Albrecht Kresse

Edutrainment

Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen

ALBRECHT KRESSE
Edutrainment
Besser, schneller, einfacher
lernen im Unternehmen

ISBN: 9783869365572
GABAL Verlag, Offenbach 2014

Presseinformation

Das Edutrainment-Konzept: Education, Training und Entertainment

Jeden Tag sitzen Tausende Teilnehmer in langweiligen Seminaren und Trainings und fragen sich, warum Lernen so anstrengend sein muss. Die Arbeitgeber dagegen wundern sich, warum sie so viel investieren, dabei aber nur so wenig rumkommt.

„Die meisten Seminare und Trainings vermitteln Inhalte, die man in weniger als fünf Minuten googeln kann“, weiß Albrecht Kresse. Um sich dieses verfügbare Wissen anzueignen, bedarf es aber einer hohen Selbstlernkompetenz. Lernen gilt als eine der wichtigsten Metakompetenzen der Zukunft. Um diese zu stärken und mit maßgeschneiderten Trainings Mitarbeitern die für sie wichtigen Inhalte zu vermitteln, hat der Gründer und Inhaber der edutrainment company das Edutrainment-Konzept entwickelt.

Es basiert auf Erkenntnissen aus Hirnforschung, Didaktik und über 20 Jahren Erfahrung als Trainer und Konzeptionierer in der Erwachsenenbildung. Die Grundthese lautet: Wenn Lernen funktioniert, hat es immer etwas mit den drei Bestandteilen „Education“, „Training“ und „Entertainment“ zu tun. Daraus setzt sich auch das Kunstwort Edutrainment zusammen.

Education bedeutet, die richtigen Inhalte, in der richtigen Dosis, zur rechten Zeit und mit den richtigen Methoden an die passenden Teilnehmer zu vermitteln. Durch Training wird ein Maximum an Interaktion und professionellem Feedback ermöglicht. Unterhaltung und positive Emotionen (Entertainment) wirken wie „neuronales Doping“ und schaffen Begeisterung für die neuen Inhalte. So wird die Selbstlernkompetenz nachhaltig gestärkt.

Die richtige Mischung der Elemente muss immer wieder neu gefunden werden. Sie ist essenziell für einen gelungenen Praxistransfer. Dafür hat Albrecht Kresse einen Methodensatz entwickelt, der sich auf sämtliche Themen und Gebiete anwenden lässt und alle Möglichkeiten des Blended Learnings nutzt, wie zum Beispiel Webinare, iPad-Trainings, Mobile-Apps oder edugames.

Sein Konzept stellt Albrecht Kresse nun in seinem neuesten Werk *Edutrainment – Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen* vor und setzt es in seinem außergewöhnlichen Buch mit einer durchdachten Mischung aus Education, Training und Entertainment gleichzeitig um.

ALBRECHT KRESSE

Edutrainment
Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen

280 Seiten, gebunden
ISBN: 978-3-86936-557-2
€ 49,90 (D) / € 51,40 (A)
GABAL Verlag, Offenbach 2014
auch als E-Book erhältlich

Funktioniert unser Gehirn linear wie ein Computer? Nein! Es gleicht eher einer vollen Bahnhofshalle, in der alle hektisch und scheinbar chaotisch durcheinanderlaufen. Am Ende steckt aber doch ein System dahinter und (fast) jeder Fahrgast erreicht rechtzeitig den richtigen Zug. Aufbauend auf den neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung und bewährten Methoden der Didaktik hat Albrecht Kresse ein ganzheitliches Lernkonzept für Erwachsene entwickelt: Edutrainment. Dieses Konzept aus den Elementen „Education“, „Training“ und „Entertainment“ wird in dem vorliegenden Buch nicht nur ausführlich vorgestellt, sondern folgt ihm auch selbst. Mit *Edutrainment* lebt der Autor, was er lehrt.

Durch vier fiktive Charaktere – eine Personalentwicklerin, ein Seminarteilnehmer, ein Trainer und eine Abteilungsleiterin – ist der Praxisbezug durchweg garantiert. Albrecht Kresse präsentiert die Edutrainment-Methode und erklärt ebenso, wie Lernen funktioniert und welche die Erfolgsfaktoren speziell für das Lernen bei Erwachsenen sind. Darüber hinaus liefert das Buch Einblicke in die Geschichte des Lernens sowie einen umfangreichen Ausblick auf dessen Zukunft. Eingeschobene Experteninterviews angesehener Trainer und Akteure aus Personalentwicklung und eLearning runden das Ganze ab. Die provokant-humorvolle Art des Autors, die ausdrucksstarken, farbigen Illustrationen und großformatigen Fotos machen dieses Fachbuch nicht nur unterhaltsam und ansprechend, sondern fördern gleichzeitig die Vernetzung verschiedener Gehirnabschnitte und den inhaltlichen Transfer.

Edutrainment bietet neue und handfeste Impulse für die erfolgreiche Personalentwicklung. Dabei widmet es sich auch der Umsetzung des Gelernten in die Praxis und der Evaluierung der Ergebnisse. Denn Edutrainment vermittelt eine notwenige und definierte Kompetenz bestmöglich so, dass der Lernende den Inhalt nach der Lerneinheit auch anwendet. „Nur so profitieren Unternehmen und Mitarbeiter wirklich von Weiterbildung“, weiß Albrecht Kresse.

EDUTRAINMENT-CHECKLISTE
FÜR ERWACHSENENGERECHTES LERNEN

Wurden bei Planung und Design der Maßnahme die Teilnehmer sowie die wichtigsten Stakeholder aktiv einbezogen? Sind ihre Ideen und Änderungswünsche nachweisbar eingeflossen?	JA	NEIN
Sind Unternehmensziele, Lernziele und persönliche Ziele der Teilnehmer angemessen ausbalanciert?	JA	NEIN
Stehen Kompetenzen, Lernziele, Inhalte und Methoden didaktisch und pädagogisch in einem sinnvollen Zusammenhang?	JA	NEIN
Ist den Teilnehmern der persönliche Nutzen der Maßnahme bewusst?	JA	NEIN
Werden individuelle Lernstile und Lerngewohnheiten berücksichtigt?	JA	NEIN
Wird an die Vorerfahrungen der Teilnehmer angeknüpft?	JA	NEIN
Sind die Teilnehmer mindestens sechzig Prozent der Lernzeit selbst aktiv?	JA	NEIN
Haben die Inhalte und Methoden eine hohe Praxisrelevanz?	JA	NEIN
Werden – durch Einsatz von Audioelementen, Visualisierung, Gegenständen etc. – alle Sinne angesprochen?	JA	NEIN

Edutrainment liefert Personalentwicklern und Führungskräften ein Konzept, mit dem sie die Weiterbildung im Unternehmen erfolgreich gestalten und fördern können, inklusive praktischer Tools und Checklisten. Trainer erhalten beim Lesen zahlreiche Tipps, um ihr Angebot zu verbessern. Da sich das Lernen zu einer, wenn nicht DER, Kernkompetenz entwickelt hat, ist auch das zentrale Ziel des Edutrainment-Konzepts die systematische Verbesserung der Selbstlernkompetenz. Das Buch richtet sich daher auch an alle, die diese ausbauen möchten.

Der Autor Albrecht Kresse und die edutrainment company

Der Lernexperte Albrecht Kresse ist Gründer und kreativer Kopf der edutrainment company. In den letzten zehn Jahren hat sie sich als innovativer Lösungsanbieter für Personalentwicklung etabliert. *Edutrainment. Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen* fußt auf der langjährigen Erfahrung, die der Autor und seine Mitarbeiter bei der Entwicklung und der Integration der Edutrainment-Methode gesammelt haben – branchenübergreifend vom Kleinstunternehmen bis zu internationalen Großkonzernen. Das Buch ist gleichzeitig ein Beispiel für eine gelungene Mischung aus den drei Komponenten des Lernkonzepts: Education, Training und Entertainment.

Albrecht Kresse ist Expert Member des „Club 55 – European Community of Experts in Marketing and Sales“. Er gilt als “Speeddenker” unter den Keynote-Speakern und überrascht seine Zuhörer mit immer neuen Inspirationen. Als Querdenker, Innovator und Visionär reißt er gerne alte Denkgebäude ein. Auch das *Edutrainment*-Buch gipfelt in zehn, teilweise provokanten Thesen zur Zukunft des Lernens. Oder er trägt als visueller Zusammenfasser zum Erfolg von Veranstaltungen bei, indem er mit seinen visuell ansprechenden Flipcharts und seiner humorvollen Vortragsart selbst komplexe Business- und Fachinhalte unterhaltsam und gleichzeitig praxisnah vermittelt.

Für die Präsenztrainings der edutrainment company gilt: Trainieren statt nur Seminarieren. Das bedeutet: die richtigen Inhalte in der richtigen Dosis zur rechten Zeit und mit den richtigen Methoden an die passenden Teilnehmer zu vermitteln. Das Ganze mit einem Maximum an Interaktion, dem passenden Maß an Unterhaltung und positiven Emotionen, um den Lernenden auch nach dem Training und so für die weitere Beschäftigung mit dem Thema zu begeistern. Dadurch wird der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag gewährleistet.

Edutrainment wird nicht nur im Seminarraum eingesetzt und muss dort nicht zwangsläufig beginnen oder aufhören. Die edutrainment company vereint Trainer, Didaktiker und Experten im Bereich eLearning und Mobile Learning unter einem Dach, um umfassende Blended-Learning-Konzepte zu entwickeln. Dabei werden zunehmend auch „edugames“ eingesetzt, um Kompetenzen spielerisch zu erweitern und die Praxis, wie bei einem Flugsimulator, realitätsnah nachzustellen.

Für ihre skillboxx, die ein pragmatisches Kompetenzmodell mit Blended Learning kombiniert, wurde die edutrainment company beim Innovationspreis IT 2013 in der Kategorie HR in Gold prämiert und erhielt den Sonderpreis des Deutschen Weiterbildungspreises 2013. Weitere Auszeichnungen, wie der Internationale Deutsche Trainingspreis und der elearning Award, hochkarätige Referenzen und erfolgreiche Buchveröffentlichungen bestätigen den Erfolg der Edutrainment-Methode.

edutrainment company

EDUCATION | TRAINING | ENTERTAINMENT

Experten im Interview mit Albrecht Kresse

Für *Edutrainment – Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen* hat der Autor Albrecht Kresse Experten aus unterschiedlichen Bereichen befragt, die dem Buch zusätzliche Tiefe verleihen:

Gert Schilling, Trainer für lebendige Moderations- und Präsentationsseminare. Seine Spezialität: Zaubern im Training. (Foto S.124)

Psychologin **Wilma Pokorny-van Lochem** ist Leiterin der ersten deutschen Agentur für Seminarschauspieler. (S. 136)

Prof. Dr. Axel Koch, scheuchte unter dem Pseudonym *Richard Gris* 2008 mit seinem Buch *Die Weiterbildungslüge* die Branche auf. Er ist Experte für das Thema Transfer. (S. 154)

Jürgen Schulze-Seeger ist Trainer und besonders begabt, die Schattenseiten der Branche mit Humor zu beschreiben, beispielsweise als Autor von *Schwarzer Gürtel für Trainer*. (S.212)

Prof. Dr. Gunter Dueck, Mathematiker und Technologieexperte. Er gilt als Vor- und Querdenker der digitalen Szene. (S. 226)

Prof. Dr. Armin Trost war jahrelang bei SAP für Recruitment zuständig. Er lehrt und forscht an der Business School der Hochschule Furtwangen und berät Unternehmen im Bereich Human-Resource-Managements. (233)

Prof. Dr. Roland Böttcher lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Bochum. Als Geschäftsführer der BuGaSi Labs entwickelt und vertreibt er computergestützte Planspiele. (S. 237)

Referenzen

Edutrainment ist bei Albrecht Kresse keine leere neudeutsche Worthülse. Er verbindet in seinen Kommunikationsseminaren die Vermittlung von Inhalten, praktische Übungen und konstruktiv-kritische Kritik mit Kreativität und viel Humor zu einer unverwechselbaren Symbiose. Albrecht Kresse hat als Kommunikationstrainer wahrlich seine Berufung gefunden. Ich habe in seinem Seminar viel gelernt, erfahren und mich dabei bestens unterhalten gefühlt. Edutrainment: Albrecht Kresse lebt sein Credo."

Heiko Stubbmann, **arvato AG**

Die edutrainment company ist ein wichtiger strategischer Partner für unser Unternehmen, um Veränderungsprozesse erfolgreich anzustoßen und nachhaltig zu etablieren. Dank der Erfahrung und einem professionellen Blick für unternehmenskulturelle Dynamiken ist es dem Team schnell gelungen, die Besonderheiten unserer Organisation zu verstehen und diese konzeptionell umzusetzen (...)"

