

Kombiniere! So wird der Transfer wahrscheinlicher

In diesem Kapitel ...

- ▶ wird eine Rahmenkonzeption für Trainings sozialer Kompetenzen vorgestellt, mit der es deutlich wahrscheinlicher wird, tatsächlich eine nachhaltige Verhaltensänderung der Teilnehmer zu bewirken.
- ▶ lernen Sie die Grundidee von Praxistransfer inklusive! kennen: Es bedeutet, Trainings so zu gestalten, dass der Lernzyklus des Erfahrungslernens mehrmals vollständig durchlaufen wird.
- ▶ wird definiert, was in diesem Buch unter „arbeitsbasiertem Lernen“ und „kombinierten Lernprozessen“ verstanden wird.
- ▶ erfahren Sie, warum „kombinierte Lernprozesse“ nicht einfach ein neuer Begriff für „Blended Learning“ ist und warum Sie keine Zusatzausbildung im Umgang mit „neuen Medien“ brauchen, um sinnvolle kombinierte Lernprozesse zu planen und durchzuführen.

:^ g` cZV_ <RaZM hf dUeYV dVZiY SVXú_UeLhRf^ Uc ER_dWc
 €f_UUR^ Z Uc 6dWX€g`_ DV^ Z_RcV_ Z ^ Vc SVXV_ke dV_ hZU5ZV
 ^ VZV_ F_eVc_WY^ V_f_UEdR_Zc hZiV_ VZV_ejZYURdVZ_a` dZVc
 ;fSVS^ XV_y_`TY JR_XV\Z_ 8RR_e URWc ZHURd dZY UZ/VZ_XVdVd
 eVKZf_UURdZ_gVcZcVd8VUhz\ZY Rf dRjV_Z

HRf^ Rjd` dZ_UAcadV_kd^ Z_RVc` ekUV^ Z ^ Vc_`TY Uc SMZSeVdV
 HVXkf c 7dUvf_Xd kZjVc<`^ aVv_kv_03ZVc YRSV_ dZY_`TY\ZV
 _V2jVc_ReZV_ URf VRSjZcLd kZjVc<`^ aVv_kv_ Z_ Uc Z_eV_dg_Vd

lebten sozialen Situation eines Präsenzseminars zu trainieren – abgesehen vielleicht vom kostenintensiven Einzel-Coaching. Warum handeln die Akteure der Weiterbildungslandschaft – Personalentwickler, Trainer, Weiterbildner – nicht nach diesen Erkenntnissen, die alles andere als neu sind?

Könnte es sein, dass die vier genannten Transferhindernisse auch hier zutreffen? Liebgewonnene Gewohnheit? Innere Überzeugungen und Annahmen der Beteiligten? Fehlende Dringlichkeit, fehlender „Leidensdruck“? Ein System, das sich nicht auf Knopfdruck ändern lässt und deswegen diejenigen, die versuchen etwas zu verändern, schnell wieder frustriert aufgeben lässt?

Das könnte passen, oder? Es ist aber nicht wichtig, woran es in Einzelnen liegt – Fakt ist: Die *Dringlichkeit*, mit der nach Alternativen zu Seminaren gesucht werden muss, nimmt zu. Seminare werden nicht obsolet, aber in ihrer Alleinstellung schlicht den veränderten Anforderungen einer globalisierten Wissensgesellschaft nicht gerecht (siehe dazu auch Abschnitt „Kombinierte Lernprozesse – Weiterbildung der Zukunft?“, S. 52).

In dem „permanenten Wildwasser“ des Unternehmensumfelds sind die Unternehmen darauf angewiesen, dass sich ihre Mitarbeiter schnell und flexibel auf immer neue Arbeitssituationen einstellen können. Die ständige Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen spielt dabei eine entscheidende Rolle.

*Für mehr Wirkung
bei weniger
Präsenzzeit ...*

Trainings müssen mehr denn je *wirklich etwas bewirken* – mehr Präsenzzeit steht dafür allerdings selten zur Verfügung! Es gilt also, den Transfer maßgeblich zu verbessern – und dafür mit der gleichen oder sogar weniger Präsenzzeit auszukommen. Das klingt unrealistisch? Ist es nicht:

*... wird der
Teilnehmer angeregt,
den Transfer zum
Trainingsbestandteil
zu machen*

Der entscheidende Schlüssel ist, die Teilnehmer *systematisch und konsequent* dazu anzuregen, ihre realen Herausforderungen als Lerngelegenheiten zu nutzen – und den Transfer gezielt zum Bestandteil des Trainings zu machen.

