

Beispiel: Mit Aktivierendem Lernen die Trainingsqualität verbessern

Gehirn-Führerschein ist Pflicht

Lernen zu steuern ohne Kenntnis des Gehirns, ist wie Autofahren ohne Führerschein. Unfälle sind vorprogrammiert. Hat niemand im Unternehmen einen „Gehirn-Führerschein“, fällt das nicht auf. Dann lag es an fehlender „Chemie“ oder mangelnder Motivation. AL (Aktivierendes Lernen/Accelerated Learning) berücksichtigt systematisch, was Gehirne zum Lernen benötigen.

Ein neuseeländischer Professor sagt uns, was über Lernerfolg entscheidet: In 15 Forschungsjahren untersuchte John Hattie 800

Metaanalysen. Sein Fazit im gerade erschienenen Buch „Visible Learning“ ist deckungsgleich mit dem Leitmotiv für AL: „Am wichtigsten ist, dass das Lehren für die Lernenden sichtbar ist und dass das Lernen sichtbar für die Lehrenden ist. Je mehr die Lernenden zu Lehrern werden und je mehr die Lehrenden zu Lernern werden, umso erfolgreicher sind die Ergebnisse“ (Hattie 2009, S. 25).

Hatties Detailergebnisse beweisen: Lernmedien und Fach-Know-how sind weniger wichtig, oft sogar extrem hinderlich. Wichtig sind vor allem:

- klare Ziele,
- gute Verständigung zwischen Lehrenden und Lernenden,
- Mikrolernen,
- klares Feedback,
- wechselseitige Lernprozesse und
- valide Evaluationsprozesse.

Dem stimmen fast alle Bildungsverantwortlichen sofort zu und behaupten meist: „Machen wir doch schon alles.“

Dieser „Machen-wir-schon-alles“-Einwand motivierte Richard Gris (alias Axel Koch) vielleicht zu seinem unsympathisch polemischen Buch „Die Weiterbildungslüge“. Es ist jedoch leider wahr, was er behauptet: Seminare und Trainings vernichten (oft) Kapital. Es ist immer dort wahr, wo Trainer nicht solide didaktisch geschult werden und es keine anwendungsorientierten Erfolgskontrollen gibt. Denn dann kann sich jeder überzeugend einreden, Hatties sechs Punkten zu genügen. Unsere Erfahrung in 14 Jahren Projektarbeit ist aber: Wir müssten noch die erste Abteilung finden, die „das alles“ tatsächlich schon

macht. Das spezielle Know-how dafür ist ohne Wissen über das Gehirn einfach nicht zu haben!

Trainer beginnen „das alles“ zu machen, wenn Trainingsqualität zur Chefsache wird. Sternstunden unserer Arbeit sind Projekte, in denen wir ein solches tragfähiges Fundament schaffen durften.

AL in Perfektion erreichte dabei ein Forschungsunternehmen, dessen Trainingsabteilung Christine Haubensak viele Jahre leitete. (Heute ist sie selbstständig mit der „Trainingsschmiede“ in München.) Sie wollte alle zwölf Trainer so fit machen, dass wir überflüssig werden. Die Trainerentwicklung von Christine Haubensak zeigt mustergültig, was sich verändert, wenn Trainer den „Gehirn-Führerschein“ erwerben.

Retter in der Not

In schwierigen Zeiten trägt die „Das-machen-wir-schon-alles“-Behauptung nicht mehr. Bestenfalls wird Lernen dann endlich tatsächlich zur Chefsache, wie in Christine Haubensaks Abteilung: „Ich war eineinhalb Monate im Unternehmen. Es stand eine Riesen-Neueinführung an für 1.200 Außendienstler. Auf dem klassischen Weg und mit unseren Mitteln war das zeitlich und personell nicht zu schaffen. In den Team-Besprechungen fiel eine Trainerin mit besonders guten – auch unkonventionellen – Vorschlägen auf: leicht umsetzbar, den Lernerfolg steigernd, auch mit wenigen Trainern durchführbar, auch bei engen Zeitfenstern und sehr großen Gruppen. Das Konzept entstand außerdem in kurzer Zeit und es funktionierte bei erheblich geringeren Kosten sehr viel besser als alles, was bis dato jemals im Hause entwickelt worden war. Die Trainerin hatte AL gelernt. AL wurde unser Retter in der Not.“



