

Schöne neue Lernwelt? Ohne Didaktik bleibt sie unwirksam.

**Oder: Wie aus Personalentwicklungs-Budgets
echte Performance wird**

Maximilian Küpper

Schöne neue Lernwelt... leider unwirksam?

Mit den neuen digitalen Lernplattformen und intelligenten Personalentwicklungstools stehen Organisationen heute eine beeindruckende Vielfalt an Möglichkeiten offen. Adaptive Lernsysteme, KI-gestützte Lernpfade, Microlearning-Apps und immersive Formate wie Virtual- oder Augmented-Reality-Trainings versprechen maximale Flexibilität und individuell zugeschnittene Entwicklungswege. Mitarbeitende können orts- und zeitunabhängig lernen, Fortschritte werden in Echtzeit sichtbar und Inhalte lassen sich dynamisch an aktuelle Anforderungen anpassen. Die technologische Bandbreite wirkt auf den ersten Blick fast grenzenlos – aber führt u.E. zum falschen Fokus.

Was zählt, ist am Ende der nachhaltige **Lernerfolg**. Dazu braucht es – ganz unabhängig vom Format – vor allem eine durchdachte Didaktik. Ein neues Format ist nur dann eine Bereicherung, wenn es in ein didaktisches Konzept passt – ansonsten kann es Spaß machen, Kosten sparen, fancy und interessant wirken, bleibt aber Schall und Rauch! Der Fokus muss also darauf liegen, dass **wirksame didaktische Lernansätze** zum Tragen kommen. Und eine moderne Learning Experience Platform (LXP) kann erst durch didaktische Tiefe langfristig nützen.

Effizienz entsteht durch nachhaltigen Lernerfolg:

Dass die Arbeitszeit der Mitarbeitenden ein kostbares Gut ist, wird in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischem Wandel spürbarer denn je. Personalentwicklungsmaßnahmen müssen deshalb möglichst effizient gestaltet werden, wenn sie es

rechtfertigen sollen, dass wichtiges Personal das Tagesgeschäft ruhen lässt. Der **Schlüssel für diese Effizienz** liegt für uns nicht in der bloßen Verkürzung der Lernzeiten („*Statt eines Trainings genügt schon ein wenig Microlearning*“). Der Fokus von Lerninterventionen sollte vielmehr auf einer Didaktik liegen, die den Teilnehmenden Lernerfolge und Erkenntnisse ermöglicht, von denen sie dauerhaft in der alltäglichen Praxis profitieren. Nachhaltige Wirkung, die sich wirklich „rechnet“, besteht darin, dass die Lernenden das neue Wissen in ihrer Tätigkeit tatsächlich abrufen können und es als Orientierung nutzen, um ihr Verhalten sinnvoll zu steuern und bessere Entscheidungen zu treffen.

Um das zu erreichen, folgt unsere didaktische Konzeptionierung zwei lerntheoretischen Ansätzen:

” Nachhaltige Wirkung, die sich wirklich „rechnet“, besteht darin, dass die Lernenden das neue Wissen nutzen, um ihr Verhalten sinnvoll zu steuern und bessere Entscheidungen zu treffen.

Unsere Ansätze:

Systemisch-konstruktivistisches Lernen:

Wir sehen unsere Aufgabe nicht darin, Menschen lediglich Wissen zu *vermitteln*. Denn jeder Mensch betrachtet neue Informationen durch eine persönliche „Schablone“ aus bisherigem Wissen, Vorerfahrungen und damit verknüpften Emotionen. Wirkliches Lernen beginnt dann, wenn das Neue in das Bestehende integriert wird. Unser Anliegen ist es deshalb, Lernende dabei zu unterstützen, sich Wissen selbst *anzueignen*. Dafür schaffen wir einen Raum, in dem neue

Impulse zu relevanter Erkenntnis werden. Erst so können sie nachhaltig wirken – von kleinen Anregungen bis zu großen „Aha-Momenten“.

Lernen stellt damit einen **inneren Prozess** dar, den wir durch unsere Methodik zielgerichtet anregen können, um individuelle Lernfortschritte zu ermöglichen.

