

## 6.94 Nachhaltige Gestaltung von Lernprozessen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Lernen „funktioniert“,
- wie sich Lernprozesse so gestalten lassen, dass sie den Bedürfnissen und Interessen des Lerners gerecht werden,
- wie dabei unterschiedliche individuelle Präferenzen bzgl. der Lernmethoden berücksichtigt werden können,
- wie dabei die Anforderungen nach Verhaltensstabilität und Nachhaltigkeit mit der Erfordernis verknüpft werden können, eine dauerhaft gut ausgeprägte Lernbereitschaft zu entwickeln und beizubehalten,
- dass es sinnvoll ist, berufliches Lernen so zu gestalten, dass „es Spaß macht“.

---

### Die Autoren

**Rainer Röpnack, Dipl.-Päd. univ.**, Studium der Erziehungswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München.

Langjährige Leitungserfahrung in Einrichtungen der Sozialpsychiatrie. Seit 1991 Trainer und Berater in der beruflichen Weiterbildung, seit 2006 Training und Coaching in freiberuflicher Tätigkeit. Schwerpunkte: Führung, Kommunikation, Zusammenarbeit und Gestalten von Veränderungsprozessen. Mehrere Zusatzausbildungen – u.a. Personenzentrierte Gesprächsführung, Systemisches Coaching, Autogenes Training.

*Kontakt:* rainer.roepnack@t-online.de, www.rainer-roepnack.de

**Andreas Auert, Dipl.-Päd. univ.**, Supervisor SG, Systemische Gesellschaft

Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften und Studium der Pädagogik an der Universität der Bundeswehr München. Nach der Bundeswehrzeit Tätigkeit als Personalreferent bei Andersen Consulting und Trainer und Berater in der beruflichen Weiterbildung. Seit 2006 freiberuflicher Trainer und Berater mit den Schwerpunkten Kommunikation, Führung sowie Notfallorganisation und Krisenkommunikation, Coaching und Supervision in eigener Praxis.

*Kontakt:* a.auert@krikom.de

## Inhalt

1	Einleitung . . . . .	3
2	Lernen . . . . .	5
2.1	Definition des Lernens . . . . .	5
2.2	Lernzieltaxonomie nach Bloom. . . . .	6
2.3	Modell für nachhaltig wirksames Lernen. . . . .	7
2.4	Komplexität des Lernens . . . . .	9
3	Bedürfnis- und interessenorientierte Gestaltung von Lernprozessen. . . . .	10
3.1	Individuelle Lerngeschichte. . . . .	10
3.2	Lernstile . . . . .	11
3.3	Methodenmix . . . . .	12
3.4	Gemeinsames Lernen. . . . .	14
4	Grundideen zur Gestaltung fruchtbarer Lernlandschaften . . . . .	14
4.1	Prägende Lernbiografie . . . . .	14
4.2	Gestaltung einer attraktiven Lernlandschaft . . . . .	15
5	Verhaltensstabilität, Nachhaltigkeit und Lernbereitschaft . . . . .	17
5.1	Missverständnis des Lernens . . . . .	17
5.2	Lernen als entscheidender Erfolgsfaktor . . . . .	18
5.3	Fachbildung und <i>andere</i> Lerninhalte berücksichtigen . . . . .	19
5.4	Aus Überzeugung lernen . . . . .	20
5.5	Nachhaltiges Lernen und nachhaltige Verhaltens- änderung. . . . .	21
5.6	Zwischenfazit: Nachhaltige Verhaltensänderung <i>und</i> anhaltende Lernbereitschaft . . . . .	22
6	Exkurs: Stabile und instabile Verhaltensweisen. . . . .	23
6.1	Bedeutung der eigenen Haltung . . . . .	23
6.2	Leben = Lernen + X . . . . .	24
6.3	Lernen als Prozess, der nie endet . . . . .	25
6.4	Lernen auf jeder Qualifikationsebene . . . . .	26

7	Cleverer Lernmethoden – ein paar Beispiele . . . . .	26
7.1	Gestaltung einer Lernlandschaft. . . . .	27
7.2	Lernen im Arbeitsalltag. . . . .	27
7.3	Lernen im Seminar . . . . .	29
7.4	Nutzen nachhaltigen Lernens . . . . .	31
7.5	Methodisch-didaktische Gestaltung von Lernprozessen . . . . .	31
7.6	Kollegiale Lerngemeinschaften. . . . .	32
7.7	Individuelles Selbstlernen. . . . .	33
8	Zur Bedeutung und Entstehung einer günstigen Lernkultur . . . . .	34
	Literaturhinweise und Internetquellen . . . . .	36

## 1 Einleitung

Bevor wir uns dem Thema widmen – schauen wir uns doch mal gemeinsam die Situation des Lerners in heutiger Zeit an. Und am besten aus seinem Blickwinkel:

Der Lernende steht heute vor einer oft paradox erscheinenden Aufgabe – er soll sich neue Verhaltensweisen aneignen und sich mit innovativen Techniken vertraut machen, um gewünschte Ergebnisse zu gewährleisten und Vorgehensweisen korrekt einzuhalten. Man erwartet von ihm Stabilität und Vorhersehbarkeit bzgl. seines Verhaltens – und gleichzeitig, dass er sich mit diesen Vorgehensweisen identifiziert, sich engagiert und eigeninitiativ für ihre Einhaltung einsetzt. Andererseits soll er zu einem noch nicht bestimmbareren Zeitpunkt in der Zukunft bereit sein, seine – oft mühsam erworbenen – Kenntnisse und Fähigkeiten wieder aufzugeben, um Neues zu lernen. Das ist die viel beschworene Flexibilität, das „flexible Learning“, das heute zur Schlüsselqualifikation geworden ist.

Läge dieser Zeitpunkt in ferner Zukunft, wäre diese Flexibilität *natürlich*, Lernen und Entwicklung wären aus Sicht der betroffenen Person ganz *normal* und würde vermutlich sogar Neugierde und Experimentierfreude ansprechen. Aufgrund einer rasanten Geschwindigkeit von Wissenschaft und Forschung, angetrieben und verstärkt von einem hart umkämpften Wettbewerb wird von der einzelnen Person allerdings in immer kürzeren Abständen eine „neue Lernbereitschaft“ abverlangt.

Häufig überlagern sich sogar verschiedene Lernprozesse, so wird z.B. der Mitarbeiter gerade in die Bedienung einer neuen Software eingearbeitet, gleichzeitig soll er – auch bei neu konzipierten Prozessabläufen (die oft genug niemand, auch er nicht, so richtig überschauen und steuern kann) – eine gleichbleibend hohe oder sogar steigende Kundenzufriedenheit garantieren, er lernt gerade (fast nebenbei) auch noch eine Fremdsprache, da er sich auf einen Auslandseinsatz vorbereitet und nimmt an einem Nachwuchskräfteprogramm teil. Da kann *Lernen* zur Belastung werden! Die Sehnsucht nach einem *lernfreiem Raum* oder einer *lernfreien Zeit* entsteht – allerdings muss sie im Berufsleben meist unerfüllt bleiben.

Aus Sicht des Mitarbeiters stellt die Anforderung des „Überlernens“ (oft mit großem Zeitaufwand und unter großen Anstrengungen) erworbener Wissensbestände und Fertigkeiten eine Abwertung seiner Lernbemühungen dar. Er hat Verzicht geleistet, persönliche Interessen hinten angestellt und seine Konzentration auf die von ihm geforderten Lerninhalte fokussiert, und nun wird von ihm (oft nach wenigen Jahren oder gar Monaten) erwartet, das Ganze nochmal von vorne zu beginnen – quasi zurück zum Start. Er weiß bereits zu diesem Zeitpunkt, dass er wieder Verzicht üben müssen, sich wieder sehr anstrengen wird - um zu einem späteren, im Moment noch nicht bestimmbareren Zeitpunkt, wieder *zurück zum Start* zu kehren und neu mit seinen Lernbemühungen zu beginnen. Er wird sein gerade erworbenes Wissen oder Können wieder verlernen müssen.

Dieser Vorgang wird im Folgenden als *Überlernen* bezeichnet.

Allein das raubt schon Motivation und Freude am Lernen – das Vertrauen ist erschüttert, dass Lernen (und der damit verbundene Aufwand) sich lohnen wird. Hinzu kommt, dass wir Lernen oft so organisieren, dass es als belastend, unangenehm oder schmerzhaft erlebt wird. Auch wird Lernen häufig mit der Gefahr des Scheiterns assoziiert – die alten Erinnerungen aus Schule, Ausbildung und Schule lassen grüßen.

Dieser Artikel beschäftigt sich mit Fragen wie:

- Wie funktioniert Lernen?
- Wie lassen sich Lernprozesse so gestalten, dass sie den Bedürfnissen und Interessen des Lernalters gerecht werden? Das ist aus unserer Sicht die „quo-vadis-Frage“ aller Personalentwicklung. (Hier gibt es sicherlich Unterschiede bzgl. verschiedener Lebensphasen wie Kindheit, Jugend oder Erwachsenen- bzw. Seniorenalter. An dieser Stelle

wollen wir uns auf Lernprozesse für Erwachsene konzentrieren – im Bewusstsein, dass die Ähnlichkeiten und Unterschiede für andere Altersgruppen einer intensiveren Betrachtung bedürfen.)

- Wie können unterschiedliche individuelle Präferenzen bzgl. der Lernmethoden berücksichtigt werden?
- Wie können die Anforderungen nach Verhaltensstabilität und Nachhaltigkeit mit der Erfordernis verknüpft werden, eine dauerhaft gut ausgeprägte Lernbereitschaft zu entwickeln und beizubehalten?
- Und zu guter Letzt: Da Lernen und das nachhaltige Anwenden des Gelernten immer mit Motivation zu tun haben, folglich eine emotionale Komponente beinhalten, soll auch eine – natürlich subjektiv gefärbte – Antwort auf die Frage formuliert werden, ob berufliches Lernen so gestaltet werden kann, dass es Spaß macht, und ob das sinnvoll ist.

## 2 Lernen

### 2.1 Definition des Lernens

Wer sich mit dieser Frage beschäftigt, stößt relativ schnell auf Lerntheorien und Modelle wie Behaviorismus (z.B. operante Konditionierung), das Modelllernen, kognitivistische Ansätze oder die Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura. Alle diese Modelle bieten Erklärungsansätze, die für Lerner und Lehrer wichtige Fingerzeige bieten können, sie letztlich aber bei der Gestaltung von individuellen oder gemeinschaftlichen Lernprozessen alleine lassen.

Wikipedia definiert Lernen als „absichtlichen oder beiläufigen Erwerb von geistigen, körperlichen oder sozialen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten“. Lernen ist dabei der Prozess der relativ stabilen Veränderung des Verhaltens, Denkens oder Fühlens aufgrund von Erfahrung oder neu gewonnenen Einsichten. Die Fähigkeit zu lernen wird dabei als Grundvoraussetzung angesehen, sich den Gegebenheiten des Lebens und der Umwelt anzupassen, darin sinnvoll zu handeln und sie ggf. im eigenen Interesse zu verändern.

Lernen dient demnach der Möglichkeit, wirkungsvoll und effizient zu handeln, *motiviert* also schon durch sein Ergebnis. Dies lässt Lernen in sich als erfreuliche Tätigkeit erscheinen, als etwas, das Menschen *von sich aus* gerne und immer wieder tun.

