



Berg

Arbeits-
und organisations-
psychologische
Techniken

Selbst- gesteuertes Lernen im Team

Arbeits- und organisationspsychologische Techniken

Christoph Berg

Selbstgesteuertes Lernen im Team

Mit 33 Abbildungen und 8 Checklisten

Dr. Christoph Berg

Berg Personal- und
Organisationsentwicklung
Friedensallee 9
22765 Hamburg
buero@trainingspartner.net

ISBN 3-540-23715-1

ISBN 978-3-540-23715-0

Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über (<http://dnb.ddb.de>) abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag.

Ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2006

Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit geprüft werden.

Planung: Dr. Svenja Wahl

Projektmanagement: Michael Barton

Umschlaggestaltung: deblik, Berlin

SPIN 11015369

Satz und Druck: Stürtz GmbH, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126 – 5 4 3 2 1 0

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Grundlagen selbstgesteuerten Lernens	5
2.1	Episoden selbstgesteuerten Lernens	5
2.2	Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens	8
2.2.1	Gestaltungsfreiheit als Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens	8
2.2.2	Selbstinitiative und Selbstorganisation als Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens	9
2.2.3	Kognitive und motivationale Prozesse beim selbstgesteuerten Lernen	10
2.2.4	Selbstgesteuertes Lernen in curricular strukturierten Lernkontexten	12
2.2.5	Was kennzeichnet selbstgesteuertes Lernen – Integration der vier Perspektiven	14
2.3	Warum und wie lernen Menschen selbstgesteuert?	15
2.3.1	Was motiviert Lernende, selbstgesteuert zu lernen?	15
2.3.2	Wie strukturieren Lernende Selbstlernprozesse?	23
2.3.3	Wie lernen Menschen selbstgesteuert – ein Fazit	27
3	Die Methode des selbstgesteuerten Lernens im Team	29
3.1	Konzepte zur Förderung selbstgesteuerten Lernens	29
3.1.1	Verbesserung von Lernverhalten und Lernumgebung	30
3.1.2	Aktivierende Gestaltung des Lernprozesses	31
3.1.3	Systemisch-konstruktivistisch gestaltete Lernsettings	32
3.1.4	Umgestaltung von Lernprozessen nach der Theorie von Deci & Ryan	32
3.1.5	Lernförderliche Arbeitsaufgaben auf Basis der Handlungsregulationstheorie	33
3.1.6	Fazit: Gestaltungsprinzipien für selbstgesteuertes Lernen	35
3.2	Instrumente zur Förderung selbstgesteuerten Lernens	36
3.2.1	Leittexte	36
3.2.2	Lernschleifen	38
3.2.3	Lerngruppen	40
3.2.4	Situiertes Lernen	43
3.2.5	Lernberater	45
3.2.7	Lernstrategietrainings	47
3.2.8	Projekt- oder Problemlösungsgruppen	49
3.3	Das Konzept des selbstgesteuerten Lernens im Team	51
3.3.1	Gruppenlernen	52
3.3.2	Lernschleife	53
3.3.3	Handlungslernen	54
3.3.4	Lernberater	55
3.3.5	Vorstrukturierter Ablauf	56

4	Ziele und Anwendungsbereiche des SLT	59
5	Evaluation des selbstgesteuerten Lernens im Team (SLT)	65
5.1	Entwicklung der Motivation im Verlauf des SLT	66
5.2	Das SLT im Rückblick von Lernenden und Lernberatern	67
5.3	Individuelle Vorbedingungen für SLT	69
6	Entwicklung und Einführung von SLT-Trainings	73
6.1	Entwicklung und Evaluation von SLT-Trainings	73
6.2	Das SLT -Training „Erfolgreich Präsentieren“	78
6.3	Das SLT-Training „Effiziente Besprechungen“	97
6.4	Der Einsatz von Video im SLT	112
6.5	Die Einführung der Teilnehmer in die Methode des SLT	117
6.6	Schulung und Arbeit der Lernberater	124
6.7	Beispiele für die Einführung von SLT	128
7	Varianten	131
7.1	SLT in Kombination mit situiertem Lernen	131
7.2	SLT in Kombination mit E-Learning	138
7.3	SLT und Blended Learning	143
7.4	SLT in der Schule	145
7.5	SLT zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen	148
8	Mögliche Probleme und Chancen	153
8.1	Mögliche Probleme	153
8.2	Mögliche Chancen	159
	Literatur	165
	Anhang	
	Checklisten	170
	Feedback-Bogen	178
	Stichwortverzeichnis	179

