

Uwe Lehnert

Erfolgsrelevante Faktoren beim E-Learning



Meine Damen und Herren,

ich möchte sprechen über Faktoren und Einflüsse, die sich positiv auswirken auf den Lernerfolg beim Lernen mit Computer und Internet.

Ich möchte nicht sprechen über die Vor- und Nachteile des E-Learning, nicht über Kosten und Organisation des E-Learning, nicht über geeignete Plattformen und Auto-rensysteme usw.

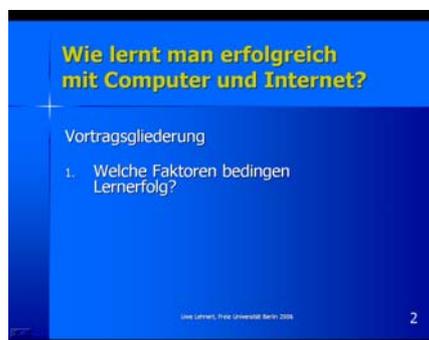
Mein Thema heute ist allein die Frage: Warum gab es und gibt es immer noch eine so große Zahl von Abbrechern – trotz des enormen technischen Aufwands, der mit E-Learning getrieben wird.

Oder um es noch mehr auf das Thema des heutigen Tages zuzuspitzen:

Wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter beim selbstorganisierten und computerunterstützten Lernen fördern?

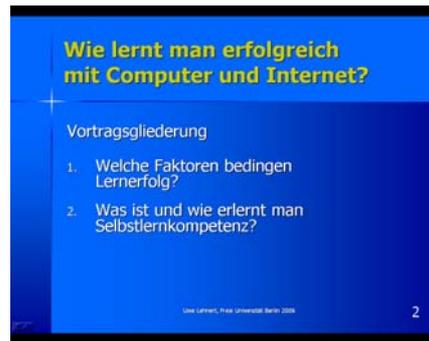
Was kann man da tun? Wo muss man da ansetzen?

Ich habe meine Ausführungen deshalb folgendermaßen aufgebaut:



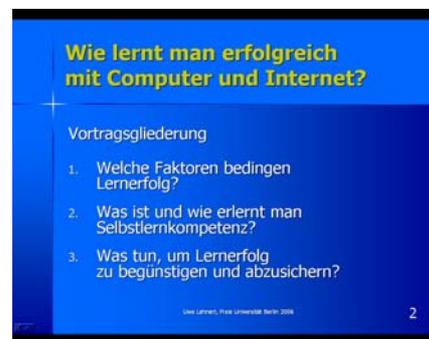
Im ersten Abschnitt meiner Ausführungen möchte ich Ihnen zeigen – und das wird viele von Ihnen überraschen – dass der Lernerfolg nicht so sehr von der Art der Vermittlung abhängt.

Der Lernerfolg wird entscheidend durch andere Faktoren bewirkt.



Im zweiten Abschnitt möchte ich Ihnen erläutern, wodurch Lernerfolg in erster Linie zustande kommt.

In diesem Abschnitt geht es nämlich um die Frage, was ist Selbstlernkompetenz, wie kann sie erworben bzw. entwickelt werden und welchen Beitrag kann hier das eigene Unternehmen dazu liefern.



Im dritten Abschnitt schließlich, dem eigentlich wichtigsten Teil meiner Ausführungen, geht es um die Frage, was sollte und was kann der Ausbilder, der Online-Trainer bzw. ein Unternehmen tun, um dem Weiterbildungswilligen die Bedingungen zu bieten, die seinen Lernerfolg begünstigen und absichern.

Soweit also mein heutiges Programm.

*

Als ich vor einigen Tagen mal wieder in eine Diskussion über die Ergebnisse der letzten PISA-Studie verwickelt wurde, waren wieder die typischen Äußerungen zu hören wie:

- Der Staat müsste mehr Geld in die Bildung stecken,
- die Kultusminister müssten mehr Lehrerstellen bewilligen,
- die Lehrer müssten mehr Zeit haben für Schüler mit Lernproblemen usw. usf.

Das mag ja alles richtig sein. Ein entscheidender Aspekt wird in diesen Diskussionen aber stets übersehen: Der notwendige Beitrag durch den Lernenden selbst, sein Wille zum Lernerfolg, seine Bereitschaft, sich auch anzustrengen. Davon ist so gut wie nie die Rede.

Alle Verantwortung liegt immer beim Staat, bei der Gesellschaft, bei der Schule, beim Lehrer – nie bei der Person, um die es hier eigentlich geht: beim Lernenden nämlich.

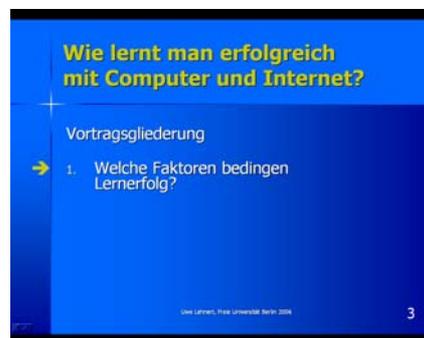
Sie erinnern sich vielleicht. Willi Brandt hatte seinerzeit gefordert: Mehr Demokratie wagen. Frau Merkel formulierte neulich in ihrer Regierungserklärung: Mehr Freiheit wagen. Ich würde sagen: Mehr Selbstverantwortung wagen!

Es gehört heute zur selbstverständlichen Erwartung jedes durchschnittlichen Bürgers, dass für jeden Lebensbereich immer jemand verantwortlich ist, nur man selbst für sich selbst auf keinen Fall! Das kann nicht richtig sein!

Wie ich noch zeigen möchte, steckt in der Forderung nach mehr Selbstverantwortung der Schlüssel zu einem erfolgreichen Lernen auch mit Computer und Internet.

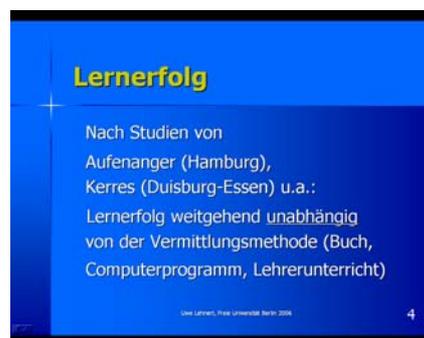
Und damit komme ich auch zu einer ersten zentralen Frage meiner heutigen Ausführungen: Welche Faktoren bedingen eigentlich Lernerfolg?

Abschnitt 1: Welche Faktoren bedingen Lernerfolg?



Dazu möchte ich ganz kurz zuerst die Ergebnisse von Studien zitieren, und zwar von Aufenanger, Professor für Erziehungswissenschaft an der Universität Hamburg, und Kerres, Professor für Mediendidaktik an der Universität Duisburg-Essen.

Beide berichten, dass für den Lernerfolg die Vermittlungsmethode kaum einen Einfluss hat. Ihren Untersuchungen zufolge waren gute Lernerfolge erreichbar unabhängig davon, ob mit Buch, Computerprogramm oder Lehrer gelernt wurde.

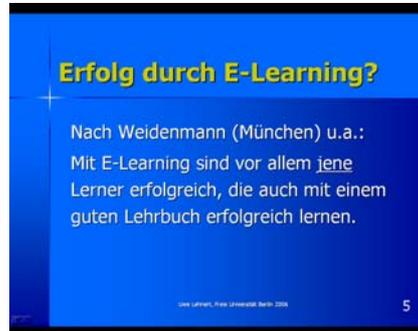


Das ist eine Erkenntnis, die nicht unbedingt naheliegt, vor allem wenn man an den Aufwand denkt, der gerade im E-Learning-Bereich getrieben wird.

Die Vermittlungsmethode spielt für den Lernerfolg nur dann eine Rolle, wenn der Lehrstoff bestimmte mediale Darstellungsvoraussetzungen erfordert, wenn z.B. komplizierte Bewegungsabläufe dargestellt werden sollen. Da ist natürlich der Computer überlegen.

Noch überraschender – oder wenn man will – ernüchternder ist das, was Weidenmann, Professor für Psychologie an der Bundeswehrhochschule München, feststellt:

Er berichtet, dass mit E-Learning nur jene Lerner erfolgreich sind, die auch in der Lage sind, mit einem ganz normalen Lehrbuch erfolgreich zu lernen!



Das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen! Mit E-Learning sind vor allem jene Lerner erfolgreich, die auch mit einem guten Lehrbuch erfolgreich lernen können!

Das bedeutet doch, dass die ganze Didaktik, die in den Programmen steckt, gar nicht so wichtig ist. Und dass der technische Aufwand, der in so vielen E-Learning-systemen steckt, ebenfalls keinen entscheidenden Beitrag zum Lernerfolg leistet!

Das muss man erst mal schlucken!

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Ich sage nicht, dass Vermittlungsmethode, Didaktik und technischer Aufwand unwichtig oder gar bedeutungslos seien. Ich sage nur, dass sie nicht in erster Linie den Lernerfolg bestimmen!

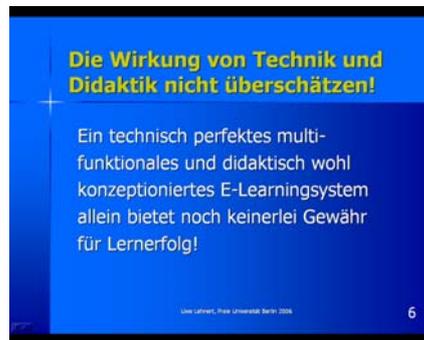
Aber was ist dann wichtig, wenn es nicht in erster Linie die Didaktik in den Programmen ist und der mediale Aufwand?

