

# **Innovative Weiterbildungsmethoden in Unternehmen**

Dr. Jan Schilling

Lehrstuhl für Betriebs- und  
Organisationspsychologie der RWTH Aachen



# Agenda

---

- Neue Wege in der Weiterbildung
- Bausteine innovativer Weiterbildung:
  - Wissensorientiertes Lernen
  - Mediengestütztes Lernen
  - Verhaltensorientiertes Lernen
  - Gruppenorientiertes Lernen
  - Lerntransfersicherung
- Optimierung des Lernens: Fazit



# Neue Wege in der Weiterbildung: Eckpunkte

---

Gestaltung von problemorientierten Lernumgebungen  
(konstruktivistischer Ansatz): Vermeidung trägen Wissens

- **Authentizität:** authentische Probleme lösen lassen
- **Situiertheit:** Anwendungskontext des Gelernten simulieren
- **Multiple Kontexte:** Inhalte in mehreren Kontexten anwenden lassen
- **Multiple Perspektiven:** Inhalte aus verschiedenen Sichtweisen reflektieren
- **Sozialer Kontext:** kooperative Phasen des Lernens der Lernenden untereinander als auch mit Experten einbauen



# Inhalte einer innovativen

## Weiterbildung: Handlungskompetenz

**Berufliche Handlungskompetenz:** Befähigung, die Komplexität der beruflichen Umwelt zu begreifen und durch ziel- und selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten:

- *Fachkompetenz:* Entwicklung spezifischer beruflicher Fertigkeiten oder Fähigkeiten
- *Methodenkompetenz:* Entwicklung situationsübergreifend flexibel einzusetzender Problemlösetechniken
- *Sozialkompetenz:* Förderung kommunikativer und kooperativer Verhaltensweisen
- *Personale Kompetenz:* bewusstes Reflektieren eigener Fähigkeiten, Motive und Emotionen



# Methoden einer innovativen Weiterbildung: Action learning

- **Merkmale des Action Learning:**

- Betonung eines Learning-by-doing
- In Teams durchgeführt
- Vitale Themen der Firma ansprechend
- Teilnehmer in der Rolle von Problemlösern
- Unterstützung durch einen Coach/Mentor
- Zeitnaher Wissens- oder Verhaltensinput wenn erforderlich
- Review des Fortschritts durch regelmäßige Präsentationen



- **Vorteile:**

- Firmen sehen unmittelbare Resultate ihres Investments
- Lernaktivitäten sind unmittelbar relevant für die Teilnehmer
- Teilnehmer erwerben Handlungskompetenz (anwendbares Wissen)



# Bausteine innovativer Weiterbildung: Wissensorientiertes Lernen

- **Lernen mit heuristischen Regeln:** durch Anleitung zum Nutzen von heuristischen Regeln Lösungen für komplexe Aufgaben finden lassen
  - Sensibilisierung für die Anwendung von heuristischen Regeln
  - Exemplarisches Demonstrieren des Einsatzes von heuristischen Regeln
  - Prozeduralisierung: praktische Übungen an prototypischen Aufgaben
  - Feinabstimmung: Übungen an variierenden und zunehmend komplexeren Fällen
- **Lernen mit Selbstreflexion:** durch Anleitung zum Reflektieren des Handelns bei Aufgaben selbständig Strategien entwickeln und anwenden lernen
  - Selbstreflexion nach Beendigung der Aufgabe anhand von Fragen
  - gemeinsame Reflexion des Vorgehens mit einem Partner
  - Vergleich, Diskussion und Verallgemeinerung der Vorgehensweise in Kleingruppen nach mehreren Übungen



# Bausteine innovativer Weiterbildung: Gestaltung medialer Lernangebote



- bei **einfachen Wissensbeständen** sind lineare Lernangebote oder Drill-Programme (z.B. beim Vokabellernen) am geeignetsten
- für **komplexe Sachverhalte** sollen Lernsysteme offen, flexibel und adaptiv sein (konstruktivistische Didaktik): d.h. sie müssen
  - medial geeignet sein,
  - individuelle Diagnosesysteme besitzen,
  - den Lerner auf Wunsch nach seinen Interessen beraten,
  - Lernen in möglichst authentischen Situationen ermöglichen,
  - authentische Probleme selbstgesteuert bearbeiten lassen,
  - Kommunikation und Kooperation mit anderen Lernenden bzw. einem Coach/Mentor beinhalten.



