

## Pädagogisch intendierte Prozesse im Betrieb gestalten

Bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen gehen die beteiligten Menschen Beziehungen ein, die häufig das Wechselverhältnis von eigener aktiver Tätigkeit und Führung (pädagogisches Grundverhältnis) beinhalten.

Ausgehend von ihrer Stellung im Betrieb sind Informatikerinnen und Informatiker deshalb aufgefordert, auf der Grundlage von Kenntnissen vom menschlichen Lernen solche Aufgaben wie

- Anleiten von Mitarbeitern und Auszubildenden,
- Kundenbetreuung,
- Durchführung von Produktschulungen u.a.

sowie

- Mitarbeit an der Ausbildung und Qualifizierung

bewusst zu planen und zu realisieren.

Hauptanliegen der pädagogischen Überlegungen ist es dabei, einem anderen Menschen Sachverhalte so nahe zu bringen, dass er diese annehmen und verstehen kann.

Das Studium dieses Lernmoduls befähigt Informatikerinnen und Informatiker, diese pädagogisch intendierten Prozesse bewusst im eigenen und im Interesse des Betriebes mitzugestalten.

Alle notwendigen Informationen und Arbeitsunterlagen sind in diesem Lernmodul enthalten.

Dieses Lernmodul ist im häuslichen Studium zu erarbeiten.

Der benötigte Zeitaufwand liegt bei ca. 10 Stunden.

Zusätzlich werden in den semesterbezogenen Präsenzphasen (ca. 1 Stunde) zentrale Lernproblemstellen des Lernstoffes diskutiert und zusammengefasst.

### LERNMODUL 1

#### Ziele

#### Ausgangssituation

#### Planung

**Projekt des  
Lernmoduls**
**Arbeitsberatung planen**

Sie sind Informatiker in einem Betrieb und haben die Aufgabe, eine Arbeitsberatung vorzubereiten und zu leiten.

Erstellen Sie dazu die didaktische Grobkonzeption und planen Sie diese im Konkreten. Gehen Sie dabei folgende Lösungsschritte:

**Muster für eine Kurzvorbereitung einer Arbeitsberatung**

1. Was liegt an? (Sicherung der Sachorientierung)
2. Welche Teilnehmer mit welchen Voraussetzungen sind zu erwarten?  
(Sicherung der Zielgruppenorientierung)
3. Was ist durch die Beratung bei den Teilnehmern zu erreichen?  
(Sicherung der Zielorientierung)
4. Welche Bedingungen sind für die Arbeitsberatung vorhanden (zeitliche, örtliche, materiale) bzw. welche sind zu schaffen? (Sicherung der Bedingungsadäquatheit)
5. Wie ist didaktisch-methodisch günstig vorzugehen?

Zeit	Didaktische Schritte + Inhalt	Methodisches

<b>1 Grundlagen des menschlichen Lernens .....</b>	<b>4</b>
1.1 Wesen des Lernens .....	4
1.2 Grundprozesse des Lernens .....	18
<b>2 Das pädagogische Grundverhältnis in Arbeitsprozessen .....</b>	<b>41</b>
2.1 Wesen des pädagogischen Grundverhältnisses .....	41
2.2 Spezifik betriebsinterner und betriebsexterner pädagogisch intendierter Prozesse .....	50
<b>3 Planen und Gestalten pädagogisch intendierter Prozesse im Betrieb .....</b>	<b>57</b>
3.1 Zusammenwirken mit Kollegen und Mitarbeitern .....	57
3.2 Kundenbetreuung .....	60
3.3 Aus- und Weiterbildung .....	66
<b>Lösungsanhang .....</b>	<b>81</b>

## Inhaltsverzeichnis

## 1 Grundlagen des menschlichen Lernens

### 1.1 Wesen des Lernens

#### Vorbemerkung

Technologische Abläufe zu optimieren gelingt oftmals leichter als den Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen oder Chefs effektiv und für beide Seiten relativ problemlos zu gestalten. Das liegt in dem Wesen des Menschen begründet.

Der Mensch handelt und reagiert sowohl auf der Grundlage seiner Vernunft als auch mit entsprechenden Gefühlen. Beide Persönlichkeitsbereiche sind nicht nur sehr komplex und miteinander verwoben, sondern sind auch von Person zu Person auf Grund deren individueller Lebenswege verschieden ausgeprägt. Deshalb kann das Verhalten einer Person nie mit absoluter Sicherheit vorhergesehen werden. Wohl aber haben die Wissenschaften, die sich mit dem Wesen des Menschen beschäftigen, sehr viele Erkenntnisse zur Entwicklung und zu Verhaltensweisen von Menschen zusammengetragen. Insbesondere psychologische und pädagogische Erkenntnisse können uns helfen, unser Miteinander optimaler zu gestalten.



Abbildung 1 Arbeitsberatung in einem Unternehmen

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über das Lernen als den Grundvorgang der Persönlichkeitsentwicklung. Darauf aufbauend werden Empfehlungen deutlich zum bewussteren Umgehen miteinander im betrieblichen Arbeitsfeld.

Die Informationen hierzu sind „gehirngerecht“ und damit lerngerecht aufgebaut. Es werden die grundlegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse mit allgemeinen Erfahrungen verknüpft und durch Abbildungen ergänzt dargeboten, damit ein konkretes Bild von den Vorgängen entsteht.

Durch die jeweils dazugehörigen Teilaufgaben wird - bei selbstständiger Lösung - eine für die Anwendbarkeit erforderliche erste Umstrukturierung der Kenntnisse erreicht. Zugleich bieten diese Aufgaben die Chance, sie in den realen Arbeitsprozess einzubringen, zu überprüfen und evtl. kleine Veränderungen sukzessive anzubahnen. So wird es möglich, viele Situationen variabel und damit kreativ zu eigenem Nutzen im Interesse eines effektiven Arbeitens und eines günstigen Arbeitsklimas bewusster zu gestalten.

## Charakteristik des Lernens

Lernen ist ein Grundprozess bei allen höher entwickelten Lebewesen. Das auf unserer Erde entstandene Leben erhält seine Lebensfähigkeit durch Mechanismen zur Anpassung an die vorherrschenden Bedingungen. Diese sind zum einen fest angelegte und vererbte Verhaltensmuster. Zum anderen entstanden im Laufe der Evolution durch die Herausbildung eines Gehirns bei den höher entwickelten Lebewesen Voraussetzungen, die Vorgänge mit dem Ziel der Optimierung des eigenen Handelns ermöglichen: Lernen.

Lernen allgemein ist ein über die bloße Anpassung hinausgehender sehr komplexer Prozess der Informationsverarbeitung, der Varianten beim Reagieren und - vor allem beim Menschen - vorausschauendes Denken ermöglicht.

## Das menschliche Lernen

Das menschliche Lernen weist im Vergleich zum Lernen beim Tier eine Besonderheit auf. Das Gehirn arbeitet so, dass zusätzlich zum Erfahrungslernen auch die komprimierte Aneignung des Kulturgutes, das die Menschheit im Laufe ihres Daseins geschaffen hat, möglich wird. Der Mensch entwickelte ein Bewusstsein seiner selbst und damit auch ethische Ansprüche und Werte.

Das menschliche Lernen ist der **Grundvorgang der Persönlichkeitsentwicklung**. Die Wissenschaft beschreibt ihn als einen sehr komplexen, lebenslang stattfindenden Prozess, in dem die Person die ihr zugängliche Welt aktiv erfasst, als individuelles Abbild widerspiegelt und sich dabei selbst verändert.

In diesem wechselseitigen Prozess zwischen Mensch und Umwelt verändert sich nicht nur der Mensch selbst, sondern er beeinflusst auch seine personelle und dingliche Umwelt und verändert diese ebenfalls. Somit ergeben sich ständig ablaufende, miteinander verwobene Vorgänge von Lernen, Selbstveränderung und Veränderung der Umwelt.

Jeder Mensch wird eine bestimmte Umwelt hineingeboren. Aufbauend auf den bei ihm vorhandenen plastischen und daher multipotenten Anlagen, lernt der Mensch sehen, laufen, schreiben, fühlen, denken usw. Im Laufe seines Lebens erlernt er eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten, Verhaltensweisen, Auffassungen und Eigenschaften, die ihn als Individuum kennzeichnen.

Was gelernt wird und wie Lernen erfolgt, ist deshalb von immenser Bedeutung für das gesamte Leben eines Menschen. Es spielt dabei eine große Rolle, welche Anregungen zu welchem Zeitpunkt und in welcher Art und Weise gegeben werden. So gibt es Phasen in der biopsychischen Entwicklung des Menschen, in denen bestimmte Prozesse, Tätigkeiten und damit Fähigkeiten leicht und nachhaltig erlernt werden können.

Zum Beispiel liegt eine solche sensible Phase für die Willensentwicklung um das dritte Lebensjahr, das Erlernen feinmotorischer Handlungen wie Schreiben, Malen u.Ä. gelingt im frühen Schulalter am günstigsten und grundlegende Lebenseinstellungen entwickeln sich bereits in der Pubertätsphase.

Prinzipiell jedoch ist Lernen in jedem Alter möglich. Nutzt man dazu die Erkenntnisse der Lernforschung, kann man auch im höheren Alter erstaunliche Erfolge erzielen.

Allerdings, eines gilt immer: man muss selbst aktiv werden!

Lernen kann auf zweierlei prinzipiellen Wegen erfolgen:

- auf dem **direkten Weg**, indem die Person sich bewusst das zu Erlernende als Ziel setzt und dann Methoden wählt, die eine Aneignung ermöglichen, z.B. eine neue Sprache in einem Intensivkurs erlernen
- auf dem **indirekten Weg**, indem die Person einer Tätigkeit nachgeht, die ein anderes Ziel hat als zu lernen, aber für die Person neue Elemente enthält. Dieses Neue wird dann nebenbei mit erlernt, z.B. Urlaub in einem fremdsprachigen Land machen und sich mit den Bewohnern verständigen wollen, so wird die Person Teile der neuen Sprache mitbekommen.

Beide Wege hinterlassen ihre „Spuren“ im Gehirn und führen in Verbindung mit den vorhandenen Gedächtnisinhalten zu erweitertem bzw. zu neuem Wissen und Können.

Die aufgezeigten prinzipiellen Wege des Lernens können jeweils viele verschiedene Vorgehensweisen beinhalten. Je nach der Art und Weise, wie die geistigen Vorgänge (kognitiven Prozesse) und die psychisch gesteuerten Bewegungsvorgänge beim Handeln (psychomotorischen Prozesse) ablaufen, unterscheidet die Psychologie verschiedene Arten des Lernens.

Ein Beispiel:

Ein neuer Mitarbeiter oder ein Azubi soll das Montieren einer Anlage erlernen.

Beim Montieren wäre sicher u.a. zu bedenken, welche Teile zur Anlage gehören und welcher technologische Ablauf günstig ist. Dies sind geistige Handlungen, die wesentlich die konkreten Ausführungshandlungen bestimmen, also das bestimmen, was der Azubi dann - für Außenstehende sichtbar - tut.

Weil aber Umfang und Qualität der geistigen Prozesse das konkrete Handeln und Verhalten der Person bestimmen, ist es sinnvoll, sich über die Art und Weise Gedanken zu machen, wie das Montieren der Anlage erlernt werden sollte. Die Art und Weise ist entscheidend für die Bewusstheit beim Erlernen, für den Behaltenseffekt und für die spätere Anwendbarkeit des Wissens und Könnens bei ähnlichen Anforderungen.

Am besten wäre es, eine solche Art des Erlernens anzuregen, die auch noch nach längerer Zeit eine gute Qualität der Ausführung des Montierens weiterer Anlagen sichert.

Aus der Gesamtheit der wissenschaftlich aufgearbeiteten Arten des Lernens wurden für die folgende Zusammenstellung die vier wesentlichsten und grundlegendsten ausgewählt:

- das Lernen durch Nachahmen einer Handlung
- das Lernen durch Konditionieren (Anpassen an bestimmte Bedingungen)
- Lernen durch Versuch und Irrtum
- Lernen durch Einsicht in die Zusammenhänge

## Arten des Lernens

- Eine erste grundlegende Art des Lernens: **Lernen durch Nachahmen**

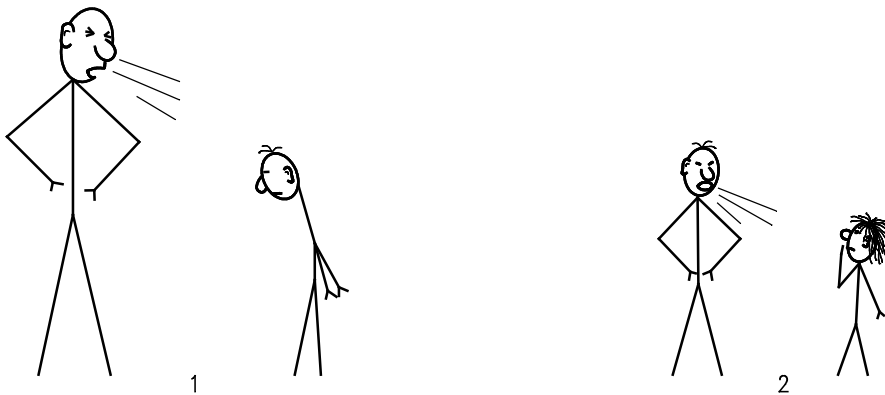


Abbildung 2 Beispiel für das Lernen durch Nachahmung

Insbesondere Kleinkinder lernen zu großen Anteilen durch Nachahmen einer Handlung. Sie imitieren die Großen und erleben dabei ihr eigenes Handeln, wodurch sie Erfahrungen sammeln. Über die Rückmeldung zu Erfolg oder Misserfolg des Nachahmungsversuches erhalten sie Bestätigung oder Nichtbestätigung ihres Tuns. Sie erleben aber auch, wie ihr Handeln bei den anderen ankommt. So werden sie, z.B. wenn Papa und Mama lachen oder anerkennend nicken, das gern noch einmal vorführen.

Das Nachahmen ist in seiner reinen Form nur ein Nachvollziehen einer erlebten Handlung. Beim direkten Weg des Lernens beobachtet der Lernende eine vorge-machte Handlung und kopiert möglichst genau deren Ausführung. Gelernt wird also das „Kopieren“ des Erfassten, wobei insbesondere psychomotorische Prozesse zur Regulation des eigenen Nachahmungsversuchs ablaufen. Kognitive Prozesse wie Überlegungen zu Zusammenhängen, zu Ursachen und Folgen oder gar zu möglichen anderen Varianten der Handlungsausführung sind dabei nicht erforderlich.

Bei einem bewusst vorgenommenen Vergleich der eigenen Handlungsausführung mit dem Original kann die nachahmende Person aus ihren Versuchen Erfahrungen zu ihren individuellen Möglichkeiten für dieses eine konkrete Tun sammeln. Eine Verknüpfung mit bereits Erlerntem und eine Übertragung (Transfer) auf ähnliche Handlungen beinhaltet diese Art des Lernens nicht, denn dazu sind weitergehende Denkprozesse erforderlich.