Gleichzeitig ist dieser Lernprozess immer in einen **sozialen Kontext** eingebunden. Deswegen ist es zentral, die individuellen Arbeitssituationen der Lernenden (wie Rollen, Beziehungskonstellationen oder konkrete Herausforderungen) in Erfahrung zu bringen und bei der Konzeption sowie der flexiblen Durchführung des Lernformats zu berücksichtigen. Dies kann in Trainings-Kontexten zum Beispiel bedeuten, dass der geplante Ablauf spontan geändert wird und konkrete Themenmodule in einem anderen Umfang behandelt oder ergänzt werden, um den Bedarfen der Teilnehmenden gerecht zu werden – im Rahmen der mit dem Auftraggeber vereinbarten Lernziele. Denn nur wenn theoretische Impulse und daraus abgeleitete Entwicklungsschritte zum Kontext der Teilnehmenden passen, entstehen Lösungen, die nicht nur sinnvoll klingen, sondern tatsächlich in der Praxis Wirkung entfalten.

Das bedeutet für uns: Die Vorerfahrungen und die alltagsnahen Bedarfe der Teilnehmenden gestalten die Schwerpunkte und Methoden des Lernwegs aktiv mit.

Erfahrungsgeleitetes Lernen:

Wir sind überzeugt, dass nachhaltiges Lernen nicht allein durch die kognitive Auseinandersetzung mit Theorien entsteht. Wirkliche Verhaltensänderung erfolgt durch **konkretes Tun und Erleben**, denn unser Gehirn unterscheidet zwischen dem, was wir bloß

gehört haben und dem, was wir selbst erfahren haben. Je mehr das neue Wissen also zunächst „gespürt“ worden ist, desto leichter und intuitiver kann es in herausfordernden Alltagssituationen tatsächlich abgerufen werden.

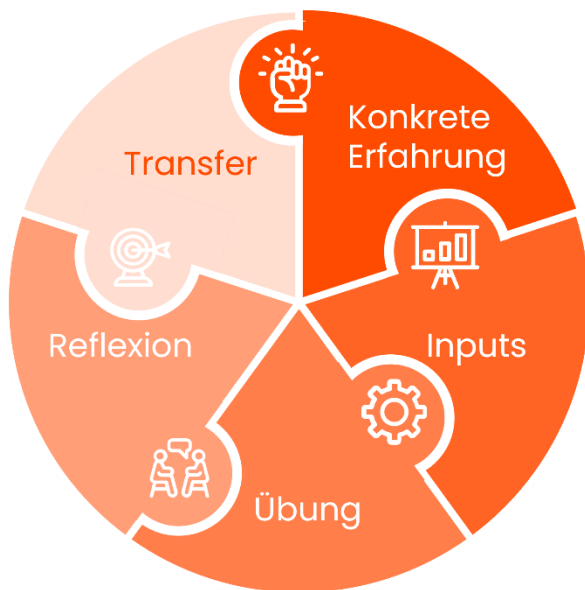


In unseren Lernformaten schaffen wir deshalb Experimentierräume, in denen wir die Teilnehmenden einladen, neue Verhaltensweisen nicht nur zu besprechen, sondern aktiv auszuprobieren. Dies kann auch bedeuten, über gewohnte Routinen hinauszugehen, da Entwicklung bekanntermaßen außerhalb der „Komfortzone“ stattfindet. Dabei gilt der Grundsatz, dass Fehler nicht nur begangen werden dürfen, sondern die Grundlage für persönliche Erkenntnisse sind. Dazu braucht es ein hohes Maß an **psychologischer Sicherheit** und vertrauensvoller Atmosphäre innerhalb der Lerngruppe, für das wir Sorge tragen.

Um diese praktischen Erfahrungen zu nutzen, werden anschließend gezielte Reflexion und konkrete Ableitungen für die eigene Tätigkeit vorgenommen. So wird eine Brücke zwischen der Übungssituation und dem persönlichen Arbeitsalltag geschlagen.

Was heißt das konkret? Unsere fünf Lehr- und Lernsettings:

Mithilfe dieser beiden Ansätze schaffen wir Formate bzw. Format-Architekturen, die die Umsetzung des Erlernten und Entwickelten in der beruflichen Praxis optimal fördern.