In den folgenden Abschnitten werden die Grundidee von „Praxistransfer inklusive!“ sowie das Konzept der kombinierten Lernprozesse vorgestellt.

Die Grundidee 1: Praxistransfer inklusive!

5Z:UWZr dTY dTYe dZ aV] €f_URfTY dZä_XW^ SVR_ er
6Z_VUchZYeZkV =Vc_eV cZV]RfeVURhdTY =Vc_V_Z_VZ^V
Kj \]fdg\]kZYeLZ UV^ RfdaR_eZTYV 6WVf_XV =Vc_V\ V_e_ZhV
Xh^__V_hVU_LUW/Z_UW_äTYeV9R_Uf_XVZ~Z@V_LUW/hZUM
f^_VZ_V6WVf_XV^öXZYefdhZ5VcR^ VZR_ZIYV6kZyf_XhZf
dV_dTYR^Vc_5RgZU2Z<^]S_V_ehZVjeVURdh`Y]SVR_eVdV>`UM]
UM^=Vc_kj \]fdUMd6WVf_X]Vc_V_dY]TjTjV`WiaVZV_er]]Rc_Z_X+

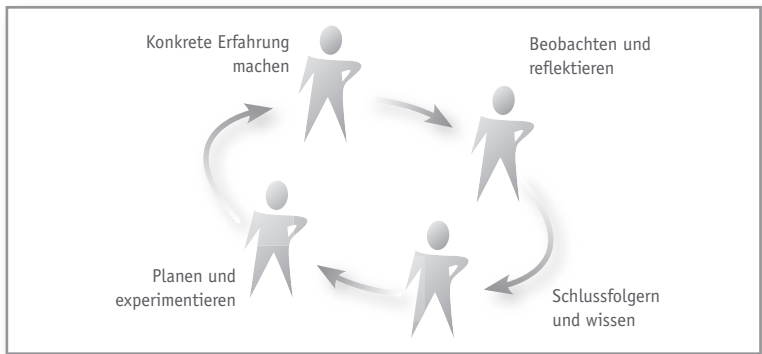


Abb.: Lernzyklus des Erfahrungslernens (nach KOLB, 1984)

Das Modell des Lernzyklus des Erfahrungslernens impliziert, dass es zum Lernen nötig ist, dass der Lernende bewusst über gemachte Erfahrungen reflektiert, um von ihnen zu abstrahieren und zugrunde liegende Prinzipien zu erkennen. Erst dadurch werden die aus der Erfahrung gewonnenen Einsichten zu Wissen, das auch in anderen Situationen anwendbar ist. Durch aktives Experimentieren mit dem neu erworbenen Wissen geht der Lernende an die nächste Situation heran – was wiederum zu konkreten Erfahrungen führt, die ausgewertet werden können usw. Da der Lernzyklus mehrmals durchlaufen wird, führt er in einer *Spiralbewegung* auf eine immer höhere Ebene.

In neuen, *unbekannten* Situationen wird dieser Lernzyklus meist unbewusst und ohne unser Zutun parallel zur Handlung durchlaufen – auf diese Weise lernen Menschen grundsätzlich handeln, davon geht man auch in der Handlungsregulationstheorie aus (siehe Seite 18). Ist ein Verhalten aber erst einmal eingeschliffen und läuft mehr oder weniger erfolgreich automatisch ab, muss der Lernende den Lernzyklus *bewusst* durchlaufen *wollen* und *können*, damit er ein Verhalten „umlernen“ kann.

Definition
Lernzyklus des
Erfahrungslernens

Der Lernzyklus wird innerhalb des Trainings mehrmals vollständig durchlaufen

Gerade für die Förderung sozialer Kompetenzen ist es daher wichtig, dass der Lernzyklus innerhalb des Trainings mehrmals vollständig durchlaufen wird – weil man eben nicht selbstverständlich davon ausgehen kann, dass die Teilnehmer dies *selbstgesteuert* vornehmen. Wird nun beispielsweise nach einem Seminar der Transfer nicht nachdrücklich eingefordert und die anschließende Reflexion und Abstraktion unterstützt, wird der Lernzyklus an dieser Stelle unterbrochen.