Lernprozesse finden oft *nebenbei* oder *im Spiel* statt. Und gerade die hier erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten wirken oft nachhaltig – und sind deshalb gegen Maßnahmen des *Überlernens* immun.

## 2.2 Lernzieltaxonomie nach Bloom

Um die Frage beantworten zu können, wie Lernen funktioniert, wollen wir zunächst eine kleine Anleihe bei der Lernzieltaxonomie von Bloom nehmen. Aus unserer Sicht lässt sich berufliches Lernen am besten aus einer Perspektive verstehen, die sich damit beschäftigt, was (berufliches) Lernen überhaupt leisten soll.

Benjamin Bloom unterscheidet drei Bereiche von Lernzielen, die jeweils noch einmal untergliedert werden: kognitive, affektive und psychomotorische Lernziele.

Kognitive Lernziele erstrecken sich dabei von Wissen bzw. Verstehen in ihrer einfachsten Form bis hin zu Analyse, Synthese und Evaluation in ihren komplexeren Formen. Affektive Lernziele unterscheiden sich nach der emotionalen und energetischen Intensität, mit der die Lerninhalte verknüpft werden. Bei psychomotorischen Lernzielen werden u.a. Imitation oder das Handeln nach Anweisung von effizienter Ausführung und dem Entwickeln neuer Gewohnheiten unterschieden.

Nach unserem Verständnis gelingt nachhaltiges Lernen nur dann, wenn diese drei Lernzielbereiche geschickt und konsequent miteinander verknüpft werden. Und dies nicht nacheinander, sondern in einer kontinuierlichen Bewegung quer durch die drei Lernzielbereiche.

Dazu ein Beispiel: Um ein erfolgreicher Tennisspieler zu werden, braucht es das Zusammenspiel mehrerer Lernfaktoren. Boris Becker gelang es 1985 den Wimbledonsieg zu erringen – bereits 1974 wurde er in die Trainingsgruppe von Boris Breskvar aufgenommen. In diesen 11 Jahren gelang es ihm natürlich, mehrere Erfolge zu erzielen und Titel zu gewinnen, aber der Sieg am 7. Juli 1985 gelang ihm vor allem deshalb, weil er sich in den vorausgegangenen Jahren viele „Lern(zwischen)erfolge“ erarbeitet hatte. So musste er sich im kognitiven Bereich nicht nur die Tennisregeln, verschiedene Schlagvarianten und taktisch kluge Verhaltensweisen aneignen, er musste auch die Fähigkeit entwickeln, bei hohem Spieltempo situativ die richtigen Entscheidungen zu treffen. Im affektiven Bereich brauchte er u.a. die Fähigkeit, immer wieder an seinen spielerischen Möglichkeiten zu feilen, sowie die Geduld und den Mut, gegen spielstarke Gegner auch hartumkämpfte Matches für sich zu entschei-

den. Und wäre er psycho-motorisch nicht in der Lage gewesen, verschiedene Schlagvarianten immer wieder zu variieren und sie dabei qualitativ hochwertig auszuführen, wäre sein Spiel berechenbar geworden und seine Gegner hätten leichter erfolgversprechende Gegenmaßnahmen ergreifen können. Auch die Fähigkeit, den Return des Gegenspielers auf den berühmten „Becker-Hecht“ nochmals beantworten zu können, erfordert eine stark ausgeprägte Sensibilität für die eigene Bewegung – im Wording der Taxonomie von Bloom wird dieses Phänomen als „Naturalisierung“ beschrieben, d.h. die entsprechende Bewegung gelingt *wie von selbst* und ohne besondere Konzentration, sie ist in *Fleisch und Blut übergegangen*.

Bei Tennis oder anderen Sportarten, bei musikalischer oder künstlerischer Tätigkeit fallen uns solche nachhaltig wirksamen Lernergebnisse leichter – wir beschäftigen uns mit einer Aufgabe aus eigenem Antrieb und zu einem Zeitpunkt, an einem Ort und mit Menschen, die wir uns (weitgehend) selbst ausgesucht haben.

Im beruflichen Bereich ist dies meist anders: Hier wird uns in großen Teilen vorgegeben, was wir wann, wo, mit welchen Partnern und in welcher Weise lernen sollen. Da die meisten Variablen für die nachhaltige Wirkung des Lernerfolgs also eher ungünstig sind, kommt der sinnvollen Gestaltung des Lernprozesses umso größere Bedeutung zu.

### 2.3 Modell für nachhaltig wirksames Lernen

Unser Modell, wie sich nachhaltig wirksames Lernen vollzieht, basiert auf einer langjährigen Beobachtung und Reflexion eigener Lernprozesse in Beruf und Privatleben sowie auf einer insgesamt vierzigjährigen Begleitung von Lernbemühungen anderer Personen.

- Faktor 1: (Sich) interessieren

Wir sind zu der Überzeugung gelangt, dass nachhaltig wirksames Lernen nur dann gelingen kann, wenn kognitive, affektive und psycho-motorische Elemente geschickt miteinander kombiniert werden.

Lernen – wenn es eine nachhaltige Wirkung auslösen will – sollte nach unserer Erfahrung seinen Anfang im affektiven Bereich nehmen. Ob das nun z.B. über die klare Definition der Lernziele und des damit verbundenen Nutzens versucht wird, über einen spannenden Erfahrungsbericht oder eine Übung, die Neugierde weckt und Spannung erzeugt, – wichtig ist, dass der Lerner Interesse für Ziel und Thema entwickelt.

- Faktor 2: (Sich) informieren  
Daten, Informationen und Hinweise treffen nun auf eine andere Aufmerksamkeit, sie haben nun eine bessere Chance *gleich bei der ersten Begegnung* eine deutlich höhere Bedeutung und energetische Aufladung zu erfahren. Unumgänglich ist aber die sachliche Auseinandersetzung mit den Lerninhalten.
- Faktor 3: Sich motivieren  
Da neue Fakten und Erklärungsansätze meist nicht ohne Bezug zu bereits ausgebildeten Wissensbeständen und Verhaltensweisen sind, ist auch eine Phase der individuellen Reflexion und Prüfung der neuen Inhalte und Erkenntnisse unverzichtbar, um eine stabile positive Haltung/Überzeugung bzgl. der Lerninhalte zu entwickeln. Dies ist erforderlich, um zunehmend Freude am Lerninhalt und am Lernen selbst zu empfinden.
- Faktor 4: Systematisieren  
Dies gelingt u.a. dadurch, dass eine Verknüpfung und Harmonisierung neuer Lerninhalte und bereits erprobter Erkenntnisse, Denk- und Verhaltensweisen vorgenommen werden kann.
- Faktor 5: Experimentieren  
Nun besteht häufig ein gewisses Verständnis z.B. bezüglich der Situation bzw. des erforderlichen Vorgehens und auch Bereitschaft zum Handeln – allein ist es Theorie. Um zu einer stabilen Wirkung zu gelangen, braucht es dringend eine praktische Erprobung und Anwendung der neuen Erkenntnisse und Impulse.
- Faktor 6: Reflektieren  
Ein Sprichwort sagt: „Lernen = Aktion und Reflexion“, d.h. dass die kognitive und emotionale Auswertung und Nachbereitung hilft, ein genaueres Bild (kognitiv) und ein höheres Maß an Geduld und Durchhaltevermögen (affektiv) zu entwickeln.
- Faktor 7: Trainieren  
Hierbei ist meist eine Verbindung von Selbstreflexion und dialogischer Reflexion im Verbund mit anderen Personen günstig.  
Nun sind – gemäß einem anderen Sprichwort – alle Dinge schwer, bevor sie leicht werden. Damit wird der erforderliche Trainingseffekt beschrieben.

- Faktor 8: Internalisieren  
Erst durch beständiges Ausprobieren, Reflektieren, Variieren und erneut Versuchen entstehen Verhaltenssicherheit und die erforderliche Flexibilität, das eigene Handeln gemäß der aktuellen Rahmenbedingungen Maß zu schneiden. Nur dadurch lassen sich Ergebnisse erzielen, die die erforderliche Überzeugung und emotionale Schubkraft entwickeln, um das Gelernte auch auf Dauer und unter wechselnden Bedingungen anzuwenden).
- Faktor 9: (Sich) Motivieren  
Da dies ohne Anstrengung und auf die Schnelle nicht leistbar ist, wird der Faktor (*Sich*) *Motivieren* immer wieder eine wichtige Rolle spielen. So entsteht eine neue Verhaltensgewohnheit, die der Lerner selbst emotional als „natürliche Reaktion“ erlebt, die ihm psychomotorisch *leicht von der Hand geht* und die er rational *unter Abwägung aller Möglichkeiten* als Erfolg versprechend und effizient einschätzt.

## 2.4 Komplexität des Lernens

Das klingt sehr nach Rezept, das immer und überall zum Erfolg verhelfen wird – die Wirklichkeit ist aber viel komplexer, u.a. weil die Menschen sehr verschieden sind.

Ein wichtiger Aspekt ist u.E. auch das Phänomen, dass Lernen meist nicht linear verläuft, sondern sich scheinbar unberechenbar verhält – dies wirft die Frage auf, ob überhaupt bzw. wie gut sich Lernprozesse gestalten oder gar steuern lassen. So kann es manchmal gut gelingen, sich theoretisches Wissen geduldig und regelmäßig unter Zuhilfenahme cleverer Lernmethoden (BASIS-Methode, WIN-Methode, ...) anzueignen – das durchdachte und systematische Lernen erweist sich dabei als hilfreich. Allerdings ist der Lernerfolg nicht immer äquivalent mit der Intensität der Bemühungen: der Eine bemüht sich, rackert und kämpft und kann sich doch nichts richtig behalten, während es dem Anderen wie von selbst zuzufliessen scheint. Mitunter erlebt der Lerner auch, dass er wochenlang immer wieder – leider weitgehend erfolglos – versucht hat, sich Wissen oder Verhaltensweisen anzueignen; und als er dann fast schon resigniert aufgegeben hat, gelingt – für ihn selbst überraschend – die Anwendung des scheinbar nicht wirklich Gelernten plötzlich recht gut.

Das ist nicht einfach erklärbar, das Unverständliche fordert dann das Bilden von *Alltagstheorien* heraus, in denen meist einige Körnchen Wahrheit stecken, in ihrem Absolutheitsanspruch aber oft genug hinderlich

oder gar kontraproduktiv wirken: „vor den Erfolg haben die Götter den Schweiß gesetzt“ – immer wieder lohnt sich fleißiges Lernen und Trainieren, behindert aber manchmal auch den Lernerfolg; „was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ – es fällt oft schwer, neue Erkenntnisse und Fähigkeiten in ein Gerüst von Gewohnheiten und persönlichen Erfolgsrezepturen einzufügen, aber mitunter „ist die Zeit noch nicht reif“, um den entscheidenden Lernschritt zu vollziehen ...

Aufgrund dieser und ähnlicher Überlegungen und Erfahrungen erscheint uns das Bemühen, Lernprozesse anzuregen, zu begleiten und zu unterstützen als eine Kombination von zielorientiertem und strukturiertem Gestalten und dem sich Einlassen auf ein Abenteuer, das für den Lerngestalter (Lehrer, Erzieher, Ausbilder, Dozent, Trainer, ...) ebenso viele Lernmöglichkeiten bereitstellen wird wie für den Lerner. Das *Lernen des Lehrers* wird uns zum Abschluss unserer Überlegungen nochmals ausführlicher beschäftigen – hier sei nur darauf hingewiesen, dass sein Selbstverständnis und Vorbild für Lernverhalten und -erfolg der Lernenden bedeutsam sein wird.