Wichtig sind offenbar Kompetenzen, die in der Person des Lernenden stecken. Es stellte sich nämlich heraus, dass jene erfolgreich waren, die mehr oder weniger über die Fähigkeit und den Willen verfügten, ich betone: Fähigkeit und Willen verfügten,

1. vorgegebene Lernziele konsequent und diszipliniert zu verfolgen;
2. die in der Lage und willens waren, sich die dazu benötigten Informationen aus den Lehrmaterialien herauszuholen, vor allem auch dann, wenn die didaktische Aufbereitung des Lehrmaterials spröde und ungeschickt war und das Lernen eher erschwerten;
3. erfolgreich waren jene, die mehr oder weniger gewisse Lern- und Arbeitstechniken beherrschten, die ihnen das Lernen erleichterten;
4. nicht zuletzt waren diese Lerner so erfolgsorientiert, sprich motiviert, das sie auch bei zeitlichen oder familiären Schwierigkeiten »die Flinte nicht gleich ins Korn warfen«, d.h. sie blieben am Ball.

Man bezeichnet diese eben genannten Fähigkeiten, nämlich sein eigenes Lernen erfolgreich zu managen, heute mit dem Begriff Selbstlernkompetenz oder Selbstlernfähigkeit.

Wir sind damit bereits bei einer ersten sehr wichtigen Erkenntnis angelangt, die für Pädagogen und erfahrene Ausbilder überhaupt nicht neu ist, aber Kaufleute, Techniker und vor allem Informatiker immer wieder überrascht. Die Erkenntnis lautet:



Ein technisch perfektes multifunktionales und didaktisch wohl konzeptioniertes E-Learningsystem allein bietet noch keinerlei Gewähr für Lernerfolg!

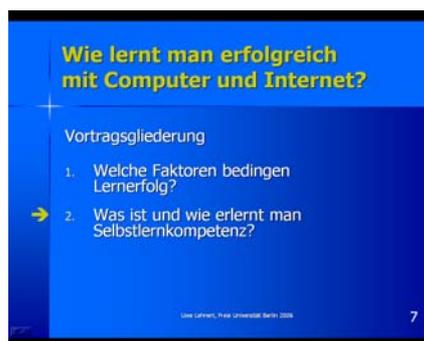
Im Gegenteil – selbst mit nur mäßigem technischen Aufwand und nur befriedigendem didaktischen Material sind Lernerfolge möglich. Denn entscheidend ist der Beitrag, den der Lernende leistet:

- Sein Wille und seine Anstrengungsbereitschaft
- und seine Fähigkeiten, den eigenen Lernprozess vernünftig zu organisieren, das ist ausschlaggebend.

An dieser Stelle muss angesetzt werden, wenn man darüber nachdenkt, wie kann E-Learning erfolgreich in der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt werden.

Abschnitt 2: Was ist und wie erlernt man Selbstlernkompetenz?

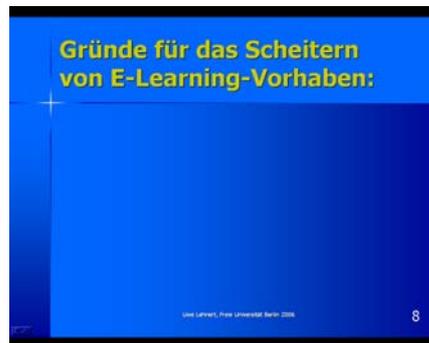
Wir sind damit bereits beim zweiten Abschnitt meiner Ausführungen:



Was also ist Selbstlernkompetenz, aus welchen Komponenten kann man sie sich zusammengesetzt vorstellen und schließlich: wie kann man sie sich aneignen, wie kann sie gefördert werden?

Ich möchte Ihnen jetzt keine wissenschaftlich detaillierte Ableitung von Selbstlernkompetenz bieten. Ich möchte ganz pragmatisch vorgehen und die wichtigsten Gründe betrachten, weshalb bisher so viele E-Lerner scheiterten und daran im Umkehrschluss dann ableiten, was den erfolgreichen Lerner auszeichnet.

Nach meinen langjährigen Erfahrungen mit Studenten und Berufstätigen sind es hauptsächlich die folgenden Gründe, die letztlich immer wieder zum Abbruch eines anfangs mit viel Elan gestarteten Weiterbildungsvorhabens führen:

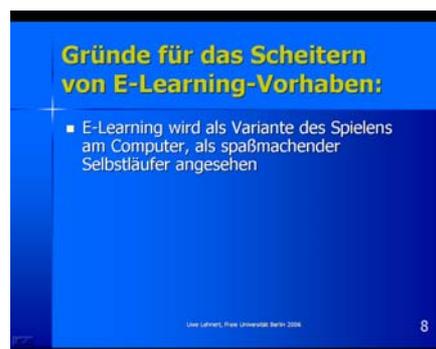


Als wichtigste Gründe kommen in Frage:

1. Die irrige Vorstellung, E-Learning sei eine Variante des bisher praktizierten »Spielens« am Computer. Die Vorstellung also, E-Learning sei vergleichbar mit Computerspielen, Surfen im Internet; die Vorstellung also, E-Learning sei so interessant wie Software knacken und tauschen, Musik runterladen usw.

Die Ernüchterung ist groß, wenn man schon nach wenigen Tagen feststellen muss, dass das Lernen mit Computer und Internet Arbeit ist, mitunter sehr mühselige Arbeit, geradezu ätzend langweilig manchmal, keinesfalls ein spaßmachender Selbstläufer.

Solche irreführenden Vorstellungen, dass nämlich Computerlernen sich quasi nebenbei erledigen lässt, sind leider durch die Werbung unter dem Stichwort Edutainment massiv jahrelang verbreitet worden.

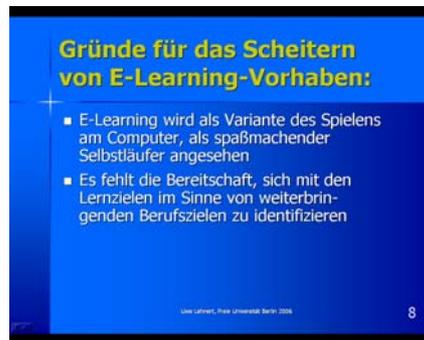


Ich spreche hier bewusst nicht von Lernsoftware für Kinder. Da gehen Lernen und Spielen in der Tat noch ineinander über. Wir sprechen hier vom beruflichen Lernen von Auszubildenden und schon Berufstätigen.

Ein 2. Grund für das Scheitern von E-Learning: Es fehlt die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich selbst geeignete Lernziele zu setzen oder sich mit sinnvoll vorgegebenen Lernzielen zu identifizieren.

Geeignete Lernziele sind solche, die die eigenen beruflichen Absichten unterstützen. Identifizieren wiederum heisst, solche Lern- und Weiterbildungsziele fest in der eigenen Interessenstruktur zu verankern.

Dass das bei vielen nicht richtig funktioniert, hängt damit zusammen, dass die meisten Lernenden, wenn überhaupt, nur diffuse Vorstellungen von ihren längerfristigen Berufszielen haben.

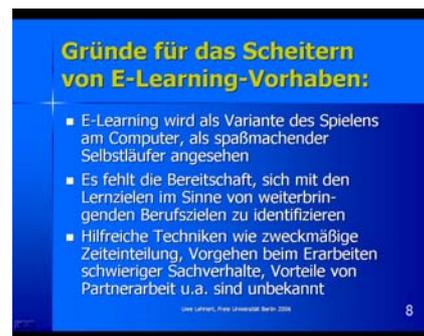


Ein 3. Grund: Viele Lernende wissen nicht, wie man vernünftig lernt. Ihnen fehlen Techniken zweckmäßigen Lernens:

- Sie praktizieren eine falsche oder unzweckmäßige oder überhaupt keine Zeiteinteilung,
- sie benutzen eine falsche oder unzweckmäßige Lesetechnik,
- sie kennen auch keine Methode, wie man sich schwierige Texte oder komplizierte mathematische oder zum Beispiel software-technische Sachverhalte am besten aneignet.

Die Folge davon ist dann, dass sie nur frustrierend langsam vorwärtskommen, sich fachlich überfordert fühlen und schließlich die Lust verlieren.

- Zu den Lerntechniken gehört übrigens auch zu wissen, wann man und wie man mit anderen erfolgreich zusammen arbeiten sollte.



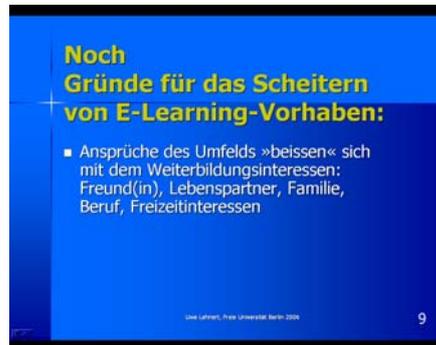
4. Ein ganz wichtiger, sehr oft völlig außer acht gelassener Punkt ist folgender:

Lernen findet ja in einem Umfeld statt. Und dieses Umfeld wirkt leider meistens ablenkend oder gar lernverhindernd. – Was meine ich mit Umfeld?