- Eine zweite grundlegende Art des Lernens: **Lernen durch Konditionieren**

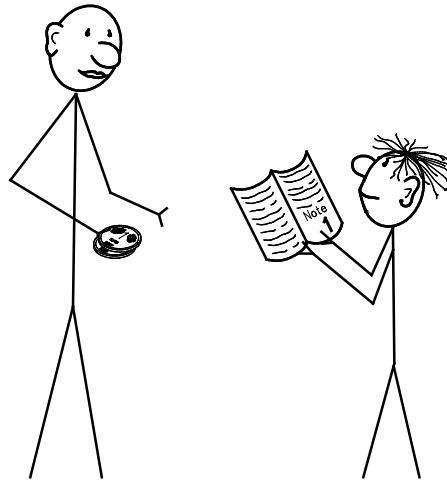


Abbildung 3 Beispiel zum Lernen durch Konditionieren

Erfolgt ein Lernprozess von vornherein in Verbindung mit bestimmten, die Person stark berührenden und gleich bleibenden Bedingungen, so spricht man vom Lernen durch Konditionieren, z.B. eine Zigarette beim angenehmen Kaffeetrinken rauchen.

Bei der lernenden Person wird im Gedächtnis die zum Zeitpunkt des (Rauchen-) Lernens gegebene Bedingung (Tasse Kaffee) mit dem Lerninhalt (Rauchen) gemeinsam gespeichert. Bleiben diese Bedingungen über einen längeren Zeitraum konstant, erfolgt eine Kopplung beider Sachverhalte. Dadurch wird es möglich, dass man sich z.B. bei einem späteren Eintreten genau dieser Bedingungen auch an den ehemals damit verbundenen Lerninhalt erinnert, z.B. rufen der Anblick und der Duft des Kaffees das Rauchen in Erinnerung. Umgekehrt kann die Aktualisierung des Lerninhalts die Erinnerung an die damals gegebenen Bedingungen wachrufen.

Häufig wird Lernen mit Anerkennung in Form einer Belohnung verknüpft. Dadurch erfolgt eine Bestärkung des eigenen Handelns und eine Verstärkung der abgelaufenen psychischen Prozesse. Deshalb ist es sehr wichtig zu bedenken, wofür die Belohnung gegeben wird, denn genau dieser Sachverhalt wird dann mit der Belohnung gekoppelt. Erhält der Lernende die Anerkennung:

- für das Ergebnis, ganz gleich, ob es für die Person leicht oder schwer war, die Aufgabe zu bewältigen?
- für das Ergebnis, ganz gleich, auf welchem Wege es erreicht wurde?
- für den gewählten Weg, weil dieser vielleicht neu war, ganz gleich, wie viel Zeit benötigt wurde?
- für das große Bemühen, ganz gleich, ob es zu einem richtigen Ergebnis kam?

Beim Konditionieren wird derjenige Aspekt gespeichert, auf den die Belohnung wiederholt gerichtet war bzw. wofür der Lernende meint, die Anerkennung erhalten zu haben.



- Eine dritte grundlegende Art des Lernens: **Lernen durch Versuch und Irrtum**

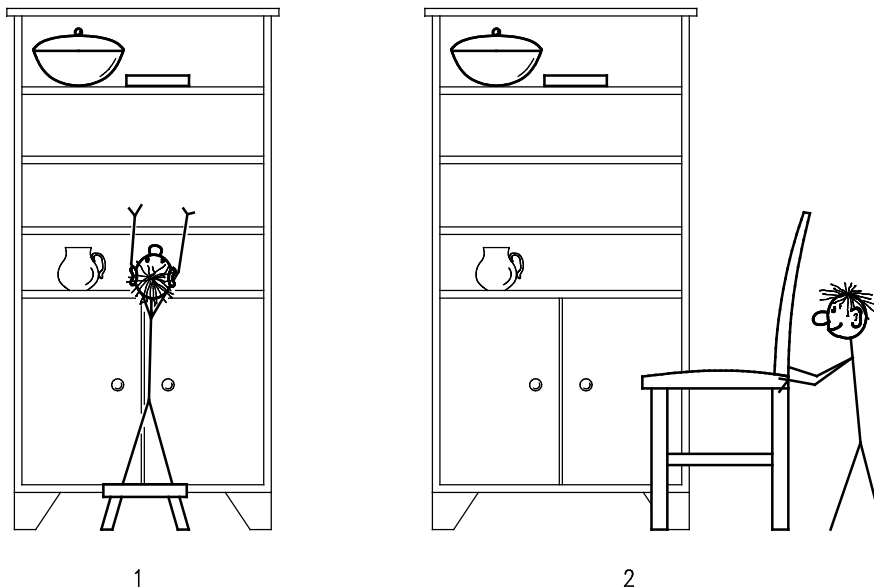


Abbildung 4 Beispiel für das Lernen durch Versuch und Irrtum

Das Versuch-Irrtum-Lernen beruht auf einem Ausprobieren von Handlungen, um ein angestrebtes Ergebnis zu erzielen. Die Person sucht relativ wahllos nach einem Weg zu dem gewünschten Ziel und bei der Vielzahl probierter Handlungen findet sie zufällig auch einen Weg, der zum Erfolg führt. Wird dieser Weg dann öfter gegangen und mit Erfolg belohnt, hat die Person gelernt.

In seiner reinen Form ist dieser Lernprozess ein „Blackbox“-Verfahren, das auf dem Zufall beruht und sich nur am Ergebnis orientiert. Ein möglicher Weg zu dem vorgestellten Ziel wird durch verschiedene Varianten von Probieren, von Versuchen gefunden - oder auch nicht. Es fehlen bei dieser Art des Lernens systematische Vorüberlegungen zu möglichen Zusammenhängen zwischen der Ausgangssituation und dem angestrebten Ergebnis. Es werden auch keine bewusst auf das vorhandene Wissen gestützten Vermutungen z.B. zum geeigneten Weg aufgestellt.

Es wird mehr oder weniger planlos probiert, und das kann recht zeitaufwändig werden. Ein weiteres Problem bei dem Versuch-Irrtum-Lernen besteht darin, dass womöglich ineffektive Wege beschritten werden, die sich einprägen und sich nur schwer wieder löschen lassen. Noch problematischer wird es, wenn den wiederholten verschiedenen Versuchen kein Erfolg beschieden ist.

Selten gelangt man bei dieser Art und Weise des Lernens zu neuen Erkenntnissen. Das kann nur dann gelingen, wenn wenigstens im Nachhinein Ergebnis und Wege hinterfragt werden.

- Eine vierte grundlegende Art des Lernens: **Lernen durch Einsicht in Zusammenhänge**

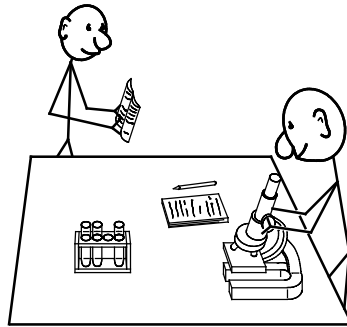


Abbildung 5 Beispiel für ein Lernen durch Einsicht in Zusammenhänge

Das Lernen durch Einsicht in die Zusammenhänge ermöglicht verstehendes Lernen und damit eine breite Palette von selbst gestaltbaren Lernprozessen bis hin zum Problemlösen. Diese Einsicht kann auf Grund vorhandenen Könnens entstehen, kann aber auch erst erarbeitet werden (entdeckendes, erforschendes Lernen).

Interessiert sich z.B. eine Person für einen für sie neuen Sachverhalt, so wird sie bewusst nach möglichen Zusammenhängen mit ihr bereits bekannten Erscheinungen suchen. Sie wird ihr Wissen und Können einsetzen, sie wird fragen, analysieren, vergleichen, Vermutungen aufstellen. Sie wird sich auf Wissen gestützte Wege überlegen, um möglichst optimal zu ihrem Ziel zu gelangen. Diese Wege zu gehen, ist auch ein Ausprobieren, aber eines, das auf Vorüberlegungen beruht und bereits eine bewusst getroffene Auswahl wahrscheinlich geeigneter Möglichkeiten beinhaltet.

Durch die bei einem Lernen durch Einsicht ablaufenden Denkprozesse wird vorhandenes Wissen angewendet. Dadurch bleibt es im Bewusstsein erhalten und kann variabel genutzt werden. Außerdem erlebt die Person, dass sie, aufbauend auf ihrem Wissen und Können, die sie interessierenden Phänomene sich relativ selbstständig erschließen kann. Dies bewirkt auch eine Bestätigung der Sinnhaftigkeit von Lernen.

Im komplexen Lernvorgang sind diese vier Grundarten in unterschiedlichen Anteilen enthalten. Das Lernen durch Einsicht in die Zusammenhänge weist im Vergleich zu den anderen Arten des Lernens viele Vorzüge auf. Deshalb ist es günstig, wenn diese Art, also das verstehende Lernen, im gesamten Lerngeschehen von der Kindheit an den größten Raum einnimmt.

### **Bedingungen für erfolgreiches Lernen**

Grundsätzlich ist die lernende Person sich selbst die wichtigste Bedingung für ihr Lernen und für ihren Lernerfolg. Es kommt auf sie an, wie sie ihre bisherigen Befähigungen (Kompetenzen) einsetzt; es kommt auf sie an, wie sie die gegebenen äußeren Bedingungen verarbeitet; es kommt auch auf sie an, wie sie sich günstige innere und äußere Bedingungen selber schafft.

Die folgende systematisierte Darstellung enthält die von den verschiedenen, sich mit dem Menschen beschäftigenden Wissenschaften untersuchten Bedingungen, die den Grundprozess der Persönlichkeitsentwicklung, das Lernen, beeinflussen und bestimmen. Diese Übersicht kann auch als Checkliste genutzt werden für eine Optimierung von Lern- und Arbeitsbedingungen.

## Bedingungen bei der Person selbst

## Bedingungen außerhalb der Person

## „innere Bedingungen“

## „äußere Bedingungen“

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>habituelle:</b><br/>bisherige Auffassungen und Strebungen,<br/>bisheriges Wissen und Können,<br/>Eigenschaften und Verhaltensweisen der Persönlichkeit, ihre Leistungsfähigkeit und ihre Kompetenzen, evtl. „Lernblockaden“</li> <li>• <b>aktuelle:</b><br/>der augenblickliche Gesundheitszustand,<br/>die aktuelle psychische Verfassung</li> <li>• die aus dem Wechselspiel habitueller und aktueller Bedingungen bei der Person entstehenden <b>Bedürfnisse</b> und daraus folgende <b>Motive</b> für das Handeln, die wesentlich die <b>Aktivierung</b> der Person bestimmen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>zeitliche:</b><br/>Tageszeit, Zeitdauer der geleisteten Tätigkeit und damit vorangegangene Belastung</li> <li>• <b>örtliche:</b><br/>Raum, Lage des Objekts</li> <li>• <b>materielle:</b><br/>Arbeitsmittel, Mobiliar</li> <li>• <b>personale:</b><br/>Kollegen, Dozenten, weitere anwesende Personen.</li> </ul> |
|--|---|

Um die Problematik des komplexen Zusammenhangs der inneren und äußeren Bedingungen zu verdeutlichen, werden im Folgenden drei Ansatzpunkte gewählt, von denen ausgehend einige, von den Wissenschaften erkannte Zusammenhänge, dargestellt werden.

- Bedürfnisse - Motive - Aktivierung - Anspruchsniveau und Selbstvertrauen
- Aktivationsniveau (Grad der erreichten Angeregtheit) - Leistungsfähigkeit
- Aktivierung - innere und äußere Bedingungen

**Erster ausgewählter Ansatzpunkt: „Bedürfnisse“**

Jeder Mensch entwickelt im Laufe seines Lebens seine Persönlichkeit und bringt einen ihr eigenen Lebensstil hervor. Die dabei entstandenen Auffassungen und Strebungen für die individuelle Lebensgestaltung bestimmen wesentlich, warum die Person was erlernen will und wie sie dabei vorgehen wird bzw. warum die Person kein Bedürfnis danach hat, eine bestimmte Sache zu erlernen.

Bedürfnisse werden von der Psychologie als komplexes menschliches Empfinden charakterisiert, das sowohl das Empfinden eines unbefriedigenden Zustandes als auch das Streben nach dessen Beseitigung einschließt. Dieses Streben bewirkt eine Aktivierung des Organismus und der Psyche, um die Bedürfnisbefriedigung vornehmen zu können.

Eine interessante Darstellung der beim Menschen vorkommenden grundlegenden Bedürfnisse hat der Psychologe H. Maslow entwickelt. Er erarbeitete eine Bedürfnisleiter mit fünf Stufen, die fünf Bedürfniskategorien entsprechen. Später wurden diese Kategorien in die Form einer Pyramide gebracht. Damit soll zum Ausdruck kommen, dass zum einen die Lebenszeit, die der Mensch zur Befriedigung der fünf Bedürfniskategorien aufwendet, von unten nach oben abnimmt; zum anderen, dass erst die Bedürfnisse der jeweils unteren Ebene relativ befriedigt sein müssen, ehe sich der Mensch den nächsthöheren Bedürfnissen zuwendet.



Abbildung 6 Bedürfnispyramide nach H. Maslow

Um diese Bedürfnispyramide bildlich zu unterlegen, sei eine kleine Geschichte erzählt:

Ein Neandertaler war von seiner Sippe zurückgelassen worden und befand sich nun ganz allein auf weiter Flur. Er war hungrig. Es war kalt und es regnete, und in der Ferne hörte er Wölfe heulen. Die Situation zwang zum Handeln.

Als Erstes sammelte er Beeren und Wurzeln, um seinen Hunger zu stillen (physiologisches Bedürfnis nach Nahrung, unterste Ebene). Nun hatte er genügend Energie, um Holz zu sammeln und sich in einer Höhle mit einem Feuer vor dem Höhleneingang vor den Wölfen zu schützen (Bedürfnis nach Sicherheit, zweite Ebene). Die Freude darüber hielt jedoch nicht lange an, denn er vermisste seine Gefährten (Bedürfnis nach sozialer Einbindung, dritte Ebene).

So begab er sich auf die Suche nach ihnen. Nach langem erfolglosen Wandern traf er eine fremde Horde, die ihn mitlaufen ließ. Nun hatte er Nahrung, Schutz und auch wieder Gefährten. Abermals wurde er unzufrieden, denn kaum einer aus der Horde beachtete ihn (Bedürfnis nach Anerkennung, vierte Ebene). So bemühte er sich, bei der Jagd besonders erfolgreich zu sein, was ihm auch gelang. Nunmehr galt er als einer der besten Jäger und war sehr angesehen. Konnte er nicht vollauf zufrieden sein?

Da er alles zum Leben und Lieben hatte und trotzdem noch Zeit hatte, reizte es ihn, vieles Neues auszuprobieren. Das machte ihm Spaß, obwohl das keiner so richtig wahrnahm (Bedürfnis nach Realisierung des „inneren Ichs“, oberste Ebene). Manchmal schauten die anderen zu und schüttelten den Kopf, aber der Neandertaler ließ sich nicht beirren und lebte vergnügt sein Leben.

Die Psychologie unterscheidet zwischen den allgemeinen Bedürfnissen und den im Zusammenhang mit einer realen Situation beim Menschen entstehenden konkreten Beweggründen für sein Handeln, den Motiven. Motive in ihrer individuellen Ausprägung sind das Ergebnis von Lernprozessen während des Lebens in einer bestimmten Umgebung und in einer bestimmten Gesellschaft. Sie bestimmen letztendlich, wie stark sich die Person selbst mobilisiert, aktiviert, um entsprechend ihrer Motive zu handeln.