### **3 Bedürfnis- und interessenorientierte Gestaltung von Lernprozessen**

#### **3.1 Individuelle Lerngeschichte**

Erwachsene bringen in alle Lernprozesse ihre ganz persönliche, individuelle Lerngeschichte mit: Diese ist in der Regel von Erfolgen, Neugier und intensiven Bemühungen geprägt, ebenso von Misserfolgserlebnissen, Zweifeln und Versagensängsten. Viele haben Widerstände und Lernbehinderungen entwickelt, die nun Lernprozesse beeinträchtigen und bei der nachhaltig wirksamen Gestaltung von Lernprozessen zu berücksichtigen sind. Nur wenige haben ihre persönliche Lerngeschichte reflektiert, alle aber haben Präferenzen für bzw. Abneigungen gegen unterschiedliche Lernstile entwickelt.

Individuelle Lernprozesse werden um so stabiler wirksam, je besser sie den Lernvorlieben des Lerners entsprechen – gemeinsames Lernen wirkt um so nachhaltiger, je mehr beteiligte Personen im Prozess des Lernens ihre bevorzugten Lernstile wiederfinden. Nach Kolb vollzieht sich *Lernen* als vierstufiger Prozess:

- Erfahrungen machen,
- Reflektieren der Lernerfahrungen,

- Schlüsse ziehen aus den Reflexionsprozessen – Bilden von Erklärungsansätzen für beobachtete und in der Zukunft erwartete Geschehnisse und Abläufe,
- Testen der Konzepte in neuen Situationen – und damit verbunden: Optimieren der eigenen Erklärungsmodelle und Verhaltensmuster.

### 3.2 Lernstile

Die Qualität und Nachhaltigkeit des Lernerfolgs hängt u.a. von der Passung der angebotenen Methoden mit den bevorzugten Lernstilen der Lerner ab.

Felder unterscheidet dabei acht verschiedene Lernstile:

- aktive Lerner bevorzugen Diskussionen und Gelegenheiten zum Ausprobieren, die *stille Konzentration* auf Lerninhalte fällt ihnen schwer;
- dies hingegen ist für den reflexiven Lerner genau die richtige Form: Er *genießt* es, sich in Ruhe mit Themen auseinandersetzen zu können, sie für sich zu erschließen und sich ein besseres Verständnis komplexer Sachverhalte zu erarbeiten;
- sensorische Lerner konzentrieren sich auf Daten und Fakten, die sie mittels gesicherter und bewährter Methoden bearbeiten;
- der intuitive Lerner ist eher beziehungsorientiert, ihm liegt das gemeinsame Erarbeiten kreativer und innovativer Lösungen im Dialog viel mehr;
- der visuelle Lerner orientiert sich gerne an Schaubildern und Demonstrationen, er versteht Inhalte besser, wenn er sie sich *vor Augen führen* kann;
- für den verbalen Lernstil sind hingegen das gesprochene Wort und schriftliche Erläuterungen besser geeignet;
- der sequentielle Lernstil vollzieht sich in einem schrittweisen Prozess des Erschließens neuer Lerninhalte – diese Schritte greifen ineinander und bauen aufeinander auf, sind aber auch voneinander abgrenzbar;
- der globale Lernstil neigt dazu, zuerst die Gesamtheit und Komplexität zu erfassen, um sich dann in einzelne Details zu vertiefen.

So schön eine solche Klassifizierung klingt: Welche Hinweise ergeben sich daraus für die nachhaltige Gestaltung von Lernprozessen und wie

lässt sich mit vertretbarem Aufwand herausfinden, zu welchen Lernstilen eine Person oder eine Lerngruppe tendieren?

Nach unserer Erfahrung ist jede einzelne Person bzgl. ihrer bevorzugten Lernstile ein *Mischtyp*. Sie hat im Laufe ihrer persönlichen Lerngeschichte Lernvorlieben und -abneigungen ausgebildet, die aber keineswegs für den Rest ihres Lebens prägend und unveränderbar sein müssen. Es ist deshalb aus unserer Sicht nicht erforderlich und auch nicht zielführend, eine lerntypgerechte Aufbereitung der Lerninhalte zu versuchen. Vielmehr entsteht durch den gemeinsamen Lernprozess mit anderen Personen die Chance, neue Lernerfahrungen und Interesse an weiteren Lernmethoden zu gewinnen, die sich zur Ergänzung und Bereicherung der bisher bevorzugten Lernstile entwickeln können.

### 3.3 Methodenmix

Hilfreich ist eine wohlüberlegte Kombination verschiedener Methoden (um die in einer Lerngruppe vermutlich breit gefächerten individuellen Lernvorlieben aufzugreifen und *zu bedienen*) sowie eine gemeinsame Rückschau der Lerngruppe zum besseren Verständnis des miteinander beschrittenen Lernweges. Gerade diese Reflexion – als integraler Bestandteil jedes nachhaltigen Lernprozesses verstanden – führt zum besseren Verständnis der beim Lernen bevorzugten Methoden und Vorgehensweisen sowie zu deren Erweiterung. *Lernen lernen* gelingt am besten, wenn diese Reflexion als *selbstverständlicher Bestandteil* der Lernbemühungen erlebt und gestaltet wird – alle *besonderen Initiativen und Projekte* wirken beeindruckend, aber nicht nachhaltig.

Der Methodenmix sollte allerdings folgende für die nachhaltige Wirksamkeit der Lernprozesse wichtigen Faktoren abbilden:

- Rationales Verstehen ermöglichen
  - dafür sind z.B. Vorträge, Modelle oder Diskussionsrunden geeignet,
- Emotionale Annäherung und Aufwertung auslösen
  - z.B. durch Erfahrungsberichte und eigene Erfahrungen *im geschützten Rahmen*,
- Aktives Erschließen und Sich Erarbeiten
  - z.B. indem für Fallbeispiele Lösungsansätze entwickelt und geprüft werden,

- Ausprobieren können
  - z.B. durch Rollenübungen oder Planspiele,
- Trainieren
  - z.B. in der wiederholten Anwendung der Inhalte in sich verändernden Übungsszenarien,
- Gemeinsam Reflektieren
  - z.B. in Einzel-, Partner- und Gruppenarbeiten oder in einer Selbstbild-/Fremdbildübung sowie in Form einer Aufarbeitung des gemeinsamen Lernprozesses.

Um dies an einem Beispiel greifbarer zu machen: Ein Mitarbeiter, der über mehrere Jahre für ihn vertraute Tätigkeiten im Rahmen routinierter Arbeitsabläufe in einem für ihn gut überschaubaren sozialen Umfeld vollzogen hat, wechselt den Arbeitsbereich und ist dort mit für ihn neuen Aufgaben und Methoden konfrontiert. Damit er dort auf Dauer die von ihm erwarteten Ergebnisse erzielen kann, muss er neue Verhaltensroutinen entwickeln, die er auch unter sich verändernden Rahmenbedingungen zuverlässig einhalten und effizient anwenden kann – oder anders gesagt: nur wenn er nachhaltig lernt, kann er diese Anforderungen einhalten.

Dafür wird es wichtig sein, dass

- er versteht, wie die neuen Arbeitsabläufe gestaltet sind und warum sie genauso zu handhaben sind, wie es von ihm erwartet wird, welcher Nutzen damit verbunden ist bzw. welche Gefahren ansonsten drohen können (*rationales Lernziel*),
- er das Vorgehen als sinnvoll und nützlich oder zumindest notwendig einschätzt (*affektives Lernziel*),
- er die erforderlichen Maßnahmen sicher ausführen kann (*psychomotorisches Lernziel*),
- er erkennen kann, wo im Interesse der zu erzielenden Ergebnisse besondere Aufmerksamkeit erforderlich ist und wie er auf Prozessabweichungen reagieren muss (*rationale und affektive Lernziele*),
- er eine gut ausgeprägte Wahrnehmungs- und Analysefähigkeit entwickelt, um eigeninitiativ und ziel- und situationsangemessen handeln zu können (*rationale, affektive und psychomotorische Lernziele*).

Die beschriebenen Methoden sind in ihrem Zusammenspiel in hohem Maße geeignet, diese Lernwirkungen auszulösen, für sich alleine wird jede dieser Methoden zu kurz greifen.

### 3.4 Gemeinsames Lernen

Nun wird sich nicht jede Person von all diesen Methoden gleichermaßen positiv angesprochen fühlen – im Gegenteil: Einzelne Methoden können bei einzelnen Personen Langeweile, Angst oder Widerstände auslösen, aber in der Lerngruppe können persönliche Lerndefizite leichter ausgeglichen werden und starre Abwehrhaltungen gegen einzelne Lernmethoden *aufgeweicht* und überwunden werden. Gemeinsames Lernen wirkt dabei als *Therapie* im Sinne einer *unbeabsichtigten und unbemerkten Ansteckung* mit für den nachhaltigen Lernerfolg hilfreichen Impulsen.

Allerdings ist neben den persönlichen Eigenheiten der Lerner und den angewendeten Methoden auch die Lernumgebung von großer Bedeutung für den Lernerfolg – hier können Lernerfolge begünstigt, erschwert oder gar vollends verhindert werden. Das folgende Kapitel bietet einige Ideen an, worauf bei der Gestaltung der Lernlandschaft in besonderem Maße zu achten ist.

## 4 Grundideen zur Gestaltung fruchtbarer Lernlandschaften

### 4.1 Prägende Lernbiografie

Menschen unterscheiden sich aufgrund ihrer persönlichen Lernbiografie sehr stark darin, welche Lernmethoden ihnen liegen bzw. wie gut sie verschiedene Methoden für sich nutzen können – wer z.B. von seinen Eltern oder älteren Geschwistern in seinen schulischen Lernbemühungen konstruktiv und geduldig unterstützt wurde, wird vermutlich sehr viel stärker daran interessiert sein, die Anleitungen von Ausbildern und erfahrenen Kolleginnen anzunehmen, als eine Person, für deren schulischen Lernerfolge sich niemand interessierte oder die lediglich ein Feedback auf Misserfolge erhielt. Wer von seinen Lehrern gut aufbereitete Lerntexte an die Hand bekam, wird für solche Lernhilfen meist aufgeschlossener sein als eine Person, die sich durch schwer verständliche Texte quälen musste. Wer gar das Glück hatte auf Lehrer zu stoßen, die sich selbst als Lernende verstanden und verhalten haben, selbst neugierig waren, wie sie

ihre Befähigung als Lehrer kontinuierlich weiterentwickeln können, wird leichter aus eigenen Fehlern oder Misserfolgen profitieren können.

## 4.2 Gestaltung einer attraktiven Lernlandschaft

Es besteht sicher die Möglichkeit, Tests und Verfahren zu entwickeln, um ein persönliches „Lern-Leistungs-Erfolgs<sup>1</sup>-Profil“ oder Ähnliches zu entwickeln – wir halten es jedoch für produktiver, Lernen nicht zu sehr der Wissenschaftlichkeit anzuvertrauen. Dies würde Lernvorgänge nach unserem Verständnis einer Kraftquelle berauben, die uns unbedingt für die Kombination nachhaltigen Lernens mit dauerhafter Lernbereitschaft erforderlich erscheint – gemeint sind Emotionen wie Neugier, Faszination für neue und bessere Möglichkeiten und Vertrauen in und Freude an der eigenen Weiterentwicklung.