- Nun, da ist die Freundin oder der Freund, die haben natürlich Erwartungen an mich.
- Der Lebenspartner und die eigenen Kinder melden ebenfalls permanent Ansprüche an.
- Und nicht zuletzt sind da die beruflichen Verpflichtungen und Anforderungen am Arbeitsplatz.

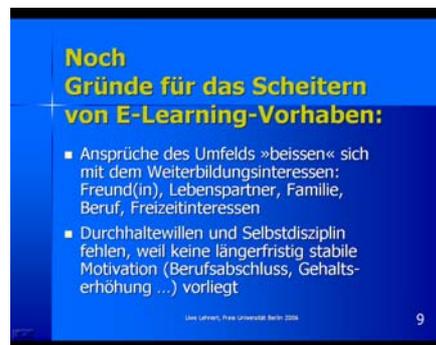
Alle diese Ansprüche beissen sich oft zeitlich mit den Weiterbildungsaktivitäten. Ganz zu schweigen von sportlichen Aktivitäten und anderen freizeithlichen Bedürfnissen, die ja auch noch da sind.

In diesem Spannungsgeflecht aus Weiterbildung, Lebenspartner, Familie, Beruf und Freizeit die richtige Balance zu halten – das ist hohe Kunst, die nur wenige gut beherrschen.



5. Schließlich, und das ist der alles dominierende Faktor, fehlt es vielen Lernenden an dem notwendigen Durchhaltewillen und an der notwendigen Disziplin. Durchhaltewillen und Disziplin aber liegen nur dann vor, wenn eine längerfristig stabile Motivation vorliegt, eine Motivation, etwas ganz Bestimmtes erreichen zu wollen.

Zum Beispiel einen langersehnten Berufsabschluss, eine interessantere berufliche Position, vielleicht einen größeren Verantwortungsbereich oder ganz schlicht eine Gehaltserhöhung.



Nur wenn eine solche stabile Motivation vorliegt, werden auch die mit Sicherheit auftretenden

- Lernschwierigkeiten,
- zeitlichen Probleme mit der Familie oder dem Lebenspartner
- oder die üblichen Freizeitverlockungen gemeistert.

Nur wenn ein solches klares Ziel dem Lernenden vor Augen schwebt und fest in der eigenen Interessenstruktur verankert ist, nur dann wird er in den auftretenden Problemen eher eine persönliche Herausforderung sehen und nicht eine willkommene Entschuldigung für das Abbrechen seines Weiterbildungsvorhabens.

Natürlich können auch technische Widrigkeiten oder finanzielle Probleme zum Abbruch eines Lernvorhabens führen. Auch Krankheit kann eine Rolle spielen.

Diese Gründe spielen aber nach meinen Erfahrungen längst nicht die entscheidende Rolle. Sie treten gelegentlich auf, erklären aber nicht die in der Vergangenheit aufgetretenen hohen Abbruchraten. Oftmals werden diese Gründe nur vorgeschoben, um das eigene Versagen zu bemänteln.

So – in dieser Liste von Gründen stecken nun aber auch bereits die Antworten auf die Frage: Was muss getan werden, damit E-Learning-Projekte in der beruflichen Aus- und Weiterbildung erfolgreicher als bisher durchgeführt und abgeschlossen werden können?

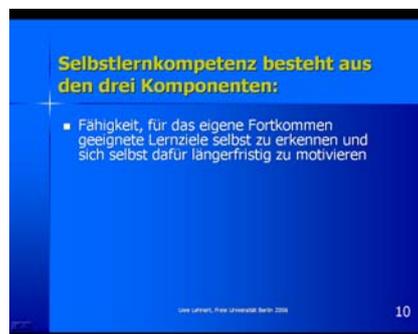
*

Bevor ich nun auf die einzelnen erfolgsfördernden Maßnahmen zu sprechen komme, gestatten Sie mir nur noch, das bisher Gesagte positiv zu wenden und eine praktische Definition für das zu liefern, was wir heute Selbstlernkompetenz nennen.

Ich verstehe unter Selbstlernkompetenz Folgendes:

Selbstlernkompetenz besteht meines Erachtens im Wesentlichen aus drei Komponenten:

1. der Fähigkeit, für das eigene Fortkommen geeignete konkrete Lernziele zu erkennen und sich selbst so zu motivieren, dass allen Widrigkeiten zum Trotz der dadurch angestoßene Weiterbildungsprozess erfolgreich beendet werden kann.



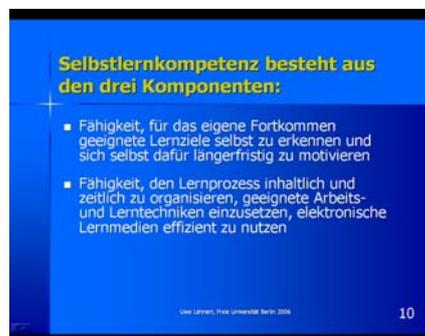
Das soll heißen:

- Nur wenn ich weiß, was ich wirklich will,
- nur wenn ich weiß, was mir beruflich nützt,
- und nur wenn ich das auch innerlich bejahe und auch dafür die Verantwortung übernehme,

nur dann aktiviere ich in mir jene Motivation, die Schwierigkeiten und Probleme meistern hilft. Denn Schwierigkeiten und Probleme sind fast zwangsläufig mit einem Weiterbildungsprozess verbunden, vor allem, wenn er sich über einen längeren Zeitraum erstreckt. Schwierigkeiten und seelische Tiefpunkte sind – wer weiß das nicht aus eigenem Erleben? – geradezu normal bei größeren und längerfristigen Vorhaben.

Selbstlernkompetenz besteht

2. aus der Fähigkeit, den Prozess des Wissenserwerbs inhaltlich und zeitlich effizient zu organisieren, problemangepasst geeignete Arbeits- und Lernstrategien einzusetzen und sich der heute verfügbaren medialen Lern- und Kommunikationsmittel effizient zu bedienen.



Hierzu kann man folgendes feststellen: Wenn ein Lernender nicht gelernt hat, seinen Weiterbildungsprozess zeitlich zweckmäßig zu organisieren und nicht gelernt hat, sich der heute vorhandenen methodischen und computerunterstützten Lernmittel zu bedienen – dann wird der sehr schnell scheitern.

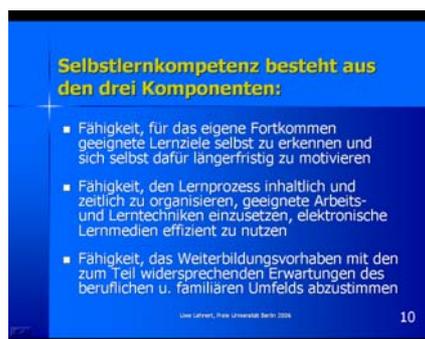
Es sei denn, er verfügt über eine weit überdurchschnittliche Motivation. Dann beisst er sich irgendwie durch und kommt doch noch ans Ziel. Aber wie gesagt, nur bei weit überdurchschnittlicher Motivation und dann aber auch doppelter Anstrengung!

Umgekehrt kann man aber auch so sagen: Wer gelernt hat, sich mit Arbeits- und Lernmethoden das Lernen zu erleichtern, der motiviert sich zusätzlich über die schneller und leichter erreichten Zwischenerfolge.

Denn bekanntlich spornt nichts mehr an als Erfolg. Wer methodisch lernt und arbeitet, hat wesentlich bessere Aussichten, seinen Weiterbildungsprozess zügig und erfolgreich abzuschließen.

Selbstlernkompetenz besteht schließlich

3. aus der Fähigkeit, sich mit den übrigen persönlichen Interessen und Anforderungen des Umfelds durch Prioritätensetzung zu arrangieren. In der Erwachsenenbildung heisst das, sich mit dem beruflichen und privaten bzw. familiären Umfeld so abzustimmen, dass der Weiterbildungsprozess ungestört ablaufen kann bei gleichzeitiger Berücksichtigung wichtiger beruflicher und privater bzw. familiärer Erwartungen.

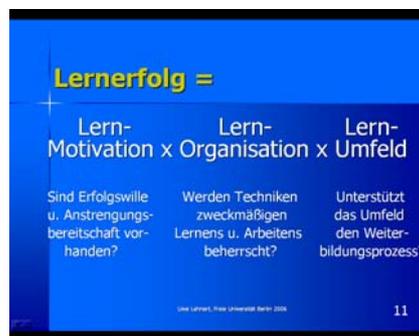


Nicht wenige Weiterbildungswillige haben diesen dritten Punkt aus ihren Überlegungen völlig ausgeklammert. Aber leider ist es nun mal so, dass das Umfeld in der Regel eher lernbehindernd wirkt, selten von sich aus lernförderlich.

Aus dieser Einsicht folgt, dass Weiterbildung, Beruf, Familie und übrigens auch die Freizeitinteressen vernünftig und vor allem realistisch ausbalanciert werden müssen.

Einige von Ihnen werden überrascht sein, dass ich Selbstlernkompetenz so weit fasse. Die meisten Bücher zu diesem Thema behandeln nur die Lern- und Arbeitstechniken, manchmal auch das Thema Motivation, fast nie die Problematiken, die mit dem Lernumfeld zusammenhängen.