Die für eine reale Anforderungssituation maßgebenden Motive ergeben sich aus mehreren Bedürfnisebenen. So z.B. können finanzielle Absicherung, größere Anerkennung auf Grund eines höheren Status im Betrieb und der Wunsch nach qualifizierter Tätigkeit bei einer Person die Motivstruktur für die Aufnahme des Technikerstudiums bilden. Je nach der Intensität, die die einzelnen Motive in der gesamten Struktur aufweisen, wird die Person sich mehr oder weniger einsetzen, wird sie nur das Nötigste machen (z.B. für die finanzielle Absicherung durch den Technikerabschluss) oder wird sich intensiv mit dem Ausbildungsinhalt beschäftigen (z.B. für die eigene Weiterentwicklung).

Interessant ist es, sich zu hinterfragen, warum man für eine Sache aktiv wird. Aus der eigenen Motivstruktur kann man tendenziell auf den Grad der Aktivierung schließen.

Zu berücksichtigen ist dabei, welches **Anspruchsniveau** sich die Person bei dem Vorhaben setzt und ob die Person eher **erfolgsorientiert** oder eher **misserfolgsorientiert** ist. Die eigene Annahme über die Erfolgsaussicht des zukünftigen Handelns kann wie ein Bumerang wirken, d.h. das Erwartete tritt auch ein. Motivationstraining z.B. kann helfen, eine erfolgsversprechende Motivstruktur bei sich selbst aufzubauen.

Ein positiv motivierter, erfolgsorientierter Mensch, der angemessenes **Selbstvertrauen** besitzt, ist eher in der Lage

- das Anforderungsniveau der Aufgabe real einzuschätzen,
- seine eigenen Möglichkeiten und Potenzen (habituelle und aktuelle Bedingungen) für die Aufgabenbewältigung real einzuschätzen,
- sich daraufhin auf das Vorhaben zielgerichtet einzustellen und
- dementsprechend seine Kräfte angemessen zu mobilisieren, d.h. sich in ein für das Handeln günstiges körperliches und geistiges Aktivationsniveau zu versetzen

als ein Mensch, der sich nicht viel zutraut.

### Zweiter ausgewählter Ansatzpunkt: „Aktivationsniveau“

Je optimaler, aber nicht je maximaler das erreichte Aktivationsniveau der für die Aufgabenbewältigung erforderlichen Prozesse ist, umso größer ist die Leistungsfähigkeit der Person. Diesen Zusammenhang für die geistige Leistungsfähigkeit macht die folgende Abbildung deutlich:

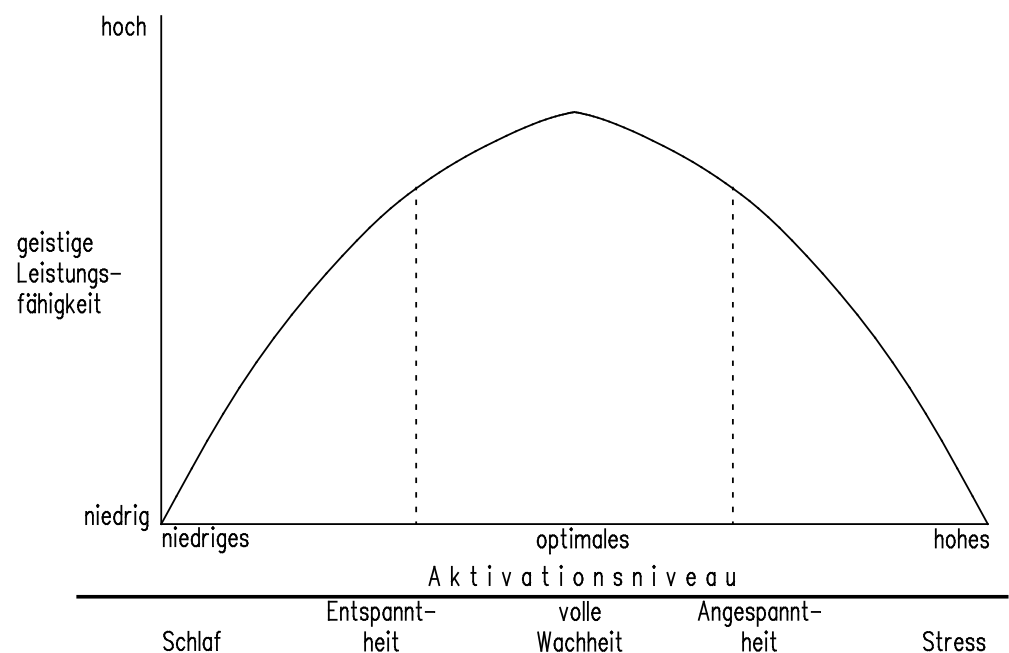


Abbildung 7 Zusammenhang zwischen dem Aktivationsniveau und der Leistungsfähigkeit

Bereits an Schulkindern wurde nachgewiesen, dass eine Übermotivation, die eine Übererregung hervorruft, sich auf das Lernergebnis nachteilig auswirkt. So wird z.B. ein Kind, das unbedingt eine Eins schreiben möchte, damit die Eltern ihre Anerkennung nicht entziehen, nicht seine Leistungsfähigkeit voll ausschöpfen können. Erschwerend kommt in diesem Fall hinzu, dass die Hauptmotivation auf die Zensur gerichtet ist und nicht auf den Lerninhalt selbst.

Durch eine übergroße Erregung kann sich das Nervensystem nicht mehr angemessen organisieren, die komplexen Vorgänge werden gestört. Es treten Fehlleistungen (Fehlleitungen) auf, die bei optimalem Erregungsniveau nicht vorkommen oder durch die (infolge vorhandener Zeit stattfindende) Selbstkontrolle erkannt werden.

Ähnliches geschieht, wenn in „letzter Minute“ eine Aufgabe erledigt werden soll oder wenn man versucht, sich kurz vor der Prüfung Stoff einzupauken. Die Aufgabenbewältigung wird nicht die eigentlich mögliche Leistung erbringen. Auch ist der Behaltenseffekt unter diesen Bedingungen (Stressempfinden) gering.

- **Dritter ausgewählter Ansatzpunkt: „Aktivierung“**

Die komplexe körperliche (physische) und geistig-seelische (psychische) Aktivierung bei einer Person hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Jeder Faktor hat Einfluss auf den Lernprozess und wird somit zu einer Bedingung für das Lernen und für den Lernerfolg. Diese Faktoren jedoch können durch den Menschen selbst beeinflusst werden.

Im Folgenden werden einige untersuchte und belegte Zusammenhänge dargestellt, die im Interesse einer optimalen eigenen Aktivierung für ein angenehmes und erfolgreiches Lernen und Arbeiten zu berücksichtigen wären.

### **Zusammenhang 1**

Die eigene Aktivierung basiert auf dem **Entwicklungsstand der Person**, auf der Qualität der geistigen (kognitiven), gefühlsmäßigen (emotionalen, affektiven), willentlichen (volitiven) und psychomotorischen Prozesse in ihrem erlernten Zusammenwirken. Davon hängt ab, ob die Person sich überhaupt bestimmten Sachverhalten zuwendet, auch zuwenden kann, und in welcher Art und Weise das geschieht.

Liegen z.B. die Anforderungen weit über den derzeitigen Kompetenzen der Person, kann sie auch über eine hohe Motivation keine adäquate Aktivierung aufbauen, weil zu viele zur Aufgabenbewältigung benötigten Prozesse nicht verfügbar sind. In der Regel wird bereits bei der subjektiven Einschätzung des Anforderungsniveaus als nicht bewältigbar der Motivationsaufbau, der zur Aktivierung führt, gestoppt. Anforderungen, die zur Weiterentwicklung beitragen sollen, müssen in der so genannten „Zone der nächsten Entwicklung“ einer Person liegen.

Ein Beispiel: Der Azubi, der das Montieren einer Anlage erlernen soll, müsste z.B. auf Grund von Wissen Zusammenhänge zwischen einzelnen Anlagebestandteilen kennen und die Folgen seiner Montagehandlungen voraussehen können. Außerdem müsste er sich entsprechend motorisch regulieren können. Hierfür müssen also Denkvorgänge und psychomotorische Prozesse optimal aktiviert werden. Für eine solide Arbeit wäre es weiterhin erforderlich, dass er seinen Willen einsetzt, um die Montage zu Ende zu bringen, also seine Aktivierung aufrechterhält und nicht bei der ersten Schwierigkeit aufgibt.

Gibt er auf, so ist in jedem Falle intern die mehr oder weniger bewusst getroffene Einschätzung erfolgt, dass für ihn der Aufwand zu hoch sei. Die Ursachen für diese Einschätzung können vielfältig sein: Er erkennt keine Zusammenhänge und kann demzufolge keinen inneren Plan für seine Handlungen aufstellen; er hat nicht gelernt, effektiv Probleme zu lösen und kapituliert, weil er auch hierfür „keinen Plan“ hat; er hat nicht gelernt, seinen Willen zu aktivieren, um Schwierigkeiten mit erhöhter Anstrengung zu begegnen u.Ä.

### **Zusammenhang 2**

Die eigene Aktivierung hängt von der **Motivation** der Person für die Tätigkeit ab. Dabei spielen u.a. **Lernblockaden** eine wesentliche Rolle.

Lernblockaden sind im Prinzip „selbstgefertigte“ Störungen bei Lernprozessen, die sowohl die Zuwendung zum Lerngebiet (Motive und Voreinstellungen) als auch die Art und Weise der Beschäftigung mit dem Lerngegenstand beeinträchtigen. Solche Voreinstellungen können ihren Ausdruck finden in Meinungen wie: z.B. „In Deutsch war ich schon immer schlecht.“, „Ich verstehe das sowieso nicht.“, „Pauken liegt mir nicht.“. Oft sind sie bereits in früher Kindheit durch fehlende oder gar negative Erfahrungen im Zusammenhang mit Lernen entstanden, leider auch manchmal durch die Art des schulischen Lernens. Erfahrungen mit „gehirngerechtem Lehren und Lernen“ zeigen, dass Lernen Spaß machen und leicht sein kann.

### Zusammenhang 3

Die Aktivierung der eigenen Person ist abhängig von der Tageszeit im Zusammenhang mit dem **individuellen Aktivitätsmuster**.

Allgemein bekannt ist, dass gegen Mittag bis Nachmittag und, Schichtarbeiter kennen das, vor allem in den Nachtstunden zwischen 1.00 Uhr und 3.00 Uhr ein Nachlassen der „Spannkraft“ zu verspüren ist. Die Ursache dafür ist die innere biologische Uhr, die das Zusammenspiel der Prozesse im Organismus regelt. Dabei gibt es Phasen höherer und niedriger Aktivität. Die Zeiten geringerer Aktivität ermöglichen dem Körper die dringend benötigte Erholung und sind nicht ungestraft über längere Zeit zu überspielen.

Der allgemeine biologische Aktivitätsrhythmus erfährt seine differenzierte Ausprägung - wie die anderen Bereiche des Menschen auch - im Verlaufe des Lebens. So gibt es die Frühaufsteher und es gibt die „Nachteulen“. Am besten haben es diejenigen Menschen, deren individuelles Aktivitätsmuster nicht so fest ausgeprägt ist, denn ihnen fällt es leichter, sich auf unterschiedliche zeitliche Bedingungen einzustellen.

### Zusammenhang 4

Wie hoch die eigene Aktivierung ausfällt, hängt auch von der **Dauer der ausgeübten Tätigkeit** ab. Bei gleich bleibenden Anforderungen kann man die folgenden Phasen innerhalb der Ausübung einer Tätigkeit unterscheiden:

- **Einstellungsphase:**  
Die zielgerichtete Aktivierung der benötigten Prozesse führt zu willkürlicher Aufmerksamkeit und zum Eingestelltsein auf die Anforderungen.
- **Phase der gleichmäßigen Beanspruchung:**  
Das in der Einstellungsphase erreichte Aktivationsniveau wird beibehalten, es dominiert die so genannte postwillkürliche Aufmerksamkeit, die weniger Energie verbraucht, die Leistung kann ohne besondere Anstrengung auf einem hohen Niveau erbracht werden.
- **Phase erhöhter Beanspruchung:**  
Um das erforderliche Aktivationsniveau beizubehalten, ist erhöhte Anstrengung erforderlich, die Aufmerksamkeit muss wieder willentlich und bewusst auf den Sachverhalt gerichtet werden, durch die verstärkte Anstrengung kann das Leistungsniveau noch einige Zeit gehalten werden.
- **Phase der Überbeanspruchung:**  
Das Aktivationsniveau kann trotz Einsatz des Willens und damit aller Kräfte nicht aufrechterhalten werden, die Aufmerksamkeit lässt rasch nach, die Qualität einer in dieser Phase erbrachten Leistung sinkt und letztendlich zwingen deutliche Ermüdungserscheinungen zum Aufgeben.



Wie lange eine Person in der Phase gleichmäßiger Aktiviertheit und Beanspruchung und in der Phase erhöhter Beanspruchung arbeiten/lernen kann, ist auch eine Frage ihrer Kondition, die trainiert werden kann.

Befindet sich eine Person häufig und relativ dauerhaft in der Phase der Überbeanspruchung, so ist der Organismus nicht mehr in der Lage, sich ausreichend zu erholen und es treten psychosomatische Störungen wie Herzbeschwerden, Magenverstimmung, Schlafstörungen u.Ä. auf.

## **Zusammenhang 5**

Die Aktivierung wird wesentlich beeinflusst durch die **methodische Gestaltung der Tätigkeit** einschließlich der zeitlichen Lage, Dauer und Gestaltung der Pausen während der Tätigkeit.

Ein Wechsel der Methoden kann einen Aktivierungsschub bewirken, weil dadurch Prozesse angesprochen werden, die noch nicht einbezogen waren. Je unterschiedlicher die Methoden sind (z.B. abwechselnd zuhören und selbstständig eine Aufgabe lösen), umso günstiger ist es für die Vermeidung von Überbeanspruchung.

**Pausen** sind ein wichtiger, die Leistungsfähigkeit erhaltender Bestandteil der Tätigkeit. Kurzpausen, z.B. aufstehen, ein paar Minuten aus dem Fenster schauen ohne etwas genau zu beobachten, können dem Gehirn Erholung verschaffen, ohne es auf andere Ziele zu lenken. Das Weiterlernen fällt leicht.

In längeren Pausen sollte eine andere Art der Beschäftigung gewählt werden, denn eine ähnliche Tätigkeit wie vorher, z.B. Zeitung lesen zwischen dem Studieren von Literatur, beansprucht ähnliche Hirnareale und verhindert deren Erholung. Auch ist es empfehlenswert, keine emotional aufregenden Tätigkeiten in der Pause zu erledigen, denn dann fällt das Einstellen auf die ursprüngliche Tätigkeit schwer.

Spürt man, dass man in die Phase der Überbeanspruchung kommt, sollte man eine längere Erholungspause mit völlig anders gearteter Beschäftigung oder gar mit Schlafen einlegen.