Diana Illgen, Human Resources Manager **NH Hoteles** Central Europe

Nach vielen Jahren von Trainings, die einen eher gelangweilt haben, hat es mit euch tatsächlich Spaß gemacht, etwas zu lernen. Ihr tragt Euren Firmennamen absolut zu Recht! Auf jeden Fall freue ich mich auf weitere Trainings mit euch. Natürlich werde ich euch nicht weiterempfehlen, sonst werden die anderen Hotels noch so gut wie wir :)"

Christian Friedrich, Director of Sales Regional Accounts – Region OST, **NH Hoteles**

(...) Ich bin mir sicher, dass mit der Art und Weise, wie edutrainment Training lebt, zunächst den ein oder anderen unserer Seminarteilnehmer ein „mittelschwerer Kulturschock" ereilt hat, doch ist es genau dieser Unterschied, dieses „anders machen als andere", das den Mehrwert für unser Unternehmen ausmacht."

Joachim Faul, Personalentwicklung **Miele & Cie. KG**

This seminar was a great example of a learning experience in a relaxed, informal atmosphere which ensured that theory elements really took root. Emotions play a massive role on a daily basis – including at work. This notion was put across very clearly. I'm guessing that all of this was taken on board by our ‚bus driver' during the ride in the feedback bus. Best of all: I can now juggle!"

Sabine Kirsch, **T-Systems Business Services GmbH**

Awards und Auszeichnungen

Deutscher Weiterbildungspreis, 2013, Sonderpreis

Bereichert durch die langjährige Expertise der edutrainment company kombiniert die entwickelte skillboxx höchstes fachliches Niveau bei der Entwicklung von Business Skills mit aktuellen Mobile-Learning-Trends. Das Unternehmen um Albrecht Kresse erhielt dafür den Sonderpreis des Deutschen Weiterbildungspreises 2013.

Innovationspreis-IT, 2013, in der Kategorie HR

Die skillboxx wurde außerdem 2013 in der Kategorie Human Resources des Innovationspreises-IT in Gold prämiert.

elearning Award, 2012

Für die Konzeption, Produktion und Durchführung eines web-based Trainings (WBT) wurde die edutrainment company mit dem elearning Award 2012 prämiert. Das WBT ist ein Kommunikationstraining als Teil eines Blended Learning Programms für Verkaufsvertreter im pharmazeutischen Bereich Diagnostik bei Bayer Health Care.

Internationaler Deutscher Trainingspreis, 2009

Ein durchstrukturiertes Beschwerdemanagementkonzept mit klarer Zielsetzung und passgenauem Einsatz von Schauspielern als Erlebnisaspekt für die Accor Hotelgruppe hat der edutrainment company 2009 zum Internationalen Deutschen Trainingspreis in Gold verholfen.

Internationaler Deutscher Trainingspreis, 2008

Die edutrainment company hat die Angestellten ihres Auftraggebers Accor Hotels in punkto Gastfreundschaft trainiert. Im Mittelpunkt des Seminars stand die Planung und Ausführung einer TV-Sendung zum Thema ‘Qualität und Service’.

Interview mit Albrecht Kresse

Herr Kresse, Sie haben mit Ihrer edutrainment company ein neues didaktisches Konzept entwickelt. Inwiefern unterscheidet sich Edutrainment von anderen Lernmodellen?

Albrecht Kresse: Edutrainment ist einerseits eine Philosophie, der Sie sich anschließen können, wenn Sie sich dem lebendigen Lernen verpflichtet fühlen. Ähnlich wie die Suggestopädie oder das amerikanische Accelerated Learning. Auf der anderen Seite ist Edutrainment eine Systematik, die eine Anleitung bietet für die Planung und Durchführung bestmöglicher Lernkonzepte für Erwachsene.

Ich glaube, gelingendes Lernen ist immer das Ergebnis einer guten Mischung aus den richtigen Inhalten und der richtigen Vermittlung, mit viel Feedback und Ausprobieren sowie der notwendigen Portion Spaß und Unterhaltung. Oft stimmt diese Mischung einfach nicht: Es gibt Show und Unterhaltung ohne didaktische Begründung, nur um des Effektes willen. Oder es gibt eintönige Inhaltsüberfrachtung, oft begründet mit fehlender Zeit.

Entertainment ist aber kein Selbstzweck, sondern ein didaktisches Mittel. Inhaltsvermittlung ohne wirksame Didaktik und positive Emotionen ist fast immer reine Zeit- und Geldverschwendung.

Es gibt Trainer, die sagen würden: „Ich mache auch Edutrainment. Erst gibt es Inhalt, dann gibt es eine Übung, und abends Unterhaltung." Das ist aber genau nicht, was ich meine. Es geht vielmehr um die Anwendung aller drei Prinzipien zur gleichen Zeit. Die besten Edutrainment-Konzepte sind wie eine Mischung unterschiedlicher Metalle: Im besten Fall entsteht eine Legierung. Edutrainment ist wie Platin.

Was genau haben Sie am klassischen Trainingsmodell auszusetzen?

Albrecht Kresse: Ich wäre ja schon froh, wenn das klassische Modell wirklich ein Training wäre. Meist ist es jedoch ein Seminar mit einem Experten, der sein Wissen in irgendeiner Form vor und über den anderen auskippt. Der praktische Anteil ist gering und damit auch die Transferquote.

Diese Lernkultur spiegelt sich genauso in dem Aufbau von Seminarräumen wider. Durch Referententische sind sie voll auf „Frontalunterricht" ausgerichtet, was nachweislich dem menschlichen Gehirn und Lernverhalten gänzlich widerspricht. Deshalb ist der Lernraum bzw. das Lerndesign im Edutrainment auch mitbedacht.

Ebenso problematisch ist die Fixierung auf den Inhalt und die völlig falsche Hoffnung, der coolste Typ mit dem heißesten Thema werde es schon richten. Wenn dieser aber die schlechteste Didaktik hat, war das viele Geld leider zum Fenster rausgeworfen. Wenn im Schnitt nach einem Training nur zehn Prozent des Gelernten nachweislich umgesetzt wird, ist das eine Ohrfeige für alle, die im Bereich Weiterbildung, Personalentwicklung und Training arbeiten.

Wir müssen uns mehr über die Didaktik streiten – die Inhalte sind oft gar nicht strittig. Also, wie kann eine notwendige und definierte Kompetenz bestmöglich in der geringstmöglichen Zeit so vermittelt werden, dass der Lernende es nach der Lerneinheit auch anwendet? Nur so profitieren Unternehmen wirklich von Weiterbildung.

Welchen Einfluss hat die Schnelllebigkeit des heutigen Berufslebens auf den Lernprozess?

Albrecht Kresse: Wichtig für die Weiterbildung im heutigen Berufsleben ist Agilität, statt statisch festgelegter Entwicklungsziele. Der Mitarbeiter sitzt heute genau zwischen diesen Polen: Er wird von der Organisation entwickelt, hat eigene Lerninteressen und ist gezwungen, sich in immer kürzerer Zeit neues Wissen, neue Fertigkeiten und manchmal sogar Einstellungen anzueignen. Das führt oft zu Überforderung und Frustration.

Genau deshalb ist der Entertainment-Aspekt so wichtig. Lebenslanges Lernen wird oft mit Anstrengung gleichgesetzt. Wenn wir uns aber aus eigenem Antrieb mit etwas beschäftigen, wirklich Spaß dabei haben, empfinden wir dies gar nicht als bewusstes Lernen. Diese Art des Lernens durch gute Didaktik und Konzeption bewusst hervorzurufen, manchmal sogar so, dass der Lernende dies gar nicht merkt, quasi mit Guerilla-Didaktik, das ist Edutrainment.

Ihr Ziel ist es, die Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter zu fördern. Machen Sie sich damit nicht selber überflüssig?

Albrecht Kresse: Präsenzveranstaltungen sind meist die teuerste Form der Weiterbildung. Das größte Einsparpotenzial in der Personalentwicklung besteht tatsächlich darin, die Mitarbeiter zu mündigen Selbstlernern zu machen und nicht Tagessätze herunterzuhandeln. Aktuell wird die Zeit der Präsenzveranstaltungen noch viel zu sehr mit der reinen Vermittlung von Inhalten bestritten. Letztlich geht es jedoch um den richtigen Mix aus Selbstlernen, gemeinsamem Training und Feedback von einem Profi, der Ihnen wirklich helfen kann und Sie auf die nächste Stufe hebt.

Trainer werden also nicht aussterben, sondern sie müssen und dürfen dann endlich mehr trainieren. Und Menschen, die wissen, wie Lernen funktioniert und gute Konzepte entwickeln, werden sehr gefragt sein. Insofern blicke ich optimistisch in die Zukunft.

Eine Ihrer Thesen lautet: „Irgendwann zahlt keiner mehr für Content“. Was genau meinen Sie damit, und was ist aus Ihrer Sicht die Alternative?

Albrecht Kresse: Die meisten Trainer im Bereich der Verhaltens- und Business-Skills vermitteln Inhalte, die man in weniger als fünf Minuten googeln kann. Die Leistung der Weiterbildungsbranche besteht also in der didaktischen Aufbereitung des Contents. Denn was ich kostenlos im Netz finde, ist oft schlecht aufbereitet, mühsam zu finden oder passt nicht zu Ihrem Lerntyp.

Ein gutes Beispiel dafür ist unsere skillboxx-Systematik. Dafür haben wir die kognitiven Inhalte zu unseren Trainings auf Lernkarten zusammengefasst. Da ist kein Inhalt exklusiv. Ich habe ja weder das aktive Zuhören noch das Projektmanagement erfunden. Aber die Texte sind von uns. Sie sind kurz und auf den Punkt geschrieben. Die Texte, die Bilder und die Beispiele haben einen Bezug zum Training. Geschichten werden hier absichtlich wiederholt, zum Teil Symbole und Gegenstände aus dem vorangegangenen Training wieder aufgegriffen. Die Fragen in der Zusammenfassung auf jeder Karte sind in einem Quiz zusammengefasst, das Sie online oder mobil absolvieren können. Und alle Inhalte stehen auch als Hörbuch, einem online-Training und mobil per App zur Verfügung. Das heißt, jeder kann lernen, wie er möchte. Das ist für mich intelligente und kundenfreundliche Content-Veredelung. Und damit lässt sich auch in Zukunft gutes Geld verdienen.

Sie interessieren sich für das Thema?

Antwortfax an:
PS:PR Agentur für Public Relations
Fax-Nr.: 0221 / 77 88 98 18 oder per E-Mail an: jana.assauer@pspr.de

Name/n: _____
Redaktion: _____
Telefon: _____
E-Mail: _____

☐ Wir sind interessiert an dem Thema Personalentwicklung im Unternehmen und würden gerne redaktionell berichten. Bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

☐ Wir sind interessiert an einem Interview mit Albrecht Kresse.

☐ Wir sind interessiert an dem Titel:
Edutrainment – Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen, GABAL 2014
Bitte senden Sie uns ein Exemplar / Manuskript.