Aber es ist nun mal so: Lernmotivation, Lernorganisation und Lernumfeld – alle drei Faktorenkomplexe sind ganz wesentlich und entscheidend am Lernerfolg beteiligt.



Man könnte – mathematisch gesprochen – sagen, dass Lernerfolg das Produkt aus den Faktorenkomplexen Lernmotivation, Lernorganisation und Lernumfeld ist.

Ein Produkt ist bekanntlich Null, wenn einer der Faktoren zu Null wird. Wenn also zum Beispiel die Lernmotivation auf Null gesunken ist, dann ist auch kein Lernerfolg zu erwarten. Oder wenn das Lernumfeld nur negative Rahmenbedingungen setzt, dann ist kaum zu erwarten, dass sich Lernerfolg einstellt.

Nun – das ist ein mathematisches Modell, das die Wirklichkeit nur bedingt abbildet. Praktisch ist es oft so, dass trotz widriger Umstände in Beruf und Familie, weil eben eine sehr hohe Motivation vorliegt, ein positives Lernergebnis herauskommt.

Oder dass trotz miserabler Lerntechniken, weil eben ein überdurchschnittliches Interesse am Lernergebnis vorliegt, das Lernziel geradezu erkämpft und schließlich erreicht wird. Die Faktoren können sich also gegenseitig ein wenig kompensieren.

Wir sehen also, Lernen lässt sich nicht verhindern, etwas kommt immer dabei heraus. Trotzdem – bei den eben genannten Fällen handelt sich um Sonderfälle, die nicht als Grundlage für unsere Fragestellung taugen. In der Regel sollten alle drei Komplexe positiv besetzt sein!

Unsere Frage lautet ja, wie und wo können wir systematisch und ganz praktisch eingreifen, um diese drei Faktorenkomplexe, nämlich Lernmotivation, Lerntechniken und Lernumfeld in Richtung Lernerfolg zu entwickeln?

Dabei müssen natürlich Zeitaufwand und Kosten in einem absolut vernünftigen – sprich ökonomisch vertretbaren – Rahmen bleiben. Das wiederum gelingt nur, wenn wir die Eigenkräfte des Lernenden so weit wie irgend möglich entwickeln und bewusst nutzen.

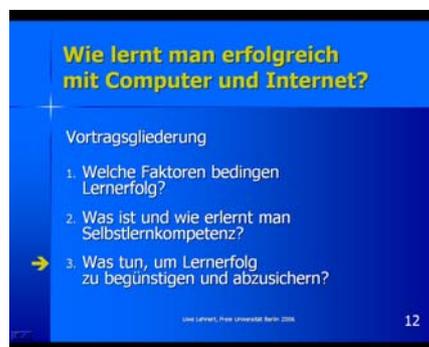
Deswegen ist eine leider verbreitete Form der Lernerfolgssicherung in meinen Augen fatal und strikt abzulehnen: Ich meine die Situation, in der die Lernmotivation der Lernenden gegen Null tendiert und vernünftige Arbeits- und Lerntechniken völlig unbekannt sind.

Es werden dann teure Online-Tutoren oder extra beauftragte Lernbetreuer eingeschaltet, um auch noch den letzten Mohikaner über die Hürden zu stemmen. Meist werden zu diesem Zweck auch noch die Anforderungen gesenkt.

Nun könnte man argumentieren, dass es doch erfreulich ist, wenn möglichst alle das Lern- bzw. Bildungsziel erreichen. Meine Gegenantwort lautet: Eine solche Form der totalen Betreuungspädagogik führt zur Unselbständigkeit und verlangt im Laufe der Zeit immer mehr Betreuung und treibt damit die Kosten ins Uferlose.

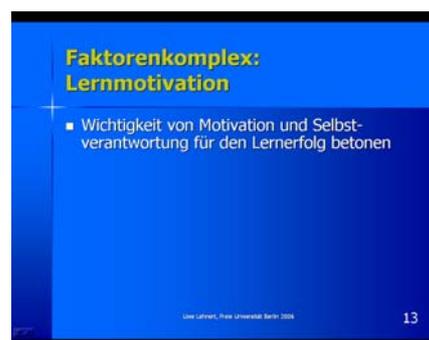
Hinzu kommt, dass eine solche Betreuungspädagogik auch negative Auswirkungen auf die Moral der Leistungswilligen hat. Die entwickeln dann mit der Zeit das Gefühl, Leistung ist eigentlich nicht erforderlich, irgendwie wird man schon mitgezogen und durchgeschleppt. Das kann und darf also nicht die Lösung sein!

Wie eine Lösung aussehen kann, das möchte ich jetzt mit Ihnen im 3. Abschnitt meiner Ausführungen besprechen:



Abschnitt 3: Was tun, um Lernerfolg zu begünstigen und abzusichern?

Beginnen wir also mit dem Faktorenkomplex Lernmotivation. Ich sehe vor allem die folgenden Ansatzpunkte:



Wenn Sie mit Lernenden über die fundamentale Bedeutung von Motivation und Interesse für den Lernerfolg sprechen, dann wird Ihnen jeder zustimmen. Keiner wird in Abrede stellen, dass das Interesse an der Sache einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt. So weit, so gut.

Anders sieht es schon aus, wenn Sie das Prinzip Selbstverantwortung ansprechen. Dann werden Sie schnell in erstaunte Augen schauen. Selbstverantwortung oder Eigenverantwortung – was ist das?

Gestatten Sie mir, dass ich noch einmal auf die eingangs erwähnte PISA-Studie zurückkomme. Ich sagte vorhin, dass es ein Kennzeichen unseres gesellschaftlichen Zustands ist, dass für jede Lebenssituation immer irgendeiner verantwortlich ist: der Staat, die Gesellschaft, der Arbeitgeber, die Gewerkschaft, der Lehrer, die Eltern usw.

Dass ich zunächst einmal für mich selbst verantwortlich bin, das kommt kaum einen in den Sinn. Aber genau da liegt auch der Schlüssel für mehr und vor allem nachhaltigen Erfolg, zum Beispiel auch beim Lernen und bei der eigenen Weiterbildung!

Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus meiner Grundschulzeit. Damals hiess die Grundschule noch Volksschule. Ich erinnere mich, dass wir einmal zum nächsten Tag ein Gedicht auswendig lernen sollten. Leider besaß ich das Buch nicht, in dem das Gedicht stand. Nicht jeder von uns hatte damals alle notwendigen Bücher, es gab sie einfach nicht. Für mich war es deswegen selbstverständlich, dass ich mir das Gedicht schleunigst aus dem Buch eines Mitschülers abschrieb, um es dann auch auswendig lernen zu können.

Heute wäre der Nichtbesitz eines Buches die perfekte Entschuldigung für jeden Schüler. Das würde auch jeder Lehrer anerkennen, der Lehrer würde sofort akzeptieren, dass man das Gedicht ja nicht lernen konnte.

Anders als heute fühlten wir uns damals wesentlich mehr selbst verantwortlich für unser eigenes Fortkommen. Das Prinzip Fordern wurde sehr groß geschrieben, das Prinzip Fördern sehr klein. Heute ist es genau umgekehrt, mit der Folge eines weitgehenden Abbaus von Selbstverantwortung. Hier wurde also ein im Grundsatz richtiges Prinzip, nämlich Fordern und Fördern, völlig vereinseitigt zugunsten des Förderns und wurde damit letztlich in seiner Wirkung kontraproduktiv!

Diese überall zu beobachtende totale Betreuungspädagogik lässt die Menschen nicht selbstständig werden. Ein Autofahrer wird doch auch nicht ein Leben lang durch einen Fahrlehrer betreut.

**Faktorenkomplex:
Lernmotivation**

- Wichtigkeit von Motivation und Selbstverantwortung für den Lernerfolg betonen
- Seitens Ausbildungsinstitution: Prinzip »Fordern u. bei Bedarf Fördern« realisieren

Uwe Lehnert, PISA Universität Berlin 2006 13

Meine Aufforderung daher an Sie: Sorgen Sie dafür, dass dieses Prinzip vom Kopf wieder auf die Füße gestellt wird. Fordern Sie von Ihren Auszubildenden mehr Selbstständigkeit, mehr Eigeninitiative, mehr Selbstverantwortung.

Meine Erfahrung über die vielen Jahre meiner Hochschullehrer- und Trainertätigkeit ist, dass Menschen, die angemessen gefordert werden, Eigenkräfte entwickeln, die sie selbstständiger, selbstbewusster und damit erfolgreicher machen. Nur wenn Sie sehen, dass jemand tatsächlich fachlich oder lernmethodisch überfordert ist, dann sollten Sie gezielt eingreifen, also vom bloßen Fordern zum helfenden Fördern übergehen.

Ich nenne Ihnen ein kleines harmloses Beispiel für das stufenweise Fordern, um Schritt für Schritt mehr Verantwortung an den Lernenden zu delegieren:

In manchen Online-Kursen gilt die Regel, dass bei auftretenden Fragen immer erst der Lernpartner zu kontaktieren ist. Wenn dieser nicht weiter helfen kann, dann wird als nächstes die Lerngruppe kontaktiert. Erst wenn auch die keine Antwort auf die Frage weiß, dann wird der Trainer um Hilfe gebeten. Also erst Selbsthilfe soweit wie möglich, nur im echten Bedarfsfall die Hilfe anderer abrufen.