## **Zusammenhang 6**

Die Aktivierung hängt ab von dem **Lernumfeld**. Der konkrete Raum mit seiner Einrichtung und Farbgebung, mit seinem Raumklima und die Lage des Objektes insgesamt, z.B. Geräuschkulisse, haben Einfluss darauf, wie leicht es dem Organismus und dem Geist fällt, sich auf die Tätigkeit zu konzentrieren. Insbesondere bei angestregneter geistiger Tätigkeit ist es wichtig, sich angenehme Bedingungen zu schaffen.

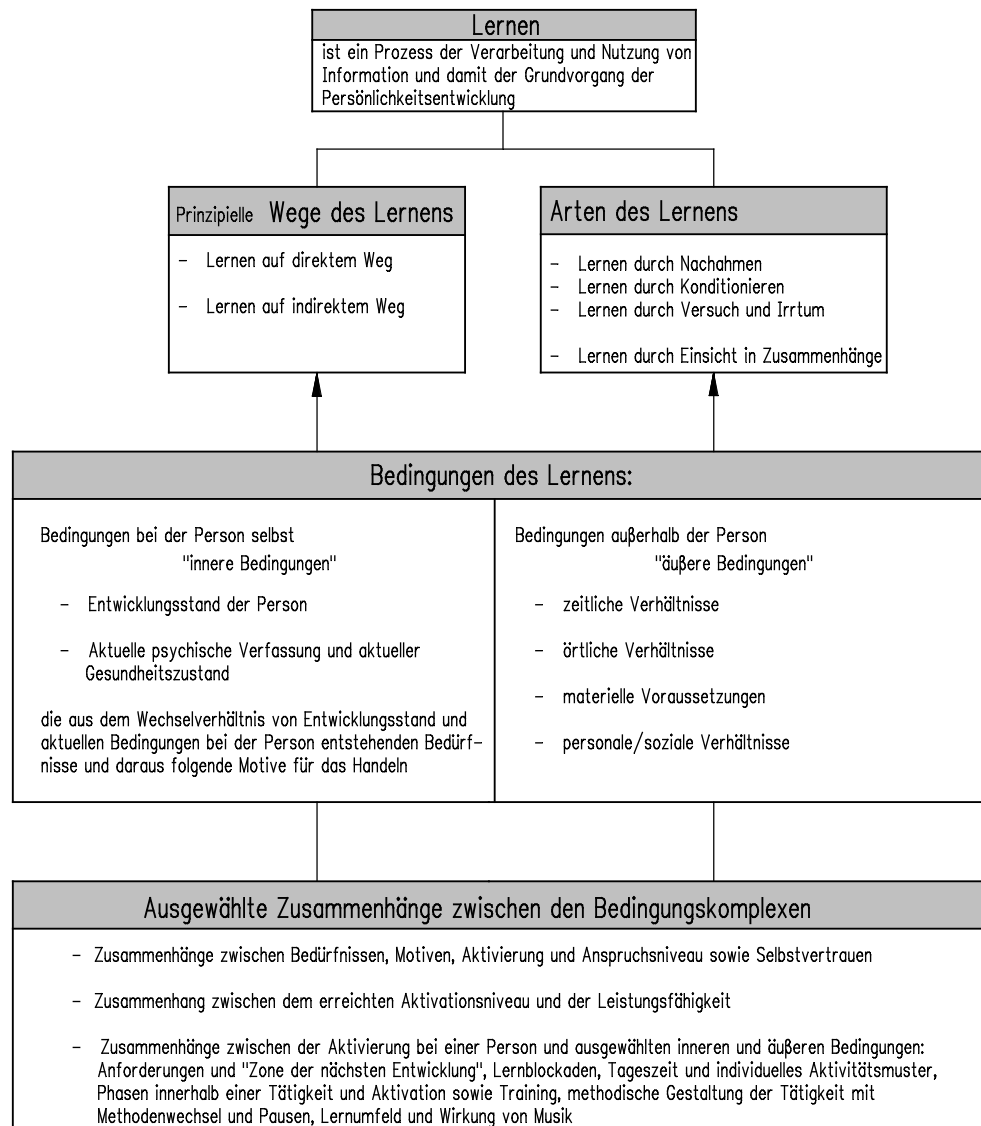
Ein interessanter Aspekt dabei ist die Wirkung von Musik auf die Aktivierung. Aus den Untersuchungen hierzu sei folgende Erkenntnis hervorgehoben:

Eine als angenehm empfundene Musik zu Beginn einer Tätigkeit kann beschwingend und deshalb aktivitätsfördernd wirken. Ist das optimale Aktivationsniveau erreicht und erfordert die Tätigkeit volle Konzentration, so hört die Person die Musik nicht mehr bewusst. Allerdings wendet der Organismus zusätzliche Energie auf, um diesen Einfluss aus dem Umfeld beständig auszuschalten. Günstig ist es deshalb, angenehme Musik nur in Phasen der Aktivierung (Phase der Einstellung zu Beginn einer Tätigkeit und in Pausen) zu hören.

Eine Musik, die die Person emotional stark beansprucht, wirkt hemmend sowohl auf die Aktivierung für eine vor allem geistige Prozesse fordernde Tätigkeit als auch auf die Aufrechterhaltung der postwillkürlichen Aufmerksamkeit und erschwert damit die Konzentration.

## Zusammenfassung

In der folgenden Darstellung wird als Zusammenfassung ein Überblick zu den wesentlichen Elementen, die das Wesen des Lernens beschreiben, gegeben.



## 1.2 Grundprozesse des Lernens

Um den komplizierten biopsychosozialen Prozess des Lernens, des Grundvorganges der Persönlichkeitsentwicklung für sich selbst und für Andere optimaler anregen und gestalten zu können, ist es nützlich, sich die Arbeitsweise unseres „zentralen Lernorgans“ zu vergegenwärtigen. Dieses unentbehrliche Zentrum ist unser Gehirn. Es verarbeitet die über die Sinne eingehenden Reize zu für uns sinnvollen Wahrnehmungen, es speichert Wahrgenommenes und es ist in der Lage, uns die Gedächtnisinhalte als Erinnerungen wiederzugeben. Auf diesen Basisvorgängen vollzieht es unsere Denkprozesse.

Die Erkenntnisse vor allem der Biopsychologie ermöglichen uns einen Einblick in die Arbeitsweise des Gehirns. Die Kenntnis davon ermöglicht zu verstehen, wie man am günstigsten zwischenmenschliche Prozesse führt und welche Methoden effektives Handeln bewirken können.

Im Folgenden werden zunächst ausgewählte Aspekte der **Entwicklung und Arbeitsweise des menschlichen Gehirns** dargestellt und **Konsequenzen** für die Beeinflussung der biopsychischen Prozesse aufgezeigt.

Darauf aufbauend werden die von uns selbst beeinflussbaren **psychischen Grundprozesse** des Wahrnehmens, des Abrufens und des Speicherns von Information sowie des Umstrukturierens und Denkens erläutert und **Empfehlungen** für das menschliche Handeln abgeleitet.

Den Abschluss bildet eine Darstellung der **geistigen Grundprozesse des Tätigwerdens**, des Entwickelns von Motiven, des Aufnehmens und Verstehens sowie Verarbeitens von Information und des Anwendens für weitere Tätigkeiten, Prozesse, die durch pädagogisches Herangehen initiiert werden können.

## **Entwicklung und Arbeitsweise des Gehirns**

**Ein erster Aspekt:** Die für ein optimales Funktionieren des Gehirns erforderliche **Vernetzung der Nervenzellen entwickelt sich** erst im Laufe des Lebens **durch vielseitige Beanspruchung**.

Bei einem neugeborenen Kind findet man nur wenige Verbindungen zwischen den einzelnen Nerven, während ein erwachsener Mensch eine für uns unübersehbare Menge hat. Nach der Geburt des Menschen wachsen je nach Beanspruchung zwischen den Zellen Fortsätze, die miteinander in Kontakt kommen. Auf einem Feinschnittbild durch die Großhirnrinde kann man dies als ein dreidimensionales Geflecht erkennen, dessen Knotenpunkte die Nervenzellen darstellen. Man schätzt, dass im Gehirn etwa 15 Milliarden Nervenzellen vorhanden sind. Die „Fäden“ dieses Geflechts werden von den kurzen und langen Fortsätzen dieser Nervenzellen gebildet.

Eine einzige Zelle kann über tausend Verbindungen mit anderen Zellen eingehen! Art und Vielfalt der Verbindungen von Nerven entstehen individuell unterschiedlich und erst durch eine Beanspruchung. Ein Vergleich mit der Muskulatur zeigt das Prinzip: Nur ein beanspruchter Muskel entwickelt ausreichend Muskelfasern und Blutgefäße zu seiner Versorgung. Der muskuläre Unterschied und die darauf basierende sportliche Leistung zwischen einem Trainierten und einem Untrainierten lässt das auch „äußerlich“ erkennen. Genauso deutlich zeigt sich ein Unterschied hinsichtlich der Denkleistung zwischen jemandem, der sich intensiv und vielgestaltig „geistig“ beschäftigt und einem, der sich diesbezüglich nicht trainiert.

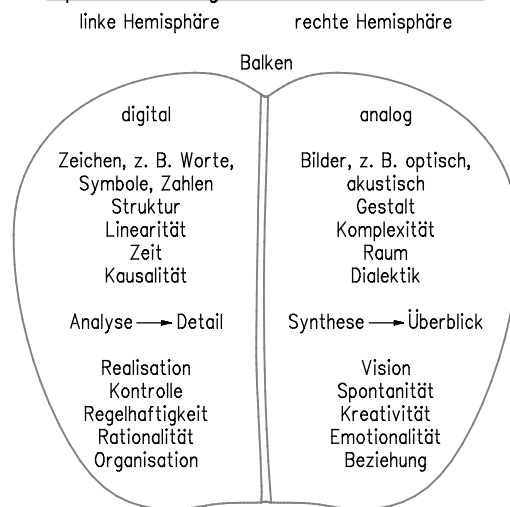
**Konsequenzen** aus der Erkenntnis, dass sich die für die Denkleistungen wichtigen Nervenverbindungen durch die Aktivität des Menschen erst entwickeln:

- Es ist immens wichtig, bereits von Geburt an die natürlich gegebene Aktivität des Menschleins zu nutzen und ihn mit immer anspruchsvolleren Sachverhalten zu konfrontieren.
- Ebenso wichtig ist es, sich beständig angemessen geistig zu beschäftigen, um „im Training“ zu bleiben.
- Günstig ist es, möglichst vielfältigen und unterschiedlichen Anregungen nachzugehen, damit sich sehr viele verschiedene Verknüpfungen entwickeln können.

**Ein zweiter Aspekt:** Für die Leistungsfähigkeit des Menschen ist **die (trainierbare) Korrespondenz zwischen der linken und der rechten Hirnhemisphäre** wichtig.

Das Großhirn besteht beim Menschen aus zwei Hälften (Hirnhemisphären), die miteinander durch Nervenbahnen über den so genannten Balken verbunden sind und über diesen miteinander korrespondieren. Die beiden Hirnhälften selbst kann man sich als Abteilungen vorstellen, die sich in die Arbeit hineingeteilt haben. Jede ist auf bestimmte Aufgaben besonders spezialisiert, braucht aber die andere Abteilung, damit letztendlich eine sinnvolle Gesamtheit entsteht.

### Spezialisierung für mentale Prozesse



### im Gehirn des Menschen

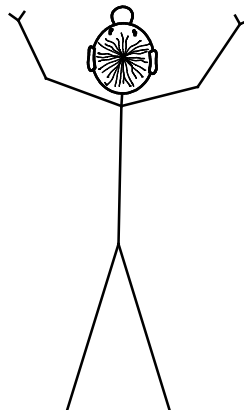


Abbildung 8 Spezialisierung im Gehirn für mentale Prozesse

Je intensiver die beiden „Abteilungen“ miteinander korrespondieren, umso besser können sie sich wechselseitig als „Ansprechpartner“ (z.B. für das Erinnern von Sachverhalten) dienen, sich gegenseitig anregen und sogar teilweise „vertreten“. Zum Anderen ist es bedeutsam, für bestimmte Anforderungen die Hirnhälften gezielt zu aktivieren.

Oftmals wird bereits in der Kindheit unbewusst eine rege Korrespondenz zwischen beiden „Abteilungen“ verhindert.

Ein Beispiel: Man erklärt einem kleinen, noch ursprünglich gehirngerecht lernendem Kind etwas. Das Kind blickt die erklärende Person nicht an, sondern „in sich hinein“. Das Gehirn versucht, die Worte mit Bedeutung zu füllen und sich von dem Erklärten ein BILD zu machen, ein richtiges lebendiges Bild, eine Vorstellung. Das kann ein visuelles Bild sein, das kann aber auch ein Klang- oder Empfindungsbild sein. Das Kind konzentriert sich darauf, dieses Bild im Zusammenhang mit den Worten entstehen zu lassen.

Wird es nun gezwungen, die Person anzuschauen, so muss das Gehirn diesen Bildentstehungsprozess verlassen (da es eine limitierte Aufnahmekapazität hat, s. vierter Aspekt). Das Kind sieht den Erklärenden zwar aufmerksam an und hört noch die Worte, jedoch sind diese ohne eine konkrete Vorstellung „Schall und Rauch“. Wenn das Kind sich das erklärte Wort merken soll, wird es das evtl. mechanisch tun, aber es ist ein „leeres“ Wort, weil kein konkretes Bild damit verbunden ist. Es ist ein so genanntes „formales Wissen“ entstanden.

Viel zu viele Lernversuche führen zu solch formalem Wissen, einfach deshalb, weil die Person sich die Sache nicht intensiv genug vorstellte. So wird auch verständlich, warum man z.B. nur für Prüfungen angelerntes, nicht verarbeitetes und damit nicht bildhaft komplex im Gedächtnis verankertes Wissen so rasch wieder vergisst. Das Gehirn legt diese Information einseitig ab und eine Kopplung an die vorhandenen Informationsmuster erfolgt unzulänglich oder gar nicht. So sind die Spuren später nicht mehr zugänglich oder werden als nicht gebraucht aussortiert (vergessen).

Damit ist ein ganz wesentlicher und für das Lernen bedeutsamer Fakt angesprochen, der zunehmend in der neueren Lernmethodik berücksichtigt wird (z.B. Birkenbihl, V.: Die Birkenbihl-Methode, Fremdsprachen zu lernen): Das Großhirn arbeitet mit mehr oder weniger vollständigen „Mustern“, die im günstigen Falle die Bilder mit den dazugehörigen Zeichen vernetzt enthalten. Die Verknüpfung von Bild und Zeichen ist umso fester, je enger beide Hirnhälften zusammenwirken können. Zugleich ist die Abrufbarkeit umso besser gegeben, je mehr Zugänge zu dieser Sache (über Bildaspekte oder Zeichen) vorhanden sind.

Will man also ein relativ dauerhaft abrufbares Wissen erhalten, so gelingt dies nur, wenn man sich so damit beschäftigt, dass die angeeigneten Sachverhalte mit konkreten Vorstellungen verbunden sind und Zusammenhänge zu bereits Vorhandenem deutlich geworden sind, also Assoziationen entstanden sind.

