

# Optimales Lernen braucht keine

## Warum das Hoffen auf

Das Phänomen ist allen Personalentwicklern bekannt: Mitarbeiter besuchen Seminare und Fortbildungen, wenden aber das Gelernte im Arbeitskontext nicht an. Seit Jahren wird versucht, mit unterschiedlichen Instrumenten den Transfer zu verbessern. Die Ansätze wirken jedoch eher als Vorgabe und Kontrolle und verfehlen häufig ihr Ziel. Besser wäre es, danach zu fragen, was die Ursache des Transferproblems ist. Wurden geeignete Lernkonzepte gewählt? Oder fehlt Teilnehmern die nötige Kompetenz, vermittelte Inhalte adäquat umzusetzen? Gibt es überhaupt so etwas wie eine „Umsetzungskompetenz“? Die Autoren sind überzeugt davon, dass es die nicht gibt. Sie plädieren dafür, Lernarrangements so zu gestalten, damit sie nachhaltiges Lernen und Kompetenzentwicklung ermöglichen. →

### DIE AUTOREN

**PROF. DR. ROLF ARNOLD** ▶ Inhaber des Lehrstuhls für Pädagogik, insb. Berufs- und Erwachsenenpädagogik, TU Kaiserslautern



**KLAUS KISSEL** ▶ Organisationsentwickler, Managementcoach und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kessel-Consulting, Urbar





# Transfersicherung

„Umsetzungskompetenz“ in eine Sackgasse führt





Um eine Antwort auf die Frage zu finden, wie nachhaltiges und kompetenzförderliches Lernen arrangiert werden können, müssen wir beim Lernenden selbst ansetzen. Das beginnt schon bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen. In vielen Unternehmen setzen sich Auftraggeber und Seminarleiter zusammen und vereinbaren die Inhalte, die aus ihrer Sicht für die Lernenden relevant sind. Die Lernenden selbst setzen sich dann häufig erst im Laufe des Seminars mit den Inhalten auseinander. „Ich lasse mich gerne überraschen.“ Diesen Satz bekommen Trainer häufig zu hören, wenn sie die Teilnehmer nach ihren Erwartungen an das Seminar befragen. So wohlwollend dieser Satz formuliert und vielleicht sogar gemeint ist, lässt er jedoch eine Voraussetzung für erfolgreiches Lernen vermissen: die Bedeutsamkeit der Inhalte für den Lernenden. Idealerweise sind Weiterbildungen nicht nur an den Zielen des Unternehmens, sondern auch – und in erster Linie – an den Zielen und Motiven des Mitarbeiters ausgerichtet. Sind Inhalte und Aufgaben für den Lernenden subjektiv bedeutsam, sprechen sie ihn also an und ‚bewegen‘ sie ihn, dann können sie auch in eine aufgabenorientierte Lernbewegung münden.

### WISSEN LÄSST SICH NICHT VERMITTELN

Der Satz „Ich lasse mich gerne überraschen“ deutet hingegen auf eine passive Haltung des Lernenden hin, auf eine Haltung, die auf der Idee basiert, Lernen bestünde aus dem Konsum von vermittelten Inhalten. Wir wenden uns gegen diese Vermittlungsvorstellung (vgl. Arnold 2013a, 30). Nicht nur aus der Neurobiologie und -psychologie ist bekannt, dass Inhalte nicht vermittelt werden können. Vielmehr findet Lernen dann statt, wenn die Lernenden Probleme selbst lösen und sich neue Sichtweisen, neues Wissen und neue Handlungsformen selbstständig aneignen. Eine nachhaltige Lernerfahrung machen wir dann, wenn wir uns Know-how selbst erarbeiten oder uns ausprobieren, übrigens auch dadurch, dass wir Fehler machen und diese Fehler reflektieren können.

Stellen wir uns weiterhin die Frage, wie Lernarrangements gestaltet werden müssen, damit sie nachhaltiges Lernen und Kompetenzentwicklung ermöglichen, dann liegt es nahe, die Lernenden selbst zu befragen. Bei Befragungen nach Weiterbildungswünschen erhalten wir häufig thematische Hinweise und die Forderung nach ‚mehr Praxis‘, die selten genauer definiert wird. Möchten Sie die genauen Faktoren der richtigen Methodenwahl kennenlernen, die bei Ihren Mitarbeitern nachhaltige Lernprozesse auslösen, dann müssen Sie konsequent erforschen, in welchem Kontext der Mitarbeiter optimales Lernen schon erlebt hat.



Lernaktivitäten für Kinder im Freizeitpark in Nanjing, China.

### LERNERFOLGE UND -MISSEFOLGE VERSTEHEN

In Seminaren empfehlen wir hierzu folgende Übung: Lassen Sie jeden Teilnehmer reflektieren, was die zwei wichtigsten Erlebnisse in seinem Leben waren, in denen er nachhaltiges Lernen erlebt hat. Dieses Erlebnis kann in der Kindheit, in der Schule, in der Freizeit oder auch im Berufsleben erfolgt sein. In gegenseitigen Coaching-Gesprächen erarbeiten die Teilnehmer, welche Erfolgsfaktoren diese Erlebnisse zu echten Lernerlebnissen gemacht haben. Meist war bei diesen Erlebnissen eine Transfersi-



cherung völlig unnötig. Der Teilnehmer beweist sich hier selbst, dass er umsetzungskompetent ist.

