

Beiträge aus der Forschungswerkstatt „Training und Persönlichkeitsentwicklung“

16. Februar 2002

Effizientes, zielorientiertes Lernen

von Oliver Prüfer

Der Begriff des Lernens ist für **Trainingsprozesse in Unternehmen** von großer Relevanz. Lernen wird in Theorie und Praxis jedoch aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Dementsprechend vielfältig sind die Lernarrangements und dementsprechend schwierig ist auch die Frage der **Evaluation von Lernerfolgen** zu beantworten.

Dies gilt analog für **Trainings und deren Evaluation im Rahmen von Maßnahmen der Personalentwicklung und des Change Managements**, die in zunehmendem Maße in bezug auf ihre **Kosten-Nutzen-Relation** auf dem Prüfstand stehen.

Für Unternehmen ist es wichtig, dass Training im Hinblick auf die angestrebte **Leistungsverbesserung** bzw. **Leistungserweiterung** von Mitarbeitern **effizient und zielorientiert** erfolgen soll.

Mit **Effizienz** ist gemeint, dass das Lernen

- **ökonomisch** sein soll,
- mit einer **positiven Veränderung des Leistungsniveaus** einhergehen soll,
- **nachhaltige Erfolge** erzielen soll.

Der Begriff der **Zielorientierung** verweist darauf, dass es beim Lernen

- um **klare Lernziele** gehen soll,
- dass Ziele für den Verlauf des Lernprozesses eine wichtige **Orientierungsfunktion** übernehmen sollen.

In diesem Beitrag werden **verschiedene Blickwinkel, Arrangements und Hintergründe des Lernens und Lehrens** in ihrer Unterschiedlichkeit betrachtet, um Hinweise darauf zu bekommen, wie effizientes und zielorientiertes Lernen im Training gestaltet werden kann.

Informationsbasiertes Lernen

Ein häufig verbreiteter, gesellschaftlich gewachsener Blickwinkel des Lernens zielt auf die Hauptfrage ab, **was** ein „Wissender“ (zum Beispiel der Trainer) den „Unwissenden“ (zum Beispiel den Seminarteilnehmern) **„bei-bringen“** soll. Dies könnte man als das Feld der **Lerninhalte** bezeichnen.

Am Beispiel des fortgeschrittenen Lernens am Computer kann man sich dies vergegenwärtigen. Nehmen wir an, es geht um das Erlernen der Bedienung einer neuen Textverarbeitungssoftware. Dann ist es möglich, dass der Trainer, der das Programm genau kennt, den „Unwissenden“ Schritt für Schritt erklärt und „**vermittelt**“, was sie tun können, um einen Text zu schreiben, ihn zu formatieren und auszudrucken bzw. zu exportieren, zu versenden oder zu speichern.

Hier kommen wir zu der Frage, **wie** ein Trainer den Teilnehmern die Lerninhalte beibringen soll. Dies könnte man als das Feld der **Lehrmethoden** bezeichnen. Die Methoden basieren wiederum auf bestimmten Vorannahmen, bestimmten (bewussten oder unbewussten) **Prämissen**. Einige dieser Prämissen in bezug auf Lernen/Lehren könnten wie folgt beschrieben werden¹:

- *Von der Theorie zur Praxis*
- *Das Handeln folgt immer der Planung*
- *Ästhetische Darstellung bringt Klarheit*
- *Vom Einfachen zum Schwierigen*
- *Fehler sind zu vermeiden*
- *Das Ganze setzt sich aus geordneten Teilen zusammen*
- *Richtige Lösungen müssen eingeübt und automatisiert werden*

Die Idee, die hinter solch einem Vorgehen stehen könnte, ist die **Faszination des technisch-analytischen Zerlegens eines Ganzen** in seine identifizierbaren **Einzelteile**, die dann **geordnet** Schritt für Schritt vermittelbar werden.