**Konsequenzen** aus der Erkenntnis, dass effektiveres Lernen durch den abgestimmten Einsatz beider Hirnhemisphären gelingt:

- Es ist anzustreben, zu einer digitalen, also zeichenhaften Information (z.B. Worte) eine konkrete, bildhafte (optisches, akustisches, gefühlsmäßiges u.a. Bild) Vorstellung zu erarbeiten und diese einige Zeit „innerlich“ wirken zu lassen. Unterstützend kann dabei das Suchen nach Bekanntem sein, das sich damit gedanklich assoziieren lässt. Eine solche Funktion erfüllen z.B. auch Eselsbrücken.
- Günstig ist es, eine analoge Information (z.B. ein Bild) zu analysieren, um Details auszumachen sowie diese Details und deren Zusammenhänge konzentriert zu erfassen.
- Empfehlenswert ist es, sich bewusst verschiedengestaltigen Anforderungen zuzuwenden, um die Spezifik beider Hirnhälften zu trainieren.
- Für eine optimale Anforderungsbewältigung ist es sinnvoll, sich vorab zu überlegen, welcher Aspekt besonders gefordert ist und sich bewusst darauf einzustellen, um gezielt die „geeignete Hirnhälfte“ aktivieren und einsetzen zu können.

An dieser Stelle sei auf das interessante Phänomen verwiesen, dass Frauen und Männer statistisch gesehen (also nicht für jeden zutreffend), unterschiedliche Denkvorzüge zeigen, da sie oft die beiden Hirnhälften unterschiedlich stark beanspruchen bzw. einsetzen. Die Frauen arbeiten offenbar stärker mit der rechten Hirnhälfte, die prädestiniert ist für „Aufgaben“, die komplexen Überblick und Intuition erfordern, während Männer stärker die linke Hirnhälfte beanspruchen, die ein analytisches und rationales Vorgehen ermöglicht (s. z.B. Birkenbihl, V.: Stroh im Kopf?).

**Ein dritter Aspekt:** Die Leistungsfähigkeit des Menschen wird vom **Zusammenspiel von Emotionalität und Rationalität** bestimmt.

Jeder Mensch besitzt durch seine Anlagen emotionale Elemente (Grundgefühlsqualitäten) und rationale Elemente (Möglichkeit für Denkleistungen), die sich durch sein Leben individuell ausprägen. Das Gehirn als Zentralstelle für beide Qualitäten, für Emotionalität und Rationalität, registriert sowohl die emotionalen als auch die rationalen Dimensionen einer Situation. Es gibt keine rational erfasste Situation, die nicht durch eine wie auch immer ausgeprägte Emotionalität begleitet ist!

Es ist nicht möglich (außer bei bestimmten Hirnläsionen), dass der Mensch sich ausschließlich nur in der rationalen Dimension befindet. Man kann lediglich seine Gefühle unter Kontrolle halten, sie durch Bewusstheit nicht die Oberhand gewinnen lassen. Auch durch die emotionale „Voreinstellung“ auf eine Situation sind sie vorhanden und werden als Bestandteil der Information gespeichert.

Dabei ist das Phänomen interessant, dass die emotionale Dimension die rationale stärker beeinflusst als es umgekehrt der Fall ist. Aus dem Alltag sind viele Beispiele hierfür bekannt. Zum Beispiel ist es günstig, bei einem als emotional positiv empfundenen Zustand eine Leistung zu erbringen, weil das Gehirn in diesem Falle keine zusätzliche Energie aufwenden muss, um hemmende Empfindungen zurückzudrängen. Zu beachten ist jedoch, dass es auch hier ein Optimum gibt. Jegliches Maximum beeinträchtigt die rationale Dimension (z.B. „Liebe macht blind“).

**Konsequenzen** aus der Kopplung von Emotio und Ratio beim Erfassen und Verarbeiten einer Situation:

- Es ist für die Selbsterkenntnis bedeutsam, sich die eigenen Emotionen und ihre Ursachen bewusst zu machen. Dadurch ist es u.a. möglich, sich gezielt auf eine Situation einzustellen sowie Situationen rational und emotional relativ stressfrei zu bearbeiten.
- Für einen erfolgreichen zwischenmenschlichen Umgang ist es erforderlich, den Faktor der Emotionalität immer mitzubedenken.

**Ein vierter Aspekt:** Das Gehirn erfasst sehr viele Situationselemente, arbeitet für das Bewusstwerden jedoch mit einer **limitierten Aufmerksamkeitskapazität**, weshalb der gerichteten Aufmerksamkeit für die Leistungserbringung eine wesentliche Rolle zukommt.

Zunächst werden alle Sinnesempfindungen an das Gehirn weitergeleitet, sodass die gesamte Komplexität kurzzeitig vorhanden ist. Auch die sofort herausgefilterten und dadurch nicht bewusst gewordenen Informationen hinterlassen eine Spur im Gedächtnis, die sogar oft mittels besonderer Methoden (Hypnose) wiederaufgefunden werden kann (Ein Vergleich mit dem Computer bietet sich an: gelöschte Dateien können eine gewisse Zeit lang auch wieder gefunden werden).

Wie komplex das Gehirn die Situation erfasst, wie viele Informationen in rascher Folge überprüft werden und kurzzeitig auch ihre Spuren hinterlassen, kann eine Alltagssituation zeigen, die viele schon erlebt haben. Man stelle sich vor, es ist frühmorgens, im Bad fällt einem ein, dass man noch die Unterlagen für die Beratung einstecken muss. Man geht in die Küche zum Frühstück und gedanklich ist nur noch da, dass man noch etwas tun wollte. Was nun? Erfahrungsgemäß geht man zurück zum Bad und man erinnert sich an das Einstecken der Unterlagen. Das Gehirn hat die gesamte Situation aufgenommen und durch das Aufsuchen der ursprünglichen Situation findet es über eine noch enthaltene Spur wieder zum Gedanken.

In das Bewusstsein gelangen nur diejenigen Informationen, die eine „Eintrittspforte“ in das Gehirn passieren. Dieser Abschnitt des Gehirns heißt Thalamus. Hier werden die Informationen in Bruchteilen von Millisekunden mit dem im Gehirn Gespeicherten, uns vielfach unbewussten Inhalten, verglichen und nach dem Prinzip der Ausschließlichkeit (wichtig - unwichtig) sortiert. Das im Augenblick „Wichtige“ gelangt in das Bewusstsein.

Der Thalamus lässt in einer bestimmten Zeiteinheit immer nur eine bestimmte Menge von Informationen durch (vgl. Birbaumer/Schmidt: Biologische Psychologie). Somit ist gewährleistet, dass die für die Situation wesentlichen aus all den ankommenden Informationen wirklich bearbeitet werden können. Das ist einer der Gründe dafür, dass der Mensch nie alle Details einer Situation oder einer Sache bewusst wahrnimmt.

Ein Beispiel: Während man aufmerksam und konzentriert mit einer kniffligen Aufgabe beschäftigt ist, „vergisst“ man seine Umgebung und seinen eigenen Körper völlig (d.h. sie werden einem im Augenblick nicht mehr bewusst). Erst später bemerkt man vielleicht an den Folgen, dass der Organismus sehr wohl registriert hat, dass es z.B. im Raum viel zu kalt war und dass man eine ungünstige Körperhaltung eingenommen hatte.

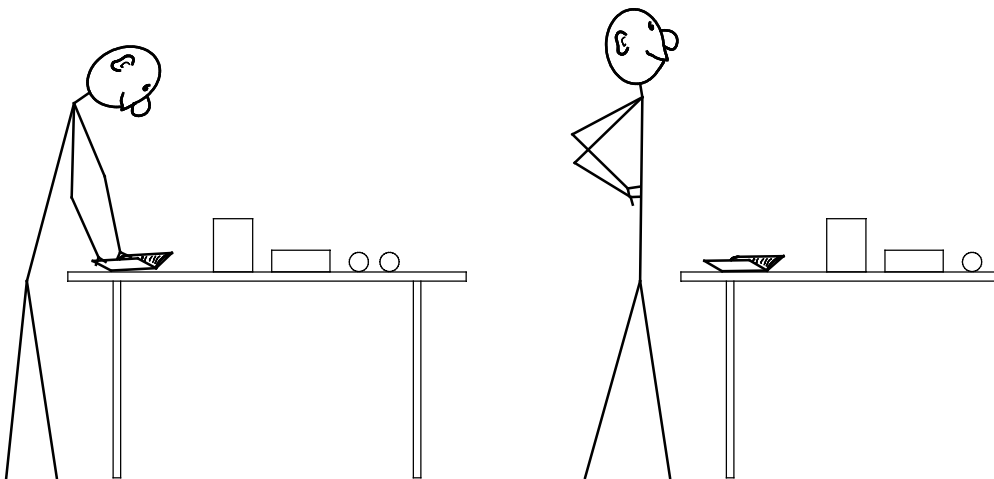


Abbildung 9 Die Gerichtetheit der Aufmerksamkeit wählt aus, was in das Bewusstsein gelangt

Welche der Informationen als wichtig bzw. unwichtig eingeordnet werden, hängt vom Erfahrungsschatz des Menschen ab. Nur das, was wir auf Grund unserer bisherigen Erfahrungen als für die Situation bedeutsam empfinden, wird durch die Gehirntätigkeit in das Bewusstsein gehoben, um damit die Situation bewältigen zu können. So ist auch erklärlich, warum bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Details ins Bewusstsein gelangen.

Einen entscheidenden Einfluss auf die Auswahl der Information, die in das Bewusstsein gelangen, hat die **bewusst auf eine Sache gerichtete Aufmerksamkeit** und die daraus folgende Konzentration. Das kann ein Selbstexperiment aufzeigen:

Während einer Gesprächsführung konzentrieren Sie sich zunächst voll auf die erörterte Sache und auf Ihr Bild davon in Gedanken, ganz gleich, was um Sie herum passiert oder wie sich Ihr Gesprächspartner verhält. Nun wechseln Sie bewusst Ihre Aufmerksamkeit, hin zum Gesprächspartner. Versuchen Sie, ihn bewusst anzusehen, z.B. um zu schauen, wie er heute aussieht. Was geschieht? Sie verlieren das erste innere Bild und es entsteht ein neues Bild, nämlich z.B. das des Gesichts Ihres Gesprächspartners, der Gesprächsinhalt jedoch verschwimmt.

Die Ursache hierfür: Sie haben Ihrem Gehirn jeweils befohlen, eine bestimmte Dimension der komplexen Situation zu erfassen. Ein bildhafter Vergleich kann das Prinzip veranschaulichen:

### Aktivierung im Thalamus, dem Tor zur Großhirnrinde

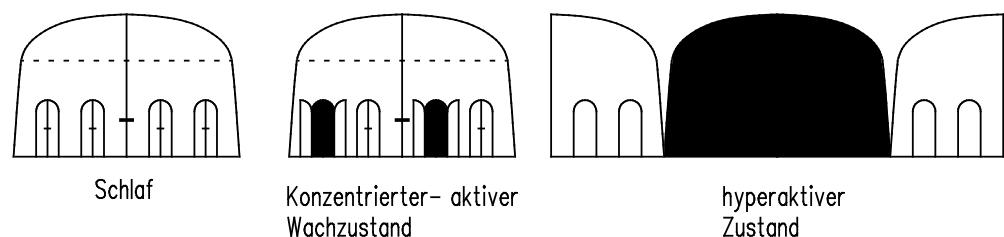


Abbildung 10 Funktion des Thalamus

Der Thalamus sei das Scheunentor, durch die alle Informationen hindurch müssen. Die kleinen Tore geben bestimmte Richtungen gezielt frei. Durch den meist bewusst werdenden Befehl, was zu erfassen sei, wird, um in diesem Bild zu bleiben, genau das geeignete Tor geöffnet, die anderen bleiben geschlossen oder angelehnt. Dadurch kann sich das Gehirn voll und ganz nur auf die eine Sache konzentrieren und braucht keine weiteren Wege versuchen.

Bei allen geöffneten Toren kann keiner der Wege konzentriert verfolgt werden, denn man springt von einem zum anderen, was z.B. erfolgt, wenn mehrere Tätigkeiten parallel laufen. So wird keine dieser Tätigkeiten vollständig ausgeführt. Probiert man beispielsweise einmal, sich gleichzeitig voll auf z.B. die Gebrauchsanleitung für ein unbekanntes Gerät zu konzentrieren und auf die Nuancen eines im Radio zu hörenden Musikstückes, so wird man bemerken, wie die Aufmerksamkeit innerlich von einer zur anderen Sache umspringt, und jeweils bei der Konzentration auf das Eine geht in dieser Zeit vom Anderen etwas verloren.

Den bereits in Abbildung 10 einbezogenen Fall der Übererregung kann man sich bildlich so vorstellen, dass nicht nur alle Tore aufgerissen sind, sondern auch noch das gesamte Scheunentor. Das macht es dem Gehirn unmöglich, geordnet und dadurch effektiv zu arbeiten.

**Konsequenzen** aus der Erkenntnis, dass das Gehirn mit limitierter Aufmerksamkeitskapazität arbeitet:

- Es ist sehr wichtig, die Aufmerksamkeit bewusst, d.h. willentlich zu richten. Dabei kann durchaus ein Wechsel der Aufmerksamkeit vorgenommen werden, jedoch sollte man sich der Tatsache bewusst bleiben, dass nur das bewusst erfasst wird, worauf die Aufmerksamkeit gerichtet ist. Die Gerichtetheit der Aufmerksamkeit kann durch eine geeignete Zielorientierung erreicht werden.



- Es ist eine solche Motivation aufzubauen, dass ein optimales Aktivationsniveau erreicht wird. Eine zu hohe Motivation bewirkt eine Übererregung (Scheunentor aufgerissen), eine zu geringe Motivation bewirkt eine nicht ausreichende Aktivierung und auch keine ausreichende Aufmerksamkeit (alle Tore nur angelehnt, keines richtig geöffnet). Über ein interessantes Detail kann man Zugang zur Sache finden (also wenigstens ein kleines Türchen richtig geöffnet).

#### Ein fünfter Aspekt zur

**Arbeitsweise des Gehirns:** Für die Leistungserbringung ist es bedeutsam, sich während der Tätigkeit den aktuellen Stand der Zielerreichung zu verdeutlichen, denn **das Gehirn steuert die Funktionen über ständige Rückkopplungen.**

Das Gehirn vollzieht beständig eine Synthese der eingehenden Informationen (genannt nach P. K. Anochin Afferenzsynthese) und zugleich eine Rückkopplung (genannt Reafferenz). Dadurch werden über den Vergleich mit den „Eingaben“, z.B. mit dem vorgenommenen Ziel und dem vorgedachten Weg zur Zielerreichung, Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der bisherigen Funktionen überprüft. Ergibt der Vergleich eine Abweichung zur Eingabe, erfolgt eine Korrektur der Befehle des Gehirns an die ausführenden Organe, z.B. an die Hand.

Je bewusster die Person selbst diese Ziel- und Wegeingaben und die Rückkopplung betreibt, umso optimaler lernt sie, weil dadurch das Gehirn für die Auswahl und Koordinierung eine eindeutige Vorgabe erhält. Die komplexe Aufgabe wird in Teilschritten überprüfbar, sodass „Irrwege“ (z.B. erkennbar an Fehlern) vermieden werden können, da eine beständige Rückkopplung rechtzeitige Korrektur veranlasst.