Uns scheint die umsichtige Gestaltung einer für den Lerner passenden und attraktiven Lernlandschaft Erfolg versprechender.

**Ein Beispiel:** Ein erfahrener und leistungsfähiger Mitarbeiter übernimmt erstmals eine Funktion als Teilprojektleiter. Fachlich genau der richtige Mann. Aber nun werden ihm auch völlig andere Fähigkeiten abverlangt – er muss andere Personen informieren und ihre aktive Mitverantwortung gewinnen, das gemeinsame Vorgehen koordinieren, Meetings und Diskussionsrunden vorbereiten und leiten, für die erforderliche Dokumentation sorgen, die Kooperation mit anderen Teilprojekten und Fachabteilungen gewährleisten, ... Er wird vermutlich viel lernen (müssen?, können?, dürfen?).

Aus unserer Sicht wäre es kontraproduktiv, diesen Mitarbeiter im Rahmen von Schulungen oder CBTs auf alle diese Herausforderungen präventiv gut vorbereiten zu wollen – dies wäre eine intellektuelle Überforderung, würde leicht zu einem Gefühl der Übersättigung, Desinteresse oder anderen emotionalen Widerständen führen, und wäre auch Zeitverschwendung, weil es ihn mit einer Vielzahl von Lerninhalten beanspruchen würde, die er in dieser Vielfalt und Intensität häufig genug gar nicht braucht.

Für alle Beteiligten günstiger (und spannender) erscheint es, miteinander eine geeignete „Lernlandschaft“ zu entwickeln und zu bauen. Dazu hier

---

1 Wobei ganz individuell zu klären und zu bestimmen ist, was und wie der Lernende „Erfolg“ für sich definiert.

einige Bauelemente (ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die Wirklichkeit in Ihrem Unternehmen ist ungleich komplexer und lohnt deshalb immer einer genaueren Betrachtung):

- ein intensives Vorgespräch mit der unmittelbaren Führungskraft über die Aufgabenstellung und ihre Bedeutung, über die gegenseitigen Erwartungen, ...,
- vorbereitende Grundlagenseminare oder Selbstlernaufgaben zu Themen wie Moderation/Besprechungsleitung oder Projektsteuerung, um einen Überblick zu ermöglichen, Neugier auf die neue Aufgabe zu wecken und das Vertrauen in die eigene Leistungs- und Lernfähigkeit zu stärken,
- kontinuierliche Abstimmung im Rahmen des Gesamtprojekts – dabei ist die Gewährleistung einer Kommunikationskultur wichtig, die eine größtmögliche Offenheit und gegenseitige Wertschätzung ermöglicht,
- kontinuierliche Gespräche mit der unmittelbaren Führungskraft über den Projektfortschritt, dabei gewonnene Erkenntnisse und Beratung bzgl. fachlicher, methodischer oder die Zusammenarbeit betreffende Problemstellungen,
- ggf. ergänzend eben solche Gespräche mit einem Mentor aus einem anderen Unternehmensbereich bzw. einem externen Coach,
- kontinuierliche Gespräche mit der unmittelbaren Führungskraft über den persönlichen Lernfortschritt des Teilprojektleiters, Fragen, die ihn beschäftigen oder ihm Sorgen bereiten, ggf. Abgleich von Selbst- und Fremdbild sowie Ableiten weiterer Lernaktivitäten (jeweils verbunden mit vor- und nachbereitenden Gesprächen),
- Möglichkeit der gegenseitigen kollegialen Beratung/Intervision mit anderen Teilprojektleitern,
- Vertiefung der in den Grundlagenseminaren angebotenen Themen – im Rahmen von Seminarveranstaltungen, die sich auf konkret zu formulierende *Fragen aus der Praxis* konzentrieren,
- ausreichende Zeit für den Teilprojektleiter, um seine neue Aufgabe immer wieder zu konkretisieren, das eigene Vorgehen zu überdenken, mögliche Chancen und Gefahren (frühzeitig) zu entdecken, eigene Lernerfahrungen zu systematisieren, ...,

- eine Kommunikationsweise, die dem Teilprojektleiter glaubhaft mitteilt, dass das Unternehmen sein Bemühen würdigt, seine Bedenken und Sorgen ernst nimmt, seine Ideen begrüßt (und sie beantwortet – auch wenn sie einmal nicht zielführend oder umsetzbar sind), seinen Beitrag zum Erfolg angemessen würdigt und ihn fair behandelt, wenn ihm ein Fehler unterläuft,
- ein Selbstverständnis des Unternehmens, das erkennbar macht, dass Lernen als Erfolgsfaktor der Vergangenheit erkannt wurde und als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunft gesehen wird,
- ...

Alle diese und weitere *Bausteine* können sich günstig (oder – falls sie fehlen oder nur unzureichend ausgeprägt sind – behindernd) auf die Intensität der individuellen Lernbemühungen, auf die Bereitschaft zum *Überlernen* – und damit auf die Erfolgsaussichten des Unternehmens – auswirken.

Diese Maßnahmen zur Gestaltung eines optimalen Lernfeldes bedürfen Zeit, Geld und anderer Ressourcen. Weder in der Erwachsenenbildung noch im betrieblichen Umfeld, stehen diese uneingeschränkt zur Verfügung. In der „Lernpraxis“ ist nun eine Auswahl zu treffen, welches gestalterische Element für den Lernenden den größten Lernhebel bereit hält. Entgegen dem leider allzu oft beobachtbaren unreflektierten Gießkannenprinzip ist dies individuell durch, mit und für den Lernenden zu bestimmen.

## 5 Verhaltensstabilität, Nachhaltigkeit und Lernbereitschaft

### 5.1 Missverständnis des Lernens

Hier gilt es zunächst ein altes Missverständnis zu markieren und näher zu betrachten: Einem der beiden Autoren ist vor einigen Jahren die Erwiderung eines Seminarteilnehmers begegnet „Wissen Sie, ich bin jetzt 28 Jahre alt, irgendwann muss ja mal Schluss sein mit Lernen“.

Darin spiegelt sich eine ähnliche Grundhaltung wie in der umgangssprachlichen Formulierung nach erfolgreichem Abschluss einer Berufsausbildung: „Sie/er hat ausgelernt“. Oder in der Beschreibung, dass man ein gewisses Thema nicht mehr miteinander bearbeiten brauche: „Das

haben wir vor ein paar Monaten schon in einem anderen Training bearbeitet – das hatten wir schon“. Darin drückt sich eine Haltung des Lerners aus, die Lernen erschweren wird: *Lernen* wird scheinbar als eine Phase erlebt, die man durchlaufen muss, dann wird alles besser. Das ist dann auch erledigt, dann kann ich meine Arbeit endlich leisten, dann hat man es geschafft. Hier scheinen sich Traditionen aus Schule und Studium widerzuspiegeln: Wer in einer Prüfung nachweisen konnte, dass er sich dieses Wissen angeeignet hat, kann diese Lerninhalte in seinem Wissensarchiv deponieren – „Wer weiß, ob und wann ich das noch einmal brauche“.

In der Berufsausbildung ist das in Teilen anders: Hier muss der Auszubildende in der täglichen Anwendung nachweisen, dass er das Computerprogramm beherrscht, die Fragen der Kunden sachlich richtig beantworten kann oder das Werkstück gemäß der vorgegebenen Spezifikationen bearbeiten kann. Hier nimmt „nachhaltiges Lernen“ schon einen größeren Stellenwert ein – allerdings bezieht sich das meist ausschließlich auf fachliche Inhalte, während z.B. kommunikative oder die Persönlichkeitsentwicklung betreffende Themen in Studium und Ausbildung meist eine sehr nachgeordnete Rolle einnehmen.

In einer sehr stabilen Umwelt wäre diese Haltung der einzelnen Lerner und die analoge Konstruktion unserer Lernsystematik vermutlich unschädlich und bequem – wozu mich unnötig anstrengen, wenn auch das ausreicht, was ich jetzt schon weiß und kann, und wozu Zeit und Geld investieren, wo das keinen erkennbaren Nutzen verspricht.

## 5.2 Lernen als entscheidender Erfolgsfaktor

Allerdings hat sich die Welt verändert – nur scheinen viele (u.a. die Gestalter unseres Bildungssystems?) das nicht bemerkt zu haben. So reicht es z.B. vielen Kunden eines Reisebüros nicht mehr aus, Hotelunterbringung und Reise zu buchen – sie wollen eine Beratung, wie sie ihre Ferien auf ihre individuellen Bedürfnisse Maß schneiden können: Und während Person A nur einfach entspannen und mal so richtig abschalten will, interessiert sich Person B für Land und Leute und möchte die Kultur und Geschichte der Urlaubsregion erforschen und Person C möchte mal endlich wieder Sport treiben. Und dafür ist die Fachkompetenz der Reiseverkehrskauffrau ebenso unverzichtbar wie nicht ausreichend. Sie braucht z.B. die Fähigkeit, genau herauszufinden, was die einzelnen Mitglieder der Familie brauchen und mögen, der sie gerade dabei hilft, dafür zu sor-

gen, dass der gemeinsame Urlaub für alle zu einem schönen Erlebnis wird – dazu gehören u.a. kommunikative Fähigkeiten wie Aktives Zuhören, das Formulieren hilfreicher Fragen und Empathie. Dann gewinnen beide: Die Familie genießt dieses Jahr ihren Urlaub und die Reiseverkehrskauffrau freut sich im nächsten Jahr, dass die Familie auch ihre nächste Reise bei ihr bucht und vielleicht sogar Freunden begeistert von der guten Beratung berichtet hat. Und dasselbe gilt für Kunden im Möbelgeschäft, beim Autohändler und beim Versicherungsvertreter. Aber nicht nur in den Kundenbeziehungen dreht sich die Welt weiter: Jeder Maler- oder Dachdeckerbetrieb (und natürlich gilt dasselbe für viele andere Branchen) muss darauf achten, sich auf dem Laufenden zu halten und neue Werkstoffe und Arbeitsverfahren zu kennen und zu beherrschen. Ähnliches gilt z.B. für Führungskräfte in der Industrie – neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen werden zunehmend kommunikative Qualitäten und eine stressstabile Persönlichkeit gebraucht: Für Spannungen am Arbeitsplatz, überlastete oder unterforderte Mitarbeiter, unzufriedene Mitarbeiter in der „inneren Emigration“, ungeduldige Nachwuchskräften mit einer Vielzahl teils guter, teils undurchführbarer Ideen, ... muss er Antworten finden und praktikable Lösungen entwickeln und verwirklichen.

Lernen wird der entscheidende Erfolgsfaktor für die Zukunft sein – für einzelne Personen, für Unternehmen und für Volkswirtschaften.

### 5.3 Fachbildung und *andere* Lerninhalte berücksichtigen

In der Vermittlung fachlicher Inhalte können unsere Unternehmen bereits gute Erfolge aufweisen – wir können auf eine lange Tradition systematischer Fachausbildung zurückblicken und sie nutzen: In der theoretischen und praktischen Ausbildung bewährte Methoden wie sinnvolle Gestaltung der Lernräume und -zeiten, mehrfache Wiederholung, steigende Komplexität der zu bewältigenden Übungsaufgaben oder regelmäßige Reflexion der eigenen Lernerfahrungen (vielleicht braucht es heute mehr ein spannend aufgebautes Lerntagebuch als ein Berichtsheft – oder eine Kombination von beidem?) lassen sich in variiert Form auch für das Lernen und Trainieren anderer Lerninhalte nutzen.