Konkret ergeben sich **fünf Lehr- bzw. Lernsettings**, die wir unseren Entwicklungsmaßnahmen zugrunde legen:

Konkrete Erfahrungen:

Wir docken an den Vorerfahrungen der Lernenden an. Dies umfasst zum einen den Lernenden einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Zum anderen nutzen wir ausgewählte Übungen, die bei den Teilnehmenden neue Erfahrungen auslösen, die in den weiteren Settings reflektiert werden können – und im beruflichen Alltag häufig präsent bleiben.

Inputs:

Theoretische Inputs in Form von ausgewählten Modellen, Methoden und Ansätzen regen die Teilnehmenden zu neuen Perspektiven an und geben im Berufsalltag Orientierung. Dabei setzen wir auf die Kombination

wissenschaftlicher Genauigkeit und einprägsamer Anschaulichkeit – denn die beste Theorie hilft nur, wenn sie sich leicht merken lässt.

Übung:

Übungen dienen der Veranschaulichung und Anwendung des erlernten Wissens, um dieses praktisch zu erleben und alltagsnah zu verinnerlichen. Sie sind so konzipiert, dass sie den alltäglichen Herausforderungen der Teilnehmenden entsprechen, beispielsweise in Form von Anwendungsübungen, Simulationen, Kreativformaten oder einem (Online)-Quiz.

Reflexion:

Vielfältige Reflexionsformate regen dazu an, das eigene Tun und Denken zu hinterfragen und neu erschlossene Perspektiven fest im eigenen Verhalten zu verankern. Dazu nutzen wir vielfältige Methoden: Neben kognitiven und assoziativen Einzelreflexionen haben sich Gruppenreflexionen sowie Feedback- und Spiegelungsübungen bewährt.

Transfer:

Transferformate regen dazu an, das Wissen eigenständig auf Sachverhalte innerhalb der eigenen Arbeitssituation anzuwenden, um im Rahmen der eigenen Tätigkeit passende Lösungen zu entwickeln. So tragen zum Beispiel Kollegiale Fallberatungen, Fallwerkstätten oder individuelle Transferprojekte mit Lernpartnerschaften dazu bei, neue Erkenntnisse über das Lernformat hinaus zu verstetigen.

Der konkrete Ablauf der fünf Lehr- und Lernsettings kann variiert werden, da eine Methode auch verschiedene Funktionen (wie zum Beispiel Reflexion und Transfer) gleichzeitig abdecken kann. Entscheidend ist, dass

alle Settings ausreichend in der gesamten Lernarchitektur berücksichtigt werden.

Fazit

Unsere Formatarchitekturen gestalten wir stets kundenspezifisch entlang dieser didaktischen Ansätze, um einen langfristigen Lernerfolg sicherzustellen.

Denn kein Format ist per se wirksam oder unwirksam. Gehen kurze Online-Lerneinheiten nicht über das reine Vorstellen von Informationen hinaus, wird der Lernerfolg begrenzt und von kurzer Dauer sein. Egal, wie anschaulich diese gestaltet sind. Knüpft die Lerneinheit hingegen an die tatsächlichen Herausforderungen der Lernenden an, lädt zur Reflexion des eigenen Verhaltens ein und ermöglicht es, die konkrete Anwendbarkeit im Alltag abzuleiten – dann wird der **Lernerfolg sich spürbar erhöhen**.

Konkret zeigt sich dies, wenn Teilnehmende in Nachfolgemodulen berichten, wie ihnen Erkenntnisse im Arbeitsalltag in den Sinn kamen und sie mit ihrer Hilfe herausfordernde Situationen bewältigen konnten. Sprich: Wenn sie praktisch erfahren, dass das Gelernte funktioniert.

Bei aller Leistungsfähigkeit moderner technologischer Lernformate sollte nicht übersehen werden, was das Lernen tatsächlich wirksam macht: eine kluge Didaktik, die es den Lernenden ermöglicht, neues Wissen nicht nur zu verstehen, sondern zu erfahren und anzueignen sowie persönliche Erkenntnisse zu entwickeln. Denn auch ein kleiner Zeitinvest und Einsatz des PE-Budgets ist immer noch zu groß, wenn am Ende kein langfristiger Lernerfolg steht.

Autor



Maximilian Küpper
Consultant

kuepper@imap-institut.de

+49 (0) 211 513 69 73 - 76