**Konsequenzen** aus der Erkenntnis, dass das Gehirn mit ständiger Reafferenz arbeitet:

- Für effektives Erbringen einer Leistung ist es wesentlich, sich ein möglichst genaues Ziel zu erarbeiten, das in der Vorstellung bereits recht konkret ist (vgl. zweiter Aspekt).
- Optimal ist es, wenn der Mensch selbst nach bestimmten Abschnitten überprüfende Handlungen einbaut. So wird die Selbstkontrolle ein Prozess der gerichteten Aufmerksamkeit und kann damit vom Steuerorgan Gehirn optimal vollzogen werden.

#### Ein sechster und letzter Aspekt

**der Arbeitsweise des Gehirns:** Das Gehirn bildet **dynamische Stereotype** aus, die eine „Arbeitserleichterung“ erbringen, weil die Handlungen nach dem vorhandenen Stereotyp gesteuert werden können.

Die hauptsächlich nach der Geburt im Gehirn entstehenden Spuren könnte man mit dem Austreten und Begehen von „Trampelpfaden in einem zunächst unbegangenen Gelände“ veranschaulichen. Je öfter man dieselben Trampelpfade benutzt, umso mehr treten sie sich aus. Schließlich fällt es leicht, diese Wege zu gehen, denn man muss nicht mehr besonders aufpassen.

Ein Beispiel: Ein Kind erlernt das Schreiben. Es ist anfangs mit Einsatz seines ganzen Körpers tätig. Je öfter es den gleichen Buchstaben schreibt, umso mehr bildet sich der Trampelpfad aus. Bald braucht es, um bei dem Bild zu bleiben, sich nicht mehr umschauen, wo es langgeht, braucht auch kein wiederaufkeimendes Gras mehr nieder-treten, sondern es kann ohne Hindernis leicht voranschreiten.

Es bedarf nun geringerer Anstrengung als vorher, diesen Buchstaben zu schreiben, denn der Pfad ist bereits ausgetreten. Es ist ein dynamischer (also veränderbarer), Stereotyp (wiederholt beschreitbarer, vorgegebener Weg) entstanden. Ein Erwachsener muss überhaupt nicht mehr überlegen, wie ein Buchstabe geschrieben wird. Diese Leistung ist bei ihm so automatisiert, dass sie nicht mehr über die Bewusstheit gesteuert werden muss.

Vorzug der Ausbildung dynamischer Stereotype:

- Der Organismus spart Kapazität und Energie für andere Anforderungen.

Nachteil der Ausbildung dynamischer Stereotype:

- Der Organismus ist bestrebt, diese immer wieder zu nutzen (Energieeinsparung), sodass u.U. der Mensch in alten Bahnen verharrt und Neuem gegenüber wenig aufgeschlossen ist. Auch ist hierin eine Ursache dafür zu sehen, dass Umlernen immer schwerer ist als Erstlernen.

Mit der Auffassung der Entstehung von Spuren und deren Verknüpfung im Gehirn ist noch ein weiterer interessanter Sachverhalt erklärbar:

Man stelle sich vor, das Kind schreibt den erlernten Buchstaben in verschiedenen Varianten und in verschiedenen Worten und in unterschiedlichen Zusammenhängen. Jedes Mal entstehen Spuren und Verknüpfungen, die immer wieder dasselbe Grundelement enthalten, nämlich diesen Buchstaben. So entsteht ein gesamtes Netzwerk und das Gehirn hat, da es mit komplexen Bildern arbeitet, diesen Buchstaben mit mehreren Bildern assoziativ gespeichert. Jede dieser einzelnen Spuren führt u.a. bei Bedarf zu diesem Buchstaben. Nun kann das Gehirn verschiedene Pfade begehen, kann verschiedene Bilder vergleichen, ist also sehr variabel in Bezug auf diesen Buchstaben zum Erkennen und zum Verwenden geworden.

In analoger Weise kann man sich das Erlernen umfassender Sachverhalte vorstellen. Erst wenn mehrere Spuren miteinander verknüpft zu einem Sachverhalt angelegt sind (vgl. Assoziationsnetze beim psychischen Prozess Speichern) und verschiedene „Bilder“ - optisch, akustisch, taktil usw. - angelegt sind, ist ein freies gedankliches Operieren möglich, kann das Gehirn kreativ sein!

**Konsequenzen** aus der Erkenntnis, dass das Gehirn mit dynamischen Stereotypen arbeitet:

- Beim Erlernen eines neuen Sachverhalts, insbesondere bei Handlungen (z.B. Schreiben, Rechtschreibung und Stifthaltung dabei) und Verhaltensweisen (z.B. Konfliktbearbeitung) ist es immens wichtig, gleich den optimalen Weg zu erlernen, damit gleich der entsprechende dynamische Stereotyp ausgebildet werden kann.

Begründung: Ist erst einmal ein anderer Stereotyp entstanden z.B. über eigenes intensives Probieren (vgl. Lernarten!), und wird später umgelernt, hat es das Gehirn schwer. Bei dergleichen Anforderung wird auch der erste gespeicherte Stereotyp aufgerufen und nur über den Einsatz der Bewusstheit wird dessen Nutzung verhindert. Jedoch unter Stresssituationen, in denen der Mensch nicht mehr stark rational überlegend agieren kann, kommt der erste Stereotyp zum Tragen (Reihenfolge beim Absuchen!), wie Untersuchungen ergeben haben.

- Es ist empfehlenswert, Handlungen und Verhaltensweisen, die nicht wie z.B. bestimmte stereotype Arbeitshandlungen einer beständigen Rationalitätsforderung unterliegen, öfter bewusst leicht abzuwandeln. So gestaltet sich der Stereotyp dynamischer und umso variabler kann der Mensch agieren. Besonders bedeutsam ist diese Empfehlung für das Agieren und Reagieren im zwischenmenschlichen Miteinander.

- Zur Entwicklung von Kreativität ist es bedeutsam, eine Sache von unterschiedlichsten und auch auf den ersten Blick kuriosen Aspekten zu betrachten, um möglichst beide Hirnhälften einzusetzen und um möglichst viele unterschiedliche Spuren und damit Zugänge zu diesem Sachverhalt aufzubauen.

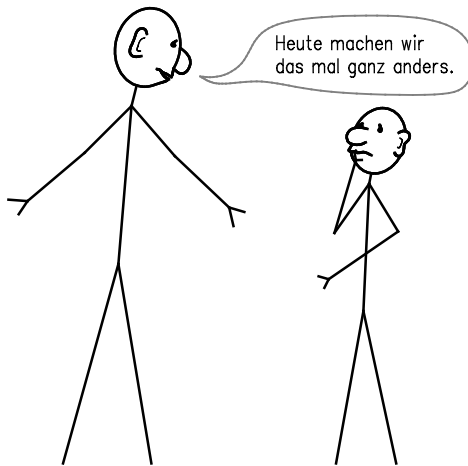


Abbildung 11 Dynamische Stereotype ändern

### Beeinflussbare psychische Grundprozesse beim Lernen und Tätigwerden

Während unseres gesamten Lebens ermöglicht uns unser Gehirn je nach Qualität der bisherigen individuellen Nutzung unserer Anlagen, unser Leben zu erfassen und zu gestalten. Aus psychologischer Sicht sind vier Grundprozesse dafür relevant, die das Denken ermöglichen:

- das Wahrnehmen
- das Abrufen
- das Speichern
- das Umstrukturieren

#### Der Prozess des Wahrnehmens:

Bereits ein Embryo im Mutterleib empfängt Reize aus dem mütterlichen Organismus und über diesen auch aus der Außenwelt. So entwickeln sich erste Wiedererkennungsbilder, z.B. für Töne. Auf Grund dieser entstehenden Bilder/Muster im Gehirn kann das Lebewesen langsam seine Umwelt differenzieren und Details erfassen, z.B. die Gesichter der Eltern. Die beim Auftauchen des Gesichts gemachten Empfindungen werden mit diesem Bild zusammen gespeichert und sind somit die individuellen Erfahrungen, die die Grundlage für Reaktionen bilden. Angeboren sind nur lebenserhaltende Reiz-Reaktions-Mechanismen, z.B. Saugreflex, Schluckreflex.

Man unterscheidet Wahrnehmungsprozesse, die auf die Umwelt gerichtet sind und Wahrnehmungsprozesse, die auf den eigenen Organismus/Körper gerichtet sind. Letztere sind oftmals wenig entwickelt. Die Wahrnehmung der Außenwelt erfolgt über die Sinnesorgane Auge, Ohr, Nase, Mund und Haut, die der Innenwelt (z.B. Wahrnehmung, ob sich der Körper im Gleichgewicht befindet) über die Sensoren der inneren Organe.

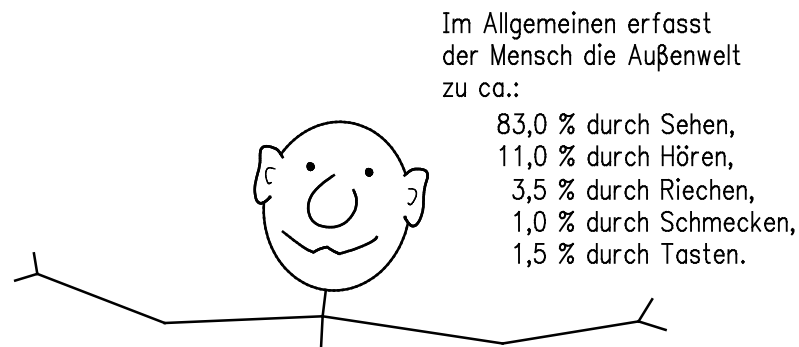


Abbildung 12 Sinnliche Wahrnehmung der Außenwelt

Teilvorgänge beim Wahrnehmen sind: Reizaufnahme und Umwandlung in weiterleitbare Aktionspotenziale, Reizweiterleitung zum Gehirn, Reizverarbeitung im Gehirn (Vergleichen, Selektieren, Integrieren in das Gedächtnis).

Jede neue Speicherung bewirkt ein erweitertes Netz von Nervenverknüpfungen und damit erweiterte gedankliche Assoziationen (Verknüpfung). Da beim Wahrnehmen ein Vergleich mit den vorhandenen Mustern stattfindet, verändert sich beim Menschen im Verlaufe seiner Entwicklung die Wahrnehmung entsprechend der Ausprägung der nervalen Verknüpfungen und damit der entstandenen Assoziationsnetze, der Muster im Gedächtnis. Als Folge davon kann man beobachten, dass die Wahrnehmung derselben Situation von verschiedenen Personen mit verschiedenen Details und evtl. sogar mit ganz unterschiedlichen Aspekten versehen ist.

Somit hängt die Qualität und Quantität der Wahrnehmung wesentlich (auch bei organischen Beeinträchtigungen) von den Lernprozessen ab, die bei der Person abgelaufen sind. Die durch die Lebenserfahrungen geprägten Bilder/Muster wirken wie ein Filter für das Wahrnehmen. Auf Grund dieser Tatsache sollte sich der Mensch seine eigenen inneren Vorstellungen, mit denen er an eine Sache bzw. Situation herangeht, öfter bewusst machen, um seine Wahrnehmungsergebnisse relativieren zu können.

Aus der Entwicklung von Wahrnehmung und den ablaufenden Prozessen folgt:

### **Wahrnehmung ist immer subjektiv.**

Die Arbeitsweise des Gehirns bedingt auch (vgl. vierter Aspekt), dass **Wahrnehmungsprozesse immer kontextbezogen verlaufen**: Das Gehirn nimmt die Umgebung und den Menschen selbst mit seiner Emotio und Ratio wahr (vgl. dritten Aspekt). Wird die Situation ins Langzeitgedächtnis übernommen, wird der gesamte Kontext mitgespeichert („lebendige Erinnerungen“).

Als Konsequenz aus der Wechselwirkung bei der Reizverarbeitung mit den bei der Person bereits vorhandenen Erfahrungen, Empfindungen, Erkenntnissen, Denkmustern und Erwartungen ergibt sich, dass Informationen aus der Außenwelt (und auch aus der Innenwelt des Organismus) ausgewählt, mit Bedeutung belegt und bewertet werden. So folgt, dass **Wahrnehmen selektiv** (auswählend) und **aspektierend** (bestimmte Aspekte hervorhebend) . Deshalb ist es bedeutsam, bei wichtigen Sachverhalten eine Rückmeldung über unsere Wahrnehmung z.B. durch andere Personen einzuholen. Trotzdem können wir uns bei entsprechender „Übung“, die das Leben durch Erfahrungsammeln selbst ermöglicht, auf unsere Wahrnehmung relativ gut verlassen.

Ein Problem ist es jedoch, dass Wahrnehmung **viel zu häufig vorschnell mit Bewertungen gekoppelt** wird. Im Interesse einer sachgerechten Wahrnehmung sollte deshalb insbesondere geübt werden, das Erfassen und Auswählen wesentlicher Merkmale der Situation vom Werten der Gesamtheit zu trennen.



Abbildung 13 Wahrnehmung ist immer subjektiv

Psychologische Beobachtungen ergaben einen weiteren interessanten Aspekt der Wahrnehmung. Das Gehirn ermöglicht uns, **Lücken in unserer Wahrnehmung** über die im Gedächtnis gespeicherten Muster so zu **füllen**, dass ein vollständiges Bild entsteht. Das hat den Vorzug, dass auch bei Fehlen von Details uns nicht die ganze Situation verloren geht. Das hat jedoch den Nachteil, dass man die durch das Gehirn falsch ergänzten Details als selbst wahrgenommen ansieht. So kann es z.B. geschehen, dass man der Überzeugung ist, der Gesprächspartner habe eine bestimmte Aussage gemacht, obwohl dies nicht geschah. Eine Tonaufzeichnung als Beweismittel ist jedoch selten zur Hand.

Empfehlungen für das Verhalten eines Menschen auf Grund der Tatsache, dass Wahrnehmen immer individuell und dadurch subjektiv erfolgt:

- Beobachten bewusst üben. Sich zunächst auf die Wahrnehmung von „Sehbarem“, „Hörbarem“ usw. konzentrieren und nicht sofort werten.
- Rückmeldungen einholen.
- Voreinstellungen sich bewusst machen und möglichst „ausschalten“, um nach allen Wahrnehmungs- und Denkrichtungen „offen“ an eine Situation herangehen zu können (und nicht nur entsprechend des vorgefertigten Musters). Wenn dies nicht möglich ist, zumindest im Nachhinein verschiedene Denkrichtungen zur Überprüfung zulassen.
- Die Einheit von Emotionalem und Rationalem in einer zwischenmenschlichen Situation auch beim Wahrnehmen beachten.
- Sich der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung bewusst sein und deshalb eine Fehlwahrnehmung und Fehlinterpretation der Situation bei sich selbst (und bei Anderen) in Betracht ziehen.

### Der Prozess des Abrufens von Information aus dem Gedächtnis

Im Großhirn finden ständig Prozesse der Verarbeitung von Reizen statt. Jede registrierte Abweichung von ehemals gespeicherten „Bildern“ löst eine Aktivierung und Orientierung aus, die zur Aufmerksamkeit führt. Diese gerichtete Aufmerksamkeit aktiviert diejenigen Hirnareale und stellt diejenigen Gedächtnisinhalte zur Verfügung, die zur Verarbeitung benötigt werden. Das geschieht durch „Absuchen“ der im Langzeitgedächtnis vorhandenen Zugänge zu den Assoziationsnetzen.