☐ Wir sind interessiert an Bildmaterial. Bitte nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

Kontakt:

edutrainment company GmbH
Albrecht Kresse
Winsstraße 12
10405 Berlin
Tel.: 030 / 3641 777 0
Fax: 030 / 3641 777 19
E-Mail: info@edutrainment.com
www.edutrainment-company.com

Pressekontakt

PS:PR Agentur für Public Relations
Jana Assauer
Grimmelshausenstr. 25
50996 Köln
Tel.: 0221 / 778898-0
Fax: 0221 / 77 88 98 18
E-Mail: jana.assauer@pspr.de
www.pspr.de

Albrecht Kresse

Edutrainment

Besser, schneller, einfacher lernen im Unternehmen

GABAL

6 Prolog

8 Einleitung: Besseres Lernen ist möglich

KAPITEL 1

013

ZUM AUFWÄRMEN EINE KURZE DEFINITION

17 Ausbildung ist der schlauste Weg zum Ziel

18 Training ist Arbeit mit Sinn und Verstand

19 Unterhaltung ist einfach der beste Lernkatalysator

KAPITEL 2

023

AUF ZU DEN URSPRÜNGEN VON EDUTRAINMENT

24 Wie Erwachsene lernen – und wie man sie am besten weiter-(aus-)bildet

36 Wie Lernen funktioniert – oder: Neues vom Gehirn

50 Welches Gedächtnis wir für was brauchen

62 Lehren aus der Gehirn-forschung: Wie wir besser lernen und trainieren

KAPITEL 3

067

WAS SIE SCHON IMMER ÜBER KONZEPTION WISSEN WOLLTEN

68 Von der Anfrage bis zur Lösung: Eine Reise voller Fragen und Antworten

83 Blick über die Schulter: Wir analysieren, denken nach, entwickeln

99 Unser Konzept für die Scheuert KG nimmt Gestalt an

KAPITEL 4

105

RAUS AUS DER DENKZONE, REIN IN DIE UMSETZUNG

106 Edutrainment live: Das Trainingsprogramm für die Scheuert KG

112 Blick hinter und vor die Kulissen: Die Trainings im Detail

KAPITEL 5

149

SCHÖNE GRÜSSE AN DIE PRAXIS (UND ANS CONTROLLING)

152 Transfer: Was kommt wie im Arbeitsalltag an?

159 Bildungscontrolling: Kann man Lernen in Euro und Cent umrechnen?

KAPITEL 6

165

EDUTRAINMENT PRÄSENTIERT

168 Booking Office Agent Show: Aus Jobbern werden Markenbotschafter

172 Der Wake-up-Workshop: Aufgeweckte Mitarbeiter leisten mehr

176 Moonpenny: Beschwerde-management mit Milch und Zucker

180 Ein iPad-Training im Vertrieb: Tausend Lösungen in der Hand haben

182 Fit & Wash: Effektiv lernen im Spaßwaschgang

184 Der eduTrainer: Mobiles Lernen wird der Renner

186 Boothtrainer WBT: Der beste Mix fürs Lernen

188 Blended Learning: skillboxx – das Baukastensystem

KAPITEL 7

193

EDUTRAINMENT, MON AMOUR?

194 Edutrainment für Personal-entwickler: Lernen und Didaktik werden Chefsache

204 Edutrainment für Führungs-kräfte: Die beste Art, Mitarbeiter zu fördern

208 Edutrainment für Trainer: Tuning fürs Training (und die Karriere!)

214 Edutrainment für den Lernenden: Selbstmacher sind im Kommen

KAPITEL 8

219

HOPPLA, HIER KOMMT DIE ZUKUNFT DES LERNENS

221 Zehn Edutrends, die Sie unbedingt im Auge behalten sollten

251 Schlusswort: Lernen mit Pferden

254 Epilog

256 Ein Überblick

258 Ahnengalerie

260 Literatur

266 Register

PROLOG

ANNA PAULSEN starrt auf die Balkendiagramme. Als Personalentwicklerin plant sie momentan den Weiterbildungsbedarf für das kommende Geschäftsjahr. Die Führungskräfteentwicklung soll an das neue Unternehmensleitbild angepasst werden, eine Neuausschreibung ist nötig. Und es soll wieder ein offenes Weiterbildungsprogramm geben. Das müsste sie komplett überarbeiten. Aber dafür fehlt ihr einfach die Zeit. Auf ihrem Schreibtisch liegt eine Studie zur Auswirkung der demografischen Entwicklung auf den Mittelstand. In den letzten Jahren hat sie bereits das Recruiting und Talentmanagement professionalisiert. Jetzt soll sie sich verstärkt um die langjährigen Mitarbeiter kümmern. Der Ausbau von E-Learning steht an und das Bildungscontrolling muss verbessert werden. Eigentlich wären mindestens zwei neue Stellen in ihrer Abteilung nötig, um das alles zu bewältigen. Tatsächlich wurde ihr Budget aber um zehn Prozent gekürzt. Anna Paulsen kritzelt ein Strichmännchen in ihren Block, daneben ein Fragezeichen. Sollte sie sich selbst mal für eines dieser tollen Seminare zur Burn-out-Prävention anmelden, die ihr täglich angeboten werden?

FLORIAN MÜLLER rührt in seinem Sahnepudding. Der junge Marketingmanager sitzt wie immer am hintersten Tisch der kleinen Kantine, die anderen Kollegen sind bereits zurück am Arbeitsplatz. Großes Thema war mal wieder, wer wann und warum befördert wird – und wer nicht. Florian stellt bei Flurfunk bewusst die Ohren auf Durchzug. Trotzdem nagt es an ihm. In letzter Zeit sind wieder drei Jungspunde an ihm vorbeigezogen. Was haben die, was er nicht hat? Gut, ein paar Fachabschlüsse, Praktika und Auslandserfahrungen mehr. Dafür hat er das Geschäft von der Pike auf in der Praxis gelernt. Alles kann er nun wirklich nicht können. Wenn Englisch geredet wird, zieht er den Kopf ein. Muss ja niemand merken, dass er sich damit schwertut. Weiterbildung ist alles, sagen seine Kumpel. Dummschwätzer! Wann hat er schon Zeit zum Lernen? Er nimmt einen Löffel Pudding und schließt die Augen. Als er sie wieder öffnet, sieht er seinen Chef mit großen Schritten näher kommen. Hat der etwa dieses Fachbuch für ihn dabei, von dem er erzählt hatte? Florian schiebt den Pudding zur Seite. Keinen Appetit mehr.

LUTZ FREIBERG schließt den Kofferraum seines Kombis und staunt wieder einmal, wie viel Krempel er mit sich herumschleppt. Er ist freiberuflicher Trainer und hat gerade ein zweitägiges Verkaufstraining beendet. Drei Stunden Fahrt zum nächsten Hotel liegen vor ihm. Morgen früh heißt es wieder aufbauen und sich auf eine neue Gruppe und ein neues Thema einstellen. In seinem Posteingang findet er ein paar unangenehme E-Mails. Ein Kunde kündigt einen Anruf des Zentraleinkaufs an. Na, super! Seit fünf Jahren hat er die Tagessätze nicht erhöht und jetzt wollen die ihn anscheinend noch weiter drücken. Eine zweite E-Mail lädt ihn zu einem Trainertag zum Thema Blended Learning ein. Der Kunde möchte, dass die Trainer Input zu einem E-Learning-Modul geben. Außerdem soll er in Zukunft mit den Teilnehmern vor und nach dem Training auf der Lernplattform kommunizieren. Auch Webinare seien geplant. Wahrscheinlich wieder alles unbezahlt? Seine Finger trommeln auf das Lenkrad. Die Tagessätze sinken, die Ansprüche steigen. Und die einzelnen Trainings werden kürzer. Für die gleiche Anzahl an verkauften Tagen braucht er heute gut ein Drittel mehr Aufträge als vor zehn Jahren. Damals war das Trainerleben deutlich angenehmer. Er muss sich was überlegen.

SUSANNE REDLING klickt auf den Link, den ihr der PR-Chef gerade gemailt hat. Seit mehreren Jahren ist sie Bereichsleiterin Vertrieb bei einer großen Bekleidungshauskette. Das Video eines TV-Beitrags vom Vortag öffnet sich. Ein Wirtschaftsmagazin hat die Service- und Beratungsqualität in ihrer Branche getestet. Das Unternehmen von Susanne Redling ist auf dem letzten Platz gelandet. Dass die Ausstattung der Shops eher einfach ist, gehört zum Geschäftsprinzip, die freundliche Bedienung aber auch. Doch selbst in dieser Kategorie ist ihr Arbeitgeber Letzter geworden. „Wozu machen wir eigentlich dauernd diese teuren Trainings zur Kundenkommunikation?“, ruft Susanne Redling in den Raum, während sie die Nummer der Personalentwicklung wählt. Sie wusste es schon immer: Dieser ganze Trainingsaufwand rechnet sich vorne und hinten nicht.

EINLEITUNG:

BESSERES LERNEN IST MÖGLICH

Können Sie jonglieren? In meinen Trainings und Vorträgen ziehe ich das Jonglieren gerne als einfaches Beispiel dafür heran, wie Lernen funktioniert. Mit der richtigen Anleitung kann fast jeder in kurzer Zeit jonglieren lernen. Sie auch.

Wahrscheinlich sind Sie bislang ganz gut ohne Jonglieren durchs Leben gekommen. Einen überzeugenden Grund brauchen Sie schon, um sich darauf einzulassen und bereit für die Mühen zu sein, die es selbst bei der besten Anleitung erfordert. Hier sind gleich drei gute Gründe, warum es sich lohnt, jonglieren zu lernen:

- Jonglieren fördert das Gehirnwachstum und die Kreativität. Es verbessert die Vernetzung zwischen den beiden Gehirnhemisphären. Neue Verbindungen entstehen, das Gehirn nimmt messbar an Volumen zu. Das wirkt sich sowohl auf Ihre Kreativität als auch auf Ihre Koordination positiv aus, denn die beiden Gehirnhemisphären sind jeweils für die Steuerung der gegenüberliegenden Körperhälfte zuständig. Egal, ob Sie tanzen lernen wollen oder neue Ideen für Ihre Marketingstrategie suchen – es kann sinnvoll sein, vorher auch jonglieren zu lernen.

- Beim Jonglieren kann man gut abschalten. Sie unterbrechen Ihren inneren Dialog. Das ist auch das Ziel bei jeder Meditation. Aber meditieren lernen ist viel anstrengender. Beim Jonglieren stellt sich der positive Effekt wesentlich schneller ein. Im Büro also einfach mal abschalten und fünf Minuten jonglieren.

- Mit Jonglierkünsten können Sie andere Menschen beeindrucken. Vielleicht treten Sie in privater Runde vor Ihrer Familie auf und haben eine Menge Spaß dabei. Und sollte es Ihnen jemals ganz schlecht gehen, können Sie sich damit sogar ein paar Euro dazuverdienen.

Das eine oder andere Argument hört sich vernünftig an? Vielleicht ist Jonglieren doch nicht so albern und unnütz, wie Sie immer dachten? Genau deshalb mag ich dieses Beispiel so. Es zeigt, wie unsere Bereitschaft zum Lernen wächst, wenn wir einen triftigen Grund, also einen Sinn für uns erkennen. Leider ist das nicht immer so. Sehr oft im Leben sollen wir etwas lernen, ohne dass wir selbst wirklich wissen, warum. Mein Sohn fragte neulich seinen Mathematiklehrer, wofür er denn diese komplizierte Kurvendiskussion lernen müsse. Die Antwort des Lehrers: „Wenn du nicht gerade Mathematik studierst, wirst du sie nie wieder brauchen. Aber wenn du sie nicht lernst, machst du ein schlechtes Abitur.“ Motivierend, nicht wahr? Das Zeugnis meines Sohns fiel dementsprechend mau aus.

In der Arbeitswelt finden wir ähnliche Beispiele. Viele Arbeitnehmer müssen laufend neue Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen erwerben. Oft tun sie das

alles andere als freiwillig. Sie wurden nicht gefragt, ob das Unternehmen eine Umstrukturierung braucht, ob die neue Softwarelösung zur Produktivitätssteigerung eingeführt werden soll oder ob sie plötzlich ihre Arbeit auf Englisch erledigen möchten. Wenn die Mitarbeiter Glück haben, erhalten sie beim Erlernen der neuen Kompetenzen Unterstützung. Die Unternehmen in Deutschland geben jedes Jahr fast 30 Milliarden Euro für Weiterbildungsmaßnahmen aus. Pro Kopf sind das immerhin mehr als 1000 Euro pro Mitarbeiter. Das ist natürlich ein Durchschnittswert: In manche Köpfe wird gar nicht investiert, in andere dagegen wesentlich mehr.

Ich behaupte, dass dieses Geld in vielen Fällen nicht gut investiert ist. Ein prägnantes Beispiel: Alle Mitarbeiter einer Abteilung müssen eine Compliance-Schulung machen. Warum? Das müssten jetzt halt alle machen, heißt es. Wichtig ist allein der Nachweis, dass sämtliche Mitarbeiter die Schulung durchlaufen haben und die Regeln kennen. Das eingesetzte E-Learning-Programm kostet pro Kopf vielleicht 20 Euro und lässt sich wunderbar kontrollieren. Wenn man die Mitarbeiter ein paar Monate später nach den Regeln und deren Sinn befragen würde, wäre der Compliance-Beauftragte wohl ziemlich frustriert.

Compliance ist nur ein extremes Beispiel. Ich hatte kürzlich eine Führungskraft in einem Training. Es ging um das Thema Führen mit Zielen, und ich fragte die Teilnehmer, was denn ihr Ziel für das Training sei. Die besagte Führungskraft, seit über dreißig Jahren im Unternehmen, hatte laut eigenem Bekunden kein Ziel. Ich fragte den Mann, warum er denn zu diesem Training erschienen sei. Seine lapidare Antwort war: „Ich musste mal wieder eine Weiterbildung besuchen, und da habe ich mir das hier ausgesucht, weil es nur ein Tag ist."