Verantwortung für sich selbst übernimmt man allerdings nur, wenn man darin einen Sinn sieht, wenn man ein Interesse am Ergebnis hat, wenn man also die Motivation in sich spürt, sich tatsächlich auch anstrengen zu wollen.

Eine ganz wichtige Aufgabe des Leiters eines Weiterbildungsprojektes ist es daher, von seinen Weiterbildungswilligen zu verlangen,

- dass sie sich konkret und detailliert klarmachen, worin für sie der Nutzen des jeweiligen Lernprojektes liegt,
- welche Lernziele für sie jeweils von beruflicher Bedeutung sind.

Die Lernziele können sich dabei durchaus auch individuell etwas unterscheiden. Der eine braucht den Serienbrief in Word nicht, dafür interessiert ihn die Formularerstellung, bei einem anderen ist es gerade umgekehrt. Oder der eine wünscht vielleicht eine Vertiefung beim Thema Internetseiten-Programmierung, für den anderen ist die Vertiefung beim Thema Datensicherung im Rahmen des Gesamtprojekts wichtiger.

Gegebenenfalls muss das der Projektleiter oder der jeweilige Vorgesetzte mit den Lernenden gemeinsam festlegen. Das kann zum Beispiel auch in Form einer schriftlich fixierten sogenannten Zielvereinbarung geschehen.

**Faktorenkomplex:
Lernmotivation**

- Wichtigkeit von Motivation und Selbstverantwortung für den Lernerfolg betonen
- Seitens Ausbildungsinstitution: Prinzip »Fordern u. bei Bedarf Fördern« realisieren
- Sinn der Lernziele erkennen und mit eigener Berufsplanung verbinden

Uwe Lehnert, Fern Universität Berlin 2006 13

Meine Frage in diesem Zusammenhang an Sie: Wird bei Ihnen darüber gesprochen, welchen Stellenwert die im Kurs angestrebten Lernziele für den Kursteilnehmer beruflich bzw. am Arbeitsplatz haben?

Ein weiterer Punkt betrifft das Lernen direkt am Computer.

Viele jugendliche Lerner gehen oft von der irrigen Vorstellung aus, dass das Lernen mit dem Computer so eine Variante des Spielens am Computer sei. Wir sprachen schon davon, dass das von der Werbung propagierte sogenannte Edutainment schlicht und einfach Irreführung ist. Lernen am Computer ist Arbeit, es ist alles andere als ein spaßmachender Selbstläufer. Das muss ganz deutlich gemacht werden!

Ich will damit keinesfalls sagen, dass Lernen nicht auch Spaß machen kann. Das ist sogar anzustreben, denn unterhaltsame Elemente in einem Lernprogramm und in einer Präsenzveranstaltung können Lernen sehr wohl erleichtern und vergnüglich machen. In der Regel allerdings ist Lernen mit Anstrengung und auch mit gelegentlicher Enttäuschung verbunden – und das sollte jedem Lernenden auch klar sein. Falschen Erwartungen sollte von vornherein vorgebeugt werden.

Und noch eins: Lernen am Computer erfordert zeitliche Disziplin, man muss also auch mit Ablenkungen und Störungen umgehen können.

**Faktorenkomplex:
Lernmotivation**

- Wichtigkeit von Motivation und Selbstverantwortung für den Lernerfolg betonen
- Seitens Ausbildungsinstitution: Prinzip »Fördern u. bei Bedarf Fördern« realisieren
- Sinn der Lernziele erkennen und mit eigener Berufsplanung verbinden
- Lernen am Computer ist kein spaßmachender Selbstläufer, erfordert vielmehr Anstrengung und Selbstdisziplin

Uwe Lehnert, Peter Universität Berlin 2006 13

Ich komme zum zweiten Faktorenkomplex, der Lernorganisation.

**Faktorenkomplex:
Lernorganisation**

Wichtige Lern- und Arbeitstechniken,
zum Beispiel:

Uwe Lehnert, Peter Universität Berlin 2006 14

Zunächst: Was versteht man unter Lernorganisation?

Ich zähle erst einmal ein Paar Techniken bzw. Methoden auf, die helfen können, Lernerfolge schneller, leichter und sicherer zu erreichen. Dazu gehört auf jeden Fall erst einmal

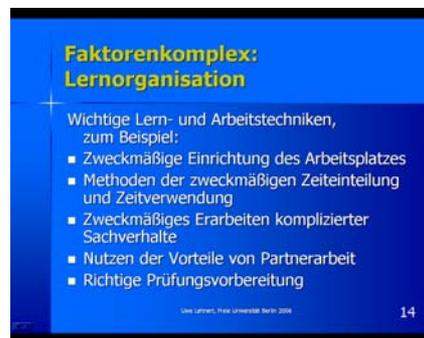
- ein zweckmäßig eingerichteter Arbeitsplatz, ausgestattet z.B. mit den wichtigsten Nachschlagewerken.

Dann gehören dazu

- Methoden des Zeitmanagements, also Verfahren der zweckmäßigen Zeiteinteilung und Zeitverwendung.

Weiter gehören dazu die eigentlichen Lerntechniken wie

- Techniken des richtigen Lesens,
- Methoden des Erarbeitens komplizierter Sachverhalte,
- richtiges Mitschreiben in einer Veranstaltung,
- Lernen in der Gruppe bzw. mit einem Lernpartner; also die Frage, wann ist Lernen in der Gruppe sinnvoll, wann ist Lernen allein besser,
- schließlich: richtige Prüfungsvorbereitung und manches mehr.



Ich will hier nur mal zwei Punkte antippen: Methoden des Zeitmanagements und das Erarbeiten von komplizierten Sachverhalten. Zunächst ein Paar Bemerkungen zum Thema Zeitmanagement.

Ein Lernender sollte zunächst einmal ein Bewusstsein dafür entwickeln, wie sorglos er mit seiner Zeit bisher umgegangen ist. Dann sollte er ein Gefühl für Prioritäten entwickeln, damit er lernt, mit seiner Zeit, die ja immer zu knapp ist, sinnvoller hauszuhalten.

Prioritäten kann man natürlich nur setzen, wenn man vorher übergeordnete Ziele formuliert hat, Ziele im Sinne von Lernzielen, die ihrerseits wieder Bestandteil von beruflichen Zielsetzungen sind.

Dem Lernenden muss klar gemacht werden, dass Weiterbildung Zeit kostet und zwangsläufig zu Lasten anderer liebgewordener Aktivitäten geht.

Auch noch ein Paar Worte zum Erlernen komplizierter Sachverhalte. Nicht wenige Lernende glauben, dass schwierigere Texte nur einfach öfters gelesen werden müssen, um verstanden zu werden. Ihnen ist nicht klar, dass bei schwierigen Sachverhalten oft erst geklärt werden muss, wofür eine Sache überhaupt gebraucht wird, welchen Sinn sie macht. Dann müssen die tragenden Begriffe geklärt werden, bevor der Gesamtsachverhalt verstanden werden kann. Dann schreibt man sich eventuell Kernsätze heraus und zieht vielleicht zusätzlich ein Lehrbuch heran usw. usf. (Ich sage Ihnen persönlich da ja nichts Neues!)

Wann sollten solche Arbeits- und Lerntechniken erlernt bzw. geschult werden?

Auszubildende und überhaupt Lernende, die zum erstenmal ein größeres Weiterbildungsprojekt vor sich haben, müssen sich mit dieser Problematik unbedingt vor Beginn der Weiterbildung befassen. Die intensive Beschäftigung mit den eben skizzenhaft angedeuteten Arbeits- und Lerntechniken muss vor dem Start eines größeren Lernvorhabens erfolgen.

Natürlich ist es nicht möglich, den souveränen Umgang solcher Methoden und Techniken abstrakt zu erlernen. Aber die Sensibilisierung für die Notwendigkeit methodischen Lernens muss vorab erfolgen und die Grundregeln und elementare Schritte müssen vorab kennengelernt werden. Das richtige und erfolgreiche Umgehen mit diesen Arbeits- und Lerntechniken dagegen, das Verinnerlichen gewissermaßen, das erfolgt erst bei der konkreten Anwendung und bildet sich erst im Laufe von Monaten und Jahren so richtig aus.

Ich möchte Ihnen von einem interessanten Beispiel berichten. Ich bin seit über 10 Jahren in der Jury für die Vergabe der jährlichen Comenius-Medaillen. Die Comenius-Medaillen werden jedes Jahr für didaktisch herausragende E-Learning-Produkte vergeben. Im Zuge dieser Auszeichnungen hatte ich letztes Jahr u.a. einen Online-Kurs "Management für Führungskräfte" zu begutachten.

Es handelte sich um einen Kurs, der von einem Frankfurter Softwarehaus und dem Malik Management Zentrum St. Gallen in der Schweiz erstellt wurde. Das Management-Institut der Frankfurter Allgemeinen Zeitung war auch noch daran beteiligt. Es handelte sich um ein außerordentlich sorgfältig ausgearbeitetes Multimedia-Lehrsystem nach dem Konzept des sog. Blended Learning, das damals auch zurecht mit einer Medaille ausgezeichnet wurde.