Ist ein „passendes“ Muster/Bild gefunden, wird dieses aus dem Langzeitgedächtnis abgerufen und in das Kurzzeitgedächtnis, das auch das operative Gedächtnis ist, transportiert. Somit tritt dieser abgerufene Gedächtnisinhalt als so genannte Vorstellung in das aktuelle Bewusstsein ein. Nun steht die abgerufene Information zur Bearbeitung des Wahrgenommenen (und zum Denken) zur Verfügung. Zu diesem Prozess sagt man: Der Mensch erinnert sich.

Gelingt ein Abrufen nicht, ist an verschiedene Ursachen (außer an organische Beeinträchtigungen) zu denken:

- Die gesuchte Information könnte gar nicht langfristig gespeichert worden sein.
- Die gesuchte Information könnte nur einseitig in Form einer „leeren Hülle“ gespeichert sein, d.h. das entsprechende „Bild“, das den Inhalt darstellt, fehlt (s. formales Wissen).
- Der Zugang zur gesuchten Information ist „verschüttet“ (Der ehemalige Trampelpfad ist wieder zugewachsen.), z.B. weil sie lange nicht abgerufen wurde.
- Das Gehirn kann auf Grund von Übererregung nicht gezielt suchen und findet (in der Hektik) den geeigneten Zugang nicht.

### Der Prozess des Speicherns von Information im Gedächtnis

Eindrücke aus der Umwelt und aus dem eigenen Organismus werden als Spuren im Gehirn gespeichert, Diese eingepprägten Spuren bezeichnet man als Gedächtnisinhalte, die Gesamtheit als Gedächtnis. Das Gedächtnis ist kein besonderer Abschnitt im Gehirn, sondern kennzeichnet mit seinen Formen des Kurz- und Langzeitgedächtnisses die Art der Bearbeitung und des Ablegens von Information.

#### Formen des Gedächtnisses

#### Formen des Vergessens

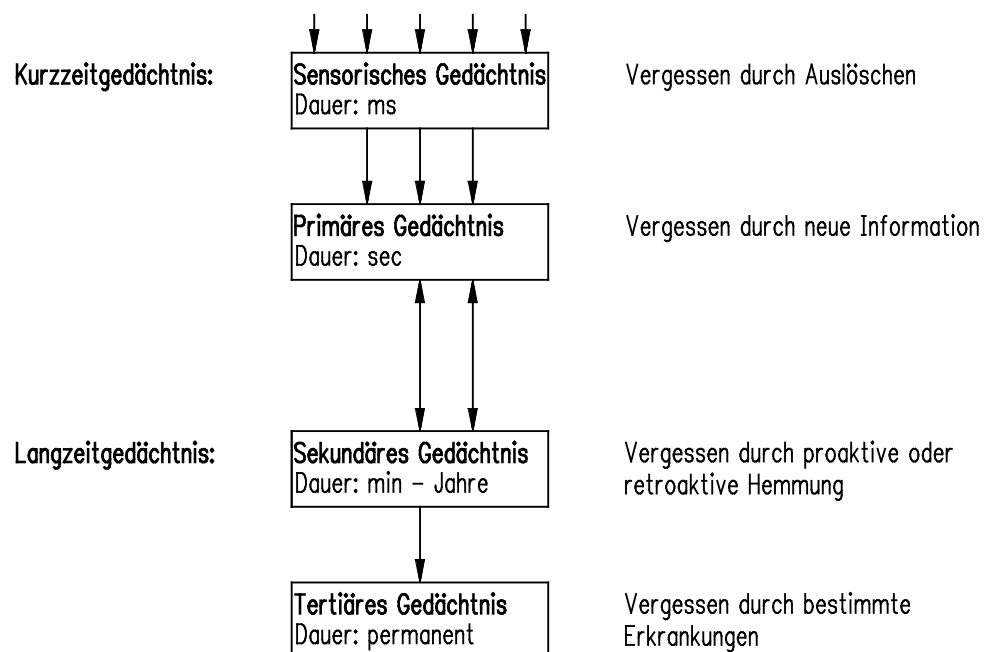


Abbildung 14 Gedächtnisformen und Vergessen

Das Kurzzeitgedächtnis ist das aktuelle Gedächtnis, das unser Bewusstsein ausmacht. Das Langzeitgedächtnis beinhaltet alle uns im Augenblick nicht bewussten Informationen in Form von Assoziationsnetzen, die sich um zentrale Begriffe und dazugehörige Bilder gruppieren. Je differenzierter und ausgeprägter mit vielen hinführenden Spuren so ein Assoziationsnetz ist, umso eher findet das Gehirn Zugänge zu ihm.

In Form einer „Gedächtnislandkarte“ lässt sich so ein Assoziationsnetz veranschaulichen, z.B. für den Sachverhalt Pädagogik (siehe Abbildung 15).

Bei unterschiedlichen Personen sieht jedoch das Assoziationsnetz entsprechend bisheriger Entwicklungseinflüsse und dadurch mitbedingter Auffassungen unterschiedlich aus. Solche Netze sind immer individuell ausgeprägt.

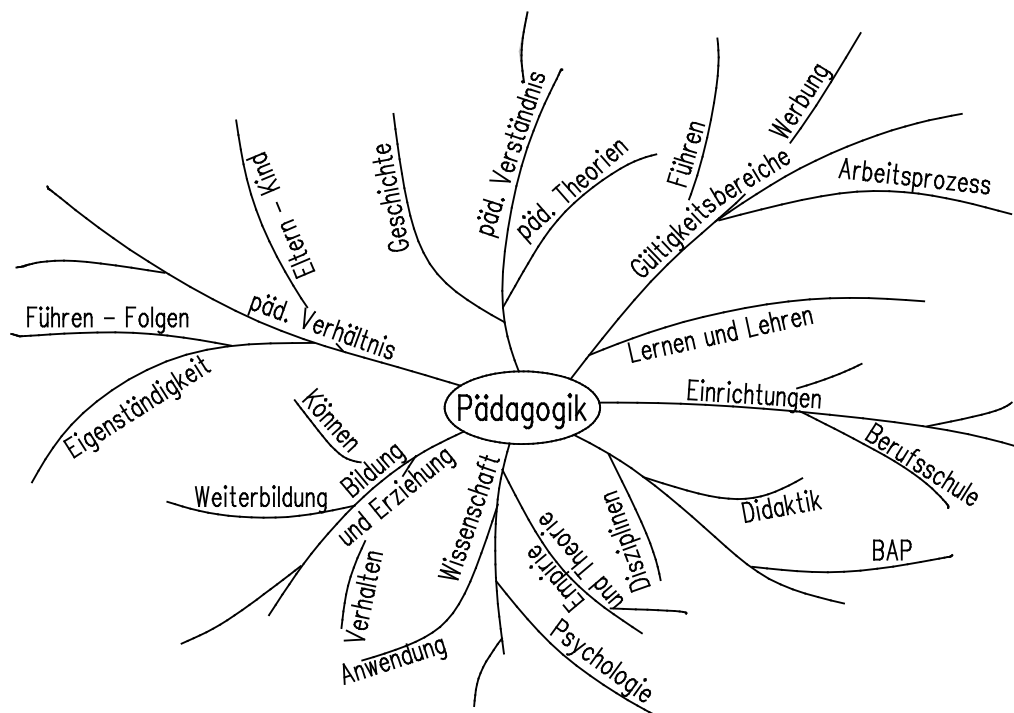


Abbildung 15 Beispiel für ein Assoziationsnetz

Die Prozesse des Ablegens von Verarbeitungsergebnisse, des Eingliederns von Information in die bereits vorhandenen Gedächtnisinhalte, also des Speicherns, prägen immer wieder Spuren im Gehirn: alte tiefer, alte verändert und neue Spuren. Diese Prozesse verlaufen umso günstiger, je mehr Aufmerksamkeit die Information hervorruft (Motivation als ein Weg dazu!) und je mehr **Assoziationen (Verbindungen)** geknüpft werden können, womit ein festes „Assoziationsnetz“ entstehen kann. Dabei ist es wichtig, die Information dem Gehirn zum Speichern so anzubieten, dass es die „Knüpfstellen“ auch leicht findet.

Das bedeutet, die **Information** so zu **strukturieren**, dass sie mit Bekanntem assoziiert werden kann. Beim Anbieten einer unstrukturierten Menge an Information wird die Suche nach den Anknüpfstellen im Langzeitgedächtnis erschwert oder gar unmöglich, weil z.B. ein so globales Muster nicht abgelegt ist, was für die Gesamtheit annähernd passen könnte bzw. weil so viele Zugänge für das Kurzzeitgedächtnis aktualisiert werden müssten, die auf Grund der Limitierung der Kapazität nicht realisiert werden können.

Für das Speichern ist entscheidend, dass die Information mehrfach im Gedächtnis „kreist“. Dieses mehrfache Kreisen kann am geeignetsten durch intensives Beschäftigen auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden („Mehrfachcodierung“).

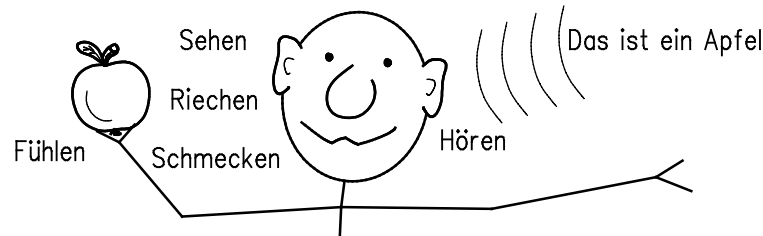


Abbildung 16 Beispiel für Mehrfachcodierung

### Das Umstrukturieren und das Denken

Die psychischen Prozesse des Wahrnehmens und der Verarbeitung und Speicherung des Aufgenommenen im Zusammenhang mit dem Abrufen von Gedächtnisinhalten machen in ihrer Verwobenheit das Denken aus.

Bei jedem neuen Eindruck, bei jeder Wahrnehmung werden Gedächtnisinhalte zum Vergleich nicht nur abgerufen und wieder so abgelegt wie zuvor, sondern jegliche bewusst gewordene Abweichung vom Gespeicherten wird registriert und eingebaut. Es werden die aktualisierten Spuren neu begangen und leicht modifiziert (s. dynamische Stereotype), es werden neue Verknüpfungen geschaffen, die mehr Zugänge ermöglichen (Grundlage für **Kreativität**) und es werden ganz neue Spuren angelegt (**Erweiterung der Kenntnisse und des Könnens**). Somit erfolgt ein ständiges Umstrukturieren des Gedächtnisinhaltes.

Diese Fähigkeit zur Veränderung von Spuren und deren Kombinationen, zur Veränderung von gespeicherten Assoziationsnetzen ermöglichen dem Organismus, auf Neues zu reagieren und seine internen Bilder und dynamischen Stereotype zu vervollständigen, den Gegebenheiten entsprechend anzupassen, also zu lernen. Das geschieht jedoch nur, wenn der Mensch aktiv wird, sich Neuem gewollt zuwendet und sich über Denken dessen Sinngehalt erschließt.

### Gestaltbare pädagogische Grundprozesse beim Lernen (Tätigwerden) und dessen Führung

Die Pädagogik betrachtet Lernen bzw. Tätigwerden bevorzugt unter dem Gesichtspunkt, welche kognitiven und motivationalen Prozesse beim Lernen grundsätzlich ablaufen und wie diese durch geeignete Führung des Tätigseins hervorgerufen werden können. Grundlegend sind die Folgenden:

- Ziel und Sinn des Tätigwerdens so verdeutlichen (Zielorientieren und Motivieren), dass tragfähige Motive hervorgerufen werden bzw. sich entwickeln können
- Information so aufbereitet anbieten und eine methodische Beschäftigung mit der Sache initiieren, dass die Information aufgenommen und verstanden werden kann
- methodische Beschäftigung mit einer Information so gestalten, dass die Information eingeprägt und behalten werden kann
- Tätigkeiten so gestalten, dass gespeicherte Information dabei angewendet und somit genutzt werden kann



**Erster Prozess: Ziel und Sinn des Tätigwerdens verdeutlichen ⇒ Motive entwickeln, Motiven nachgehen**

Motive für eine Tätigkeit bewirken Aktivität des Menschen. Je optimaler der Mensch aktiviert ist, umso günstiger und effektiver kann er lernen. Über eine Orientierung auf ein konkretes Ziel, über das Aufzeigen des Sinns einer Tätigkeit können tragfähige Motive entstehen.

Diese Zielorientierung und Motivierung kann durch andere Personen (Eltern, Techniker u.a.) angeboten werden, sie kann als schriftliche Darstellung im Vorwort eines Buches gegeben werden u.a. Man kann sie sich jedoch auch selbst schaffen, indem man z.B. sich dem Neuen bewusst so nähert, dass man tätigkeitsimmanente Motive findet:

- einige Details sucht, die für das eigene Leben (aus welchem Grunde auch immer! s. Bedürfnispyramide) bedeutsam erscheinen,
- einige Details sucht, die interessant erscheinen,
- einige Details sucht, die bekannt sind

und hiermit beginnt.

Sollte man so keinen Einstieg finden, kann man versuchen, sich mit tätigkeitsexternen Anreizen zu motivieren:

- durch Bewusstmachen der Freude am Erlernen von Neuem zur eigenen Bestätigung (Ich kann mir Neues erschließen!)
- durch den Gedanken, sich dadurch neue Perspektiven zu erschließen
- durch den Gedanken, damit jemand Anderem, dem man zugeneigt ist, näher zu kommen

Hochwichtig ist für die Aufrechterhaltung der Motivation im gesamten Prozess:

- dann aufzuhören mit der Lerntätigkeit, wenn man sich noch in der Phase der gut verkraftbaren Beanspruchung befindet, also keinesfalls warten, bis man deutliche Zeichen der Überbeanspruchung bemerkt, weil das die Motivation für die nächste „Lernphase“ beeinträchtigt (negative Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit).
- dass man sich die eigenen Fortschritte, und seien sie auf den ersten Blick noch so gering, als Erfolg verdeutlicht und damit die eigene Zuversicht stärkt (und nicht ins Bewusstsein hebt, was noch alles nicht geschafft ist!). Für die Erfolge insbesondere auch zwischendurch sollte man sich so belohnen, dass man mit Wohlbefinden an die nächste Etappe gehen kann.

**Zweiter Prozess: Information aufbereitet anbieten und dabei methodisch vorgehen ⇒ Information aufnehmen und verstehen können**

Ob eine Information aufgenommen werden kann, hängt von verschiedenen Bedingungen und der Gestaltung der Information ab.