Beispielsweise könnte ein Erfolgsfaktor sein: „Ich möchte immer forschen“ oder „Ich muss ins kalte Wasser geworfen werden“ oder „Ich brauche oft eine kritische Diskussion, um zu lernen“. Entsprechend erarbeiten die Teilnehmer zwei Erlebnisse, die ihrem Lernen hinderlich waren, und die dazugehörigen Misserfolgsk Faktoren. Mit dieser Methode haben Sie die Chance, die Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren Ihrer Seminarteilnehmer kennenzulernen. Aus diesen Erfolgsfaktoren können Sie im Workshop einen gemeinsa-

## CHECKLISTE

### Folgende Fragen unterstützen Sie bei der Planung von nachhaltigen Lernprozessen:

- Besteht Klarheit über die Ziele und Motive des Unternehmens einerseits und des Lernenden andererseits?
- Sind die Inhalte und Aufgaben für den Lernenden subjektiv bedeutsam? Stehen zum Beispiel konkrete berufliche Fälle des Lernenden im Mittelpunkt der Veranstaltung?
- Werden die individuellen Erfolgsfaktoren der Lernenden und der gemeinsame Problemfokus der Mitarbeiter berücksichtigt?
- Werden Methoden gewählt, die eine aktive Auseinandersetzung fordern? Werden Inhalte selbst erarbeitet? Können Kompetenzen durch eigenes Erproben entwickelt werden?
- Gibt es genügend Raum für Interaktionen?
- Erhalten Lernende Feedback zu ihren Leistungen und Aktivitäten?
- Haben die Lernenden die Möglichkeit, emotionale Lernerfahrungen zu machen?

men Problemfokus der Mitarbeiter erarbeiten, den gemeinsamen Nenner Ihres Unternehmens, der zur Auswahl und Gestaltung von Lernarrangements dient. Diese Übung eignet sich durchaus auch für einen Workshop mit neuen Mitarbeitern, den die Personalentwicklung generell in den ersten Wochen anbietet, um die individuellen Lernerfolgsk Faktoren der neuen Mitarbeiter festzustellen.

## LERNENDE UND IHRE PRAXISERFAHRUNG

Bei diesen Übungen konnten wir beobachten, dass prägende Lernerfahrungen selten innerhalb der klassischen Bildungseinrichtungen gemacht werden. Vielmehr prägen sich die Erlebnisse aus

der beruflichen und privaten Praxis nachhaltig ein, die den Lernenden emotional bewegt haben, zum Beispiel, weil sie sich für ein Thema begeistert haben, leidenschaftlich debattiert haben, ein aufregendes Risiko eingegangen sind oder sich sogar heftig gestritten haben. Gerade in Bildungsinstitutionen wird häufig versucht, rationale Inhalte von der Emotionalität des Lernenden zu trennen. Trägt diese Trennung Früchte, schließen wir also Emotionen wie Begeisterung, Aufregung und sogar Wut aus, tragen wir viel dazu bei, dass kein nachhaltiges Lernen stattfindet. Geben Sie den Teilnehmern die Möglichkeit, solche Erfahrungen zu machen, denn nur wer eine persönliche Erfahrung macht, kann sich nachhaltig etwas einprägen (vgl. Arnold 2013b, 36 f.).

## BETEILIGUNG SPÜREN

Auch die Beziehungen zu anderen Lernenden (oder auch zu den Lehrenden) sind relevant für erfolgreiches Lernen, denn Lernende benötigen die Möglichkeit, Erfahrungen zu teilen und bei der Problemfindung zu kooperieren. Gestalten Sie Lernarrangements so, dass Lernende interagieren – gemeinsam relevante Probleme lösen, sich gegenseitig Feedback geben, Sachverhalte diskutieren. Nicht selten entsteht in solchen interaktiven Gruppen der Wunsch, dieses kollegiale Lernen weiterzuführen. Hieraus können Lernpartnerschaften entstehen, die auch außerhalb des Seminars gemeinsam lernen.

Diese Grundsätze bilden die Basis dafür, dass Wissen nicht äußerlich bleibt, sondern im wahrsten Sinne des Wortes ‚zu eigen‘ gemacht werden kann. Ist dies der Fall, werden Teilnehmer dieses eigene Wissen auch mit in ihren beruflichen Alltag nehmen. Wurden Kompetenzen entwickelt, werden diese Kompetenzen auch mit in den Beruf genommen. Die Frage, die sich dann allerdings stellt, lautet: Ist die Unternehmensleitung und sind wir als Führungskräfte und Personalentwickler auch gewillt, die Ziele des Mitarbeiters kennenzulernen? Fördern wir eine aktive Auseinandersetzung und Eigeninitiative? Sehen wir Fehler als Lernchancen? Geben wir Raum für Interaktionen, leben wir eine Feedback-Kultur, und haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, emotionale Lernerfahrungen zu machen? Dann haben wir die Möglichkeit, mit Mitarbeitern zu arbeiten, die erlerntes Wissen und Kompetenzen flexibel und situationsadäquat transformieren können und damit Neues schaffen. Diese Lernkultur beinhaltet dann automatisch eine hohe Sicherheit auf Lerntransfer. ●

### Literatur

- Arnold, R. (2013a): Wie radikal ist die „Konstruktivistische Erwachsenenbildung“ wirklich? Plädoyer für einen konsequenten Konstruktivismus, in: Weiterbildung, Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, 4, 28–30
- Arnold, R. (2013b): Wie man lehrt, ohne zu belehren: 29 Regeln für eine kluge Lehre. Das LENA-Modell, 2. Aufl., Heidelberg