Das Besondere an diesem Kurs war Folgendes: Dem gesamten Kurs war verpflichtend ein Online-Kurs vorgeschaltet, der sich ausschließlich mit zweckmäßigen Lernstrategien und mit dem richtigen Lernen mit Computer und Internet befasste. Dazu muss ausdrücklich gesagt werden, dass der Kurs sich an Erwachsene richtete. Es wurde also hier unterstellt, dass selbst Erwachsene und angehende Führungskräfte signifikante Defizite in Sachen Selbstlernkompetenz aufweisen. Und wenn schon angehende Führungskräfte solche Defizite haben, dann erst recht Auszubildende und noch junge unerfahrene E-Lerner.

Mein dringender Appell also an Sie: Schulen Sie Ihre Weiterbildungswilligen in jedem Fall vorab in den eben angesprochenen Arbeits- und Lerntechniken. In meinem Büchlein »Lernen ohne Lehrer« sind das die Kapitel 4 (2.4) bis 10 (2.10)

Ich möchte in diesem Zusammenhang noch einen Aspekt in die Debatte werfen, der mit dem Konzept des sog. Blended Learning zusammenhängt. Blended Learning – also ein Verbund unterschiedlicher Unterrichtskonzepte – dieser Konzept-Mix wurde ja eingeführt, weil man feststellte, dass das isolierte Lernen nur am und mit dem Computer viel zu oft mit einem kläglichen Abbruch endete.

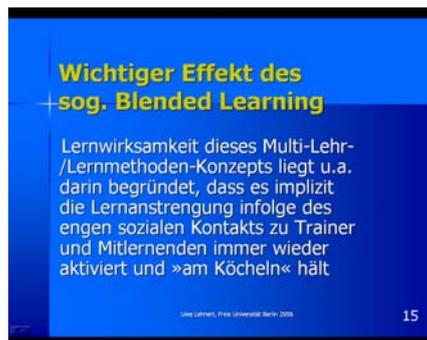
Es handelt sich – wie Sie ja wissen – um ein Konzept, bei dem sich das Lernen am Computer abwechselt mit Präsenzphasen und Workshops, mit Lernen in Kleingruppen, gelegentlichen Rücksprachen beim Online-Trainer usw. Bei diesem

Konzept spielt die persönliche Betreuung durch Trainer und Tutor und das Arbeiten in Kleingruppen wieder eine große Rolle.

Man stellte ja schnell fest, dass damit viel sicherer Lernerfolge erzielt werden konnten und führte die Lernerfolge darauf zurück, dass durch die verschiedenen Unterrichtsmethoden unterschiedlichen Lernbedürfnissen sehr viel besser entgegengekommen wird als durch das als monoton empfundene reine Computerlernen.

Das stimmt alles. Es kommt aber noch etwas Entscheidendes dazu. Ich behaupte und glaube durch meine Erfahrungen belegen zu können, dass der positive Effekt des sog. Blended Learning in erster Linie darin besteht, dass der Lernende – und jetzt kommt es – vor allem der weniger disziplinierte und der weniger motivierte Lerner, in relativ kurzen Abständen immer wieder durch den Ausbilder bzw. Trainer zeitlich und moralisch in die Pflicht genommen wird und immer wieder eingebunden wird durch den Druck der Gruppe.

Und dadurch, dass in relativ kurzen Abständen die einzelnen Phasen aufeinanderfolgen, also Online-Phase, Präsenz-Workshop, Lernen in einer Kleingruppe, dann wieder eine Online-Phase, dann vielleicht ein Zwischentest usw. – dadurch wird bewirkt, dass der Lernende an einem »zeitlich relativ straffen Zügel geführt« wird.



Dem weniger disziplinierten und weniger motivierten Lerner wird es dadurch schwerer gemacht, sich gehen zu lassen und sich auszuklinken. Er möchte sich ja nicht vor den anderen als Versager blamieren. In der Zurückgezogenheit des häuslichen Arbeitszimmers dagegen ist der Rückzug sehr viel leichter und ohne Prestigeverlust möglich.

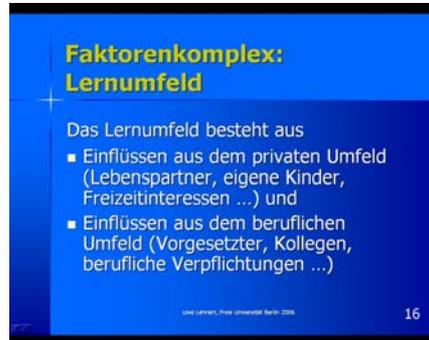
Es ist doch nach aller Erfahrung so: Wenn ich für einen Online-Kurs, der nur zuhause am Computer absolviert wird, drei oder vier Monate Zeit habe, dann schiebe ich das Lernen und Üben immer wieder vor mir her. Wenn ich aber weiß, dass ich übermorgen dem Online-Trainer eine Übung abliefern muss und ich in drei Wochen einen Präsenz-Workshop habe, wo ganz bestimmte Fertigkeiten verlangt werden, dann bleibe ich gewissermaßen notgedrungen am Ball.

Der enge soziale Kontakt des Lernenden zum Trainer und zu den Mitlernenden, der durch dieses Konzept erzwungen wird, ist meines Erachtens also der eigentliche Grund für den Erfolg von Blended Learning.

Was man halt auch sehen muss, ist, dass Blended Learning, ja schon die Einschaltung eines Online-Trainers, die Kosten gewaltig in die Höhe treibt. Die ursprüngliche Argumentation, dass das Lernen mit dem Medium Computer eine

drastische Kostensenkung zur Folge hätte und dass folglich Online-Lernen dem Präsenzlernen in diesem Punkt deutlich überlegen sei, diese Begründung ist längst in der Versenkung verschwunden.

Ich komme zum dritten und letzten Faktorenkomplex, dem Lernumfeld.



Ich erwähnte vorhin schon, dass viele Weiterbildungsinteressierte mit großem Elan und besten Absichten ihre Weiterbildung starten, aber schon nach kurzer Zeit feststellen müssen, dass sie einfach nicht dazu kommen, sich in Ruhe hinzusetzen und mit dem Lernen zu beginnen.

- Da ist die Freundin oder der Freund, die nicht akzeptieren wollen, dass man nicht jeden Abend Zeit für sie hat.
- Oder die eigenen Kinder können es nicht verstehen, dass sich der Papa am Samstagnachmittag in seinem Arbeitszimmer einschliesst und angeblich zu tun hat. Auch die Ehefrau oder der Lebenspartner gucken missmutig, wenn bei wunderbarem Sommerwetter keine Zeit da sein soll, gemeinsam ins Schwimmbad zu gehen.
- Noch problematischer ist es, wenn der Vorgesetzte mit hochgezogenen Augenbrauen registriert, dass man sich am Arbeitsplatz mit Dingen beschäftigt, die zwar prinzipiell nicht unwichtig seien, für die aber in der augenblicklich angespannten Situation – wie der Chef meint – absolut keine Zeit da sei.

Es geht also um das Umfeld, in dem Lernen und Weiterbildung stattfinden. Wer ignoriert, dass er seine Weiterbildung mit seiner täglichen Umgebung abstimmen muss, der wird erheblichen Schwierigkeiten ausgesetzt sein. In der Regel wird er sogar scheitern!

Ich habe mir viele Bücher über erfolgreiches Lernen angesehen. Es ist dies ein Thema, das mich schon während meines Studiums beschäftigt hat. Nur ganz wenige dieser Bücher haben den Leser dafür sensibilisiert, dass Lernen immer in einem familiären oder beruflichen Umfeld stattfindet, das selten lernfördernd wirkt, in den allermeisten Fällen das Lernen eher behindert.

Ich habe es ja eben angedeutet: die Freundin, die eigenen Kinder, der Lebenspartner, der Vorgesetzte. Alle haben Sie Erwartungen an Sie, selten aber von sich aus Verständnis für Ihre Situation als Lerner.

Was also ist zu tun? Zweierlei! Erstens hat der Lernende sich mit dem Lernumfeld zu arrangieren und ggf. Absprachen zu tätigen. Zweitens hat auch das betriebliche

Lernumfeld, im ganz eigenen Interesse hier seine Hausaufgaben zu machen. Schauen wir uns das mal näher an!

Also erstens: Aus der Sicht des Lernenden ist dafür zu sorgen, dass das Umfeld, also zum Beispiel die Familie, in das Weiterbildungsvorhaben einbezogen wird. Ich habe das in meinem Büchlein "Lernen ohne Lehrer" (in Kap. 11 bzw. 2.11) an einem typischen Beispiel mal aufgezeigt, wie das gehen könnte.

Stellen wir uns einen Familienvater vor mit Frau und zwei Kindern im Alter von – sagen wir – 12 und 14 Jahren. Er plant ein Weiterbildungsvorhaben von etwa 9 Monaten Dauer und weiß aus früheren Erfahrungen, dass ohne Absprache mit der Familie die Sache nicht funktionieren wird.

Zunächst überzeugt er also seine Frau von der Wichtigkeit und Richtigkeit seiner Entscheidung, sich beruflich weiter zu qualifizieren. Dann macht er seiner Frau klar, dass seine Qualifizierung allerdings Freizeit kosten wird, also zu Lasten gemeinsamer Aktivitäten gehen wird. Aber er betont gleichzeitig, dass zu bestimmten, noch festzulegenden Zeiten, die Familie Vorrang haben wird.