Vorwort

„Wir sind mit dem Lernverhalten unserer Seminarteilnehmer nicht mehr zufrieden. Wir finden, dass sie sich oft zu passiv und konsumentenhaft verhalten. Entwickeln sie für uns eine Lernform, in der Mitarbeiter eigenverantwortlich Präsentationsverhalten lernen können.“

So in etwa lautete der Auftrag, den ich im Sommer 1994 von der Personalentwicklung eines Handelskonzerns bekam. Es war der Beginn einer abenteuerlichen Zeit. Ich besaß zwar eine zehnjährige Erfahrung als Trainer und Organisationsentwickler, hatte Firmen bei der Entwicklung von Seminarkonzepten beraten. Wie aber Verhaltenstraining selbstverantwortlich von Lernenden gestaltet werden könnte, wusste ich nicht. Die ersten Konzeptideen reichten vom Selbststudium erweiterter Seminarunterlagen über Videotraining bis hin zu computerunterstütztem Lernen. Auch der Blick in die einschlägige Literatur war nicht sehr ergiebig, weil es zu dieser Zeit noch kaum Veröffentlichungen zu diesem Thema gab. Die wichtigsten Impulse für das Konzept des selbstgesteuerten Lernens im Team (SLT) ergaben sich aus meinen Erfahrungen als Trainer und einer Reihe von Gesprächen mit Ausbildern und Personalentwicklern aus verschiedenen Organisationen. Auch Diskussionen mit Betreuern von Computer-Selbstlernstudios in verschiedenen Firmen, die ich in den vorangegangenen Jahren geführt hatte, gaben wichtige Hinweise. Schnell kristallisierte sich heraus, dass die zentrale Frage war, wie ein Selbstlerntraining gestaltet sein muss, um für dauerhafte Motivation der Lernenden zu sorgen. Schließlich sollte es nicht um Kurztrainings von 1-2 Stunden Dauer sondern um komplexere Lernprozesse im Umfang von 15-30 Stunden Lernzeit gehen. Drei Konstruktionsprinzipien bildeten letztendlich den Rahmen für die Trainings:

1. Das Lernen sollte in Gruppen stattfinden, weil die Lernenden sich dann gegenseitig motivieren und beim Verhaltenslernen unterstützen konnten.
2. Die Lernenden sollten Lerninhalte möglichst schnell ausprobieren können. Sie sollten lernen durch Erfahrungen-Machen im Tun.
3. Der Lernablauf sollte in großem Maße vorstrukturiert sein, um den Koordinationsaufwand im Training möglichst gering zu halten.

In den folgenden Monaten entwickelte ich die einzelnen Lernmodule zum ersten Selbstlernthema „Erfolgreich Präsentieren“ und diskutierte sie intensiv mit der auftraggebenden Personalentwicklung. Ende 1994 stand das Trainingsprogramm und klopfenden Herzens übergaben wir es einer Pilotgruppe aus interessierten Auszubildenden des Handelskonzerns. Das Lernen dieser Gruppe wurde intensiv beobachtet und begleitet. In einstündigen Interviews nach jeder Lerneinheit befragte ein Psychologiestudent die Teilnehmer, wie sie die Lerneinheit erlebt hatten, wie sie mit den Inhalten zurechtgekommen waren, und welche Inhalte aus ihrer Sicht gut umsetzbar waren. Die Lerngruppe fand das Konzept motivierend, aber es gab eine Fülle von Änderungsideen. In einer Reihe von Tagessitzungen trafen wir uns mit den Personalentwicklern und diskutierten für jede Lerneinheit, was wie geändert werden sollte und was trotz Kritik Bestand haben sollte, weil es wichtige Lernprozesse anregte. Ab 1995 lief das SLT-Programm „Erfolgreich Präsentieren“ im allgemeinen Bildungsprogramm des Handelskonzerns. Inzwischen setzen es auch weitere Firmen für andere Zielgruppen ein. Auch ein weiteres SLT-Programm zum Thema „Besprechungen leiten“ wurde in den folgenden Jahren entwickelt. Auch in Schulen und Fachhochschulen werden inzwischen SLT-Trainings genutzt.