Es reicht auch nicht aus, wenn die Lernenden den Lernzyklus lediglich einige Male anhand von *simulierten* Erfahrungen in der sicheren Atmosphäre des Seminarraums durchlaufen – die Gründe dafür wurden in Kapitel 1 ab Seite 15 erläutert: das Zuruückfallen in bisher „erfolgreiches“ Verhalten ist angesichts vieler dringender Aufgaben nur allzu menschlich – und die reale Dynamik in dem sozialen System des Teilnehmers ist weitaus komplexer und störungsanfälliger als es je in einem Seminarraum simuliert werden könnte.

Der entscheidende Hebel: Arbeitsbasiertes Experimentieren und Reflektieren ist Teil des Trainings

Der entscheidende Hebel zur Transferförderung ist daher, auch die Teile des Lernzyklus als *Teil des Trainings* zu verstehen, die bisher außerhalb lagen: das bewusste Experimentieren mit neuem Wissen, das Machen von neuen Erfahrungen und die anschließende systematische Reflexion dieser Erfahrungen. Empfohlen wird also ein Trainingsverständnis, bei dem der Praxistransfer als Lernmöglichkeit aufgefasst und genutzt wird. Trainings sozialer Kompetenzen sollten daher als längerer Prozess organisiert sein, in dem arbeitsbasiertes Lernen eine wichtige Rolle spielt. Dass dies weder technisch noch zeitlich sehr viel aufwendiger sein muss als ein Seminar, wird Ihnen im Verlaufe dieses Buches dargestellt.

Arbeitsbasiertes Lernen – (k)eine Alternative?

Mitarbeiter erwerben einen Großteil ihrer Kompetenzen alleine dadurch, dass sie sich bemühen, ihre Arbeitsaufgaben so gut wie möglich zu erfüllen, z.B. mit der Versuch-und-Irrtum-Methode oder durch Nachahmen von Kollegen. Immer wieder gibt es in ihrer Praxis Herausforderungen, die regelrecht dazu zwingen, dazuzulernen. Da liegt die Argumentation nahe, der Transferproblematik und anderen typischen Problemen von Seminaren (wie hohen Reise- und Verpflegungskosten) zu begegnen, indem man diese gar nicht erst aufkommen lässt: Anstatt die Mitarbeiter aus ihrer Arbeitssituation herauszuholen und sie au-

©VeyRS Uvd2cSVZac kvhdV|Vc_ V_ kf |RdV_Ld |JV_ dRV9VRF dWd
Uwf_XV_XkZ|e kf^ 2_|RdXV`^ ^V_ hVdUV_L_Vf V7aYZXVZV_ kf
V_chZ\|_Ž

ERchY|ZYVd|VZ_V_F_eVc_WY^ V_ if_UA |Z/ URd=Vc_V_Z 2d
SVZac kvhdV|Vc_ V_ UR|d2|eVc_RzVkf DV^ Z_RV_ f_UDIYf|f_XV
kf dVY_ € URdkVZeSVZchZ|chVZVUR|efV|V5Znf dZ_ f^ ^Z_Wd
^ V|Vdy `Uc^ |SV_dR_Xd=Vc_V_ž2|]VUZ_XdXVe VdYZcSVZacRf d
d|Y|Z|ZY f^ UV7cdUwf_XWY|ZYVc<^ ^aVc_kV_ `Uc UV_ 6chVcS
g_ HZdV_ € Vc UV7cdUwf_Xd kZ|Vc<^ ^aVc_kV_ `^ ^eUZdV
=Vc_Wc^ SZ\Rf^ |V^ R_UV^ Z_UV_DZ_Ž

5Z\cZ|YV7dRV|Rf eV URVc+<R__ RSVZcSRZceVd=Vc_V_hZ^|ZY
VZ_VAlternative dZ_ kf DV^ Z_RV_ `Uc_R_UV_ =Vc_Wc^ V_ ^WV
eY|S|SVZUV_V_Z_Xd|YúkeV_ =Vc_dZfReZ_V_Rf ©VeyRS Uvd
2cSVZac kvhdV|Vc_ehZUDF_ULVZ_Ve dZY RSVZcSRZceVd=Vc_V_
úSVcYRf aeXf_Uchek|ZY Vc UV_XkZ|eV_ 2fWf_U2f dRF sozialer
<^ ^aVc_kV_O