Und dann setzen sie sich zusammen und schließen einen »Vertrag«, so nenne ich das mal, der genau regelt, wann er Zeit für seine Weiterbildung beansprucht und wann im Gegenzug er nur für die Familie da ist. Das Ganze kann beispielsweise etwa so aussehen. Das Angebot des Mannes lautet:

Dienstag spätnachmittag wird von ihm die Tochter vom Klavierunterricht abgeholt – Jeden Mittwoch 18.00 bis 19.30 beteiligt er sich am gemeinsamen Großeinkauf, insbesondere beim Getränke schleppen – Freitagabend und Samstagabend sind grundsätzlich der Familie, dem Ehepartner oder gemeinsamen Freunden und Verwandten vorbehalten – alle vier Wochen am Samstag oder Sonntag findet ein gemeinsamer Besuch eines Freizeitparks oder Schwimmbads statt oder es wird ein Grillfest veranstaltet oder im Winter wird gemeinsam Ski gefahren. Das ist also das Angebot des Mannes.

Die erwartete Gegenleistung lautet, dass er sich zu folgenden Zeiten zurückziehen darf, ohne dass die Familie ihm das übel nimmt und ihn stört:

Am Dienstagabend zieht er sich von 20-22 Uhr zurück – am Montag und Donnerstag bleibt er jeweils 1½ Stunden im Anschluss an die reguläre Arbeitszeit länger im Betrieb, um sich dort mit seinem Weiterbildungsthema zu beschäftigen – und auch am Sonntag zieht er sich vormittags von 10-13 Uhr und abends von 20-22 Uhr in seine Studierstube zurück. Auf diese Weise kommt er zu etwa 10 Stunden verlässliche Lernzeit pro Woche.

Ein solcher Vertrag hat zunächst mal den erwünschten Effekt, dass der Weiterbildungsinteressierte tatsächlich feste Zeiten für das Lernen zur Verfügung hat. Das ist Punkt 1. Darüber hinaus stellen sich nach aller Erfahrung zwei positive Nebeneffekte heraus, gewissermaßen als Punkt 2.

Zum einen findet durch das bewusste Umgehen mit der knappen Zeit ein viel intensiveres und bewussteres Familienleben statt als es vorher der Fall war. Zum

andern entfällt das schlechte Gewissen, dass man als Familienvater oder Ehemann immer hat, wenn man sich in seiner Studierstube einschließt.

Das sind – wie Sie vielleicht schon selbst mal festgestellt haben – zwei ganz unerwartete Nebenwirkungen, die sich aber stimmungsmäßig sehr positiv auf die Gesamtsituation und damit letztlich auch auf den Erfolg der Qualifizierungsmaßnahme auswirken.



Ähnliche Überlegungen muss der Lernwillige anstellen in Bezug auf seine Freizeitaktivitäten wie Sport oder andere liebgewordene Hobbys. Das will ich jetzt aus Zeitgründen mal übergehen.

Das Lernumfeld hat aber bekanntlich nicht nur eine partnerschaftliche bzw. familiäre Komponente, sondern auch eine berufliche bzw. arbeitsplatzmäßige. Als Weiterbildungsinteressierter muss ich also genau so dafür sorgen, dass sich die beruflichen Verpflichtungen nicht beissen mit meinen Qualifizierungsaktivitäten.

Ggf. muss ich mit meinem Vorgesetzten detaillierte Absprachen treffen, und zwar

- über Lernen während der Arbeitszeit,
- über verlängerte Anwesenheitszeiten,
- über die Nutzung betrieblicher Ressourcen wie Computer, Drucker oder Internet,
- und ggf. muss ich auch über Gegenleistungen meinerseits sprechen.

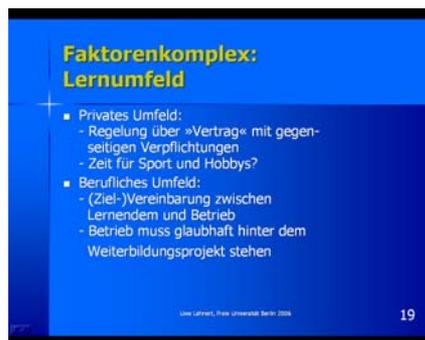


Wenn das Weiterbildungsprojekt vom Betrieb angestoßen wurde, was wir hier jetzt mal annehmen wollen, dann kommt auf den Betrieb eine ganz wichtige zusätzliche Aufgabe zu. Auch der Betrieb bzw. der verantwortliche Projektleiter müssen dafür sorgen, dass das betriebliche Lernumfeld stimmt!

Das bedeutet im Einzelnen:

1. Der Betrieb muss eindeutig hinter dem Weiterbildungs-Projekt stehen. Die Frage ist natürlich, woran sich das zeigt? Ich habe es zum Beispiel immer sehr gut gefunden, wenn bei einer Auftaktveranstaltung – neudeutsch: Kick-off-Veranstaltung – der Geschäftsführer oder der zuständige Abteilungsleiter dabei waren, und zwar von der Begrüßung bis zum Ende der Veranstaltung.

Auf diese Weise demonstriert der Betrieb, dass ihm die Weiterbildung wirklich wichtig ist. Das gilt besonders dann, wenn ein ansonsten gehetzter Chef sich die Zeit nimmt, sich an einer solchen einführenden und einstimmenden Veranstaltung zu beteiligen, und zwar nicht nur durch Anwesenheit sondern auch durch eigene konstruktive und sich verpflichtende Beiträge.



2. Projektleiter bzw. die verantwortlichen Trainer sollten einen gewissen zeitlichen und moralischen Druck auf die Kursteilnehmer ausüben.

Ja, Sie haben richtig gehört: einen gewissen zeitlichen und moralischen Druck. Es ist nämlich naiv zu glauben, dass alle Kursteilnehmer so hochgradig motiviert sind, dass sie nur noch an ihre Themen und Übungen denken, die im Rahmen des Kurses zu bearbeiten sind. Ein bisschen Druck in Form einer Nachfrage oder auch einer klaren zeitlichen Vorgabe sind nicht nur erlaubt, sie sind manchmal wirklich hilfreich. Auch ein bisschen moralischer Druck dient nach meiner Erfahrung der Sache und ist hilfreich.

Zum Beispiel halte ich es für vertretbar, säumige Teilnehmer im Rahmen der Kursöffentlichkeit, also am sog. schwarzen Brett der Kursseiten an ihre Verpflichtungen zu erinnern. Nach meiner Erfahrung erreichen Sie dadurch wenigstens jene Teilnehmer, die zwar manchmal etwas nachlässig sind, aber grundsätzlich willig sind und am Erfolg interessiert sind.

Zeitlicher und moralischer Druck werden von den Teilnehmern eines betrieblichen Weiterbildungskurses aber nur dann hingenommen, wenn auch der Betrieb zu seinen Zusagen steht. Wenn also zum Beispiel zugesagt wurde, dass wöchentlich – sagen wir – zwei Stunden Arbeitszeit für die Weiterbildung zur Verfügung stehen, dann sollte der Mitarbeiter das dann auch ohne schlechtes Gewissen in Anspruch nehmen können.

Der jeweilige Vorgesetzte wiederum sollte dann aber auch das Recht haben, sich nach den Lernfortschritten zu erkundigen.



Meine Frage an Sie (jetzt oder in der Diskussion nachher):_Wie gehen Sie mit Kursteilnehmern um, die immer wieder auffallen, weil sie hinterherhinken oder gar den Anschluss völlig verloren haben?

Einen 3. und letzten Punkt in Sachen Lernumfeld möchte ich abschließend noch ansprechen.

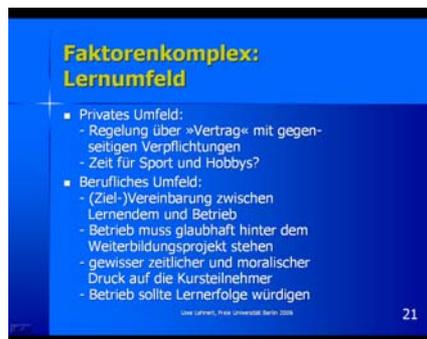
Erfolgreiche Abschlüsse, auch bemerkenswerte Zwischenergebnisse, sollten gewürdigt bzw. honoriert werden. Wer zum Beispiel einen mehrmonatigen Weiterbildungskurs erfolgreich absolviert hat, sollte namentlich erwähnt werden. Entweder in der Betriebszeitung oder im hauseigenen Intranet oder warum nicht auf einer Betriebsversammlung.

Solche öffentliche Belobigungen sind Balsam auf die Seele jener, die über Monate Freizeit-Verzicht geübt haben. Solche Belobigungen bringen aber auch zum Ausdruck, dass Weiterbildung im Sinne des ja ständig geforderten »lebenslangen Lernens« gewürdigt wird und allgemeine Anerkennung findet.

Es ist sicherlich auch eine Überlegung wert, ob mit einer Weiterbildung, die für den Betrieb von Bedeutung ist, auch eine finanzielle Anerkennung verbunden sein sollte oder eine Änderung in der Position des Mitarbeiters, vielleicht eine Erweiterung des Verantwortungsbereichs.

Allgemeiner gesprochen: Es geht um ein Anreizsystem, das dem anstrengungsbereiten und erfolgreichen Lerner eine gewisse soziale oder finanzielle oder sonstige betriebliche Anerkennung für sein Engagement in Aussicht stellt. Vielleicht einen Kurzurlaub oder ein Jahr Fitnessclub auf Kosten der Firma oder sonst was.