So kann der oft angsteinflößenden **Komplexität des Ganzen** logisch nachvollziehbar begegnet werden. Die wesentliche Instanz, die innerhalb der **biologischen Ausrüstung des Menschen** mit einem Lernmodell angesprochen wird, das auf solchen Prämissen beruht, ist **die kognitive Auffassungsgabe und Merkfähigkeit**. Der Teilnehmer beobachtet und merkt sich beispielsweise die Schritte, die der Trainer vormacht. Da dies nicht immer ohne Weiteres gelingt, werden die einzelnen Schritte oft aufgeschrieben, um sich später mit Hilfe der Notizen wieder alleine dem Computer zuzuwenden und die gezeigten Schritte „nach-vollziehen“ zu können.

Mitunter wird dieser letztgenannte Aspekt der kognitiven Auffassungsgabe und Merkfähigkeit auch als das eigentliche „Lernen“ aufgefasst. Was auf diese Art und Weise gelernt wird, sind beispielsweise geordnete Teile der **Theorie**, die sich dann Schritt für Schritt und logisch nachvollziehbar zu einem Ganzen wieder zusammensetzen sollen. Es gibt hier dann im Idealfall **keine Fehler**, weil falsche Lösungen von vornherein durch das Vermitteln des theoretisch **Richtigen** vermieden werden.

Diese zu lernende Theorie, ein **System von** logischen **Zusammenhängen** und scheinbar idealen, praxisbewährten **Antworten** (Verhaltensweisen, Techniken), wird

¹ In seiner interdisziplinären Dissertation hat sich Prüfer unter besonderer Berücksichtigung der pädagogischen Ansätze von Heinrich Jacoby und Elsa Gindler am Beispiel des Erlernens des Tennisspiels mit gesellschaftlichen Bedingungen des Lernens, mit Lehrmethoden sowie zugrundeliegenden Prämissen beschäftigt und für Lern- und Trainingsprozesse zweckmäßige methodisch-didaktische Vorgehensweisen erarbeitet. Oliver Prüfer: Tennis zum Selbst. Geistige Grundlagen eines humanen Tennislehrweges. Hamburg 1998.

dann auf die anschließende **Praxis** angewendet. Einige Menschen sprechen in diesem Zusammenhang von einem **Transfer des Gelernten in die Praxis**. Diese Transferarbeit ist dann so etwas wie eine **Übersetzungs-Leistung**, da die kognitiv gespeicherten Zusammenhänge und Antworten erst **in praktisches Tun übersetzt** werden müssen. Die richtigen Lösungen werden dann intensiv **eingübt** und **automatisiert**.

Erfahrungsbasiertes Lernen

Ein anderer Blickwinkel, aus dem man Lernen ebenfalls betrachten kann und in dem es auch um Lerninhalte, Lehrmethoden und Prämissen geht, ist der, für den ich versuche zusätzlich verstärktes **Interesse** zu wecken².

Für mich geht es dabei um eine **Rückbesinnung** und eine **Rückgewinnung**. Es steht uns frei, uns zurückzubedenken auf **das belebende Zusammenspiel von Frage und Antwort** innerhalb der **Auseinander-Setzung in der Praxis** des lebendigen Lernens. In einer solchen Auffassung ist Lernen eigentlich nicht der passende Begriff. Es geht vielmehr um ein konsequentes, durch eigenes Überprüfen der Zusammenhänge voranschreitendes „**Erarbeiten**“³.

Beim Erlernen einer neuen Software-Version beispielsweise ist dies besonders gut **erlebbar**. Auf dem Bildschirm präsentieren sich dem Lernenden – wenn er noch **empfangs- und registrierbereit**⁴ ist - so viele Möglichkeiten, dass es schwer fällt nicht gleich etwas auszuprobieren. Die vielen Symbole in der oberen Leiste des Bildschirms beispielsweise verlocken bereits zum Anklicken. Diese „Aufforderung“ zur **Lebendigkeit** ist ja auch eine **Grundvoraussetzung**, warum viele Kinder blitzschnell die Bedienung des Computers oder auch des Handys – ohne Trainer erlernen – während viele Erwachsene sich damit schwer tun.

Die Praxis ist aus diesem Blickwinkel des Lernens so etwas wie ein **Feld von Fragen**, die sich in der tätigen Auseinander-Setzung dem lebendig agierenden Menschen stellen⁵. Hier wird unmittelbar deutlich, dass der **Wahrnehmung** der sich im lebendig entfaltenden Tun **ständig verändernden Situation** eine wesentliche Rolle zukommt.