Autoren!
Claudia Monnet, Autorin,
Trainerin, ALS Aktivierende
LernSysteme GmbH

monnet@aktivierende-lern-
systeme.de

Dr. Wolfgang J. Linker,
Autor, Professor Emeritus
(FH Flensburg), Trainer, ALS
Aktivierende LernSysteme
GmbH

linker@aktivierende-lern-
systeme.de

Im Grunde müssen Lehrende vom Gehirn gar nicht viel wissen. Aber das Wenige, konsequent zu Ende gedacht, krepelt Lernprozesse vollständig um:

- Es ist lernbiologisch Unsinn, länger als 20 Minuten am Stück nur zu reden.
- Am besten verzichten Trainer weitgehend auf Vorträge. Selbsterkunden ist nützlicher.
- Je 20 Minuten dürfen maximal sieben plus/minus zwei Chunks vermittelt werden.
- Diese Chunks beziehungsweise Bedeutungseinheiten setzen voraus: Lernstoff wird strukturiert und selektiert – ausgehend u.a. von anwendungsbezogenen, zielgruppenspezifischen Lernzielen.
- Kein Stoff ist zu schaffen mit dem Grundmuster „Vortrag und Übungen“. Ohne Struktur und Selektion droht die Zeitfalle oder der „Brei in den Köpfen“.

Klare Ziele finden

Ein Arzt bat um Hilfe. Sein Auditorium waren ältere Kurgäste. Das Ausdrucken seiner Vortragsfolien blockierte den Drucker einen ganzen Nachmittag! Deshalb fragten wir ihn, wie lange er studiert habe. Dann fragten wir: „Und warum sollen Ihre Zuhörer das alles in zwei Stunden lernen?“

Lernziele richten sich auf die Aufgaben, denen Lernende im Alltag gegenüberstehen. Das reduziert den Stoff meist erheblich – erhöht aber die Anforderungen an das Training: „Unser“ Arzt entdeckte verblüfft, dass sein langer Vortrag trotz der vielen Folien nur wenige echte Informationen enthielt – die sein Publikum im Wesentlichen kennt. Sein AL-Konzept nutzte dieses Vorwissen, vertiefte es, verknüpfte die Informationen untereinander und verband sie mit der je eigenen Lebenssituation der Teilnehmer. Vom Ergebnis her konzipiert, stößt auch ein zwei-stündiger Vortrag konkrete Verhaltensänderungen an. Nur das aber ist Lernzielorientierung!

„Wir haben immer wieder ganz penetrant gefragt: Was ist das Lernziel?“, sagt Christine Haubensak. Buchstäblich in jedem Meeting führte diese knochentrockene Analyse der tatsächlichen Aufgaben im Alltag Schritt um Schritt um verlässlichem Know-how-Erwerb bei den Lernenden.

Lernen ist Kommunikation: Wenn der Präsentationsanteil 80 bis 90 Prozent der Zeit beträgt (und das ist Standard), erfahren Lehrende nichts über das, was bei Lernenden ankommt.

Nichts? Das möchte man doch bezweifeln, oder? Man arbeitet doch dialogisch und lädt ein, Fragen zu stellen.

Dazu Frau Haubensak: „Erst wenn man vom Gehirn her denkt, erkennt man: Nein, wir sind nicht wirklich teilnehmerorientiert!“

Das Lernen in die Verantwortung der Lernenden zu geben, bedeutet – und das ist schmerzhaft! – ein Neudefinieren der eigenen Rolle. Ich bin nicht mehr „Chef im Ring“. Sichtbares Lernen ist, „wenn die Lehrenden das Lernen mit den Augen der Lernenden sehen und wenn die Lernenden sich selbst als ihre eigenen Lehrer sehen“ (Hattie, S. 238). Sichtbares Lernen ist, dass die Teilnehmer 70 Prozent der Zeit aktiv sind!