# Bausteine innovativer Weiterbildung: Behavior Modeling

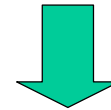
Schritte in der Gestaltung **verhaltensorientierten Lernens**:

1. *Einführung* in den Problembereich durch den Trainer
2. *Entwicklung von Lernpunkten* (in Form von Verhaltensweisen oder Prinzipien formulieren)
3. *Filmdarbietung* eines Verhaltensmodells (z.B. ein Mitarbeiter, der eine Aufgabe effektiv nach vorgegebenen Lernpunkten bewältigt)
4. *Gruppendiskussion* zur Effektivität des Verhaltensmodells
5. Übung der zu erlernenden Verhaltensweisen im *Rollenspiel*
6. *Rückmeldung* über das Rollenspielverhalten durch die Gruppe
7. Diskussion, wie ein *Transfer* des Gelernten in die Arbeitssituation sichergestellt werden kann



# Bausteine innovativer Weiterbildung: Gruppenbezogener Wissenserwerb

**Cognitive Apprenticeship:** Gestaltung des Wissenserwerbs in einer *Experten-Novizen-Gemeinschaft* (Vermittlung strategischen Wissens von Experten für die Bewältigung komplexer Aufgaben: community-of-practice)



## Methodenelemente des Ansatzes:

- *Kognitives Modellieren*
- *Hilfestellung geben*
- *Anleiten und zurücknehmen*

## Begleitende Mechanismen:

- *Artikulation*
- *Reflexion*
- *Exploration*

# Bausteine innovativer Weiterbildung: Gestaltung der Lerntransfersicherung

- **Realisierungstaktik:** Teilnehmer individuelle Transferpläne (Ziele setzen) und entsprechende Realisierungsstrategien entwickeln lassen
- **Anwendungsmöglichkeiten:** möglichst schnelle Anwendung des Gelernten nach der Maßnahme sicherstellen
- **Unterstützung durch Transferpartner:** gezielte Unterstützung durch Vorgesetzte (z.B. Gespräch vor und nach dem Training, Teilnehmer Zusammenfassung schreiben lassen, Ziele setzen, Kontrolle der Aktionspläne, Verstärkung von gelernten Verhaltensweisen) und Kollegen (z.B. buddy system) sicherstellen, Patenschaften einrichten
- **Folgeaktivitäten:** durch regelmäßige Erfahrungsrunden Weiterlernen und durch eine Peer-Group soziale Unterstützung sicherstellen, Follow-up Treffen organisieren, Supervision
- **Organisationsklima:** an einem positiven Transferklima (Risikofreudigkeit, Experimentieren, persönliche Entwicklung) mitarbeiten, durch Organisationsentwicklungs-Maßnahmen eine Lernkultur schaffen



# Optimierung des Lernens:

---

## Fazit

- Es gibt **nicht eine beste Methode** der Vermittlung von Wissen und Können!
- Lernen ist **nicht nur einfacher Wissenserwerb**: Wissenserwerb und Handlungsvollzug kombinieren
- Lernen muss **auf reale Situationen vorbereiten**: sozial verteiltes Wissen und dessen kooperative Nutzung
- **Intrinsische Motivation** als wichtiger Faktor: Resistenz gegen auftretende Schwierigkeiten, Unabhängigkeit von externen Belohnungen, Nutzung zusätzlicher Infoquellen
- Intrinsische Motivation kann gestärkt werden durch **Lernsituationen mit einem großen Maß an Entscheidungsmöglichkeiten** für den Lerner