Gerade diese *anderen Lerninhalte* werden nach unserer Meinung den „Unterschied bewirken, der einen Unterschied macht“: Wie groß ist die Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeiters, jeden Tag eine optimale Leistung zu schaffen, wie verhält er sich gegenüber einem neuen Kollegen,

wenn der einen Fehler macht, wie reagiert der Chef auf eine Auseinandersetzung zwischen zwei Mitarbeitern, wenn er selbst mal einen schlechten Tag hat oder unter Zeitdruck steht, was macht der Verkäufer, der gerade eben von seinem Chef – aus seiner Sicht unberechtigterweise – kritisiert wurde, wenn ein unzufriedener Kunde lautstark seinen Unmut kundtut?

In solchen und ähnlichen Situationen wird deutlich, dass Verhalten nicht nur aus den vorhandenen Fähigkeiten resultiert (und hier gewinnen neben fachlichen Aspekten zunehmend auch soziale, kommunikative und methodische Fähigkeiten an Bedeutung), sondern gerade in eigenverantwortlichem Handeln und in Belastungssituationen vor allem ein Ausdruck der Haltung einer Person ist.

Auf den Punkt gebracht: „Wer Menschen dafür gewinnen und dazu bewegen will, ihr Verhalten nachhaltig und krisenfest zu verändern, muss Zugang zu deren Haltung finden und diese Menschen dazu veranlassen, ihre bisherige Haltung zu prüfen und an ihr zu arbeiten“.

#### 5.4 Aus Überzeugung lernen

Weiter vorne ist ein Modell beschrieben, dass dieser Überlegung Rechnung trägt – Lernen ist ein Prozess, der nicht ohne Zutun und ohne Beteiligung des Lerners zu stabilen Veränderungen führen kann. (Selbst-) Manipulationsversuche führen mitunter zu kurzfristigen Erfolgen, tragen aber keine Früchte – es gilt, die Person dazu veranlassen und dabei zu unterstützen, an ihrer Haltung zu arbeiten, sich mit eigenen Werten und Überzeugungen auseinander zu setzen, Ziele zu entwickeln und mit Energie zu belegen.

Wir sind davon überzeugt, dass es um eine gänzlich andere Herausforderung für Lehrer und Lerner geht: Wir beobachten, dass Menschen selbstbestimmt eine hohe Energie dafür entwickeln, Verhaltensweisen zu zeigen, von deren Sinnhaftigkeit und Stimmigkeit sie *mit Herz und Verstand überzeugt* sind. Allerdings braucht das Entwickeln einer klaren eigenen Überzeugung Zeit für Selbstreflexion und bedarf immer wieder der erneuten Überprüfung. Und das kostet Zeit. Und führt mitunter zu nicht gewünschten oder vorhersagbaren Ergebnissen. Was z.B. tun, wenn ein Vertriebsmitarbeiter die Ansicht entwickelt, dass die von der Geschäftsleitung vorgegebene Vertriebsstrategie für seine Vertriebsregion/sein Kundespektrum nicht passt? Nach unserem Verständnis einer selbst lernenden und das Lernen ihrer Mitglieder begünstigenden Organisation

wäre es nun günstig, wenn der betreffende Mitarbeiter seine Überlegungen vorträgt, dass man ihm zuhört, sich mit ihm auf einen Dialog einlässt – aber das kostet Zeit, stellt „über Jahre (oder Jahrzehnte? oder Jahrhunderte?) hinweg bewährte Strukturen und Vorgehensweisen“ in Frage und stellt für alle Beteiligte eine kommunikative Herausforderung dar, die leicht zu einer Überforderung werden kann – zumindest aus Sicht der Betroffenen. Aus unserer Sicht ist ein situatives Erleben von Überforderung zunächst einmal eine Chance – wenn sinnvoll damit umgegangen werden kann. Wenn die eigene Verunsicherung zugelassen und angesprochen werden darf, wenn gemeinsam daran gearbeitet werden kann, wie wieder fester Boden im Denken und Empfinden gewonnen werden kann, dann entstehen Erkenntnisse, Überzeugungen und Haltungen, die nachhaltig angewendet werden.

### 5.5 Nachhaltiges Lernen und nachhaltige Verhaltensänderung

Organisationen die Selbstreflexion einfordern, unterstützen, begleiten – und selbst vorleben, begünstigen nachhaltiges Lernen. Ansonsten werden durch Lernprozesse meist nur Verhaltensänderungen mit vorübergehender Halbwertszeit ausgelöst. Schließlich ist jeweils das unmittelbare betriebliche Umfeld für den täglichen Erfolg und das Wohlempfinden am Arbeitsplatz (die Kollegen) und für den weiteren Karriereweg (der Chef) ausschlaggebend – abgesehen von einigen Unverbesserlichen, die ohnehin eigeninitiativ an ihrer persönlichen Weiterentwicklung arbeiten, unabhängig von ihrem Umfeld.

Oder anders formuliert: Nachhaltiges Lernen ist vor allem eine Frage der Haltung der Lerner. Aufgabe für Lehrer und Lernhelfer ist es vor allem, Rahmenbedingungen, Konstellationen und Situationen zu schaffen und zu gestalten, die das Entwickeln einer solchen Haltung herausfordern, begünstigen und belohnen.

Nachhaltige Verhaltensänderung als Ergebnis nachhaltigen Lernens ist die eine Seite der Medaille – die Kehrseite: Alles, was jetzt ggf. so mühevoll gelernt wurde, wird in einer dynamischen, sich beständig verändernden Umwelt immer wieder auf dem Prüfstand der Angemessenheit und Passung stehen, und vieles davon wird irgendwann dem Entwickeln neuer, noch besser geeigneter Fähigkeiten *geopfert* werden müssen. Emotional ist das nicht immer einfach. Umso wichtiger ist es, das jeweils zu *Überlernende* nicht als Fehler zu betrachten, sondern als für lange Zeit passende Vorgehensweise und wichtigen (manchmal sogar unverzicht-

baren) Zwischenschritt beim Entwickeln neuer Kompetenzen zu würdigen. Ein Sprichwort sagt: „Das Wissen (Können) ist der Feind des Lernens“. Als Zustandsbeschreibung vermutlich allzu oft zutreffend: Wer erfolgreich ist, glaubt leider oft, dass er auch über die in der Zukunft erforderlichen Kompetenzen verfügt. Im Klartext: „Lernen ist nicht erforderlich – die Mühe kann ich mir sparen“. Mitunter ist das ein gefährlicher Trugschluss – ein anderes geflügeltes Wort drückt das so aus: „Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom – wer damit aufhört, treibt ab“. Wie es auch Lernpausen und bewusst als „lernfreie Zone“ definierte Zeiträume braucht, braucht es ebenso die beständige Bereitschaft sich weiterzuentwickeln. Die bisherigen Erfolge können als emotionale Basis für weitere Lernbemühungen sehr wertvoll sein: Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten und der Stolz auf erzielte Erfolge stärken das Selbstwertgefühl und das Vertrauen in die eigene Lern- und Leistungsfähigkeit und das kann in den Lernphasen sehr helfen, in denen das *alte Verhalten* nicht mehr passt, das *neue Verhalten* aber noch nicht so richtig gelingt oder sehr viel Kraftaufwand erfordert.

Vielleicht hilft auch eine genauere Beschäftigung mit den eigenen Leistungen und Fähigkeiten: alles, was eine Person zu einem beliebigen Zeitpunkt kann oder schon erreicht hat, ist letztendlich das Ergebnis von Lernprozessen, die manchmal viel Mühe kosteten und manchmal fast unbemerkt und „wie von selbst gelaufen“ sind. Dies hilft beim Erkennen und Spüren, dass Lernen sich lohnt.

### **5.6 Zwischenfazit: Nachhaltige Verhaltensänderung und anhaltende Lernbereitschaft**

Nachhaltige Verhaltensänderung und anhaltende Lernbereitschaft sind keine Gegensätze – im Gegenteil: Sie entspringen derselben Quelle, nämlich Freude an der eigenen Entwicklung, am Ausprobieren, am Sich Verbessern und am Erfolg. Menschen, denen es gelingt, diese Überzeugung mit ihrem Kopf zu verstehen und mit ihrem Herzen zu genießen, entwickeln eine Eigendynamik im und Energie für Lernen, die sowohl das Entstehen stabiler Verhaltensänderungen als auch eine beständige Aufgeschlossenheit für neue Impulse bewirken.

Lernen und Selbstwertgefühl korrelieren in hohem Maße: Entweder gelingt beides zusammen oder nichts davon wirklich stabil.

Die Verantwortung des „Lernhelfers“ (Organisation, Betrieb, Lehrer, Vorgesetzter, Dozent, Trainer ...) zeigt sich in der Schaffung und Aufrechter-

haltung von Rahmenbedingungen, Konstellationen und Situationen, in denen der „Lerner“ immer wieder neu zum Lernen aufgefordert oder eingeladen wird.

## 6 Exkurs: Stabile und instabile Verhaltensweisen

### 6.1 Bedeutung der eigenen Haltung

Jeder von uns kennt das: Man beschäftigt sich intensiv mit einer komplexen fachlichen Herausforderung – sei es nun ein komplizierter Sachverhalt, eine schwierige technische oder handwerkliche Aufgabenstellung oder ein nur schwer verständlicher fremdsprachlicher Text. Es fällt schwer, die Aufgabe zu bewältigen, die Gedanken schweifen ab, Störungen jeder Art sind herzlich willkommen, wir erleben das Ganze als sehr mühsam, das Ergebnis stellt uns nicht wirklich zufrieden. Und allein der Gedanke daran, dass demnächst eine ähnliche Aufgabe zu lösen ist, verursacht schon Magenschmerzen. Aber zu einem anderen Zeitpunkt geht uns eine ganz ähnliche, mitunter gar noch schwierigere Aufgabe *locker von der Hand*. Das kann sicher aus unterschiedlichen Faktoren resultieren: Fast immer aber spielt die eigene Haltung zu der erfüllenden Aufgabe eine ausschlaggebende Rolle.

Die Bedeutung, die diese Aufgabe hat, ob wir sie als reizvoll, pure Zeitverschwendung oder als Belastung erleben, ob wir Neugier und Freude dafür entwickeln können – das entscheidet in hohem Maße darüber, wie unsere Erfolgsaussichten stehen und wie viel Kraft uns unser Engagement kosten wird. Die beiden beschriebenen Aufgaben wurzeln energetisch unterschiedlich tief – der persönliche Zugang ist unterschiedlich.

Beim Erarbeiten neuer Kenntnisse und Fähigkeiten ist es ähnlich – wer sich selbst oder andere beim Lernen nachhaltig unterstützen möchte, tut also gut daran, zunächst Antworten auf einige Fragen zu suchen, z.B.:

- Welcher Nutzen wird für mich, unsere Firma/Abteilung/Familie/Mannschaft/... entstehen, wenn es mir gelingt, diese Fähigkeiten zu entwickeln?
- Was genau wird mittelfristig besser/einfacher/leichter für mich, unsere Firma/Abteilung/Familie/Mannschaft/..., wenn mir der Lernerfolg gelingt, welche Nachteile entstehen für mich/uns im Vergleich zu anderen, denen dies gelingt?