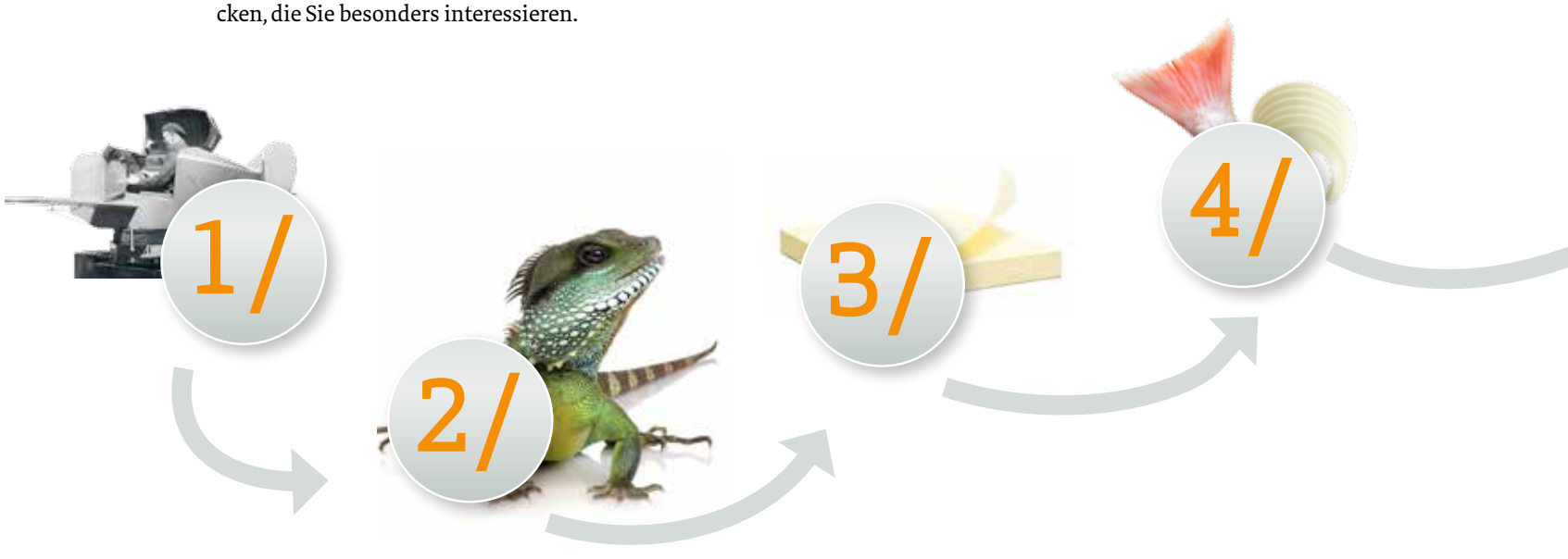
Dieses Buch handelt davon, wie Sie Menschen mit dem von mir entwickelten Edutrainment-Lernkonzept dazu verführen können, neue Dinge zu lernen, und zwar schneller und mit besseren Ergebnissen. Selbst dann, wenn diese Menschen sich eigentlich anfangs gar nicht selbst dafür entschieden haben. Denn das ist oft die Herausforderung in den Unternehmen. Wer aus eigenem Antrieb wild entschlossen ist, etwas Neues zu lernen, der muss in der Regel nicht mit künstlichem Aufwand wie einer schönen Umgebung oder einem besonders sympathischen Lehrer oder Trainer unterstützt werden. Hier reicht es oft, wenn man ihm die Ressourcen zur Verfügung stellt, um sich das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen – zum Beispiel durch ein Budget, das er selbst verwalten kann, um bei den entsprechenden Experten die richtigen Seminare zu besuchen, sich Bücher zu kaufen, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen und ausreichend Zeit für das Trainieren zu finden.

Das Anfangsbeispiel des Jonglierens vereint alle Prinzipien, die wir bei Edutrainment verwenden. „Edutrainment" ist ein Kunstwort und setzt sich aus den drei Begriffen „Education", „Training" und „Entertainment" zusammen. Meine These lautet: Wenn Lernen funktioniert, hat es immer etwas mit der richtigen Kombination dieser drei Elemente zu tun.

Es geht darum,

- die richtigen Inhalte in der richtigen Dosis zur rechten Zeit mit den richtigen Methoden an die passenden Teilnehmer zu vermitteln (das ist Education),
- den Teilnehmern ein Maximum an Interaktion und professionellem Feedback zu ermöglichen (das ist Training) und
- sie mit dem richtigen Maß an Unterhaltung und positiven Emotionen für ein Thema zu begeistern (das ist Entertainment).

Ziel von Edutrainment ist es, dass Menschen im Unternehmen in kürzerer Zeit mit größerem Erfolg lernen. Wie man das erreicht, erzähle ich Ihnen in diesem Buch. Dabei will ich Ihnen ganz praktisch vor Augen führen, was die Menschen, für die Edutrainment gedacht ist, im Alltag bewegt – mithilfe von vier Figuren, die Sie bereits am Anfang des Buches kurz kennenlernen konnten. Dies sind: eine Personalentwicklerin, ein Seminarteilnehmer, ein Trainer und eine Abteilungsleiterin. Sie werden den vieren immer wieder begegnen, ob Sie nun Kapitel für Kapitel lesen oder sich gezielt die Buchteile herauspicken, die Sie besonders interessieren.



In Kapitel 1/ stelle ich Ihnen die Grundprinzipien von Edutrainment vor. Wie ist das mit der richtigen Mischung aus Education, Training, Entertainment genau gemeint? Wodurch unterscheidet sich Edutrainment von anderen Lernkonzepten?

In Kapitel 2/ geht es um diejenigen, die lernen sollen: Ihre Mitarbeiter oder, falls Sie Trainer sind, Ihre Teilnehmer. Wie läuft Lernen bei Erwachsenen ab? Und was sagt die Gehirnforschung? Wie müssen wir uns gehirngerechtes Lernen vorstellen, was sind die Erfolgsfaktoren? Dafür werfen wir einen Blick unter die Schädeldecke.

In Kapitel 3/ wird es praktisch. Sie besuchen uns in der edutrainment company und schauen uns bei der Konzeptionsarbeit über die Schulter. Dabei erfahren Sie unter anderem, welche Fragen wir an den Auftraggeber und die Zielgruppe stellen und mit welchen Methoden wir Ideen und Formate entwickeln.

In Kapitel 4/ zeige ich Ihnen einen typischen Trainingsablauf. Wie sieht es aus, wenn aus Konzepten Realität wird? Machen Sie sich auf eine Menge spannender Einblicke und wertvoller Anregungen gefasst.

In Kapitel 5/ dreht sich alles um die Umsetzung des Gelernten in die Praxis und die Evaluierung der Ergebnisse. Wie lässt sich der Erfolg von Edutrainment messen?

In Kapitel 6/ geht es um erfolgreich umgesetzte Edutrainment-Projekte, ob Trainingskonzept, E-Learning-Programm, Blended-Learning-Konzept, Mobile Learning, ein Gesamtkonzept zur Kompetenzentwicklung oder ein Lernevent für Großgruppen. Sie lernen die Aufgabe, das Konzept und die Umsetzung der Lösung kennen.

Spätestens nach diesem Kapitel werden Sie vermutlich jede Menge eigene Ideen für die Umsetzung in Ihrem Unternehmen haben. Falls Sie sich fragen: „Passt Edutrainment zu uns und zu mir?", bietet Ihnen Kapitel 7/ Gelegenheit, der Antwort ein gutes Stück näher zu kommen.

In Kapitel 8/ tue ich das, was ich am liebsten mache: in die Zukunft schauen. Wie sieht die Personalentwicklung von morgen aus? Welche Trends zeichnen sich ab? Und was können und sollten wir tun, um aus Mitarbeitern nicht nur Teilnehmer und Mitlerner zu machen, sondern mündige Selbstlerner, die auf Leute wie mich vielleicht gar nicht mehr angewiesen sind?

Das Buch endet mit einem Appell an Sie, sich für Lernen à la Edutrainment zu engagieren – vorausgesetzt natürlich, ich konnte Sie wirklich überzeugen.

WILLKOMMEN IN DER SCHEUERT KG, GRÜTZBURG. GERADE FASST ANNA PAULSEN EINEN WICHTIGEN ENTSCHLUSS ...

Schwungvoll lässt sie sich in den Bürostuhl fallen. Ein Meeting mit dem Bereichsleiter „Produktmanagement Handel" liegt hinter ihr. Vor allem im Baumarktgeschäft hinke Scheuert den geplanten Zahlen weit hinterher, musste sie erfahren. Testkäufe bei verschiedenen Baumarktketten ergaben, dass deren Mitarbeiter die Scheuert-Produkte schlechter erklären konnten als die Vergleichsprodukte der Mitbewerber. Im Zweifel werde das Produkt des Mitbewerbers empfohlen. Gerade neuere Produkte, von denen sich Scheuert für das laufende Geschäftsjahr positive Effekte versprochen hatte, schnitten in diesem Test schlecht ab. Die Außendienstler beklagten sich schon länger darüber, wie dürftig ihnen neue Produkte präsentiert würden. Scheint etwas dran zu sein, denkt sich Paulsen.

Weil der Außendienst das Produktmanagement so massiv kritisiert hat, gibt es jetzt kurzfristig ein Budget für Präsentationstrainings. Teilnehmen sollen alle Produktmanager sowie eine noch nicht näher definierte Gruppe aus Marketing und Vertrieb.

Paulsen weiß, dass es mit der Präsentationskultur bei Scheuert nicht weit her ist. Ein bisschen frischer Wind könnte nicht schaden. Oder sogar eine kräftige Brise? Da die Maßnahme schnell starten soll, wird das übliche Ausschreibungsverfahren verkürzt. Die einfachste Möglichkeit wäre, ein bereits vorhandenes Präsentationstraining, das seit einigen Jahren von einem bewährten Anbieter durchgeführt wird, auf die Produktmanager zu übertragen. Doch Paulsen entschließt sich, auch einen neuen Anbieter anzufragen. So entsteht der Kontakt zur edutrainment company.

SO GEHT'S WEITER

Die edutrainment company freut sich schon auf Anna Paulsens Anfrage. Vorher wollen wir klären: Was genau ist Edutrainment? Und warum erscheint es lohnenswert, diesen Ansatz zu verfolgen?

2/

AUF ZU DEN URSPRÜNGEN VON EDUTRAINMENT

IN DIESEM KAPITEL ERFAHREN SIE,

- warum das Gehirn eher einer alten Burg gleicht als einem modernen Computer,
- weshalb das Modell mit den drei Gehirnen nicht mehr stimmt, aber eigentlich doch noch und
- welche Schlussfolgerungen wir aus der Gehirnforschung für das Lernen, Trainieren und die Personalentwicklung ziehen können.

Hinter Edutrainment steckt ein neues, vertieftes Verständnis des Lernens von Erwachsenen. Neu ist unter anderem, dass zentrale Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung einfließen. Aber auch ganz traditionelle Begriffe wie „Didaktik“ und „Lernen“ haben wir für uns etwas anders definiert, als es bislang üblich ist.

In diesem Kapitel zeige ich Ihnen, worauf Edutrainment basiert. Angst vor zu viel Theorie und Fachbegriffen müssen Sie nicht haben. Ich erkläre alles anschaulich mit vielen Beispielen. Zunächst wird es um erwachsenengerechtes Lernen gehen. Was versteht man darunter, wie läuft es ab? Danach wird es „neuro“ und damit sehr spannend. Was sagt die Gehirnforschung zum Thema Lernen? Wie lernen wir am besten?

WIE ERWACHSENE LERNEN – UND WIE MAN SIE AM BESTEN WEITER-(AUS-)BILDET

Als Erwachsene lernen wir anders als in jungen Jahren auf der Schule. Wir haben bereits einen großen Erfahrungs- und Wissensschatz aufgebaut, so richtig neu erscheinen uns die wenigsten Lerninhalte. Raffen wir uns zum Beispiel endlich auf und lernen eine neue Fremdsprache, dann können wir auf eine Menge Vorwissen zurückgreifen. Beherrschen wir bereits die französische Sprache, wird uns Italienisch oder Spanisch leichterfallen.

