen, die einem helfen, ein Ziel zu erreichen, eine Fähigkeit zu entwickeln oder ein neues Thema zu entdecken. Anstatt jedoch zu netzwerken um etwas vom Netzwerk zu

bekommen, soll bei Working Out Loud in die Beziehungen investiert werden. Durch das Einbringen von Beiträgen aus eigener Arbeit und Erfahrungen wird jeder Teilnehmer im Lauf der Zeit besser sichtbar, was sich am Ende dann auch für die eigene Arbeit auszahlt. Dadurch wird der Paradigmenwechsel praktisch gelebt.

Working Out Loud bietet sich für Unternehmen an, die raus aus dem alten Silo-Denken kommen und vernetztes Arbeiten üben wollen. Hier kann Working-Out-Loud als unternehmensweite Methode und Kampagne implementiert helfen, Kompetenzen bei den Einzelnen aufzubauen, Vernetzung der Mitarbeiter untereinander zu fördern und den notwendigen Paradigmenwechsel zu unterstützen.

Über die eigenen Erfahrungen mit Working Out Loud hat Victoria Beckers verschiedene Blog-Artikel verfasst, z.B. hier: <https://www.energie-durch-entwicklung.com/was-will-ich-erreichen-die-relevanz-des-ziels-als-schlussfaktor-fuer-entwicklung/>

Workshops

Ein Kurs, Seminar, oder Veranstaltung, in dem bestimmte Themen von den Teilnehmern selbst erarbeitet werden, und praktische Übungen durchgeführt werden.

Ein Workshop wird in der Regel von einem Leiter bzw. Moderator geleitet. Durch diesen soll die Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe gesteuert und die aktive sowie motivierte Mitarbeit der Teilnehmer gefördert werden. Dieser unterstützt beispielsweise durch gezielte Fragestellungen das zu erreichende Ziel.

Ziel des Workshops ist es, als Gruppe kooperativ und gemeinschaftlich zu einem für jeden nachvollziehbaren und zusammen entwickelten Ergebnis zu kommen.

Ein Workshop läuft in der Regel in verschiedenen aufeinanderfolgenden Phasen ab. Es gibt Arbeitsgruppen, Rollenspiele, verschiedene Aktivitäten. Wie genau diese gestaltet sind ist abhängig davon, um welche Art Workshop es sich handelt.

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Experten für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur

„Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Veränderungsprozessen und bei der Entwicklung zukunftsfähiger Formen der Zusammenarbeit.“



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**
*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Telefon +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com

Ausgabe 2-2021
ISSN 2567-5664 (Online)