- Wie groß wird der Unterschied in den Rückmeldungen anderer sein: Welche Kommentare werde ich für den Erfolg ernten, welche für einen Teilerfolg, welche für ein erfolgloses Bemühen, welche, wenn ich es gar nicht erst probiert habe?
- Wie werden sich diese unterschiedlichen Verhaltensweisen mittelfristig auf mein Ansehen bei anderen Personen auswirken, wie auf mein Selbstwertgefühl?
- Was von dem, was ich heute gut kann, ist mir zunächst schmerzlich gefallen? Wie habe ich es geschafft, mir diese Fähigkeiten anzueignen? Was habe ich selbst dazu beigetragen, welche Personen bzw. Rahmenbedingungen haben mich dabei unterstützt? Was hätte mir darüber hinaus noch dabei helfen können?
- Was wäre heute in meinem Leben anders, wenn ich nicht einige Qualitäten entwickelt bzw. mir Fähigkeiten angeeignet hätte, die vielleicht anfangs schwierig waren, die ich heute aber *fast nebenbei* reproduzieren kann (z.B. Auto fahren, kochen, Spanisch sprechen, schwierige mathematische Berechnungen durchführen, Gitarre spielen, Hemden bügeln oder Schreinerarbeiten ausführen)?
- Was habe ich damals empfunden, als ich gemerkt habe, dass es mir immer leichter fällt, die erforderlichen Tätigkeiten sicher und gekonnt durchzuführen? Welche Gefühle wurden angesprochen, als andere sich bei mir bedankt oder mich dafür gelobt haben?

## 6.2 Leben = Lernen + X

Obige und ähnliche Fragen können dabei helfen, dass dem Verstand ein Phänomen bewusst wird, das fast trivial erscheint: fast alles, was wir heute können, ist das Ergebnis eines Lernprozesses, den wir oftmals – zumindest in verschiedenen Lernphasen – als anstrengend und schwierig erlebt haben. Anders und einfacher formuliert: Leben = Lernen + X. Wer auf Lernen verzichtet, beraubt sich spätestens mittelfristig möglicher Chancen und attackiert seine Lebensqualität.

Und diese Fragen können auch dabei helfen, dass Freude an und Vertrauen in Lernen wieder wächst – durch das Wissen, dass Lernen ein Prozess ist, der anderen Unternehmungen ähnelt, die wir einzig durchführen, um uns selbst eine Freude zu bereiten. Eine mehrstündige Bergwanderung ist auch oft anstrengend, aber neben der Freude am Erreichen des Gipfels (am Ergebnis also) sind das Spüren der eigenen Kraft

beim Klettern und Wandern, die Panoramablicke über Schluchten, Wälder und Seen, die nebenbei geführten Gespräche mit den Wanderfreunden oder die gemeinsame Brotzeit wertvolle Energiequellen, die dazu führen, dass wir die Aufgabe stemmen. Und uns vielleicht sogar schon auf die nächste Wanderung freuen. Ähnliche Empfindungen *entstehen* (ohne unser Zutun), wenn wir mit unserer Fußballmannschaft den Tabellenführer besiegen konnten (wobei wir dann auch aus den im Spielverlauf gewonnenen Zweikämpfen emotionale Energie schöpfen) oder wir mit Kollegen eine knifflige Projektaufgabe zum erfolgreichen Abschluss gebracht haben (wobei wir oft die intensiven Diskussionen und Zwischenschritte unterwegs als Motivationspritze erleben).

### 6.3 Lernen als Prozess, der nie endet

Anders und einfacher formuliert: Lernen ist ein Prozess, der irgendwann beginnt, aber (im Idealfall) nicht mehr endet. Und zusätzlich zur Freude am Ergebnis auch Freude am Prozess zu entwickeln, heißt die eigenen Lernbemühungen aus einer zweiten Energiequelle zu speisen.

Lernen kann dann zu einer „neverending-story“ werden, zu einem „perpetuum mobile“, das sich selbst mit Energie versorgt und auch wenn es manchmal Kraft kostet (wie der steile Anstieg beim Bergwandern) in einer Gesamtenergiebilanz mehr Produzent als Verbraucher ist, wenn der Lerner erkennt, akzeptiert und vielleicht sogar genießt, dass jeder Lernerfolg letztlich nur ein Zwischenschritt zur Exzellenz ist.

So wie es viele gute Bundesligaspieler gibt, ragen doch einige heraus – nur wenige andere Spieler sind so kopfballstark wie Michael Ballack, so pfiiffig im Spielaufbau wie Mesut Özil, so wendig im Dribbling wie Arjen Robben oder so konsequent im Torabschluss wie Miroslav Klose. Allen diesen Spielern ist gemeinsam, dass sie nicht damit zufrieden waren, etwas gut zu können (ein erster Lernerfolg). Sie arbeiteten (lernten) so lange an ihren Fertigkeiten weiter bis sie die notwendigen Bewegungsabläufe und Spielzüge auch unter Druck und Anspannung durchführen konnten, bis sie ihre Bewegungsabläufe soweit *perfektioniert* hatten, dass sie diese auch dann noch kurzfristig variieren konnten, wenn die Spielsituation dies erfordert. Und bis sie (schneller und besser als andere) erkennen konnten, wann der rechte Zeitpunkt ist, den entscheidenden Pass zu spielen oder in den freien Raum zu laufen, um das gezielte Anspiel des Mitspielers vor dem Gegenspieler zu erreichen.

## 6.4 Lernen auf jeder Qualifikationsebene

Anders und konkreter formuliert: Lernen ist auf jeder Qualifikationsebene möglich und macht auch Sinn – ein Geigenvirtuose wird seine Übungen eher intensivieren als reduzieren, da er erkennen und spüren kann, wie er sich in seinem Üben selbst belohnt. Es klingt immer besser und geht immer leichter. Fähigkeiten verfeinern gelingt leichter und macht mehr Spaß, als sich erst in neue Lerninhalte einzudenken und -zuarbeiten. Lernen ist zu Beginn fast immer anstrengend und der persönliche Lernweg ist zunächst oft von Fehlschlägen gepflastert, die immer seltener werden und schließlich darin münden können, dass bisher unlösbar scheinende Aufgaben geschafft werden. Allerdings nur für diejenigen, die so viel Klugheit und Energie für Lernen entwickeln, dass sie auch dann (oder vielleicht jetzt besonders intensiv) noch an sich arbeiten, wenn sie schon gut sind.

## 7 Clevere Lernmethoden – ein paar Beispiele

Unternehmen und Personen stehen oft vor einem gemeinsamen Dilemma: Aufgrund der hohen Leistungsanforderungen an den Einzelnen und die rasante Entwicklung neuer Produkte, Techniken und Verfahrensweisen ist *Lernen* unverzichtbar – andererseits kostet *Lernen* Zeit und Energie und diese kann dann nicht für die Erfüllung der eigentlichen Aufgaben genutzt werden.

Was ist nun gescheiter: Schnell die anstehenden Tätigkeiten erledigen oder sie zuerst liegen lassen und lernen, um sie danach schneller, einfacher oder besser zu erledigen? Die Antwort ändert sich mit der Zeitperspektive, die der Entscheider wählt: Am Ende dieses Tages wäre es besser gewesen, der Mitarbeiter hätte auf *Lernen* verzichtet und sein Pensum abgearbeitet – am Ende des Jahres schauen wir aber vielleicht ganz traurig auf den Wettbewerber, der sich pro *Lernen* entschieden hat und nun dieselbe Leistung viel schneller, nachhaltiger oder preisgünstiger anbieten kann.

Wer sich nun pro *Lernen* entschieden hat, steht vor der Frage, wie er *Lernen* effizient organisiert. Nach unserer Erfahrung ist eine Kombination von verschiedenen Lernszenarien günstig. Dies trägt den unterschiedlichen Lernvorlieben und -gewohnheiten der Lerner Rechnung und unterstützt den Transfer schon dadurch, dass die Lerninhalte mehrmals in un-

terschiedlichen Rahmenbedingungen und mit unterschiedlichen Lernpartnern bearbeitet und vertieft werden.

### 7.1 Gestaltung einer Lernlandschaft

Es bedarf in jedem einzelnen Lernvorhaben einer intensiveren Überlegung, welche Gestaltung der *Lernlandschaft* unter Beachtung der relevanten Rahmenbedingungen am besten geeignet erscheint. Eine passgenaue Kombination der folgenden Elemente sollte idealerweise für den Lerner und sein soziales Umfeld maßgeschneidert werden:

- Lernen im Arbeitsalltag,
- Lernen im Seminar,
- kollegiale Lerngemeinschaften,
- individuelles Selbstlernen.

### 7.2 Lernen im Arbeitsalltag

Beim *Lernen im Arbeitsalltag* ist u.a. wichtig, welche Personen die Unterweisung bzw. Anleitung durchführen: Verfügen diese Personen neben ihrem Fachwissen und ihrer praktischen Erfahrung auch über die erforderlichen sozialen und didaktischen Fähigkeiten? Eventuell kann es in einer kombinierten Lernkonstruktion sinnvoll sein, auch die Praxisanleiter, Mentoren, Paten oder Führungskräfte zu schulen, die für Lernen *vor Ort* Mitverantwortung übernommen haben (hauptverantwortlich für den Lernerfolg bleibt immer der Lernende selbst). Darüber hinaus ist auch die Gestaltung der zeitlichen und räumlichen Lernbedingungen bedeutsam. In einigen Unternehmen gibt es z.B. „Lerninseln“, die Lernen arbeitsplatznah und in die Arbeitszeit integriert ermöglichen, aber doch den Freiraum lassen, sich neue Kenntnisse und Kompetenzen selbstgesteuert und im eigenen Lernrhythmus anzueignen. Ein weiterer Aspekt ist das Ansehen, dass Lernen und Lerner im Unternehmen genießen: Wird Lernen von Geschäftsleitung und Führungskräften begrüßt, unterstützt und gewürdigt, wird es gefordert und begleitet – oder einfach nur *geduldet* oder gar als Nebensächlichkei behandelt? Und in welche Lernkultur hinein entfaltet der Lerner seine Bemühungen: interessieren die Führungskräfte und Kollegen sich für seine Eindrücke und Ideen, nehmen sie sein Wissen in Anspruch, vermitteln sie ihm, dass seine Fähigkeiten für sie, das Unternehmen und den gemeinsamen Erfolg wertvoll sind? Oder stößt er auf Desinteresse oder gar Ablehnung?

Eine arbeitsplatznahe Lernform kann z.B. die Integration von Impulsen und Eindrücken aus Seminaren, Vorträgen oder Messebesuchen sein – wie intensiv und differenziert sind die Maßnahmen, die am Arbeitsplatz unternommen werden, um dort erhaltene Informationen und Impressionen in die eigene Arbeitsweise aufzunehmen? Was spricht dagegen, dass die Kollegen, die in Sachen eigener Weiterentwicklung unterwegs waren, in einer der nächsten Besprechungen darüber informieren, welchen Nutzen sie für ihre Person ziehen konnten. Und welche Ideen sie dort aufnehmen konnten, die im Arbeitsalltag gemeinsam genutzt werden könnten: Wie könnte das konkret aussehen, welcher Nutzen kann daraus entstehen, was müssen wir hier in unserem Bereich besonders beachten? Einer der beiden Autoren konnte die Wirkungen dieses Vorgehens in einem Team von zwölf Kollegen miterleben: Es entstanden intensive, manchmal anstrengende, fast immer fruchtbare Diskussionen, neue Ideen, die praktikabel waren und umgesetzt wurden, ein neuer Teamgeist, der für Innovationen zunehmend aufgeschlossener wurde und von deutlich mehr Zusammenhalt und gegenseitigem Interesse geprägt war. Voneinander und miteinander lernen verbindet und ist eine (unerschöpfliche?) Energiequelle. Die Leistungsfähigkeit einzelner Personen und des Teams stieg signifikant – und dies stetig. Einziger Wermutstropfen: Das Interesse an Weiterbildung und -entwicklung stieg dermaßen an, dass nicht mehr alle individuellen Lernvorhaben in der angemessenen Weise unterstützt werden konnten.