Ähnlich ist es, wenn wir uns mit einer neuen Bürosoftware vertraut machen oder an unserer Präsentationstechnik arbeiten wollen. Immer kennen wir schon Grundregeln oder können Kenntnisse aus verwandten Bereichen nutzen. Die Lernexperten sprechen hier von Anschlusslernen. Neue Informationen docken quasi an vorhandene Informationen an, wir lernen etwas dazu, wir bilden uns weiter. Das Lernen von Erwachsenen ist immer Anschlusslernen – das eine ganz spezifische Didaktik erfordert.

Der Begriff „Didaktik“ klingt für viele von uns nach Tafelkreide und wackeligen Schulmöbeln. Damit tun wir ihm unrecht. Ohne Didaktik wäre das schönste Weiterbildungskonzept wertlos. Wenn wir bei Edutrainment von Didaktik sprechen, meinen wir damit nicht nur die Theorie über den Unterricht oder die Wissensvermittlung, sondern ein breiteres Verständnis für die Erwachsenenbildung.

Generell versteht man unter „Didaktik“ die theoretische Beschreibung des Zusammenhangs von Lehren und Lernen, also „eine Handlungs- und Planungstheorie für die Gestaltung von Lehr- und Lernsituationen“ (Siebert 2006).

NACH DIESEM VERSTÄNDNIS UMFASST DIE DIDAKTIK:

Dieser Didaktikbegriff ist bestens geeignet für das Konzept vom lebenslangen Lernen. Er umfasst nicht nur den Inhalt und die Zielgruppe, sondern auch die Rahmenbedingungen sowie die Persönlichkeit und Kompetenz des Lehrenden. Eine quasi ganzheitliche Auffassung vom Lernen und Lehren also, keine Spur mehr vom Staub vergangener Schulzeiten.

Wie sieht es nun in der Praxis aus? Welche Didaktikmodelle prägen den Alltag in der betrieblichen Weiterbildung, auf welchen von ihnen fußt Edutrainment?

LERNTHEORETISCHE DIDAKTIK: SACHLICH BLEIBEN, BITTE SCHÖN

In der betrieblichen Weiterbildung ist das vorherrschende Didaktikmodell immer noch der lerntheoretische Ansatz. Dieser beruht auf dem Behaviorismus. Der lernende Mensch wird als psychisches Wesen betrachtet, doch der Schwerpunkt liegt auf harten Fakten. Alles, was sich nicht beschreiben, analysieren, planen und messen lässt, wird ausgeklammert. Dahinter steckt natürlich ein schier unerschütterlicher Glaube an die empirisch-analytische Wissenschaft. Auch Bildungscontrolling, das allein auf Mess- und Kennzahlen fixiert ist, folgt weitgehend dem behavioristischen Ansatz.

Zum Glück praktiziert man in der Weiterbildung keinen Behaviorismus in Reinkultur. Der lerntheoretische Ansatz ist weitaus vielfältiger und beweist in vielen Fällen seine Stärken. Überall dort, wo in der betrieblichen Weiterbildung messbare Lernziele und Kompetenzentwicklung im Vordergrund stehen, beruhen die Konzepte in der Regel auf der lerntheoretischen Didaktik. Das funktioniert immer noch sehr gut. Auch wurde der Ansatz in der Vergangenheit konsequent erweitert und modernisiert. Zum Beispiel durch eine stärkere Konzentration auf den Lernenden. Im Schulkontext wird hier von schülerzentriertem Unterricht gesprochen.

Bekanntes Beispiel ist das sogenannte Hamburger Modell, das sich auf die Theorie von Ruth Cohn zur themenzentrierten Interaktion beruft und auf eine Balance zwischen Lehrer, Gruppe und Thema zielt. Ich erinnere mich daran, wie einer meiner Trainermentoren stets zu Beginn des Trainings mit den Teilnehmern die Gesprächsregeln von Ruth Cohn durchging: einander zuhören, Störungen allen mitteilen, auf Körpersprache achten usw. Heute ist das fast Konsens und wird nur noch selten explizit diskutiert.

ANWENDUNGSBEZOGENE DIDAKTIK: WILLKOMMEN IN DER REALITÄT

Dieses Modell konzentriert sich auf die Anwendungssituation. Es geht also nicht darum, Ziele und Inhalte zu definieren und messbar zu machen, sondern sich zu fragen: In welchen Situationen wird das Wissen wirklich angewendet? Wenn man eine Lerneinheit plant, wird zunächst eine konkrete Situation analysiert, in der die zu erlernende Kompetenz benötigt wird. Ein sehr praxisorientiertes Vorgehen also.

Diesem Verständnis folgen die Edutrainment-Simulationen. Wir verwenden viel Zeit und Mühe darauf, die Anwendungssituation vor Ort beim Kunden mithilfe von Interviews oder falls möglich sogar in persönlicher Beobachtung zu analysieren. Die Trainingssituation soll die Anwendungssituation so realitätsnah wie möglich simulieren. Dies ist kein Gegensatz

zum lerntheoretischen Ansatz, sondern eine Erweiterung. Vorteil dieses situationsspezifischen Lernens ist der höhere Transfergehalt (vgl. Tietgens 1992, zitiert in Siebert 2006).

KONSTRUKTIVISTISCHE DIDAKTIK: DEINE, MEINE, UNSERE WIRKLICHKEIT?

Manche Hardcore-Lerntheoretiker und Behavioristen behaupten immer noch, dass die Welt so ist, wie man sie beobachtet. Der Konstruktivismus geht davon aus, dass jeder Mensch seine eigene Wahrnehmung, seine eigene Realität hat. Deshalb ist Lernen immer ein absolut individueller Prozess, den das richtige Lernsetting anregen, aber nicht komplett steuern und schon gar nicht einheitlich im Ergebnis garantieren kann.

Was wir in der Schule „offenen Unterricht" nennen, entspringt diesem Verständnis. Hier geht es um Erfahrungslernen, Entdecken, Fördern der Selbstständigkeit. Dies spielt auch bei Edutrainment eine große Rolle. Dinge selbst machen ist unserem Verständnis nach besser, als etwas nur bei anderen zu beobachten. Und zur Förderung der Selbstständigkeit gehört auch die Förderung der Selbstlernkompetenz, einer der wichtigsten Kompetenzen für die Zukunft.

UNSERE LÖSUNG: MEHRERE DIDAKTIKMODELLE KOMBINIEREN

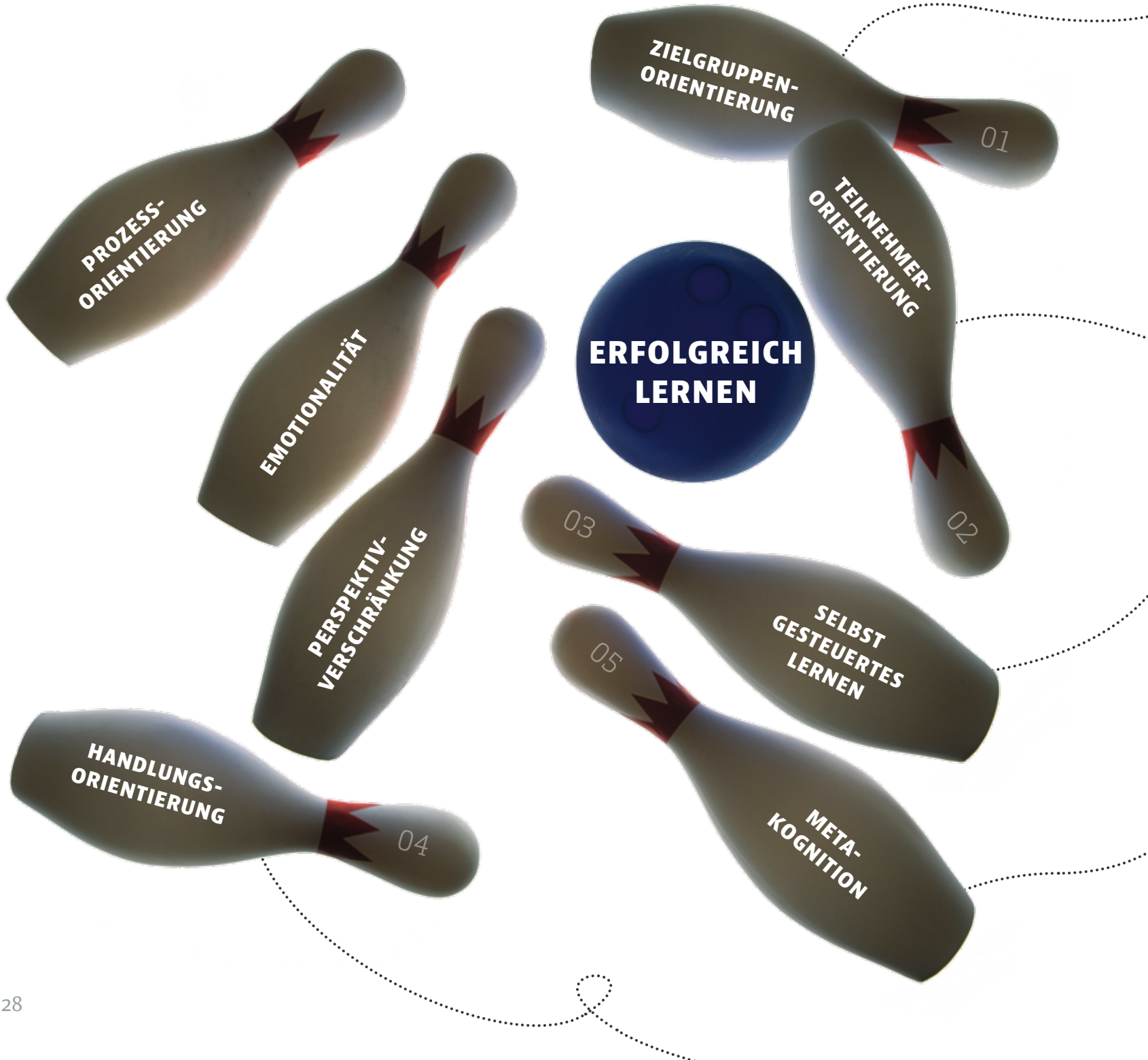
Vergleicht man die unterschiedlichen didaktischen Konzepte, wird klar, dass die aktuelle Personalentwicklung nicht gut beraten wäre, ein einziges Konzept in Reinform umzusetzen. Meistens kommen Mischformen zum Einsatz, auch sehr gut entwickelte Programme werden selten ganz streng und ohne Abstriche verfolgt. Autonomes Lernen und Selbsttätigkeit passen natürlich gut zum Idealbild des eigenverantwortlichen Mitarbeiters in einer lernenden Organisation. Doch nicht alle Weiterbildungsveranstaltungen oder -programme können diesem hohen Anspruch gerecht werden.

Edutrainment ist kein eigenständiges Didaktikmodell, es ist ein zugegebenermaßen eklektizistischer Ansatz. Für strenge Dogmen ist kein Platz. Wir fragen uns immer, mit welchen Methoden das beste Lernergebnis in der kürzesten Zeit ermöglicht werden kann.

Grob zuordnen möchte ich Edutrainment der Erzeugungs- und Ermöglichungsdidaktik (vgl. Schüssler und Arnold 2001). Lernen für Erwachsene sollte immer Ermöglichungsdidaktik sein. Ein altes Sprichwort sagt: Willst du etwas lernen, beginne es zu lehren. Und so fordert der britische Wirtschaftspädagoge Peter F. E. Sloane (1999): „Lehren heißt vor allem, dem Lerner Möglichkeiten zu schaffen. (...) Der Lerner wird zum Lehrer, und zwar, indem der seinen eigenen Lernprozess steuert."

ERFOLGSFAKTOREN FÜRS LERNEN VON ERWACHSENEN

Das Institut für Angewandte Psychologie in Zürich hat sich intensiv damit beschäftigt, wie Lernprozesse für Erwachsene erfolgreich gestaltet werden können (vgl. Negri 2010). Mehrere Erfolgsfaktoren wurden definiert:



01

ZIELGRUPPENORIENTIERUNG

Die didaktische Planung wird an der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet. Auch die Organisationsorientierung gehört hierzu. Passt das jeweilige Konzept zur Unternehmenskultur, Führungskultur und Lernkultur? Ein Unternehmen, in dem es straffe Hierarchien gibt und alleine Kennzahlen entscheiden, kann schlecht auf die Selbsttätigkeit, die Gleichberechtigung und die autonome Entscheidungskompetenz des Lernenden setzen. Zumindest nicht glaubwürdig. Eine Personalentwicklungsabteilung, die dies anstrebte, müsste feststellen, dass die gut gemeinten Konzepte nicht funktionieren. Gerade bei der Umsetzung entscheidet die Führungs- und Unternehmenskultur.