Mit dem vorliegenden Buch geht es mir darum, das Konzept des selbstgesteuerten Lernens im Team einer breiteren Fachöffentlichkeit zur Diskussion zu stellen und dazu anzuregen, mit den Konzepten zu experimentieren und sie weiterzuentwickeln.

Das Buch ist aus der Perspektive eines in der Praxis tätigen Trainers geschrieben, dem neben der Anwendbarkeit auch die Relation des Konzeptes zu der mittlerweile reichlich vorhandenen Forschungsliteratur am Herzen liegt. Ich hoffe, dass mir die Balance zwischen fachlichem Anspruch, leichter Lesbarkeit und hohem Nutzwert gelungen ist.

Dr. Christoph Berg

Hamburg; 24.04.2005

1 Einleitung

Im Jahr 2003 habe ich eine Machbarkeitsstudie über den Einsatz von E-Learning in der Fachweiterbildung einer großen Versicherung durchgeführt. Unter anderem wurden Personalentwickler in großen Firmen über ihre Erfahrungen mit der Einführung von E-Learning in ihrer Organisation befragt. Ihre Bilanz fiel ernüchternd aus. Alle Firmen hatten in der einen oder anderen Form E-Learning eingeführt. Meist war die Zielsetzung, neue Lernformen zu etablieren, die dezentrales, individuelles, flexibles und kostengünstiges Lernen ermöglichten. Bei den meisten E-Learning Programmen gab es nach etwa einem halben Tag individueller Lernzeit einen starken Einbruch der Lernmotivation. Die Firmen versuchten, den Motivationsschwund zu bremsen, indem sie an das Ende der Selbstlernphase formale Zertifizierungsprozesse mit Anreizen oder Zwang setzten. Beispielsweise konnten Mitarbeiter eines Automobilherstellers monatlich mehrere Stunden zuhause kostenlos im Internet surfen, wenn sie einen E-Learning Kurs „Internet-Führenschein“ absolviert und einen Test erfolgreich bestanden hatten. Bei einem Elektrokonzern wurden Personalsachbearbeiter erst in eine neue Funktion übernommen, wenn sie mehrere Stunden SAP E-Learning gemacht und ebenfalls einen Test erfolgreich bestanden hatten.

Auch versuchten die Personalentwickler, durch die Kombination von E-Learning- und Präsenzlernkomponenten die Lernmotivation zu stärken. Diese Lernform wird üblicherweise als Blended Learning bezeichnet, und gilt momentan als die wichtigste Innovation im Weiterbildungsbereich.

Interessant waren die Ergebnisse der Befragung in zweierlei Hinsicht: Zum einen gibt es anscheinend in den meisten größeren Organisationen einen steigenden Bedarf an neuen Lernformen, die Elemente selbstgesteuerten Lernens enthalten. Zum anderen rückt nach Jahren der Individualisierung des Lernens durch Einzellernen am Computer die Gruppe als Lernform und Lernort wieder stärker in den Fokus. Wenn Lernen lediglich als Interaktion zwischen dem Lernenden und den Lerninhalten gestaltet wird, sinkt schnell und nachhaltig die Lernmotivation. Lernen ist eben in vielerlei Hinsicht ein sozialer Prozess:

- Synchronizität des Handelns, d.h. das Gleiche zu denken, fühlen und zu tun wie die Menschen um einen herum, schafft auf Gemeinschaft und ist gleichzeitig Motivationquelle. Es den anderen gleich tun zu wollen, heißt in diesem Fall, mit ihnen gemeinsam zu lernen.
- Das Gelernte anderen darzustellen, hilft das Wissen zu überprüfen und zu festigen. Erst wenn man anderen erklären kann, was man weiß, hat man es auch wirklich verstanden.
- Das Gelernte mit anderen zu diskutieren, gibt die Möglichkeit, die eigenen Gedanken an den Argumenten der anderen zu erproben, neue Ideen kennenzulernen und Leerstellen im eigenen Wissen zu erkennen. Erklären und Diskutieren ist gedankliches Probehandeln.
- Um die Anwendung des Gelernten in alltagsnahem Kontext erproben zu können, braucht es meist auch andere Handelnde. Berufliches Handeln beinhaltet in der Regel Interaktion mit anderen.

- Von anderen Rückmeldung über den eigenen Kompetenzzuwinn zu erhalten, verstärkt die Selbstaufmerksamkeit, einer wichtigen Triebfeder für Lernen, und ermöglicht Differenzenerfahrungen, d.h., die Auseinandersetzung mit anderen Betrachtungsweisen und Handlungskonzepten.

Lässt man den Computer als Lernmedium oder Lerninstrument einmal beiseite, kann man Blended Learning als eine Kombination von Phasen selbstgesteuerten Lernens mit Phasen angeleiteten Lernens betrachten. Dabei sind die Selbstlernphasen meist individuell gestaltet und die Phasen angeleiteten Lernens finden in Gruppen statt. Das vorliegende Buch möchte einen alternativen Weg für Blended Learning vorstellen, das selbstgesteuerte Lernen im Team (SLT): Eine kleine Gruppe eignet sich Wissen zu einem Themengebiet in einer Reihe von dreistündigen Lerneinheiten selbstgesteuert an. Ein Lernberater führt die Gruppe lediglich in der ersten Lerneinheit in die Lernform ein und ist während der übrigen Einheiten nur punktuell als Berater und Unterstützer in der Lerngruppe dabei. Der Ablauf der Lerneinheiten ist vorgeplant und das Lernen findet in Form von Lernschleifen statt, in denen die Lernenden sich das Wissen aneignen, es direkt anwenden und den Lernerfolg gemeinsam überprüfen. Die Rolle der Gruppe, die Art der Selbststeuerung des Lernens und die Form der Anleitung durch einen Trainer sind beim SLT anders als bei vielen anderen Lernformen gestaltet.

In diesem Buch werden die Grundlagen selbstgesteuerten Lernens dargestellt. Es geht um Methoden zur Förderung selbstgesteuerten Lernens und ihre Umsetzung im SLT. Beispielhaft werden zwei Selbstlernprogramme vorgestellt und die Ergebnisse von zwei Evaluationsstudien diskutiert. Ziele und Anwendungsbereiche des SLT werden beschrieben und Kombinationsmöglichkeiten mit dem situierten Lernen, mit E-Learning sowie anderen Formen des Blended Learnings ausgelotet. Es wird diskutiert, ob SLT in der Schule nutzbar ist und ob es sich zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen eignet. Am Schluss geht es noch einmal um mögliche Probleme und Chancen, die mit dem Einsatz von selbstgesteuerten Lernen im Team (SLT) in der Aus- und Weiterbildung verbunden sind.

2 Grundlagen selbstgesteuerten Lernens

2.1 Episoden selbstgesteuerten Lernens

Torsten P. sitzt mit seinen neun Elektrikerkollegen leicht skeptisch an diesem Freitagmorgen in einem Schulungsraum eines Flugzeugherstellers. Die Werksleitung will teilautonome Gruppenarbeit einführen. Die Mitarbeiter sollen sich in einem zweitägigen Workshop unter Anleitung eines externen Moderators auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereiten. Die Hallenleitung hat die 19 teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) aus der Ausrüstungsmontage über das Konzept und die auf sie zukommenden Anforderungen informiert. Torsten P. hat mit seinen Kollegen diskutiert und ist skeptisch gegenüber der neuen Methode der Zusammenarbeit. Ist dies nicht nur ein Versuch der Vorgesetzten, die Arbeit weiter zu verdichten?