DVRY_V_VdZTYVc dY_ +UZ/2_`eh`ce |Rf eVc „Jein“ `Uc RFTY „Ja,
aber ...“

HV|YV Voraussetzungen XxSV_ dZ_ ^ úcdV_LUR^ Ze dZY d kZ|V
<^ ^aVc_kV_ |V_dZdUvdDV^ Z_RdRf^ dVWV_eZg VdUc_ |RdV_L|V
dV_DVhVZc f_eV_Zkf_äTYde Vd|VZ_eR_ UZdVc DeV|]VZ_V\fdV
3VcZW|jad_Xf_U5V_ ZZ_ _`ehV_UZ€UV_ URdGvda_U_Zlg_
RSVZcSRZceV^ =Vc_V_Ze d_g|V|eZxZ/UZ/2_kRY| R_ 3VcZW_L
UZ/YZ|kf \fcdVc_+

*Arbeitsbasiertes
Lernen – eine echte
Alternative?*

Voraussetzungen

*Definition
arbeitsbasiertes
Lernen*

In diesem Buch wird der Begriff des *arbeitsbasierten Lernens* gewählt, um alles Lernen zusammenzufassen, das auf realen Arbeitserfahrungen basiert – im Gegensatz zum Lernen in konstruierten bzw. simulierten Lernsituationen, in denen reale Arbeitssituationen mehr oder weniger gut abgebildet werden.

Das zentrale Kriterium des arbeitsbasierten Lernens ist dabei, dass ein Lernziel parallel zu einem realen, operativen Arbeitsziel verfolgt wird: Der Lernende/Arbeitende lernt anhand seiner Erfahrungen, die er durch die Erfüllung seiner Arbeitsaufgaben macht. Seine Handlungen dienen dabei betrieblichen Zielen und werden nicht ausschließlich zum Zweck des Lernens ausgeführt. Auf der anderen Seite wird aber auch das Lernen nicht nur zum Zweck der aktuellen Auf-

gabenerfüllung ausgeführt: Das Ziel des arbeitsbasierten Lernens, so wie es in diesem Buch verstanden wird, ist vielmehr grundlegender Kompetenzzuwachs, der aus der zielgerichteten und systematischen Auswertung der praktischen Handlungserfahrungen entsteht.

5Vc 3VXZWMUdRcSVZcSRZVceV_ =Vc_V.dhZUZ_ UZdM^ 3fTY dj _`_j ^
 gvchV_Ue kf ^=Vc_V_ Z^ 2cSVZc ac kVdy f_U^=Vc_V_ ` _leYM| SyZ: ^
 8VXV_dRk URkf dVYe URd=Vc_V_ Rf @VcYRJS Umd 2cSVZc ac kVdM^` Uc
 RfTY URd^=Vc_V_ ` WcYM| SyLV_chUuc Z_ dZ f|ZcV_ Dcf ReZ_ U_
 ikZzZC |JV_ chZ|VZ_ DV^ Z_RL_7R|df UZ_ SVZ_ G=VRc_Z_X^ `Uc Uf cTY
 \ `X_ZZVd2_VZ_X_V_ eV dVZ|YVc <V_e ZHV ikZzZ` Dcf UZ^ ^ `Uc
 Z_ Uc DTYf |VL_Z_ G cccXV_LUF cTY URdM|Scdf UZ^ ^ SVZaZ|chVZM_Z_
 3üTYVc_/Z

3VZaZ|VWc > VeY UV_ UmdRcSVZcSRZVceV_ =Vc_V.dLZ_ U^ YZc gv d
 ecVcV_V_ V_XVcV_ Gvcha_U_ZLdZ_U+

- ▶ 2TeZ_ =VRc_Z_X
- ▶ =Vc_dReL=Vc_kZ^V|
- ▶ Bf R|ZackZ^V|
- ▶ <` |]VXZ|V3VdRef_X
- ▶ Ac |Vc|Vc_V_
- ▶ ;`SlC` eReZ_
- ▶ ZZZ

:_ <RaZV| &1RS DVZV)) / hVdUV_ RcSVZcSRZVceV_ =Vc_V|V^ V_eVLUV dZY
 Sv d_ Umd Wc URd EdZ_Z_Xd kZ|Vc <^ aVcV_kv_ VZ_X_V_LUVerZ|ZcVc
 g` cXVdV|eZ