Theo Hülshoff bringt den Zusammenhang zwischen Lernkultur und Unternehmenskultur auf den Punkt: „Sage mir, welche Lernkultur ihr habt, und ich sage dir, welche Unternehmenskultur sich bei euch entwickelt hat." An der Lernkultur zeige sich, ob die Führungskräfte bereit und fähig seien, die Potenziale der Mitarbeiter zu entdecken und durch Lernen zu fördern. So würden sie einen wesentlichen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leisten (vgl. Negri 2010).

02

TEILNEHMERORIENTIERUNG

So wichtig, wie die Orientierung an der Zielgruppe in der Konzeptionsphase ist, so entscheidend ist die Teilnehmerorientierung bei der praktischen Umsetzung. Sie zeigt sich bei der Durchführung einer Maßnahme, also zum Beispiel im Verhalten des Trainers gegenüber den Teilnehmern.

03

SELBST GESTEUERTES LERNEN

Das selbst gesteuerte Lernen hat in den 1990er-Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Durch die schon beschriebenen Veränderungen („immer schneller immer mehr lernen") wurde es noch wichtiger – auch aus wirtschaftlichen Gründen. Aufgrund knapper Ressourcen sind Mitarbeiter gefragt, die sich die Inhalte selbst aneignen, und das am besten, weil sie deren Notwendigkeit eigenständig erkannt haben. Selbst gesteuertes Lernen stellt allerdings höhere Anforderungen an den Lernenden. Er sollte besonders motiviert und zu einigen Anstrengungen bereit sein.

04

HANDLUNGSORIENTIERUNG

Die Ausrichtung am Handeln ist für Unternehmen natürlich von besonderer Bedeutung. Rollenspiele und Simulationen folgen dem Prinzip der Handlungsorientierung.

05

METAKOGNITION

Unter „Metakognition" wird die Selbstaufklärung bzw. Selbstvergewisserung des Lernenden verstanden. Er macht sich selber Gedanken darüber, was er lernen soll und warum. Dieses Prinzip spielt auch in der Erwachsenenbildung der letzten Jahre eine größere Rolle. Wenn Lerntagebücher eingeführt werden, geschieht dies aus genau diesem Grund. Rückmeldungen während des Trainings zum bisher Gelernten zielen ebenfalls auf die Förderung der Metakognition.

In vielen Edutrainment-Formaten definieren die Teilnehmer am Anfang des Trainings nicht nur ein Ziel, sondern schätzen auch ihren Lernstand, ihre Bereitschaft weiterzulernen und ihren aktuellen Kompetenzgrad ein. Wie man sieht, gibt es also eine deutliche Verwandtschaft zur Förderung der Selbstlernkompetenz.

NUR WER SEIN VERHALTEN ÄNDERT, HAT GELERNT

Bevor ich mehrere Regeln für erwachsenengerechtes Lernen vorstelle, eine kurze Definition, was Lernen überhaupt ist.

„Nach dem heutigen Stand kann Lernen definiert werden als Verhaltensänderung in der Zeit, die zu einer Einheit von Kognition (Wissen als die Fähigkeit zu Unterscheidungen) und Handeln (Entscheidungen, Strategien) führt. Dabei ist ganz entscheidend, dass es zu einer gemeinsamen Entwicklung (Koevolution) kommen kann, denn solange sich diese nicht ergibt, kann auch kein effektives Lernen stattfinden."

(Negri 2005, in: Negri 2010)

Hier stellt sich die Frage, ob Lernen tatsächlich nur dann stattfindet, wenn Verhaltensänderungen feststellbar sind. Gemessen an der betrieblichen Praxis geht diese Definition sehr weit. Aktuell gilt bereits der Wissenserwerb in vielen Unternehmen als Lernen. Insofern würde in vielen Unternehmen eine deutliche Veränderung des Lernklimas erfolgen, wenn die obige Lerndefinition allgemeiner Standard wäre.

Mir sagt dieser Lernbegriff sehr zu. Er trifft genau das, was wir mit Edutrainment erreichen wollen: Der Mitarbeiter oder die Führungskraft soll nicht nur neues Wissen mitnehmen. Er soll am Ende der Maßnahme anders handeln und sich entwickelt haben.

Nachdem wir bereits die Erfolgsfaktoren für das Lernen von Erwachsenen kennengelernt haben, hier nun ein Set aus Regeln für erwachsenengerechtes Lernen:

- Neue Lerninhalte müssen für Erwachsene anschlussfähig sein.
- Die Lernenden entscheiden immer selbst, was sie lernen wollen.
- Wir verarbeiten das, was in unser kognitives System passt, wofür wir kognitiv und emotional aufgeschlossen sind, was uns sinnvoll und brauchbar erscheint.
- Lernen ist ein aktiver Prozess.
- Anwendungsbezug hat eine wichtige Bedeutung.
- Kontextbezug ist entscheidend.
- Wir sind geprägt durch unsere Lernbiografie.

(Institut für Angewandte Psychologie Zürich, vgl. Negri 2010)

Prüfen Sie selbst, ob Ihr Weiterbildungskonzept dem erwachsenengerechten Lernen entspricht. Für diese Checkliste habe ich mich an der noch ausführlicheren Liste vom Institut für Angewandte Psychologie Zürich orientiert (vgl. Negri 2010).

EDUTRAINMENT-CHECKLISTE
FÜR ERWACHSENENGERECHTES LERNEN

Wurden bei Planung und Design der Maßnahme die Teilnehmer sowie die wichtigsten Stakeholder aktiv einbezogen? Sind ihre Ideen und Änderungswünsche nachweisbar eingeflossen?	JA	NEIN
Sind Unternehmensziele, Lernziele und persönliche Ziele der Teilnehmer angemessen ausbalanciert?	JA	NEIN
Stehen Kompetenzen, Lernziele, Inhalte und Methoden didaktisch und pädagogisch in einem sinnvollen Zusammenhang?	JA	NEIN
Ist den Teilnehmern der persönliche Nutzen der Maßnahme bewusst?	JA	NEIN
Werden individuelle Lernstile und Lerngewohnheiten berücksichtigt?	JA	NEIN
Wird an die Vorerfahrungen der Teilnehmer angeknüpft?	JA	NEIN
Sind die Teilnehmer mindestens sechzig Prozent der Lernzeit selbst aktiv?	JA	NEIN
Haben die Inhalte und Methoden eine hohe Praxisrelevanz?	JA	NEIN
Werden – durch Einsatz von Audioelementen, Visualisierung, Gegenständen etc. – alle Sinne angesprochen?	JA	NEIN

NEURODIDAKTIK: SO SEHEN GEHIRNFORSCHER DAS LERNEN

In der Neurodidaktik finden wir einen erweiterten Lernbegriff, der das bisher Gesagte neurowissenschaftlich untermauert. Hier ist Lernen ein erkenntnisgewinnender Prozess, bei dem Erfahrungen in neuronale Verschaltungsmuster umgewandelt werden.

„Damit neue Wissensinhalte nachhaltig im Gehirn verankert werden können, müssen diese für die betreffende Person als bedeutsam bewertet und somit emotional aufgeladen werden. Das kann auf drei verschiedene Weisen erfolgen: 1. Erfahrungslernen, 2. Imitationslernen, 3. Dressurlernen."

(Hüther und Dohne, in: Negri 2010)

Laut Gerald Hüther ist das sogenannte Dressurlernen in unserem Kulturkreis noch am weitesten verbreitet. Das Lernen wird an eine Belohnung oder das Vermeiden von Bestrafung gekoppelt und ist somit nur extrinsisch motiviert. Der Stoff wird möglicherweise gelernt, aber der Lernprozess selbst wird emotional negativ bewertet. Beispiel dafür ist eine Weiterbildungsveranstaltung, die ich mir nicht selbst ausgesucht habe, sondern besuchen muss. Wenn ich die Teilnahme ablehne, muss ich mit Sanktionen rechnen.

„Ob betriebliche Bildungsangebote von Mitarbeitern genutzt und angenommen werden, hängt also weniger von der Qualität des Angebots, sondern in erster Linie von der Bewertung einer solchen Maßnahme durch die betreffenden Mitarbeiter ab." (Hüther und Dohne 2010) Diese Bewertung kann natürlich sehr unterschiedlich ausfallen und vielleicht aus Sicht der Personalentwickler sehr ungerecht. Deshalb sollte man bei großen Weiterbildungsprogrammen, die quasi verordnet werden, jedem einzelnen Mitarbeiter den Sinn und den persönlichen Nutzen dieser Maßnahme deutlich machen. Gelingt dies nicht, ist der ganze Aufwand meistens umsonst gewesen – doch leider nicht kostenlos. Vereinfacht könnte man sagen: Je extrinsischer die Motivation für eine Weiterbildung, umso größer sollte das Budget für das Marketing des Programms ausfallen.

KURZE GESCHICHTE DES ERWACHSENENLERNENS

Haben Sie Lust auf einen kleinen historischen Exkurs? Dann begleiten Sie mich doch. Die Frage, der wir nachgehen wollen, lautet: Wann begannen Wissenschaft und Praxis eigentlich, sich mit dem Lernen von Erwachsenen zu beschäftigen?

DIE ANDRAGOGIK WIRD GEBOREN

Nach dem Zweiten Weltkrieg emanzipierte sich die Erwachsenenbildung zunehmend von der auf Kinder fokussierten Pädagogik. In den USA begründeten Malcolm Knowles und Elwood Holton die Andragogik. Knowles führte eine klare Unterscheidung zwischen pädagogischen und andragogischen Lern- und Trainingsprinzipien ein. Aus dem Schüler oder Studenten wurde der Teilnehmer, der aktiv in das Lerngeschehen eingreift.

UND IN DEUTSCHLAND? DISKURS, GRUPPENDYNAMIK, PINNWÄNDE ...

In Deutschland entwickelte sich basierend auf der schon erwähnten themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn und anderen Theorien eine eher diskurs- und persönlichkeitsorientierte Weiterbildung. An den Universitäten hatte man den „Muff von tausend Jahren“ aus den Talaren geschüttelt. Nun wollte man dies auch in den Unternehmen tun. Die waren zwar wesentlich jünger, autoritäres Denken und die entsprechenden Strukturen waren aber auch hier vorherrschend. Es galt, eine demokratische Form der Meinungs- und Entscheidungsbildung zu etablieren. Zwei Ansätze verfolgte man dabei. Beim einen ging es um die systematische Verbesserung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen durch Material, Werkzeuge, Spielregeln und die spezielle Gestaltung der Architektur. Ein eher sachlicher, auf Effizienz der Prozesse ausgerichteter Ansatz also.