Der Moderator motiviert die Gruppe, sich die „Kullerliste“ genau anzusehen. Hier sind die Rechte und Pflichten einer TAG niedergeschrieben. Die zehn Elektriker gehen nacheinander die Punkte durch, prüfen, welche Aspekte ihrer Arbeit sich ändern, legen fest, was sie mit den Vorgesetzten besprechen müssen und planen, welche Weiterbildungen sie benötigen, um die neue Art der Zusammenarbeit zu bewältigen. Einige brauchen eine EDV-Schulung im BDE- (Betriebsdatenerfassungs-) System. Auch die Anzahl an eigenen Qualitätsprüfern reicht nicht aus. Außerdem muss ihnen der Meister einiges über Abläufe und die Koordination mit anderen Bereichen erklären.

Im Laufe der Veranstaltung wird Torsten P. immer aktiver. Er gibt die Themen und Meinungen vor. Die Gruppe akzeptiert seine Rolle. Es wird sichtbar, dass sie sich schon vor dem Workshop auf Torsten P. als zukünftigen Gruppensprecher festgelegt hat. Als es um die Spielregeln der Zusammenarbeit geht, stellt er seine Ideen vor und stimmt sie mit der Gruppe ab. Schließlich simuliert die TAG noch eine gemeinsame Besprechung und plant, welche Dinge bis zum Start der TAG in acht Wochen noch erledigt werden müssen: Schulungen organisieren, Produktionsziele mit dem Hallenvorgesetzten abstimmen, den Arbeitsplatz der Gruppe zum Teil umgestalten. Am Ende der zwei Tage hat sich die Skepsis von Torsten P. in vorsichtigen Optimismus gewandelt.

Wie etabliere ich ein Beurteilungssystem in einer Media-Agentur? Wie verhindere ich, dass es von den Mitarbeitern als zu formalistisch angesehen wird? Wie sichere ich den Geist der Firma, der von Freiheit und intensiver Kommunikation aller untereinander geprägt ist? Die Agentur ist so groß geworden, dass man sich nicht mehr koordinieren kann, indem man sich auf dem Flur begegnet, sondern Führungsebenen, formale Regelungen und Besprechungen einführen muss.

Holger F. hat viele Fragen und ein großes Aufgabenspektrum. Seit drei Monaten hat er den Personalbereich in der Firma übernommen. Eigentlich ist er ein Media-Fachmann, aber seine Führungsfähigkeiten, seine integrierende Art und sein Interesse für das Thema Personal haben ihn für die neue Aufgabe empfohlen. Weil ihm wenig Zeit zur Einarbeitung in das neue Thema bleibt, hat er beschlossen, sich für ein halbes Jahr coachen zu

Selbstgesteuertes Lernen bei der Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit

Selbstqualifizierung als neu ernannter Personalbetreuer

lassen. Jetzt trifft er alle zwei Wochen für zwei Stunden mit einem Coach zusammen. Er lässt sich über Themen informieren, analysiert gemeinsam mit dem Coach kritische Situationen in seinem Job oder plant gemeinsam mit dem Coach sein Vorgehen.

In der heutigen Sitzung geht es darum, den Personalbereich als eigenständigen Bereich gegenüber den Fachkollegen zu etablieren. Gemeinsam haben Holger F. und der Coach mögliche Aufgaben und die Personalausstattung des Bereiches aufgelistet. Der Coach hat berichtet, wie andere Firmen organisiert sind. Nun stellt der Coach verschiedene Argumentationsstrategien vor. Holger F. wird sich für eine entscheiden, und gemeinsam werden sie dann die entscheidende Sitzung in der Geschäftsführung vorbereiten.

