

TEAM & ENTWICKLUNG

Wie Sie Mitarbeiter zum Lernen motivieren und Wissen richtig vermitteln

Telefonnummern merken? Rechenoperationen ohne Taschenrechner? Fast unmöglich! Ohne Technikunterstützung läuft es auf unseren neuronalen Datenautobahnen an einigen Stellen nicht mehr ganz rund. Konnten unsere Väter noch Schillers Glocke bis kurz vor dem Sterbebett aufsagen, scheitern wir am schlichten Kopfrechnen beim Preisvergleich im Supermarkt. Während die Technik immer intelligenter wird, scheint es mit unserer Hirnleistung in den klassischen Bereichen der Merkfähigkeit langsam bergab zu gehen. Und genau dieser Entwicklung schenkt die Hirnforschung in den letzten zehn Jahren ihre Aufmerksamkeit. Prinzipiell hält sie gute Nachrichten für uns bereit: Das Gehirn altert nicht – jedenfalls nicht so, wie man es sich früher vorgestellt hat. Die Plastizität des Gehirns bedeutet, dass es lebenslang formbar und ausbaufähig ist und neuen Gegebenheiten angepasst werden kann.

Doch gerade bei erfahrenen Mitarbeitern stellen wir oft fest, dass sie sich im Lernen oft nur noch Dingen öffnen, die sie „eh schon wussten“ und die ihre Annahmen und ihre Praxis bestätigen. Ihre als bewährt erlebte, bisherige Handlungspraxis reduziert automatisch ihre innere Bereitschaft „neu“ zu denken und ihre Routinen infrage zu stellen. Damit sie aktiv werden und sich zum Lernen motivieren, müssen Setting und Training optimal stimmen.

SETTING UND TRAINING ENTSCHEIDEN

Setting meint vor allem den stimmigen emotionalen Kontext von Lernen, insbesondere das Erleben von Sinnhaftigkeit und emotionaler Berührtheit. Gerade bei erfahrenen Mitarbeitern sind Sie als Leitung gefordert, indem Sie z. B. achtsam die guten Motive einer Mitarbeiterin aufgreifen und gezielt Verbindungen herstellen zu der Wirkweise der neuen Praxis. Fühlt sich eine Person in ihrem Wollen erkannt, erlebt sie ihr Lernen als sinnvoll. Lernen findet bevorzugt in entspannten, typgerechten und geordneten Settings statt. Typgerecht meint:

- **Der visuelle Lerntyp** bevorzugt ordentliche Schreibtische, aufgeräumte Bildschirme, harmonische Farben, den Blick ins Grüne. Seine Merkfähigkeit verstärken Sie, wenn Sie Informationen z. B.

- **Der kommunikative Lerntyp** braucht den Austausch mit anderen, um Dinge und Zusammenhänge zu verstehen. Im Großraumbüro lebt er auf wie ein Fisch im Wasser, er liebt Teamwork und Arbeitsgruppen.
- **Der motorische Lerntyp** ist wahrscheinlich der häufigste in Ihrem Team: Er braucht Bewegung, Begreifen, Machen, Ausprobieren und praktisches Üben vor Ort. Sparen Sie sich lange Theorie-Inputs im Besprechungsraum: Die Sachinformation kurz und knackig und dann ab mit dem Experten in die Anwendungssituation – so lernt er am schnellsten. Je anschaulicher Sie das Wissen anbieten, umso besser. Er glaubt sowieso nur das, was er begreifen und anfassen kann!

Da es oft um gemeinsames Lernen geht, organisieren Sie es so, dass möglichst alle Typen zu ihrem Recht kommen und alle Sinne angesprochen werden: Je unterschiedlicher Wissen angeboten wird, umso vielfältiger sind die Möglichkeiten des Rememberns und Behaltens. Am schlechtesten schneidet in puncto Erinnern das reine Hören mit 20 Prozent ab, am besten (mit 90 Prozent Erfolgsquote) erinnert man sich nach einer Kombination aus Sehen, Hören, Diskutieren und Selbstbearbeiten.