² An dieser Stelle bitte ich um **sorgfältige eigene Prüfung**. Ich betone dies, weil ich der Auffassung bin, dass es im Sinne eines **verantwortungsvollen Umganges** mit dem Thema Lernen wichtig ist, nur das für sich selbst anzunehmen und an andere Menschen weiterzugeben, was den eigenen Prüfungen immer wieder standhält. Der Ort der Prüfung ist die Praxis, unser Alltag. Es ist der berufliche und private Alltag mit seinen vielfältigen Lernsituationen, der **Prüfstein** jeder Lern- und Lehrmethode, jeder zugrundeliegenden **Lerntheorie** und jedes zugrundeliegenden **Menschenbildes** ist.

³ Den Unterschied von **Lernen** und **Erarbeiten** hat Heinrich Jacoby klar erkannt, beschrieben und zum Ausgangspunkt seiner pädagogischen Tätigkeit gemacht. Heinrich Jacoby. *Jenseits von >Begabt< und >Unbegabt<. Zweckmäßige Fragestellung und zweckmäßiges Verhalten – Schlüssel für die Entfaltung des Menschen*. Hamburg 1994.

⁴ Vgl. Heinrich Jacoby: *Jenseits von >Begabt< und >Unbegabt<. Zweckmäßige Fragestellung und zweckmäßiges Verhalten – Schlüssel für die Entfaltung des Menschen*. Hamburg 1994.

⁵ Vgl. Horst Tiwald. *Die Kunst des Machens oder der Mut zum Unvollkommen*. Hamburg 1996.

Getragen ist das Tun hier von der **Erfahrung des**

- a) **lebendigen Fortschreitens** bzw. des
- b) **erfolgreichen Überwindens von Hindernissen** auf dem Weg zum Ziel.

Dieses ursprüngliche, lebendige Tun, welches etwas ganz anderes ist als das Nachvollziehen der Schritte, die mir jemand zuvor gezeigt hat, gilt es zurückzugewinnen. Die wahrgenommenen **Fragen der Situation**, die den Menschen selbst **betreffen**, werden dabei durch das eigene, lebendige Tun **beantwortet**.

Diese Lehrmethode orientiert sich an den folgenden Prämissen:

- *Erst die Frage, dann die Antwort*
- *Bevor ich tun kann, was ich denke, muss ich denken können, was ich tue.*
- *Die eigene Erkenntnis der Möglichkeiten bildet den Willen*
- *Von der Unordnung zur Ordnung*
- *Am Falschen entlang zum weniger Falschen und dann zum Richtigen*
- *Rätselsituationen sind Erfahrungsgelegenheiten*
- *Vom unbewusst Erlebten zum Gewussten*
- *Abbau des Verhaltens auf Vorrat, Aufbau von Kreativität und Improvisationsbereitschaft*
- *Ruhe, Gelassenheit, Stillsein, Affektabbau.*

Man kann das auf diese Weise erarbeitete Wissen als **erfahrungsbasiertes Wissen** bezeichnen. Hier ist **das Gelände der Praxis der „Lehrmeister“**. Aus dem oben beschriebenen, ersten Blickwinkel des informationsbasierten Lernens betrachtet könnte es Ziel sein, die **Information** über die Frage, wie man mit der Software ein neues Dokument öffnet, im Vorwege (quasi in der Theorie) den Lernenden zu vermitteln. Dieses Wissen kann dann als **informationsbasiertes Wissen** bezeichnet werden. Dann ist der Trainer als „Informations-Geber“ der „Lehrmeister“.

Interessant ist der Unterschied dieser beiden Lern- und Wissenssphären. In beiden Fällen ist der Lernende nach dem **Wissenserwerb** in der Lage, im Sinne des Zieles z. B. ein neues Dokument zu öffnen. Aber die **Qualität seiner Leistung**, die in der **Art des Erlebens** spürbar ist, ist grundlegend unterschiedlich. **Lebendiges Tun und Entdecken**, verbunden mit einer komplexen, gut zu verinnerlichenden Wahrnehmung einer **Einheit aus Brückenbildungen zu früheren bewussten Erfahrungen, neuen Sinneseindrücken, Gefühlszuständen und Denkakten** steht ein kognitiver, erlebnisärmerer Erwerb einer **Vorstellung von abstrakten Zusammenhängen** gegenüber, die auswendig gelernt und **im Bewusstsein als Sollwert gespeichert** werden.