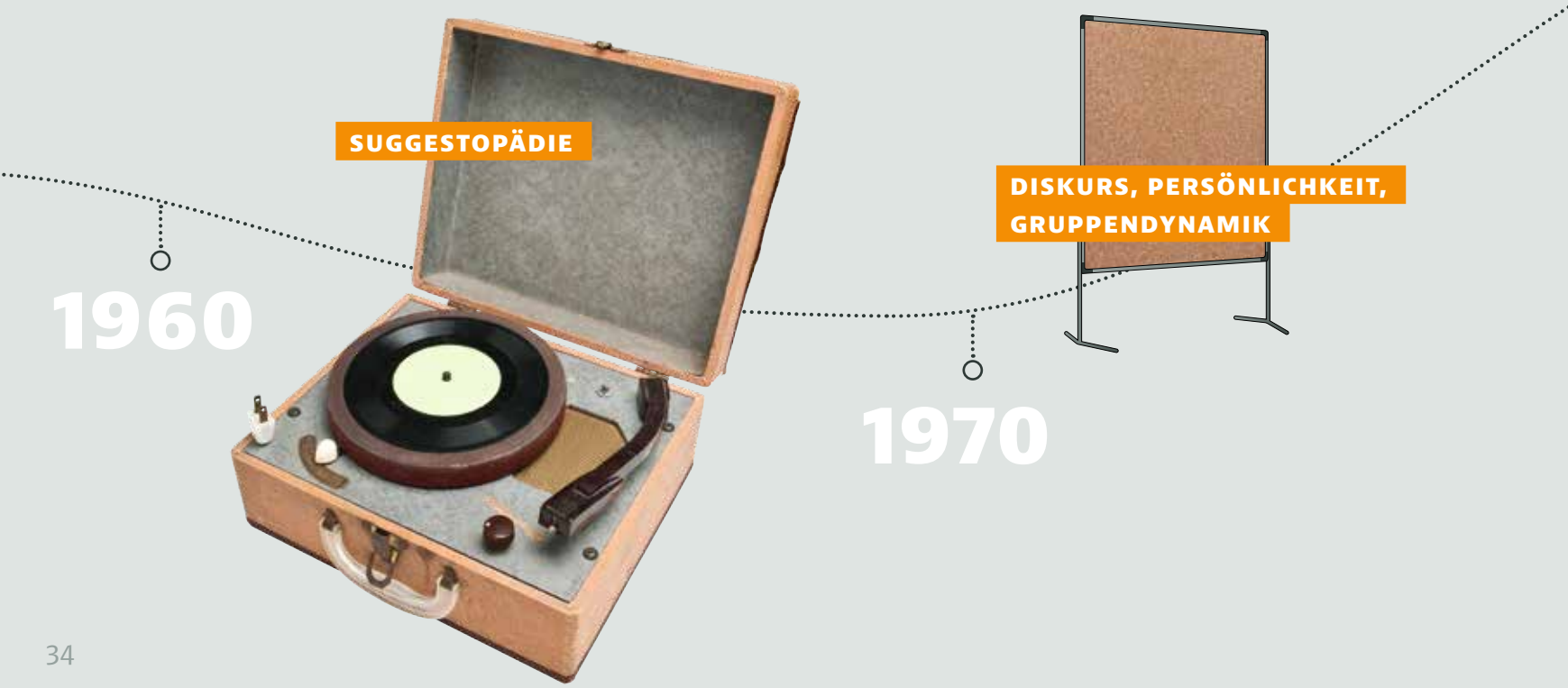
ANDRAGOGIK

1950

Beim anderen Ansatz standen der gruppendynamische Prozess und die Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund. Der Besprechungs- und Diskussionsleiter wurde abgesetzt und durch den Moderator ersetzt. Eberhard Schnelle und seine Mitstreiter (die sich dann tatsächlich miteinander stritten) verhalfen der Moderationsmethode in Deutschland zu einem einzigartigen Erfolg. In keinem Land der Welt werden so viele Moderationskarten beschrieben, geclustert und bewertet wie in Deutschland. Auch Pinnwand und Flipchart sind deutsche Erfindungen.

SUGGESTOPÄDIE WIRKT ENTSPANNEND IN OST UND WEST

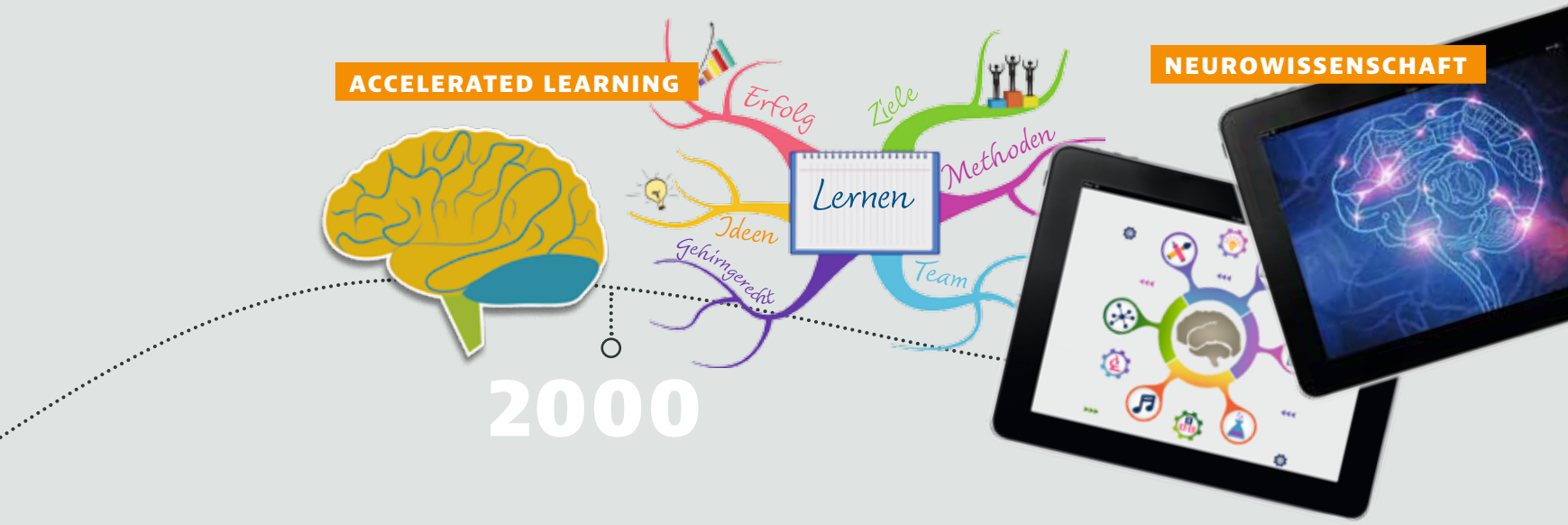
Auch jenseits des Eisernen Vorhangs tat sich in Sachen Erwachsenenbildung eine Menge. Georgi Losanow entwickelte in den 1960er-Jahren die sogenannte Suggestopädie und geriet dadurch in Konflikt mit den damaligen kommunistischen Machthabern in Bulgarien. Seine Aufmerksamkeit galt dem unbewussten Lernen und der Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen. Ausgangspunkt der Suggestopädie als Trainingsmethodik war das Fremdsprachentraining, das Losanow mit Entspannungsmethoden kombinierte. In Indien hatte er Yogis kennengelernt und ihr ausgesprochen gutes Erinnerungsvermögen bewundert. Losanow stellte fest, dass ein besonderer Bewusstseinszustand sich positiv auf die Merkfähigkeit auswirkt. Er experimentierte mit Musik und Autosuggestion und setzte auf psychologische, didaktische und künstlerische Instrumente. Heute wird Losanow häufig lediglich mit den Themen Entspannung und Alphawellen in Verbindung gebracht. Tatsächlich war er vor allen Dingen ein Vertreter derjenigen, die eine vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden betonen.



ACCELERATED LEARNING MACHT TEMPO

Losanows Ideen wurden in unzähligen Ländern kopiert und weiterentwickelt. In den USA entstand aus der Suggestopädie das sogenannte Accelerated Learning. Colin Rose gilt als einer der Wegbereiter dieser Methode. Dave Meier schrieb ein Standardwerk zum Thema (Meier 2000). Suggestopädie und Accelerated Learning sehe ich eindeutig als enge Verwandte von Edutrainment.

Tony Buzan, der Vater des Mindmappings, wäre aus dieser Zeit ebenso noch zu nennen wie die beiden Lernrevolutionäre und NLP-Gründer Richard Bandler und John Grinder. Schließlich darf in dieser Liste natürlich Vera Felicitas Birkenbihl nicht fehlen, die vor allem im deutschsprachigen Raum den Begriff des gehirngerechten Lernens fest verankert hat und als Wegbereiterin eines neuen Trainingsansatzes gelten kann.



NEUROWISSENSCHAFT BRINGT MEHR? SCHAUEN WIR MAL ...

In jüngster Zeit wird die Hirnforschung immer mehr zur Leitwissenschaft. Sie ist dabei, unser Denken über Lernprozesse neu zu bestimmen. Seit ich mich mit Gehirnforschung und ihren Einsatzmöglichkeiten, etwa im Neuromarketing, beschäftige, verstehe ich viele Aspekte des Lehrens und Lernens einfach besser. Für meine persönliche Lernbiografie gilt das natürlich auch. Zum Beispiel habe ich bestätigt bekommen, warum aus mir niemals ein Lateingenie werden konnte. Im Folgenden möchte ich Sie daher zu einem Ausflug in die spannende Welt der Gehirnforschung einladen. Wir werden erfahren, wie unser Gehirn lernt und welche Konsequenzen dies für das Lehren und Trainieren im Unternehmen hat.

WIE LERNEN FUNKTIONIERT – ODER: NEUES VOM GEHIRN

Manche Wissenschaftsexperten gehen davon aus, dass die moderne Gehirnforschung für das 21. Jahrhundert so wichtig sei wie Chemie und Physik für das 19. und 20. Jahrhundert. Ob dies stimmt oder nicht, wird die Zukunft zeigen – auf jeden Fall ist „Neuro“ in. Es wimmelt nur so von Artikeln über das Gehirn und seine Funktionsweise. Keine Wochenendausgabe der großen Zeitungen kommt mehr ohne einen Artikel zur Gehirnforschung aus. Neurobiologie, Neuropsychologie, Neuromarketing. Neuro, Neuro, Neuro. Die Gehirnforschung scheint alles erklären zu können. Wenn Sie bei Google das Stichwort „Neuro“ eingeben, stoßen Sie auf Millionen von Einträgen.

Mir selbst hat die Gehirnforschung beispielsweise erklärt, weshalb von meinem Lateinunterricht wenig in meinem Gehirn hängen geblieben ist. Wenn ich im Urlaub versuche, eine lateinische Inschrift in einer Kirche zumindest ansatzweise zu entziffern, scheitere ich kläglich. Wo sind die ganzen Vokabeln hin? Jeder ZEIT-Leser scheint mir hoffnungslos überlegen zu sein, obwohl ich fünf Jahre lang Lateinunterricht auf altsprachlichen Gymnasien genossen habe.

NEGATIVE EMOTIONEN SIND EIN LERNKILLER

Während mir die tiefere Bedeutung des Ablativus absolutus bis heute fremd ist, habe ich noch sehr genau das feiste Gesicht meines Lateinlehrers vor meinem geistigen Auge. Seine riesige schwarze Brille, die extrem großen Schneidezähne und das diebische Vergnügen in seinen Augen, wenn er mich mal wieder vorführen konnte. Der Mann hieß zu allem Überfluss auch noch Achilles und war nicht nur Latein-, sondern auch Griechischlehrer. Bevor er die korrigierten Arbeiten an die Klasse zurückgab, las er zum Vergnügen der Anwesenden meine Übersetzung vor. Meistens bogen sich alle vor Lachen angesichts der katastrophalen Übersetzungsfehler und Sinnentstellungen.

Daran kann ich mich heute noch gut erinnern, an den Inhalt allerdings nicht. Florian Müller geht es beim Thema Englisch genau so. Das liegt daran, dass beim Lernen die Gefühle immer mitlernen. Wenn negative Emotionen mit dem Lernen verbunden waren, tauchen diese immer wieder auf, sobald versucht wird, das Wissen abzurufen. Außerdem machen die Gehirnzellen nicht das, was sie bei positiven Emotionen, die mit Lernen verbunden sind, automatisch und unbewusst tun, nämlich Verbindungen herstellen zu anderen verwandten Bereichen. Das ist übrigens der Grund, warum wir so schnell lernen, wenn uns eine Sache wirklich gepackt hat.

Überlegen Sie einmal selbst, wann Sie ein neues Hobby entdeckt haben und in kürzester Zeit zu einem Experten wurden. Das Wissen flog Ihnen zu, ohne dass Sie selbst das Gefühl hatten, bewusst zu lernen. Positive Emotionen sind nämlich ein Lernturbo. Mein Lateinunterricht dagegen bildet quasi eine Wissensinsel, die nur wenig Verbindung zu anderen Wissensbereichen in meinem Gehirn aufgebaut hat. Und selbstverständlich war meine Begeisterung, mich nach meiner Schulkarriere noch mit Latein auseinanderzusetzen, eher gering. Wobei es nicht erstaunt, dass man eine Sache, die man zwanzig Jahre lang nicht praktiziert hat, nicht mehr besonders gut beherrscht. Florian Müller jedenfalls steckt im Gefängnis seiner früheren Lernerfahrungen mit Englisch. Sein Englisch ist heute wahrscheinlich sogar noch schlechter als während seiner Schulzeit. Und wenn er nun sein Englisch verbessern soll, kommen all die negativen Erinnerungen wieder hoch und blockieren ihn.

POSITIVE EMOTIONEN SIND EIN LERNTURBO

Sind Lerninhalte mit positiven Gefühlen verbunden, sieht das ganz anders aus. Stellen Sie sich vor, Sie besuchen einen Spanischkurs. Neben Ihnen lernt eine äußerst attraktive Italienerin bzw. ein äußerst attraktiver Italiener. Nach der dritten Spanischstunde trinken sie einen Espresso zusammen. Sie beschließen, nun auch noch Italienisch zu lernen. Was meinen Sie, welche Sprache Sie leichter, schneller und besser lernen? Zu welchem Land Sie sich freiwillig den aktuellen Baedeker besorgen? Bei welchen Filmen Sie die Originalsprache wählen? Zu welcher Landesküche Sie sich ein schönes Kochbuch bestellen? Sie wissen, worauf ich hinauswill.