Sekretärinnen bilden sich selbstgesteuert weiter

Die Sekretärin Sylvia T. hat im Schulungsraum Tee, Kaffee und Kekse bereitgestellt. Overheadprojektor, Flipchart und Stifte sind an ihrem Platz. Die Besprechung kann beginnen. Aber heute verlässt sie nicht wie üblich den Raum, damit ihr Chef in Ruhe tagen kann, sondern erwartet dort vier Kolleginnen, mit denen sie sich in einer Lerngruppe Wissen und Fertigkeiten zum Thema Präsentation aneignen möchte. Die neun Lerneinheiten in einer Selbstlerngruppe sind Teil eines Weiterbildungsprogramms zur Managementassistentin bei einem Pharmakonzern. Seit einigen Jahren arbeitet Sylvia T. als Sekretärin. Nun möchte sie sich für erweiterte Aufgaben qualifizieren. Das ist ihr so wichtig, dass sie im nächsten Jahr eine Menge ihrer Freizeit opfern wird, da die Kurse außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Sie investiert ihre Freizeit, und die Firma organisiert die Weiterbildung.

Heute geht es in der Lerneinheit um den Einsatz von Körpersprache. Das Thema interessiert sie sehr. Sie hat schon ein wenig in den Unterlagen gestöbert, die sie zu Beginn des Kurses vom Lernberater bekommen haben. Sylvia T. weiß aus den Unterlagen, wie in etwa die Lerneinheit heute ablaufen wird: Zuerst lesen sie in der Gruppe einen Leittext oder sehen ein Video zur Information über Körpersprache. Dann werden sie allein oder zu zweit eine Übung vorbereiten und den anderen vorstellen. Diese melden ihnen dann zurück, inwieweit sie die Lernziele der Übung erreicht haben. Sylvia T. kann sich noch gut erinnern, wie aufgeregt sie in der ersten Lerneinheit war, als sie zum ersten Mal vor ihren Kolleginnen stand und ihre Arbeitsergebnisse präsentierte. Durch die Übung ist sie schon viel ruhiger geworden.

Alle drei Episoden schildern Lernsituationen in Organisationen, die nicht in Seminarform oder als Ausbildungscurriculum gestaltet sind. Die drei Lernenden übernehmen die Ausgestaltung ihres Lernens in unterschiedlichem Ausmaß selbst. Sie sind Regisseure eines Lernens, das sehr stark im Arbeitsalltag eingebettet ist und trotzdem nicht Alltagslernen ist.

Alltagslernen ist meist Problemlösen mit Lernen als Nebeneffekt

Alltagslernen ist im Wesentlichen Problemlösen mit dem Nebeneffekt der Wissens- oder Fertigungsakkumulation. Beispielsweise möchte ein Verlagskaufmann eine Tabelle aufstellen, mit der er für verschiedene Auflagenhöhen einer Zeitschrift die Aufteilung auf die größten Städte in Deutschland errechnen kann. Da ihm selber aber das Wissen fehlt, erkundigt er sich bei einer erfahrenen Kollegin. Sie hilft ihm, eine variable Tabelle in Excel aufzubauen. Am Ende weiß er, wie viele Zeitschriften er in welche Stadt versenden muss, und hat außerdem etwas über Tabellenkalkulation gelernt. Beim geplanten Lernen – insbesondere beim curricularen Lernen wie in

2.1 Episoden selbstgesteuerten Lernens

der Schule – steht der Wissenserwerb im Vordergrund. Breite Information, Systematisierung, Reflexion und Verdichtung sind wichtige Parameter für die Güte des Lernprozesses. Die Einbindung des Alltags, wenn sie denn passiert, hat eher motivationalen Charakter.

Das selbstgesteuerte Lernen versucht, Alltagslernen und geplantes Lernen miteinander zu verbinden. Im Idealfall schließen sich Lernende zusammen, weil sie in ihrem Arbeitsalltag feststellen, dass ihnen bestimmte Kenntnisse oder Fertigkeiten fehlen. Sie definieren selbst, was sie wie lernen wollen, und machen sich dann gemeinsam schlau. Greif & Kurtz (1998) nennen sechs Bereiche, in denen Lernende Selbststeuerung ausüben können sollten:

1. Lernaufgaben und Lernschritte,
2. Regeln der Aufgabenbearbeitung (Individuum und Gruppe),
3. Lernmittel, Lernmethoden oder Lernwerkzeuge,
4. zeitliche Investitionen und Wiederholungen bei der Bearbeitung von Aufgaben,
5. Form des Feedbacks und der Expertenhilfe,
6. soziale Unterstützung durch Kollegen und LernpartnerInnen (S.27).