Für Sie als Leitung bedeutet das:

- Vermeiden Sie rein verbale Informationsweitergaben „mal eben schnell“ und „zwischen Tür und Angel“.
- Schaffen Sie Arbeitsplätze und Arbeitsweisen, die typgerechtes Lernen fördern.
- Stärken Sie die Aufmerksamkeit durch klare Struktur, übersichtliche Gliederung und bildliche Sprache.
- Schaffen Sie im Theoriebereich Verknüpfungen mit Bildern und Mindmaps.
- Fördern Sie positives Modell-Lernen durch Vorleben und Ausprobieren (Scheitern ausdrücklich erlaubt!).
- Nutzen Sie das Ausprobieren neuer Lösungen direkt im Praxisfeld durch Kollegiales Teamcoaching.
- Geben Sie konsequent Anregungen zum Üben.
- Lenken Sie die Aufmerksamkeit auf kleine positive Veränderungen.

Gedächtnislücken überbrücken


Gedächtnisinhalte sind in komplexen neuronal-emotionalen Netzen abgelegt, die zusammenfügen oder eben nicht. Gerade bei Stressdenken treten immer die gleichen Mechanismen auf, die Sie blockieren. Meist ist es die Zeit und die fehlende Konzentration, die den Druck aufbaut. Wenn Ihnen etwa der Name eines langjährigen Lieferanten nicht einfällt, grübeln Sie nicht weiter – nennen Sie ihn in Gedanken einfach „Groff“. Was kann dieser Groff, was tut er üblicherweise, wo treffen Sie ihn? Wie sieht er aus? Spätestens jetzt fällt Ihnen der Name Willi König ein. Die Assoziationsnetze haben ihre Aufgabe erledigt und den Namen zu Tage gefördert.

Das Denken in Bewegung bringen

Es gibt Übungen, die die Konzentration anregen und gleichzeitig Spaß machen: Jonglieren Sie in einer ruhigen Minute zur Entspannung mit drei Tennisbällen. Oder machen Sie diese Übung in einer Besprechungspause mit Ihrem Team. Das garantierte Gelächter steigert die Hirnleistung zusätzlich. Probieren Sie auch einmal Cross Stepping (Griesbeck/Teicher 2010: 90), indem Sie abwechselnd im Stehen ein Knie hochziehen und mit dem Ellenbogen der anderen Körperseite zusammenführen; putzen Sie sich als Rechtshänder morgens einmal die Zähne mit links, oder schreiben Sie mit Ihrer ungeübten Seite. Diese Übungen stärken die Verbindung der Leistung beider Hirnhälften.

DAS GEHIRN ARBEITET AM LIEBSTEN IM TAKT – DAS GUTE TEAM AUCH

Da die linke Hirnhälfte für analytisches Denken, Sprache, Schreiben und Logik zuständig ist und die rechte für räumliches, kreatives, ganzheitliches und gefühlsbezogenes Wissen, spielt der Gleichklang beim Herstellen intelligenter Lösungen eine große Rolle. Beide Systeme sind als gleichwertig zu akzeptieren. Jeder Mensch verfügt über bestimmte Ausprägungen von Denk- und Fühlbegabungen: Da ist beispielsweise Ihre emotional intelligente Frau Müller, die als Betreuungskraft in den Haushalten Probleme elegant umschiff, auch verknottete Familienbande punktuell wieder im Sinne des Klienten entwirrt. Sie wird gut kombiniert mit der Pflegefachkraft Werner Schneider, der dafür sorgt, dass Medikamenteneinnahme und Verbandswechsel fachlich adäquat geleistet werden – völlig losgelöst von einem schiefhängenden Familienhimmel. Ein starkes Team. Sie als Leitung sorgen dafür, dass Anerkennung und Respekt untereinander stimmen, das ist Ihr wesentlicher Beitrag, um Konkurrenzen zu vermeiden.

 Literatur: Griesbeck, R./Teicher, M. (2010): Pimp your Brain – Spielerisches Gehirntraining für mehr beruflichen Erfolg. Campus.

PRAXIS-TIPP

Lösungsstrategien für Probleme

- + Inspektion: Betrachten Sie alle Einzelheiten eines Problems mit den Beziehungen zueinander.
- + Inkubation: Wenn Sie das Problem nicht sofort lösen können, schieben Sie es in den Hintergrund und denken Sie nicht ständig daran.
- + Inspiration: Irgendwann spüren Sie, dass sich ein Funke entzündet, ein neuer Zusammenhang erschließt: Die Richtung der Lösung wird klar!
- + Verifikation: Greifen Sie das Thema noch einmal bewusst auf. Prüfen Sie die Lösung ausführlich und unter allen Gesichtspunkten – mancher Funke erzeugt nur ein Strohfeuer!



KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de