Und nun ein Gegenbeispiel. Viele Teilnehmer von Verhaltenstrainings haben Angst vor der Videokamera. Oftmals stellt sich dann heraus, dass sie extrem negative Erfahrungen mit Video-Feedback gemacht haben. Sie fühlten sich vor der Gruppe ähnlich gedemütigt wie ich mich in meinem Lateinunterricht. Deshalb nützt es nichts, sich in einem solchen Fall zu sagen, dass das kritische Feedback des Kollegen möglicherweise begründet und richtig gewesen sei. Entscheidend ist, dass der Teilnehmer in einem solchen Fall nichts gelernt hat, außer dass Video-Feedback schlimm ist.

Schauen wir uns das Gehirn, seine Entstehungsgeschichte und die wichtigsten Teile einmal genauer an, bevor wir uns fragen, welche Schlussfolgerungen daraus für Trainings und das Lernen allgemein zu ziehen sind.

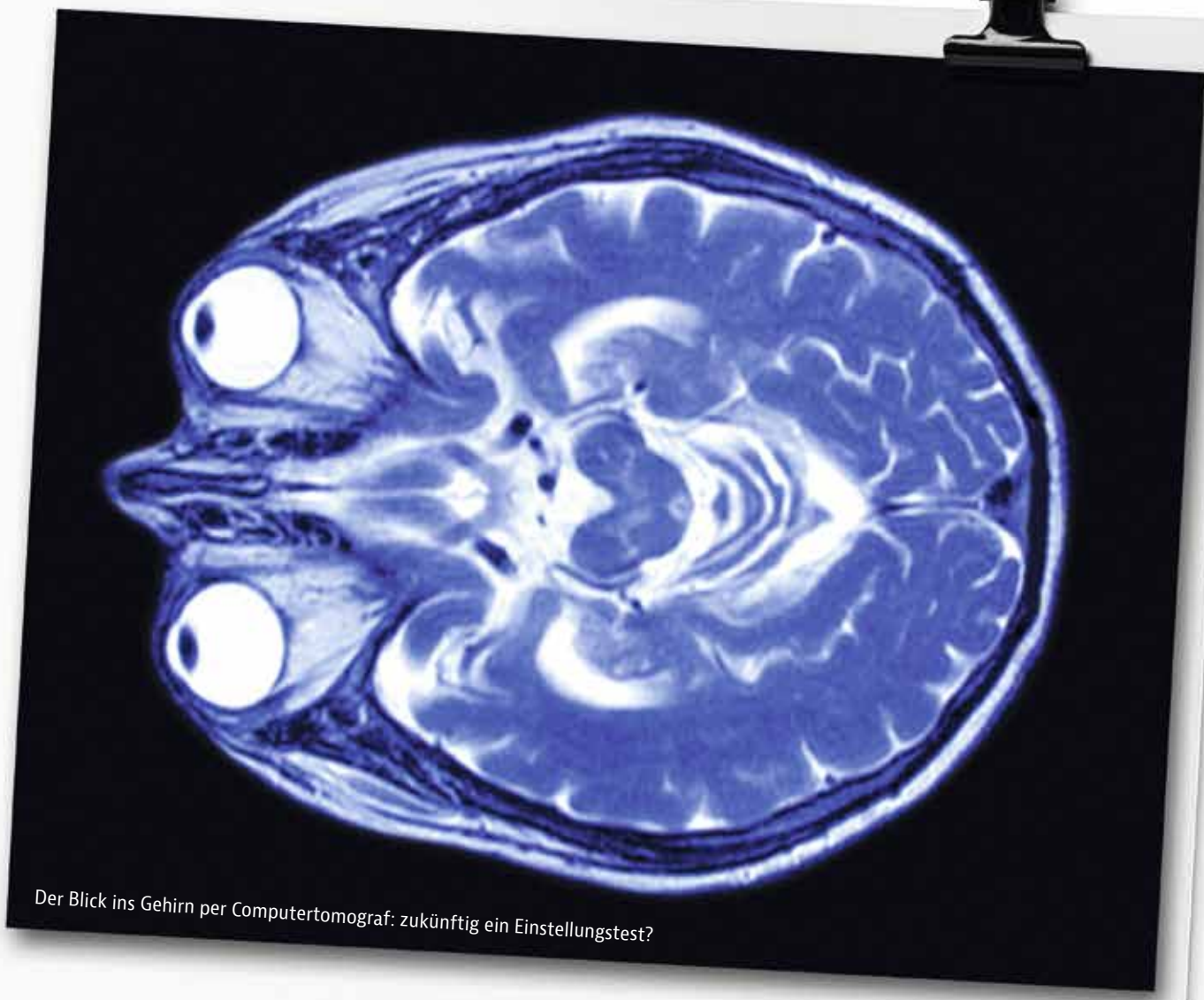
DER BLICK INS HIRN VERÄNDERT ALLES

Woher haben die Forscher eigentlich all diese Informationen über das Gehirn? Es steckt natürlich eine Menge Technologie dahinter. Dank Computertomografie, Positronenemissionstomografie und funktioneller Magnetresonanztomografie ist es möglich, in das Gehirn zu gucken, ohne dafür wie die alten Azteken die Schädeldecke aufzusägen. Wir können das Gehirn sogar bei der Arbeit beobachten und die jeweils aktiven Gehirnteile lokalisieren. Das machen sich auch die Marketingspezialisten zunutze, die zusammen mit einigen Gehirnforschern die neue Disziplin des Neuromarketings entwickelt haben.

Kernspintomografen sind relativ teuer, sie kosten rund eine Million Euro und stehen selbstverständlich nicht jedem Forscher jeden Tag zur Verfügung. Aber eine einfache Rechnung sagt uns: Je mehr Geräte dieser Art es gibt, je besser sie werden, je mehr Forscher an ihnen arbeiten können, umso mehr Ergebnisse werden wir auch erzielen. Insofern müssen die aktuellen Aussagen über das Gehirn immer ein wenig relativiert werden. In zehn Jahren wissen wir schon wieder viele Dinge deutlich besser und manche großartige Erkenntnis von heute wird sich möglicherweise als irrige Vermutung entpuppen.

Vor einiger Zeit wurde sogar ein Pärchen beim Sex in der Röhre beobachtet – selbstverständlich nur die Gehirne –, und man fand heraus, dass während des Sex bei Männern lediglich das Reptilienhirn (also der Hirnstamm) beteiligt ist, bei Frauen dagegen das gesamte Gehirn. Hätte es dafür ein so teures Experiment gebraucht?

In einigen Jahren, so nehmen manche Beobachter an, werden die Computertomografen auch bei der Personalauswahl die entscheidende Rolle spielen und bisherige Testverfahren überflüssig machen. Bereits heute soll es angeblich in einigen Unternehmen üblich sein, Topführungskräfte dieser Prozedur zu unterziehen, nicht nur,



Der Blick ins Gehirn per Computertomograf: zukünftig ein Einstellungstest?

um herauszufinden, ob ihr Gehirn gesund ist, sondern auch, um festzustellen, welche Dominanzausprägung sie haben und ob sie für eine höhere Führungsposition tatsächlich geeignet sind. Eine gruselige Vorstellung – nicht nur für Betriebsräte.

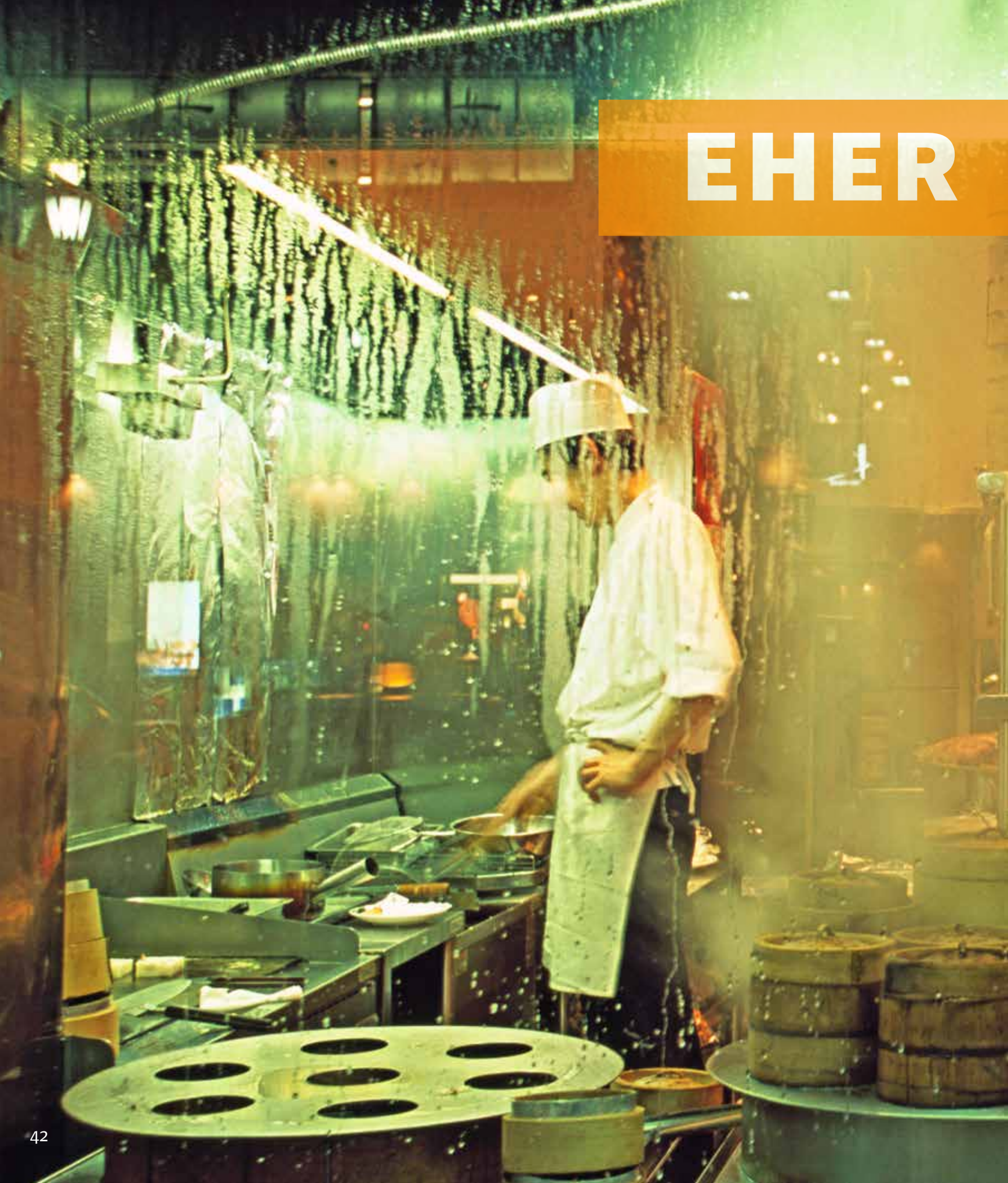
In jedem Fall haben diese bildgebenden Verfahren auch die Erforschung des Lernens revolutioniert. Man kann unserem Gehirn jetzt nicht nur beim Sex, sondern auch beim Denken, Lernen und Vergessen zugucken. Wir sehen, welche Gehirnteile bei welchem Prozess beteiligt sind.

Wer sich mit dem Gehirn beschäftigt, wird zunächst einmal von der Komplexität erschlagen. Vereinfachung tut not, und so gibt es eine Vielzahl von Modellen und Analogien, die versuchen, die grundsätzliche Struktur verständlich darzustellen.

DAS HIRN ALS

COMPUTER ?

Ein besonders beliebtes, wenn auch schon leicht angestaubtes Modell ist der Vergleich des Gehirns mit dem Computer. Das Kurzzeit- oder Arbeitszeitgedächtnis gilt dann als Arbeitsspeicher, die Großhirnrinde wird als Festplatte bezeichnet. Das können wir uns gut vorstellen. Leider funktioniert aber das Gehirn gar nicht wie ein Computer und ein Computer nicht wie ein Gehirn.



EHER

SO !

In ihrem Buch Welcome to your Brain: Ein respektloser Führer durch die Welt unseres Gehirns *erklären Sandra Aamodt und Samuel Wang (2009), dass es in einem Computer ganz linear und ordentlich zugeht. Unser Hirn dagegen gleiche eher einem chaotischen chinesischen Restaurant, in dem alle hektisch und aus Sicht eines Außenstehenden völlig sinnlos durcheinanderlaufen, am Ende aber alle pünktlich ihr bestelltes Essen verspeisen können.*