Diese Definition postuliert ein sehr großes Maß an Autonomie des Lernenden, dem als Preis ein hoher Lernaufwand gegenübersteht. Muss ich als Lernender mir meinen Lernpfad mit Lernzielen, Materialien und Übungen selber zusammenstellen, benötige ich sehr viel mehr Zeit und Motivation, als wenn ich auf einen vordefinierten Lernpfad zurückgreife. In der Praxis besonders des beruflichen Lernens in Organisationen herrschen deshalb Mischformen aus Lernvorgaben und Selbstbestimmung vor, wie ich sie auch oben in den drei Beispielen beschrieben habe.

Es gibt eine Fülle von unterschiedlichen Ausprägungen dieser Mischformen selbst und fremd gesteuerten Lernens. Heidack (1989) zum Beispiel listet in seinem Sammelband an Lernformen auf: die berufliche Ausbildung unter Berücksichtigung der neuen Schlüsselqualifikationen, die kooperative Qualifikation in bestehenden Arbeitsgruppen, Fallstudien, PC-gestütztes Lernen, Planspiele, Projektgruppen, fachliche Supervision von Arbeitsgruppen, Gruppenvorschläge im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens, Lernstatt, Qualitätszirkel, Organisationsveränderungen wie geänderte Qualitätssicherung und Computer Integrated Manufacturing (CIM), Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung, Workshops, Erfahrungsaustausch-Gruppen, Tagungen, Expertenmärkte sowie Messen.

Die Breite der oben aufgelisteten Anwendungsfelder legt nahe, dass hier der Begriff des selbstgesteuerten Lernens mit dem des Lernens allgemein verschmilzt. Eine genauere Definition des Begriffes des selbstgesteuerten Lernens ist also notwendig.

Mögliche Bereiche von Selbststeuerung des eigenen Lernens

Autonomie erhöht den Lernaufwand

2.2 Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens

Von 20 bis 200 verschiedenen Begriffen aus der Fachliteratur, die selbstgesteuertes Lernen beschreiben, berichtet Straka (1997, S. 1) in seiner Einleitung eines Kongressberichtes über selbstgesteuertes Lernen. Schreiber (1998) kann etwas Ordnung in die Begriffsvielfalt bringen, indem sie anhand einer Faktorenanalyse zeigt, dass ein Ganzteiler der Begriffsvielfalt dadurch entstanden ist, dass Forschergruppen sich zwar regional in ihrer Begrifflichkeit aufeinander beziehen, weiter entfernte Forscherkollegen aber ignorieren. Im folgenden werde ich vier Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens darstellen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausarbeiten

2.2.1 Gestaltungsfreiheit als Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens

Greif (1998, S. 27) stellt die Frage der Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit in den Mittelpunkt seiner Definition von selbstgesteuertem Lernen: „Selbst organisiertes Lernen, wie wir es verstehen, lässt sich zunächst einmal konkret durch das Ausmaß beschreiben, in dem die Lernenden in der Gruppe (oder in individuellen Lernphasen allein) selbstbestimmt entscheiden können, was und wie sie lernen. ... Beim radikal selbstbestimmten Lernen wäre zu fordern, dass das Individuum in allen genannten Bereichen maximale Entscheidungsfreiheiten hat. Faktisch wird das Individuum aber immer mit konkreten Begrenzungen seiner Selbstbestimmung konfrontiert, sei es, dass die von ihm gewünschten Lernprogramme nicht existieren oder nicht greifbar sind, dass die bevorzugten LehrerInnen oder LernberaterInnen ... nicht zur Verfügung stehen oder dass auch nur die Zeiten oder Orte nicht wunschgemäß sind.“

Sehr oft ist die grundlegende Selbstbestimmung über die Lernaufgaben schon dadurch entscheidend eingeschränkt, dass der Lernende durch berufliche oder andere Anforderungen und Erwartungen seiner Umgebung ‚lernen soll‘, bestimmte Aufgaben zu bewältigen oder anschließend seine Kompetenzen in Prüfungen nachweisen muss. Beim Lernen in Gruppen gibt es bei unterschiedlichen Interessen und Vorkenntnissen zwangsläufige Einschränkungen durch die Notwendigkeit, mit den anderen Gruppenmitgliedern Kompromisse zu schließen.“ Auch Deitering (1995) betont die Autonomie als zentralem Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens.