Eine andere Form des Lernens im Arbeitsalltag beschrieb einer unserer Seminarteilnehmer, ein erfahrener Meister in einem großen Industrieunternehmen: Er hatte es sich seit Jahren zur Gewohnheit gemacht, lernfreudige Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Er stellte ihnen sein langjähriges Erfahrungswissen zur Verfügung und half bei der Vorbereitung auf Techniker- bzw. Meisterprüfungen. Sein Lohn: eine sehr hohe Ausbringung in der Produktion, ein sehr gutes Arbeitsklima in seinem Meisterbereich, sehr geringe Fehlzeiten, eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen. Sein Nachteil: eine hohe Zeitinvestition – manchmal bis in die Freizeit hinein – und der Umstand, dass natürlich einige Mitarbeiter nach Erwerb einer höheren Qualifikation neue Funktionen im Unternehmen übernehmen konnten und deshalb die Arbeitsgruppe verließen. Originalzitat des Meisters (1998 wörtlich notiert) als Antwort auf die Frage, ob es ihn nicht frustrierte, dass er dann ja immer wieder seine Leistungsträger verliere und erneut viel Mühe investieren müsse: „Das macht nichts: Erstens ist das für unser Unternehmen gut, zweitens bleibe ich selbst fit, wenn ich meine Mitarbeiter fit mache, drittens habe ich mit-

terweile Freunde in fast allen Fertigungsbereichen an unserem Standort und das erleichtert schon manches, viertens habe ich es im Arbeitsalltag leichter als andere Meister, da meine Mitarbeiter sehr engagiert und eigeninitiativ arbeiten, und fünftens lerne ich immer wieder interessante junge Menschen kennen, denn ich habe eine inoffizielle Warteliste von jungen Mitarbeitern, die gerne in meinen Bereich wechseln möchten. Warum sollte ich etwas aufgeben, das so viele Vorteile bringt“. Ein sechster Vorteil wurde von ihm nicht erwähnt, wurde aber in einer anderen Veranstaltung deutlich: Das Wort des Meisters hatte bei anderen Führungskräften (Meisterkollegen, Abteilungs- und Bereichsleitern) Gewicht, er genoss großes Ansehen und Vertrauen und konnte so einen deutlich höheren Einfluss auf Entscheidungen ausüben als andere Kollegen.

Es ist für Unternehmen empfehlenswert, solche praxisnahen Lernelemente wo immer möglich mit einzubeziehen. Es ist eine kostengünstige Form des Lernens, hilft oft bei der Intensivierung der Zusammenarbeit und Stärkung des Betriebsklimas und stellt auch eine permanente Herausforderung zur eigenen Weiterentwicklung an die Lehrer und Organisatoren der Lernprozesse dar. Eine Lernende Organisation ohne intensiv genutzte arbeitsplatznahe Lernformen ist nicht vorstellbar – im Gegenteil: Die Etablierung und kontinuierliche Anwendung arbeitsplatznaher Lernformen bilden eine unverzichtbare Vorstufe für die Überzeugung und das Selbstverständnis, dass gemeinsames Lernen der Organisation und ihrer Mitglieder ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zukunft sein wird.

### 7.3 Lernen im Seminar

Die bisher vermutlich am meisten genutzte Lernform bildet das *Lernen im Seminar*. Dies wird auch in naher Zukunft erforderlich sein, allerdings wird die Vernetzung mit anderen Lernformen deutlich an Beachtung gewinnen. Die Auslagerung von Lernprozessen fernab der Hektik und Anspannung des Arbeitsalltags hat sicher den Vorteil, sich besser auf die Lernziele und -inhalte konzentrieren zu können, lässt aber den Lerner oft beim Übertragen seiner neuen Kenntnisse und Fähigkeiten in seine Arbeitswelt allein. Dieses Phänomen wird als Transferproblematik von den Experten analysiert und diskutiert – und lenkt damit den Blick in die falsche Richtung. Die Frage, wie Lerner, Umfeld und Unternehmen sich verhalten sollten, um die Investitionen für Lernen (Zeit, Geld und Energie) optimal und dauerhaft nutzen zu können, provoziert andere Antworten als die Frage, was der Lerner unternehmen kann, um sich zielstrebig, geschickter oder sozialverträglicher zu verhalten. Die Antworten schieben

ihm eine Alleinverantwortung zu, der er sich nicht immer gewachsen fühlt und mit der sich allzu oft allein gelassen fühlt. Und wenn er seine *Transferbemühungen* dann sukzessive einstellt, war er nicht engagiert genug oder das Training hat nichts getaugt. Diese Diagnose verhindert dann allerdings die Chance, gemeinsam an der Weiterentwicklung der Gestaltung von Lernprozessen im Unternehmen und im Interesse dessen nachhaltigen Erfolgs zu führen.

Rüdiger Funk hat in seinem Artikel „10 Thesen – Trainings, die etwas bewegen“ (2010) u.a. darauf hingewiesen, dass der Transfer vom Seminar in die Praxis bereits in der Vorbereitung beginnt und schon dort wichtigste Richtschnur darstellt. Ein Seminar hat sich dann gelohnt, wenn es etwas bewegt, wenn im Arbeitsalltag bessere Ergebnisse und ein mehr an konstruktiven Verhaltensweisen stabil beobachtbar ist.

Als wichtige Aspekte bei der Gestaltung von Trainings beschreibt er u.a.:

- eine konkrete Beschreibung der Lernziele – u.a. sind auch unterschiedliche, aber aufeinander bezogene Lernziele für Person, Abteilung und Unternehmen hilfreich, um deutlich zu machen, dass nachhaltiges Lernen für alle Beteiligten bedeutsam ist und voraussichtlich entweder miteinander gelingt oder gar nicht;
- die Vorbereitung und Einstimmung der TeilnehmerInnen auf die Lerninhalte – als Hilfsmittel bieten sich z.B. die Lektüre themenbezogener Artikel und Bücher an, Selbst- und Fremdeinschätzungsbögen oder ein Leitfragenraster für ein Vorgespräch mit dem Chef;
- übungs- und reflexionsintensiv gestaltete Seminare – sie bieten damit auch die Gelegenheit, ein persönliches Lernverhalten zu erproben und zu trainieren, das auch im Arbeitsalltag für weitere Lernerfolge nötig und hilfreich sein wird: „Lernziele messbar definieren – Situation analysieren – Vorgehen vorbereiten – entschlossen und umsichtig handeln – Ergebnis und Vorgehen auswerten – Schlüsse daraus ziehen, die für weitere Unternehmungen als Orientierung genutzt werden können“.
- gemeinsame Besprechung von Themen wie „Anwendung und Nutzen in der Praxis“, mögliche Widerstände (eigene und die im Umfeld) und potenzielle Unterstützer, sinnvolle Maßnahmen, ... schon im Verlauf des Seminars (nicht erst an dessen Ende). Ansonsten wird der Lerner mit der wichtigsten Teilaufgabe beim nachhaltigen Lernen allein gelassen: dem Ausbilden von Überzeugungen und Verhaltensgewohn-

heiten, die stabil wirken – auch in hektischen Situationen, unter Zeitdruck oder wenn der eigene Energiepegel sinkt.

#### 7.4 Nutzen nachhaltigen Lernens

Auch die Frage des Nutzens nachhaltigen Lernens (auch im Vergleich zu den entgangenen Chancen, falls dies nicht gelingt) kann helfen, die erforderliche Energie und Disziplin aufzubringen. Auch hier sollte definiert werden, welcher Nutzen für die Person, die Abteilung, das Unternehmen, die Kunden oder andere Nutznießer (Umwelt, Gesellschaft, ...) durch den Lernerfolg entstehen kann. Jede am Lernerfolg interessierte Person oder Gruppierung erhält so die Chance Einfluss zu nehmen, um vom Lernerfolg profitieren zu können. Und erhöht damit die Chance, dass der Lernprozess eine nachhaltige Wirkung erzielen kann. Hier gilt: Wer erkennen kann, dass die Lerninhalte, mit denen er sich gerade schwer tut oder gar herumquält, ihm auf Dauer gesehen dabei helfen, bessere Ergebnisse zu erzielen, sich wohler zu fühlen, mehr Stolz zu empfinden, mehr Eigenständigkeit zu entwickeln oder mit anderen Menschen besser kooperieren zu können, der hat eine bessere Chance, die erforderliche Geduld und Ausdauer zu entwickeln, wenn sein innerer Schweinehund dazu verlocken will, sich heute lieber den schönen Dingen des Lebens hinzugeben.

#### 7.5 Methodisch-didaktische Gestaltung von Lernprozessen

Ebenso kommt der methodisch-didaktischen Gestaltung von Lernprozessen eine wesentliche Rolle zu. So sind u.E. solche Methoden zu bevorzugen, die eine intensive Auseinandersetzung – am günstigsten im Dialog mit anderen Lernern – erfordern, die als Herausforderung an die eigene Kreativität erlebt werden und die Freude am Lernen wecken. Das Bemühen um Lösungen im Seminarraum erleichtert das geduldige, intensive und frustationsresistente Arbeiten an Lösungen im Arbeitsalltag. Auch die fokussiert bearbeiteten Inhalte sollten keine trivialen Allgemeinplätze wiederkauen, sondern nachdenklich stimmen, zum Überdenken eigener Haltungen und Gewohnheiten veranlassen und auf neue Möglichkeiten neugierig machen und dazu ermutigen.

Aus unserer Sicht liegen die besonderen Wirkungschancen des Lehrenden darin, den Lernern Ideen, Informationen und Modelle anzubieten, die ein intensives Mit- und Nachdenken herausfordern und geeignet sind, vom Lerner in seiner alltäglichen Arbeitswelt ausprobiert und (mit seinen

Kollegen oder allein) reflektiert zu werden. Die Lernbewegungen entwickeln sich dann häufig zu einem *Perpetuum Mobile*, das lediglich einen ausreichend starken Impuls gebraucht hat, dann aber aus eigener Kraft lebensfähig ist. Oder um einen ausgeleiterten Werbespruch Zweck zu entfremden: „Lernen ist geil“. Das merkt jeder schnell, der nur intensiv genug an dieser Frucht genascht hat.

Seminare verändern dann zunehmend ihren Charakter – sie bilden eine sehr variable Kombination von Informationen, Diskussionen, Experimenten und deren Evaluation, Reflexionen, Supervisionsanteilen, .... Schon der Prozess des Lernens wird von den Lernern – und so auch vom einzelnen Lerner – mitgestaltet; nicht mehr der Lehrer oder Trainer hat die Hauptverantwortung für Lernen – dies kann nur jede Person selbst leisten. Die Lehrer und die Kollegen der Lerngruppe haben hier die Chance, zu unterstützen, herauszufordern, mitzuwirken – allein jede Person ist ihres Lernerfolgs Schmied. Wer das verstanden hat, wird das Seminar als Lernhilfe und -anregung, als Trainingsraum ansehen – aber die Wahrheit ist für die Fußballspieler auf dem Platz und für die Lerner im Arbeitsalltag.