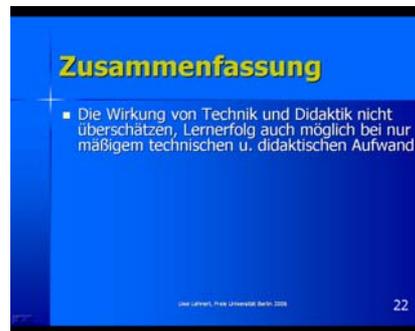
Grundsätzlich sollte eben das Prinzip unterstrichen werden, dass sich Leistung lohnt.



Ich bin damit am Ende meiner Ausführungen angelangt, möchte aber das Gesagte jetzt noch einmal ganz knapp zusammenfassen.

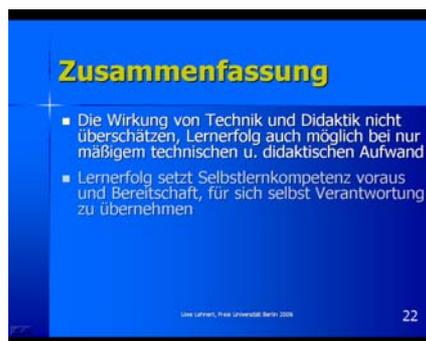
Zusammenfassung

Meine Absicht war es, Sie davon zu überzeugen,



1. dass die Wirkung von Technik und Didaktik nicht überschätzt werden darf. Hervorragend konzeptionierte E-Learningsysteme – ob nun als reine Online-Systeme oder als sog. Blended Learningkonzepte – garantieren keinesfalls Lernerfolg. Lernerfolg kann sich auch einstellen bei nur mäßig durchkomponierten Unterrichtssystemen.

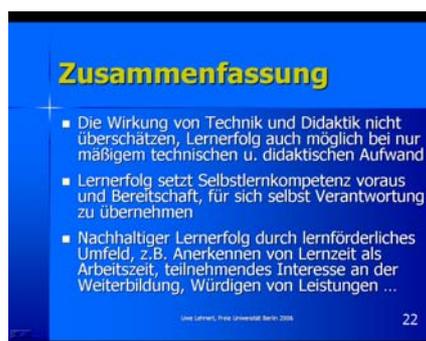
Das heisst, statt zuviel Geld in die Technik und Didaktik zu stecken, ist es sinnvoller, die Motivation und damit die Eigenkräfte des Lernenden zu mobilisieren.



2. Lernerfolg stellt sich ein, wenn der Lernende über ein Mindestmaß an Selbstlernkompetenz verfügt. Dazu gehören

- zweckmäßige und das Lernen erleichternde Lerntechniken,
- aber vor allem der feste Wille zum Erfolg und eine genügend hohe Anstrengungsbereitschaft.

Selbstlernkompetenz ist also gekoppelt an die Bereitschaft, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

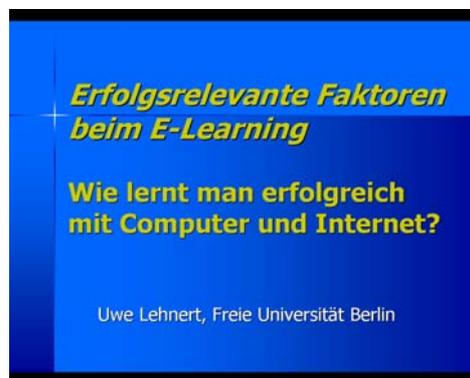


Schließlich 3.: Bei innerbetrieblicher Weiterbildung stellt sich nachhaltiger Lernerfolg dann ein, wenn das gesamte betriebliche Lernumfeld die Weiterbildungsaktivitäten unterstützt,

- zum Beispiel durch Anerkennen von Lernzeit als Arbeitszeit,
- durch tatsächlich gezeigtes Interesse des Vorgesetzten an der Weiterbildung oder
- durch Würdigen von erbrachten Leistungen, wenn also ein irgendwie überlegtes Anreizsystem vorhanden ist.

Anders formuliert: Erfolgreiche betriebliche Weiterbildung benötigt ein mitwirkendes betriebliches Lernumfeld. Das wiederum ist dann der Fall, wenn betriebliche Weiterbildung als Teil der Unternehmensstrategie verstanden wird.

Aber das wäre schon ein neues Thema.



Literaturhinweis:

Uwe Lehnert: Lernen ohne Lehrer – Erfolgreiches Lernen mit Computer und Internet. TEIA Lehrbuch Verlag Berlin 2003, 133 Seiten.

Korrigierter Nachdruck in:

TEIA – TELES European Internet Academy AG (Hrsg.): Lernen im Betrieb mit Computer und Internet – Effektiv an jedem Arbeitsplatz. SPC TEIA Lehrbuch Verlag GmbH, 2. erweiterte Auflage Berlin 2005. Kostenlos beziehbar über: SPC TEIA Lehrbuch Verlag, Salzufer 13-14, 10587 Berlin, Tel. 030/74 74 29-0, Fax: 030/74 74 29-29. Kontakte und Information: info@teialehrbuch.de / www.teialehrbuch.de

*

Anschrift des Verfassers: Univ.-Prof. Dr. Uwe Lehnert, Freie Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie, Arbeitsbereich Bildungsinformatik und Bildungsorganisation.

E-Mail: lehnert@zedat.fu-berlin.de / Internet: www.bildinf.fu-berlin.de (hier die Rubriken 'Aktuelles' und 'Literatur')

Fleiß schlägt Grips

Forschung & Lehre, Heft 1, 2006

Selbstbeherrschung und Selbstdisziplin sind für den schulischen Erfolg Heranwachsender wichtiger als der Intelligenzquotient. Zu diesem Schluß kommen zwei amerikanische Psychologen nach zwei Studien mit mehr als 300 Jugendlichen. Je weniger impulsiv die 13- bis 14-jährigen nach Berichten ihrer Eltern und Lehrer sowie nach den Ergebnissen einiger psychologischer Tests dabei waren, desto besser schnitten sie im nächsten Halbjahr in der Schule ab. Abgefragt wurde beispielsweise, wie gut die Kinder in der Lage waren, Regeln zu befolgen, impulsive Reaktionen zu unterdrücken oder ihr Verhalten anzupassen. In einem weiteren Versuch testeten die Psychologen außerdem, wie gedul-

dig die Kinder waren und ob sie bereit waren, auf eine Belohnung zu warten. Die Schüler mit der besseren Selbstkontrolle hatten nicht nur im Durchschnitt bessere Noten, sondern fehlten auch seltener und schafften es, ihre Leistungen im Lauf des Jahres stärker zu verbessern. Weitere Intelligenztests ergaben, daß die Intelligenz zwar einen Einfluß auf das Abschneiden der Kinder hatte, doch der war nur etwa halb so groß wie der Einfluß der Selbstdisziplin. Anstatt die Qualität der Lehrer oder die der Schulbücher infrage zu stellen, sollte mehr Wert auf eine verbesserte Selbstdisziplin gelegt werden, so die Forderung der Wissenschaftler im Fachmagazin Psychological Science.

Diskussionspunkte

Motivation und Lernerfolg (Folie 24)

- **Berufliche Ziele definieren:** Man muss wissen, wofür man lernt und was man damit erreichen möchte
- **Sinn des Lehrstoffs erkennen:** Beruflich relevanten Zusammenhang zwischen Ziel und Lehrstoff suchen
- **Konkrete und realistische Zwischenziele formulieren:** Durch Strukturierung die »Durststrecke« zum Endziel nicht zu groß werden lassen
- **Sich zwischendurch auch mal belohnen:** Erfolge und Zwischenerfolge genießen, um die Motivation zu stützen
- **Moderater Gruppendruck hilfreich:** Disziplinierende Wirkung des Lernens in einer Lernpartnerschaft oder Kleingruppe nutzen
- **Moralischer Druck durch Zielvereinbarung:** Mit Vorgesetztem verbindliches Weiterbildungsziel schriftlich vereinbaren

Betriebliche Lernkultur (Folie 25)

- **Auftaktveranstaltung zusammen mit den verantwortlichen Führungskräften:** Die dort zugesagten Formen der Unterstützung (z.B. zwei Stunden pro Woche Lernen in der Arbeitszeit) müssen später auch eingehalten werden
- **Geschäftsführung muss hinter Weiterbildungsprojekt stehen:** Lernen (teilweise) in der Arbeitszeit akzeptieren, Lernaktivitäten z.B. durch organisatorische Maßnahmen unterstützen, erkennbares Interesse an Lernfortschritten zeigen
- **Transparenz des Gesamtprozesses:** Den Mitarbeitern /Teilnehmern muss klar sein, was Ziel der betrieblichen Weiterbildung ist und welche Erwartungen an sie gestellt werden
- **Verantwortlichen Führungskräfte sollten E-Learning kennen:** Beispielsweise durch Bearbeiten eines für sie wichtigen Themas (z.B. eines Moduls "Wie führe ich Zielvereinbarungsgespräche?" oder "Was heisst Coaching von Mitarbeitern?" aus einem größeren Kurs Management für Führungskräfte)
- **Betriebliches Anreizsystem schaffen:** Weiterbildungserfolge würdigen z.B. durch betriebsöffentliches Anerkennen, Prämie, Vergrößerung des Verantwortungsbereichs, Kurzurlaub ...