5ZdV5V|_ ZcZ_ UmdRcSVZcSRZVceV_ =Vc_V.d^ RIYe Umf e|ZYLUrdh
 VldZY Xf_ Uchek|ZY dVyc h`Y| kf c 7odUmf_Xd kZ|Vc <^ aVcV_kv_
 f ekV |Z@V+D Zc U TY Xf eUV_ \SR_LURd Uuc 2cSVZV_UVaR|R|]M kf
 dVZ_V^ 2cSVZc ac kVd|VZ_ =Vc_kZ|Z^ 3VcZY Umd d kZ|V_ GcYR|eV_d
 gvC|XcZ

Häufig nicht erfüllte Voraussetzungen

2|]VdZ_Xd |RdV_ dZY ^ Zc RcSVZcSRZVceV_ =Vc_Wc^ V_d kZ|V<^ aM
 eV_kv_ _f c f_eVc SVcZ^ ^ eV_ G dRf dVekf_XV_XkZ|e VdUc_ €f_U
 UV dZ_UZ_ Uc SVcZS|ZYV_ AcRi Z|Yaf } X_ZTYe VcW|]e+

Lernmotivation

- ▶ 2cSVZcSRZVceVd=Vc_V_hZU^ VzE^ Zc d|ScXVdVf VcV^ =Vc_V_ X|VZYXVdVc €f_U URWc Zc VZ_ Y YVd>R@R_ =Vc_ ^ `eZReZ_ f_l
 RSUZ_XSRZ|D|ScXVdVf VcVd=Vc_V_ VZ_X_Ve dZY VcW|f_XcXV^ ä@R^
 SVcV_LhV_ Uc=Vc_Vc VZ_VUZ_XV_UV?` ehV_UZ_XV_Vc kf^ =Vc_V_

sieht, also beispielsweise, wenn es sich um fachliche Fähigkeiten handelt, die er direkt anwenden muss. Soziale Kompetenzen sind zwar wichtig, aber fast nie dringend, deswegen legt kaum jemand – ohne Steuerung von außen – von selbst den Schwerpunkt drauf.

- ▶ Die Lernkultur in den meisten Unternehmen passt (noch) nicht zum selbstgesteuerten Lernen. Das Lernverständnis aus der Schulzeit und den bisherigen Weiterbildungserfahrungen prägt das Lernverhalten. Weiterbildung ist etwas, das man „konsumiert“, nach dem Motto: *„Ich bekomme eine Schulung“*. Selbstlernen müssen die meisten Mitarbeiter erst lernen – und dazu braucht es anfangs Anleitung.
- ▶ Schwierige oder herausfordernde Situationen im Umgang mit anderen als Lernchance zu nutzen, erfordert ein gewisses Maß an Reflektiertheit und ist daher kaum alleine zu meistern, sondern nur mit Unterstützung von anderen.
- ▶ Vielen Lernern fällt es anfangs schwer, passende Anlässe zum Selbstlernen zu erkennen. Wenn die Auswahl des Lernthemas zu beliebig ist, sind die meisten Lerner damit überfordert, lohnende Lernziele auszuwählen. Daher macht es Sinn, ein Lernthema vorzugeben, das eng genug ist, um Orientierung zu bieten aber weit genug, dass jeder Teilnehmer seine individuellen Anliegen hier einsortieren kann.

Für sich alleine genommen sind arbeitsbasierte Lernformen also nur bedingt für das Training sozialer Kompetenzen geeignet. Arbeitsbasiertes Lernen braucht – zumindest anfangs – Struktur, thematische Grenzen, Steuerung und Unterstützung.

Ohne die zeitweilige Distanzierung vom Arbeitsprozess zur Reflexion und Wissensbildung wird der Lernzyklus des Erfahrungslernens sonst ebenso unterbrochen wie beim alleinigen Einsatz von Seminaren – eben nur an einer anderen Stelle: Es besteht bei rein arbeitsbasierten Lernformen immer die Gefahr, dass das Handeln und die operativen Ziele schnell in den Vordergrund rücken – und die Reflexion und die Besinnung auf übergeordnete Lernerkenntnisse entgegen der besten Vorsätze zu kurz kommen.

Viele der notwendigen Bedingungen dafür, dass sich soziale Kompetenzen effektiv im Arbeitsprozess verbessern lassen, können geschaffen werden, indem das Lernen „on-the-job“ geschickt mit Seminaren und anderen Lernformen „off-the-job“ kombiniert wird.