Metzger (1997, S. 7f) stellt zwei Möglichkeiten der Selbststeuerung dar: „Without a doubt, self-regulation or self-direction is associated with a large amount of the learner’s autonomy. But with regard to the emphasis on self-directed learning as outlined, an important distinction between two interrelating aspects of autonomy has to be made. On the one hand it concerns the learners ability to make autonomous decisions about goals and processes of learning ..., and on the other hand learners must be able to adapt to given teaching-learning environments and to find ways of learning which best suit them ... One could argue that even in a situation which is extremely

Lernende können selber entscheiden, was und wie sie lernen

Der berufliche Kontext schränkt die Selbstbestimmungsmöglichkeiten oft ein

teachercentered and accompanied by the transmission of objectively defined knowledge and by corresponding product-oriented exams, the learners should be able to regulate their learning. Therefore, self-direction not only means self-determination, but also flexibility and adaptability.“

Auch die Möglichkeit, eine vorgegebene Lernumgebung an die individuellen Bedürfnisse anpassen zu können, ist nach Metzger eine Form der Selbststeuerung. Damit stellt er im Gegensatz zu Greif die Freiheit, den Lernprozess in einem gegebenen Rahmen gestalten zu können, gleichberechtigt neben die Freiheit, den Lernrahmen selber modifizieren zu können. Dieses Postulat spielt in meinem Konzept selbstgesteuerten Lernens im Team eine wichtige Rolle, weil ich ein stark vorstrukturiertes Lernsetting gewählt habe und trotzdem darauf Wert lege, dass die Lerner sich als selbstgesteuert erleben.

Lernautonomie kann sich auf Lernziele und -wege oder auf die individuelle Anpassung eines vorgegebenen Lernweges beziehen

2.2.2 Selbstinitiative und Selbstorganisation als Kennzeichen selbstgesteuerten Lernens

Knowles betont die Selbstinitiative als Schlüsselvariable selbstgesteuerten Lernens. Selbstgesteuertes Lernen ist aus seiner Sicht ein Prozess, bei dem „... der Lerner — mit oder ohne Hilfe anderer — initiativ wird, um seine Lernbedürfnisse festzustellen, seine Lernziele zu formulieren, menschliche und dingliche Ressourcen für das Lernen zu identifizieren, angemessene Lernstrategien zu wählen und zu realisieren und um die Lernergebnisse zu evaluieren“ (Knowles, 1980, S. 18; zitiert nach Friedrich & Mandl (1997)). Faulstich (2002, S. 79f) spricht in diesem Zusammenhang von „expansivem Lernen“ im Vergleich zum „defensiven Lernen“, welches durch eine hohe Außensteuerung und Kontrolle geprägt ist.

Expansives Lernen folgt den eigenen Bedürfnissen, defensives Lernen reagiert auf äußere Anforderungen

Simons (1992, S. 255) beschreibt im Detail die Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeiten der Lernenden:

1. „Lernen vorbereiten können
 - Sich über Ziele und Handlungen orientieren können
 - Lernziele auswählen können
 - Sich die Bedeutung von Lernzielen klar machen können
 - Sich selber motivieren können
 - Lernhandlungen in Gang setzen können
 - Aufmerksamkeit aktivieren können
 - Sich rückbesinnen können auf frühere Lernprozesse und auf Vorwissen
2. Lernhandlungen ausführen können, mit dem Ziel:
 - Verstehen und Behalten des Gelernten
 - Integration des Gelernten
 - Anwendung des Gelernten
3. Lernhandlungen regulieren können
 - Lernen überwachen können
 - Lernen überprüfen können

Selbstgesteuertes Lernen erfordert komplexe Selbstorganisationsfähigkeiten