Im einen Fall bin ich ein **aktiv Wissen Schaffender** (jemand, der Wissen schafft, also quasi ein „Wissenschaftler“, der aktiv forscht) mit einer **Fragehaltung**, darf entdecken, darf auch Fehler machen. Im zweiten Fall sind Fehler von vornherein unerwünscht, die **Zweckrationalität** bestimmt das Tun, ich bin **ein passiv Wissen Anwendender** mit einer **Antworthaltung ohne kreativen Spielraum**. Im ersten Fall bin ich mittendrin im echten Leben, im zweiten Fall im kognitiven Vorraum des echten Lebens.

Die Aufgabe des Trainers besteht im Falle des lebendigen erfahrungsbasierten Lernens darin, die **Auseinandersetzung der Teilnehmer mit dem Gelände des Themas** zu **lenken**. Dies erfordert selbst eine große **Geländevertrautheit mit dem Feld der Lerninhalte und dem der Lehrmethode**. Der Trainer muss in der Lage sein, solche Lern-Angebote zu machen, die die **aktiv in der Praxis stehenden Teilnehmer** in die Lage versetzen,

- die **Wahrnehmung der Situation** mit ihren möglichen Fragen im Hinblick auf die Zielorientierung zu verbessern,
- die **Wahrnehmung der eigenen aktuell zur Wirkung kommenden Verhaltensweisen** zu verbessern,
- die **Wahrnehmung der möglichen, aktualisierten Verhaltensalternativen** zu entfalten,
- die **Bewusstheit der eigenen Handlungsabsichten** zu erarbeiten,
- den **Mut zu fördern**, in der Praxis **Fehler zu machen** und dabei **das Beste erreichen zu wollen**⁶.

Solch ein Training setzt an der Zurückeroberung einer zweckmäßigen Nutzung der „**biologischen Ausrüstung**“⁷ der Teilnehmer an. Sie lernen, wieder **erfahrbereit, empfangsbereit, registrierbereit, still und gelassen** zu werden.

Ich halte es für lohnend, auch im Sinne des Zurückeroberns einer **Lebendigkeit innerhalb der Arbeitswelt** - die ja auch Teil einer lebenslangen **Lernwelt** ist - selbstbewusst zu unterscheiden und sorgfältig und selbstbestimmt zu **wählen**, in welcher Situation ich auf welche Art und Weise lernen (und als Trainer lehren) kann und will.

Denn: Nicht alles muss kognitiv auffassend erlernt werden, und nicht alles sollte erfahrungsbasiert erlernt werden. Es geht darum, **die Lern-Gewohnheiten** zu **erkennen** und dort zu **durchbrechen**, wo **Effizienz und Zielorientierung** fehlen. Denn über **Selbstverständlichkeiten** verfügen wir, die **Gewohnheiten** verfügen über uns, da sie einen **Vollzugszwang** auf uns ausüben⁸. Eine solche **Entfaltung der eigenen Potenziale** funktioniert aber nur durch **praktisches Handeln**. Es geht also darum, sich die grundsätzliche **Möglichkeit kreativen Forschens** und **selbstbewussten Erkennens von Zusammenhängen** zurückzuerobern – es geht um **Freiheit**.

⁶ Vgl. Horst Tiwald. *Bewegen zum Selbst. Diesseits und jenseits des Gestaltkreises*. Hamburg 1997.
Vgl. Horst Tiwald. *Die Kunst des Machens oder der Mut zum Unvollkommenen. Die Theorie der Leistungsfelder und der Gestaltkreis im Bewegnernen*. Hamburg 1996.

⁷ Vgl. Heinrich Jacoby: *Jenseits von >Begabt< und >Unbegabt<. Zweckmäßige Fragestellung und zweckmäßiges Verhalten – Schlüssel für die Entfaltung des Menschen*. Hamburg 1994.

⁸ Horst Tiwald: *Die Kunst des Machens oder der Mut zum Unvollkommenen. Die Theorie der Leistungsfelder und der Gestaltkreis im Bewegnernen*. Hamburg 1996, 59.