



Führungstipps 17/4

Kompetenzlernen soll Fortbildung unglücklich machen?

Führungskräfte verantworten ihre eigene Fortbildung und die ihrer Mitarbeitenden. Dazu hier eine gedankliche Anregung zum Kompetenzlernen.

Lernarchitekturen

Früher dachte man, ein Schüler sei dann gut, wenn er alles weiß, was sein Lehrer weiß. Die ideale Lernarchitektur ist folglich der Frontalunterricht und Konzepte wie „Vormachen-Nachmachen-Üben“. Es unterstellt, dass der Lehrer genau weiß, was für den Schüler wichtig ist. Der vermittelte Stoff ist geeignet, bekannte Probleme zu lösen. Lernen findet in der Verhaltensebene statt und blendet die Reflexion der Haltung und eigenen Person aus. Kompetenzlernen geht davon aus, dass die Teilnehmenden dann gut sind, wenn sie das Lernen ge-



© Tobias Machhaus fotolia.com

| | happy learning | unhappy learning |
|---|---|--|
| Wer besitzt das Wissen? | Ausschließlich TrainerInnenwissen | TrainerInnenwissen, TeilnehmerInnenwissen und Prozesswissen sind gleichwertig. Der Umgang mit „Nichtwissen“ ist ebenfalls Seminarziel |
| Rolle der Trainerin/ des Trainers | Autorität und ExpertIn, Lernen via „Instruktionsweg“ | ProzesshelferIn und inhaltliche Sparrings-PartnerIn, Lernen via „Entdeckungsweg“ |
| Methodisches Vorgehen bei Problemlösung | TrainerIn macht konkrete Vorschläge, ist auf das Problem ausgerichtet | TrainerIn hilft den TeilnehmerInnen, selbst Vorschläge zu erarbeiten. TrainerIn ist auf die Person/Gruppe ausgerichtet, die das Problem löst |
| Form des Feedbacks | Einzelfeedback von TrainerIn (in der Pause) | TeilnehmerInnen- und Gruppenfeedback |
| Lernkonzept | Vorwiegend kognitiv | Modelllernen |
| TeilnehmerInnen-Zufriedenheit | Happy learning, TeilnehmerInnen begeistert von TrainerIn und Übungen, die ein Gefühl von Sicherheit vermitteln | Unhappy learning, TeilnehmerInnen zufrieden, aber nachdenklich, da eigene Handlungsmuster bewusst gemacht wurden |
| Lerntransfer (Langzeitevaluation nach M.B.Mayer) | Transfer nach dem Seminar am höchsten, im Zeitverlauf abnehmend. Seminarinhalt anwendbar auf bekannte Probleme. | Transfer nimmt mit Abstand vom Seminar zu (Langzeitwirkung). Seminarinhalt anwendbar auf unbekannte Probleme. |

Übersicht nach Martin Pichler, 2006, *Der große Vereinfacher*, in [wirtschaft+weiterbildung](#) 07/08, S. 20

lernt haben. Das befähigt sie dazu, auch neuartige, unbekannte Probleme zu lösen und eigene Kompetenzen einzusetzen. Wer Lernen gelernt hat, neigt viel eher dazu, Probleme anzugehen, die wirklich drängen und Probleme anzupacken, für die er noch keine Lösungswege kennt.

In der nächsten Ausgabe von SOKRATeam Führungstipps 18/1 lesen Sie:
Führung ist Koproduktion
Erscheinungstermin: 15.01.2018

Fortbildung soll nachdenklich machen

Kompetenzlernen geht aber nur über die zunächst nachdenklich stimmende Reflexion eigener hinderlicher Handlungsmuster und führt zu normalem anfänglichem Widerstand, der immer auftaucht, wenn aus einer bisherigen best practice (die eine bestimmte Wirkung erzielt) eine zukünftige next practice werden soll (die eine veränderte, nachhaltigere Wirkung zeigen soll). Das nennt Martin Pichler „unhappy learnig“. So gesehen soll Fortbildung unglücklich machen.



Spickzettel Fortbildung

- a) **Vereinbaren Sie mit Trainingsanbietern, die Patentlösungen versprechen, die immer funktionieren, auf jeden Fall erfolgsabhängige Honorare (und schauen sie mal, was die dazu sagen).**
- b) **Suchen Sie wirkliche Trainer und vermeiden Lehrer. Bevorzugen Sie Prozessbegleiter im Kompetenzlernen statt Slideshow-Virtuosen.**
- c) **Suchen Sie Begleiter für die Anliegen ihrer Praxis statt Anbieter von konstruierten Rollenspielen, die im Seminar immer funktionieren.**
- d) **Formulieren Sie ihr betriebliches Anliegen oder Problem und fragen den Trainingsanbieter, wie er ganz konkret zur Lösung beitragen kann.**
- e) **Seien Sie in der Auswahl kritisch und bleiben Sie dabei pragmatisch.**