AL schafft das oft mit simplen Mitteln: „Haben Menschen die Gelegenheit, neue Informationen zu überdenken und darüber zu reden, verzehnfacht das die Wahrscheinlichkeit für Verhaltensänderungen und konkrete Umsetzungsschritte“ (Rose/Gill/Monnet 1999, Bd. 2, S. 230). Schon vor 60 Jahren bewies Kurt Lewin diesen mächtigen Hebel. Was aber wird aus „dem Stoff“?

Mikrolernen ist angewandtes Lernen

Lernerfolg bedeutet nicht, „den Lernstoff zu schaffen“, sondern nur das, was im Gehirn verankert wird und zur Umsetzung führt. Christine Haubensaks Team wusste: „Es gibt einfach ein paar Eckpfeiler der Lernbiologie, die man berücksichtigen muss.“

Persönliche Entwicklungspläne (PEPs) und andere kleine AL-Reflexionsübungen führen zu jenem kleinschrittigen Übersetzen in den Alltag, das für Lernerfolge unumgänglich ist. Hatties Forschungen ergeben mit $d=0,88$ für dieses Mikrolernen eine der stärksten Korrelationen unter allen untersuchten Einflussfaktoren!

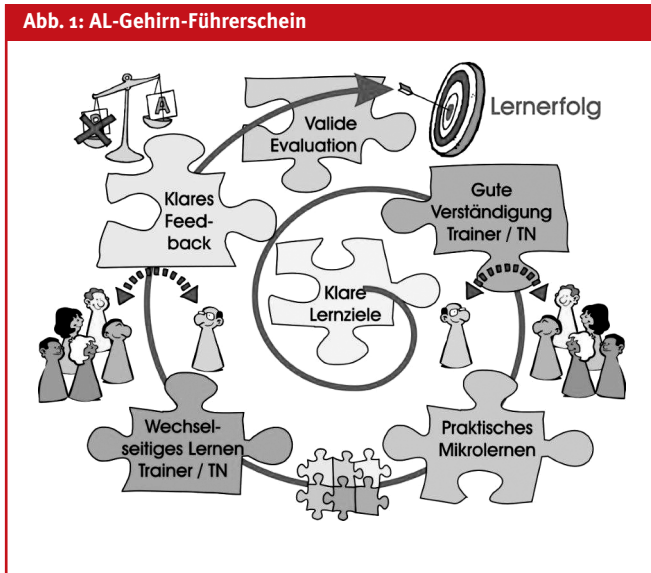
Mikrolernen aber macht aus jedem Lernprozess ein Handwerk – und das bedeutet: Wir kommen mit dem Präsentieren, Verstehen und Einprägen selbst einleuchtender Informationen und Modelle nicht weiter. Bei Weiterbildung geht es um angewandtes Lernen und dann „kommt es vor allem auf die Form an, auf den Einsatz der richtigen Technik. Die Wirkung formaler Details ist umso entscheidender, je geringer die Faszination der übermittelten Inhalte ist“ (Linker 2009, S. 55).

Feedback gefordert

Es geht also nicht um Kuschelpädagogik. Es geht um exakte Ergebnisse. Das erfordert klares Feedback – an jedem Abend, vor allem aber mit Abstand, wenn die Emotionen

Literatur |

- Gris, R.: Die Weiterbildungslücke – Warum Seminare und Trainings Kapital vernichten und Karrieren knicken. Frankfurt 2008
- Hattie, J.: Visible Learning – A Synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. New York 2009
- Linker, W.: Kommunikative Kompetenz: Weniger ist mehr! – Die Mikromuster der Impuls-Kommunikation. Offenbach 2009
- Monnet, C. (Hrsg.): Turbo-Workshops – AL zum Nachmachen. Bonn 2005
- Rose, C./Gill, M.J./Monnet, C.: Trainings- und Entwicklungsprogramm M.A.S.T.E.R.-haft trainieren, Flensburg 1999



sich gesetzt haben und der Alltag Einzug gehalten hat. Smiley-Abfragen am Ende eines Tages genügen nicht. Denn Lernen beginnt vor dem Training und hört danach noch lange nicht auf.