## 7.6 Kollegiale Lerngemeinschaften

Eine gute Chance, im Seminar initiierte Lernprozesse fortzusetzen und Lernerfolge zu stabilisieren, bilden dabei *kollegiale Lerngemeinschaften*. So können z.B. in Intervisionsgruppen gleichrangiger Führungskräfte oder von den Teilnehmern eines Potenzialpools gemeinsam Lösungsoptionen für aktuelle Herausforderungen entwickelt, erprobt und ausgewertet werden. Kim-Oliver Tietze definiert diese Arbeitsform folgendermaßen: „Kollegiale Beratung ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln“. (Tietze 2003, S.11) Was sich in dieser Formulierung noch etwas schematisch anhört, ist in der Praxis eine Methode, die mannigfache Ausgestaltungen erleben kann und sollte (und wird auch im Buch von Tietze (2003) als solche sehr anschaulich beschrieben). Als Ziele der Kollegialen Beratung nennt er in seinem lesenswerten Buch an anderer Stelle:

- „1. Praxisberatung near-the-job: Lösungen für konkrete Praxisprobleme,
2. die Reflexion der beruflichen Tätigkeit und der Berufsrolle sowie

3. Qualifizierung durch den Ausbau von praktischen Beratungskompetenzen“ (Tietze 2003, S. 19).

Zusätzlich sind zwei weitere wünschenswerte Nebenwirkungen der Arbeitsform bzgl. unseres Themas „Nachhaltiges Lernen“ zu nennen: Zum einen wird in dieser Arbeitsweise durch Perspektivenwechsel und Ideenvielfalt Machbarkeit erfahrbar, indem für persönlich belastende Herausforderungen Erfolg versprechende Lösungen erarbeitet werden können – das kann den Lernappetit sehr anregen und steigern; zum anderen werden gegenseitiges Interesse und Wertschätzung sowie gemeinsame Kraft erlebbar – Erfahrungen, die für die Ausbildung einer lernfördernden Arbeitskultur sehr wertvoll sind.

Diese Lernform wird in Unternehmen seit Generationen in mehr oder weniger rudimentärer Ausprägung genutzt. Um ihre ganze Kraft zu entfalten, braucht sie aber eine sehr überlegte und flexible Steuerung, andererseits wird sie von Praktikern gerne angenommen, weil sie die Möglichkeit eröffnet, engagiert und im Zusammenwirken mit Kollegen, Lösungsansätze zu erarbeiten, an deren Wirksamkeit die durchführende Person selbst glauben kann. Deshalb werden mittlerweile in verschiedenen Unternehmen bereits Führungskräfte in der Anwendung dieser Methode ausgebildet.

Durch Nutzung moderner Technik können z.B. auch Austauschforen in eRooms sehr flexible kollegiale Hilfeleistungen ermöglichen.

## 7.7 Individuelles Selbstlernen

Eine weitere, in ihrer professionellen Ausprägung, junge Lernform stellt *individuelles Selbstlernen* dar. Wie dies mit Lernen im Seminar verknüpft werden kann, wurde bereits oben durch Funk beschrieben. Hier sind aber u.a. auch periodische Selbsteinschätzungen, attraktiv gestaltete Persönliche Lerntagebücher, Kurzinterviews mit Partnern im Arbeitsalltag oder das Instrument der „Persönlichen Erfahrungsschatzkiste“ zu nennen.

Insgesamt stehen wir in der Entwicklung wirksamer und effizienter Lernformen und deren konsequenter Umsetzung im betrieblichen Alltag noch am Anfang, wir üben und lernen noch. Die Zukunft wird zeigen, wie geschickt und motiviert wir da sind. Oder anders: wie schnell wir *Lernen* lernen. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt dabei die Frage, welche Lernkultur wir auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene entwickeln können.

## 8 Zur Bedeutung und Entstehung einer günstigen Lernkultur

Wikipedia definiert Kultur als „alles, was der Mensch gestaltend hervorbringt“. Kultur sind also alle Lebensbedingungen, die wir Menschen uns selbst schaffen – ob dies nun bewusst und gezielt oder unbeabsichtigt und von uns selbst unbemerkt geschieht, ob dies nun unsere Lebensperspektiven und unser Zusammenleben und -arbeiten erleichtert oder erschwert. Kultur entsteht also durch das, was wir tun und lassen, durch das, was wir sagen (oder unkommentiert stehen lassen) und wie wir das tun. In diesem Verständnis ist jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter, jede Mutter und jeder Vater, jeder Nachbar, Trainer, Vereinsvorsitzende Kulturschaffender – und zwar jederzeit. Zum Begriff Lernkultur vermerkt Wikipedia u.a. folgendes: „Lernkulturen sind (...) in und durch Lehr-, Lern- sowie Kooperations- und Kommunikationsprozesse immer wieder aufs neue hergestellte Rahmungen, die ihren Gruppenmitgliedern spezifische Entwicklungsmöglichkeiten bieten, anderen aber vorenthalten“.

Lernkultur kann Lernen als solches behindern oder fördern – und ebenso bestimmte Lerninhalte und Erfahrungen unterstützen oder einschränken. Das oben geschilderte Beispiel des Meisters beschreibt eine Lernkultur, die Lernende einlädt, herausfordert und unterstützt. Und durch sein Verhalten im Umfeld von Lernbemühungen seiner Mitarbeiter arbeitet jede Führungskraft – ob sie das nun bewusst oder unbewusst tut – tagtäglich an der Lernkultur ihres Teams bzw. ihrer Abteilung:

- Erhalten die Mitarbeiter im Arbeitsalltag für sie greifbare und annehmbare Rückmeldungen zu ihrem Arbeitsverhalten? – Lob ermutigt meist zum Wiederholen und Verstärken positiv konnotierten Verhaltens, Kritik gibt Hinweise und Anreize zum Erlernen neuer Möglichkeiten.
- Werden Mitarbeiter aktiv auf Weiterbildungsmöglichkeiten – ob nun „on, off oder near the job“ – hingewiesen und erfahren sie Beratung und Begleitung bei ihren Lernbemühungen?
- Planen Führungskraft und Mitarbeiter z.B. vor dessen Seminarbesuch, welche Fragen der Mitarbeiter in das Seminar einbringen will und welche persönlichen Lernziele er sich für diese Lerneinheit vornimmt?

- Erkundigt sich die Führungskraft nach dem Seminar über dessen Ablauf, nach Erkenntnissen und Erfahrungen, die der Mitarbeiter aus dem Seminar mitgebracht hat? Oder fordert der Chef den Mitarbeiter sogar dazu auf, anderen Kollegen im Rahmen der nächsten Besprechung über Ideen und Überlegungen zu berichten, die er im Seminar gewonnen hat und nun im Arbeitsalltag nutzen will?
- Erzählt die Führungskraft nach ihrem Seminarbesuch, was sie über sich selbst und die eigene Arbeitsweise gelernt hat – definiert sie sich selbst als Lernender und *lebt Lernen vor*? Berichtet sie über eigene Lernvorhaben und bittet die Mitarbeiter darum, sie dabei zu unterstützen? An dieser Stelle wird deutlich, dass Lernen auch immer wieder die Anforderung stellt, das Selbstverständnis bzgl. der Ausgestaltung der eigenen beruflichen Rolle zu reflektieren.
- Nimmt die Führungskraft anstehende Entscheidungen zum Anlass, sich dazu mit ihren Mitarbeitern auszutauschen und über mögliche Optionen zu beraten? Ermöglicht sie so gemeinsames Voneinander- und Miteinanderlernen – oder fordert sie es sogar ein?
- Und wie verhält sich die Führungskraft, wenn Lernende in ihren Bemühungen von Kollegen belächelt oder gar in Frage gestellt werden? Positioniert sich die Führungskraft für alle wahrnehmbar – auch für bisher unbeteiligte Zuschauer – als Person, die Lernen und Lernende tatkräftig unterstützt oder lässt sie lernbehindernde Verhaltensweisen in ihrem Führungsbereich zu? Und lobt sie Verhaltensweisen von Mitarbeitern öffentlich, die ihre Kollegen beim Lernen unterstützen?

Durch diese und ähnliche Verhaltensweisen – und nicht durch groß angelegte Aktionen und Projekte – entsteht Lernkultur in Unternehmen. Nicht die Poster an der Wand und die Sprüche in der Firmenbroschüre geben den Ausschlag, sondern das Verhalten des Chefs und der Kollegen.

Nach unserer Erfahrung liegen genau an dieser Stelle die größten Möglichkeiten für lernende Personen, Gruppen und Unternehmen ihren „RoLI“ (*Return on Learning Investment*) zu verbessern. Es geht dann um eine *ganzheitliche Lernarchitektur* und die *Gestaltung von Lernlandschaften*. Und dann spielen z.B. Weiterbildungsveranstaltungen immer noch eine wichtige Rolle, aber nur eine unter mehreren. In einem Land, in dem *Bildung* als der zentrale Wirtschaftsfaktor beschrieben wird – ob er wirklich auch so gesehen und behandelt wird, ist bei genauer Beobachtung noch nicht eindeutig zu entscheiden: Es wird viel unternommen

und investiert, aber nicht immer der Komplexität angemessen und konsequent gehandelt – ist nach unserer Ansicht entscheidend, wie gut wir *Lernen lernen* und wie schnell wir dabei sind. Dabei sind sicher die Alltagskulturen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die *Lernmentalitäten* der handelnden Personen zu berücksichtigen – aber ein Unternehmen, das darauf verzichtet, diese zu erkennen und respektvoll zu beeinflussen und eine eigenständige, unternehmensspezifische Lernkultur auszubilden, dürfte ein ähnliches Schicksal erleiden wie ein Profifußballverein, der hervorragende Einzelkötter auf den Platz schickt, die aber nicht als Mannschaft harmonisieren. Beim Lernen und Arbeiten gilt dasselbe wie im Fußball: „Das Ganze kann mehr sein als die Summe seiner Teile, sogar deutlich mehr. Aber auch bedeutend weniger“.

## Literaturhinweise und Internetquellen

- Arnold, R. (1991): Betriebliche Weiterbildung, Bad Heilbrunn
- Bueb, B. (2008): Von der Pflicht zu führen – Neun Gebote der Bildung, Berlin
- Funk, R. (2010): 10 Thesen – Trainings, die etwas bewegen, Zeitschrift HR Services 4/ 2010, S. 38–40
- Geissler, K. A./Kade, J. (1982): Die Bildung Erwachsener, München
- Gladwell, M. (2009): Überflieger – Warum manche Menschen erfolgreich sind und andere nicht, Frankfurt am Main
- Kaiser, A. (1985): Sinn und Situation: Grundlinien einer Didaktik der Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn
- Schwarz, F. (2006): Muster im Kopf – Warum wir denken, was wir denken, Reinbek
- Spitzer, M. (2006): Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg
- Tietze, K.-O. (2003): Kollegiale Beratung, Reinbek
- [www.arbeitsblaetter.stangl-taller.at](http://www.arbeitsblaetter.stangl-taller.at)
- [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)