Wir betreuen sogar Trainer, die wir nur im zweitägigen offenen Präsenztraining schulen mit sechs schriftlichen Kontakten und unbegrenzten „Fünf-Minuten-Coachings“. In den Nachbetreuungen fragen wir strukturiert Ziele und Erreichungsgrad ab und lesen besonders an den Fragen den echten Lernerfolg ab – also die Umsetzung.

In Unternehmen muss für eine solche Ablesbarkeit der Umsetzung die Konzeptentwicklung Chefsache sein – wie bei den zwölf Trainern von Christine Haubensak. In ihrer Abteilung ist die Qualitätskontrolle der Konzeptentwicklung fester Bestandteil der Jahresziele. Dadurch wurde dann sogar das langfristige Feedback umwerfend: „Die Methode der Trainingsabteilung ist anstrengender, aber man lernt auch mehr.“ – „Die Trainingsabteilung hat sich um Weltklassen verbessert.“

Wechselseitige Lernprozesse entfalten sich, wenn sich alle Projektbeteiligten in die Details hineinknien. Christine Haubensak gibt zu bedenken: „Vieles, was bei AL so klar erscheint und wovon man sogar meint, es doch eigentlich längst zu tun, ist in der Umsetzung schwierig. Denn es ist wirklich ein Umdenken von der Grundeinstellung her. Trainer haben bislang immer überlegt: Wie bringe ich etwas gut rüber? Welche Hilfsmittel brauche ich? – Jetzt überlegen sie: Was brauchen die Teilnehmenden, um zu verstehen? Wie können sich die TN den Stoff erarbeiten?

Wie können sie ihn schon im Training anwenden? Welche Hilfsmittel brauchen die TN?“

Vom Ergebnis einiger unserer Projekte waren wir enttäuscht. Immer lag es dann an mangelnden Ressourcen für Controlling und Evaluation. Damit sind keine Zufriedenheitsabfragen gemeint und nicht das Zählen von Pinnwänden. Gute Evaluationsprozesse müssen eigentlich vor Beginn eines Projektes beginnen. Diese Vorgaben waren noch nicht einmal bei Christine Haubensak gegeben. Dennoch konnten wir auf Abteilungsebene eine Evaluation ermöglichen und zumindest exemplarisch den Erfolg messbar machen:

- „Früher kauften wir mindestens fünf Konzeptentwicklungen jährlich ein, rund 20.000,- Euro bei mehrjähriger Laufzeit für ein Mehrtages-Training.“
- Wir trainieren bei gleicher Personaldecke 30 Prozent mehr, weil Trainings anderer Abteilungen jetzt bei uns stattfinden.
- Unser Software-Training lief früher sieben Tage – extern. Jetzt läuft es fünf Tage – intern.
- Unser Paradestück war eine extrem wichtige Produktschulung: Schätzungsweise 60.000,- Euro hätte es uns gekostet, das Konzept fremd erarbeiten zu lassen, ohne dass wir einen vergleichbaren Erfolg gehabt hätten. Mit diesem Projekt haben wir auch die letzten Zweifler überzeugt: Es war Riesenzeitdruck, aber auch ein Riesenerfolgserlebnis. Wegen Fehlplanung in der Vorphase waren alle auf Konzernebene von einem Scheitern ausgegangen. Nun schafften wir es nicht nur, sondern setzten neue Standards!“

Zeit, Kosten und Nerven sparen

So wie in Christine Haubensaks Abteilung ist das Ergebnis von AL immer dasselbe: „Menschen (lernen) mehr in weniger Zeit. (...) Das Geheimnis liegt dabei immer in der Lernbiologie und in der Umsetzung einer elementaren Grundregel: Nichts, aber auch gar nichts tun, was die Teilnehmer besser selbst leisten können. Als AL-Trainer sind wir da, um neue Fakten, neue Inhalte, neue Zusammenhänge zu vermitteln und zwar so, dass die Teilnehmer sie schnellstmöglich mit vorhandenem Wissen und Können verbinden und ihre eigenen Strategien zielgerichtet entwickeln“ (Monnet 2005, S. 18 – 19).

Steuern von Lernprozessen in dieser Art ist das, was wir den „Gehirn-Führerschein“ nennen. Er sollte verpflichtend für alle Lehrenden sein.