Als bedeutsam bezüglich der Gestalt der Information haben sich erwiesen:

- eine **Kombination aus analogen und digitalen Informationen**, z.B. Wort und Bild (um beide Hirnhälften anzusprechen)
- ein **Anknüpfen an Bekanntes** (um Assoziationen herzustellen)

- eine auf den **Entwicklungsstand** des zu Informierenden zugeschnittene Wortwahl und Bildgestaltung (um vorhandene Muster aufrufen zu können und konkrete Vorstellungen zu erzeugen)
- eine **sinnvolle Strukturierung** (um die Aufmerksamkeit richten zu können und das Suchen nach Gedächtnisinhalten zu erleichtern)
- die Information mittels **mehrerer Sinne** erfassbar zu gestalten (um Gedächtnisinhalte leichter aktivieren zu können und das Speichern besser zu ermöglichen)

Ein Beispiel für eine mögliche **Strukturierung**, in diesem Falle eine Algorithmisierung, sind die folgenden Schritte zum Erfassen einer umfangreicheren Literatur:

1. sich einen ersten Einblick in die Literatur verschaffen
  - Literatur betrachten hinsichtlich ihrer Gestaltung (z.B. mit Abbildungen oder ohne, Gesamtaufbau u.a.)
  - Gliederung und damit Inhalt im Überblick zur Kenntnis nehmen
  - Vorwort bzw. Nachwort lesen, um die Literatur einordnen zu können
2. Inhalt und dessen Darstellung erfassen
  - Gliederung studieren und interessierende Aspekte feststellen
  - einen Teilabschnitt herausgreifen und nachschlagen, einiges davon „quer“ lesen
  - Denkpause einlegen zur Gesamtverarbeitung und entscheiden, ob und wie die Literatur genutzt wird
3. Literatur verarbeiten
  - inhaltliche Ziele für das Verarbeiten festlegen (gerichtete Aufmerksamkeit)
  - benötigte Teile studieren, d.h. erst alles überblicksartig lesen, dann gründlich lesen und Wesentliches hervorheben z.B. durch Markieren sowie Fragen, Gedanken notieren (möglichst an der betreffenden Stelle in der Literatur)

Verwiesen sei an dieser Stelle auf die für das Lernen/Tätigwerden bedeutsamen Kontextbedingungen. Hier seien die personalen Bedingungen herausgegriffen: Findet die Aufnahme von Information in unmittelbarem Zusammenhang mit anderen Personen statt, z.B. bei einer Arbeitsberatung, bei einer Lehrunterweisung, bei einer Auftragserteilung usw., so spielt die Art der **subjektiv empfundenen Beziehung** zu dieser Person eine entscheidende Rolle. Der Mensch ist eben nicht nur ein Wesen der Vernunft, sondern in erster Linie eines, das Emotionalität und Wertempfinden entwickelt hat. Neutrale und leicht positiv getönte Beziehungen sind für das Aufnehmen von Information am günstigsten.

### **Dritter Prozess: Methodische Beschäftigung mit einer Sache initiieren ⇒ Information einprägen und behalten können**

Bereits die **Gestalt der Information** entscheidet, wie gut sie behalten werden kann. Eine übersichtliche Struktur (z.B. Telefonnummern in Zweierkombination ansagen), eine Darstellung als Schema o.a. sind günstige Formen. Desweiteren sind die **Art der Einbettung** der Information in andere Sachverhalte und die damit verbundene **Akzentuierung** von Bedeutung.

Eine **intensive geistige Tätigkeit** des Analysierens und des Synthetisierens, also der grundlegenden Vorgänge beim Vergleichen, beim Abstrahieren, beim Schlussfolgern, beim Werten usw. (vgl. Spurenverknüpfungen, dynamische-Stereotype) begünstigen das Speichern im Gedächtnis.

Das Einprägen von erhaltener Information bzw. selbst erarbeiteten Sachverhalten kann gefördert werden, indem man deren **mehrfaches Kreisen im Gedächtnis** anregt. Das kann geschehen durch:

- selbstständiges Erarbeiten der Information
- Kombination mit motorischen Handlungen wie z.B. Aufschreiben, laut sprechen, montieren, gestalten u.a., weil durch die Kombination von psychischen und motorischen Prozessen (bewirkt Aktivierung und Mehrfachcodierung) der Behaltenseffekt größer ist
- Anwenden in unterschiedlichen Zusammenhängen
- Wiederholungen im Sinnzusammenhang

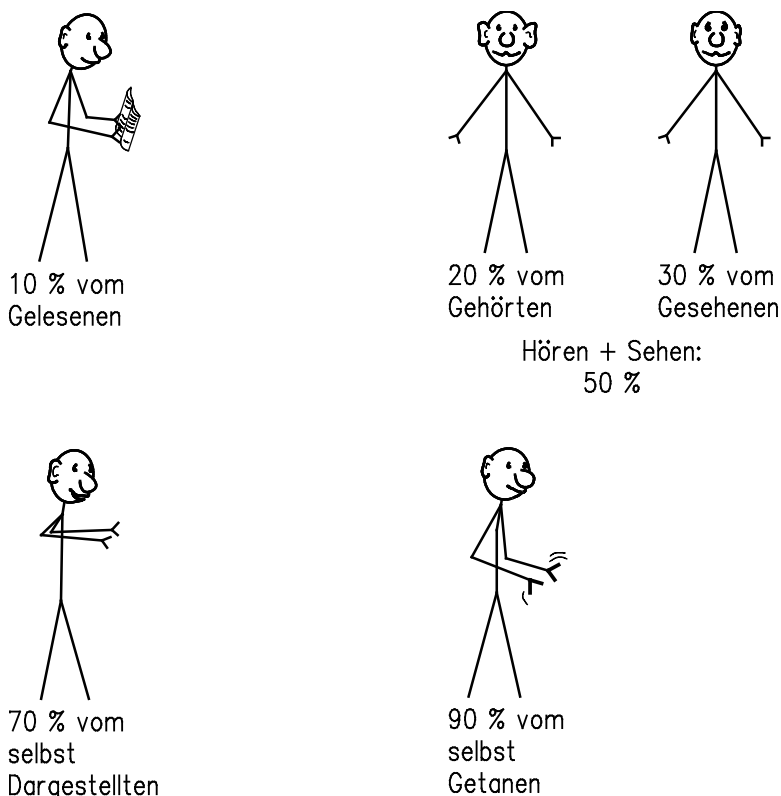


Abbildung 17 Durchschnittliche Behaltenseffekte

#### Vierter Prozess: **Tätigkeiten methodisch führen** ⇒ **Anwenden von Information, Nutzen von Lernen erkennen**

Krönung und das eigentliche Ziel der Beschäftigung mit einem Sachverhalt ist dessen Nutzung für möglichst viele weitere Tätigkeiten. Es ist deshalb wesentlich, dass variabel nutzbare Assoziationsnetze aufgebaut werden. Hierzu gehören auch die so genannten Schlüsselqualifikationen für den Arbeitsprozess. Durch die Anwendung gespeicherter Gedächtnisinhalte (Kenntnisse, Könnensstereotype, emotionale Zustände u.a.) werden diese stabilisiert, gefestigt, aber auch neu formiert, also umstrukturiert und sind so variabel verfügbar.

Zugleich schließt sich damit der Kreis des Lernens, denn der Mensch wird nur bewusst aktiv, wenn er einschätzt, mit dem Neuen etwas für sich Bedeutsames erworben zu haben. Oder anders ausgedrückt: wenn er das Erlernte für die möglichst effektive Bewältigung von Anforderungen nutzen kann, denen er sich stellen möchte. Anforderungen an die Menschen bereichern das Leben, weil sie es anregen. Bewältigte Anforderungen geben und erhalten über Selbstbestätigung Selbstvertrauen, das die Persönlichkeit stärkt.

### Zusammenfassung

Grundprozesse des Lernens	
Aus biologischer Sicht	Aus psychologischer Sicht
Reize aus der Außenwelt und/oder Innenwelt treffen auf adäquate Sensoren und werden dort in Aktionspotenziale umgewandelt. Es erfolgt eine Weiterleitung der Erregung über die affektiven Bahnen in das Gehirn.	Prozess des Wahrnehmens: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reizaufnahme und Reizumwandlung (Rezeption)</li> <li>• Reizleitung</li> </ul>
Sie werden im Gehirn mit den gespeicherten Mustern verglichen. Dort erfolgt (Thalamus) auf Grund limitierter Aufmerksamkeitskapazität, entsprechend der konkreten Gerichtetheit der Aufmerksamkeit eine Auswahl und Integration von Reizen, die als Information im Kurzzeitgedächtnis dem Menschen bewusst wird.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reizerkennung und Selektion (Perzeption)</li> </ul>
Nervale Vorgänge ermöglichen die Prozesse der Afferenzsynthese und der Reafferenz	Prozess des Abrufens von Informationen Prozess des Speicherns von Informationen Prozess des Umstrukturierens von Information und Denken
sowie der Erregungsleitung über die effektiven Bahnen zum Erfolgsorgan (z.B. Muskulatur der Hand). Hier erfolgt wieder eine Umwandlung in Aktionspotenziale, worauf die Ausführung der Impulse geschieht.	Prozess der erkennbaren Aktion bzw. Reaktion
Diese Prozesse laufen beim Lernen und beim Tätigwerden parallel ab.	

Tabelle 1 Übersicht über Grundprozesse des Lernens

Effektives Lernen beruht auf:	
beeinflussbaren biopsychischen Grundprozessen:	beeinflussbaren psychischen Grundprozessen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausbildung einer starken Vernetzung von Nervenzellen im Gehirn</li> <li>• Nutzung beider Hirnhälften</li> <li>• ein günstiges Zusammenspiel von Emotionalität und Rationalität</li> <li>• eine gerichtete Aufmerksamkeit</li> <li>• eine ständige Rückkopplung zum Ziel der Tätigkeit</li> <li>• die Ausbildung und Nutzung dynamischer Stereotype</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmen von Außen- und Innenwelt</li> <li>• Abrufen gespeicherter Informationen</li> <li>• Speichern von Informationen</li> <li>• Umstrukturieren von Informationen und Denken</li> </ul>

Tabelle 2 Effektives Lernen beeinflussen

Effektives Lernen (und Tätigsein) wird ermöglicht durch gestaltbare pädagogische Grundprozesse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel und Sinn des Tätigwerdens verdeutlichen <math>\Rightarrow</math> Motive entwickeln, Motiven nachgehen</li> <li>• Informationen aufbereitet anbieten und dabei methodisch vorgehen <math>\Rightarrow</math> Information aufnehmen und verstehen können</li> <li>• Methodische Beschäftigung mit einer Sache initiieren <math>\Rightarrow</math> Informationen behalten</li> <li>• Tätigkeiten methodisch ausführen <math>\Rightarrow</math> Anwenden von Informationen, Nutzen von Lernen erkennen</li> </ul>

Tabelle 3 Lernen und Tätigsein Gestalten

### Aufgabe 1

Ein neuer Mitarbeiter in Ihrer Abteilung soll Geräte montieren. Sie haben die Aufgabe, diesen neuen Mitarbeiter in die Montage eines Geräts einzuweisen. Entwerfen Sie ein Konzept, wie Sie diese Anleitungsaufgabe erfüllen.

1.1 *Strukturieren Sie Ihr Vorgehen!*

1.2 *Wählen Sie eine geeignete Lernart und bestimmen Sie die Folge Ihres Vorgehens beim Anleiten!*

1.3 *Begründen Sie Ihre Wahl der Art des Lernens!*

### Aufgaben

### Aufgabe 2

Erörtern Sie folgende Lernsituation:

Ein Ausbilder sagt zum Azubi: „Guck jetzt genau hin, wenn ich dir zeige, wie's gemacht wird. Das Nächste mach'ste dann alleine.“ Der Ausbilder demonstriert die Vorgehensweise in einem Stück und fordert danach den Azubi auf, den gleichen Arbeitsgang nun selbst durchzuführen.

- 2.1 *Welche Lernart wird vom Ausbilder verlangt?*
- 2.2 *Welche Schwierigkeiten können dabei auftreten?*
- 2.3 *Welche Folgen für die Befähigung des Azubi kann ein solches Vorgehen haben, wenn es häufig angewendet wird?*
- 2.4 *Welche günstigeren Varianten zu diesem Vorgehen können Sie empfehlen?*
- 2.5 *Für welche Bestandteile von Handlungen könnte diese Lernart angewendet werden?*

### Aufgabe 3

Analysieren und erörtern Sie die Situation, dass ein Kind für eine gute Zensur ein Geldstück erhält.

- 3.1 *Was wird in diesem Fall verstärkt?*
- 3.2 *Welche Aspekte, die zum Erreichen einer guten Zensur geführt haben könnten, werden nicht angesprochen?*
- 3.3 *Welche Folgen könnte ein häufiges derartiges Verstärken zeigen?*
- 3.4 *Welche Varianten der Situationsgestaltung können Sie vorschlagen?*

### Aufgabe 4

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Einer neuer Kollege soll von Ihnen am Computer eingewiesen werden. Da Sie augenblicklich keine Zeit haben, legen Sie ihm einige Aufgaben mit der Bemerkung hin: „Hier probieren Sie mal, das zu erledigen. Ich bin Mittag wieder hier, da gehen wir das zusammen nochmal durch.“

- 4.1 *Welche Art des Lernens wird hervorgerufen?*
- 4.2 *Welche Probleme könnten dabei auftreten?*
- 4.3 *Welche Folgen könnte dieses Vorgehen für die künftige Arbeit des Kollegen haben?*
- 4.4 *Wie könnten Sie trotz Zeitmangel anders verfahren?*

### Aufgabe 5

Vergegenwärtigen Sie sich jetzt noch einmal die in Aufgabe 1 angesprochene Situation, dass Sie einen neuen Mitarbeiter oder einen Azubi für das Montieren einer Anlage anleiten sollen.

- 5.1 *Worauf sollten Sie achten, damit ein Lernen auf Grund von Einsichten in Zusammenhänge erfolgen kann?*
- 5.2 *Welche Vorteile kann eine Anleitung haben, die auf ein Lernen durch Einsicht gerichtet ist?*
- 5.3 *Welche längerfristigen Vorteile könnte eine solche Anleitung haben?*

### Aufgabe 6

*Stellen Sie fest, unter welchen Bedingungen Sie selbst z.B. bei der Bearbeitung von Studienaufgaben ein optimales Aktivationsniveau erreichen!*

*Scheiben Sie alle diesbezüglichen eigenen Erfahrungen auf!*

### Aufgabe 7

Stellen Sie sich folgende Situation während eines Anleitungsprozesses vor:

Der neue Mitarbeiter oder Azubi wird von Ihnen nach der erfolgten Anleitung mit dem Montieren der nächsten Anlage betraut. Sie fragen noch zur Sicherheit, ob er das jetzt kann. Der Gefragte nickt. Als Sie nach einiger Zeit wieder vorbeischaun, wurde die Arbeit zwar angefangen aber nicht erledigt.

- 7.1 *Wie haben Sie sich bisher bei solchen Vorfällen verhalten?*
- 7.2 *Welche Verhaltensweisen würden am ehesten das Problem so lösen, dass eine erfolgreiche weitere Zusammenarbeit möglich bleibt?*

### Aufgabe 8

- 8.1 *Stellen Sie Ihr eigenes individuelles Aktivitätsmuster fest!*
- 8.2 *Welche Konsequenzen ziehen Sie aus Ihrem Aktivitätsmuster?*

### Aufgabe 9

*Beschreiben Sie eine Lernsituation, die eine volle Konzentration auf die Sache ermöglicht!*

**Anmerkung:** Eine Lernsituation ist gekennzeichnet durch die lernende Person, durch das zu Erlernende und durch die dabei vorhandenen personalen, zeitlichen, örtlichen und materialen Bedingungen .

### Aufgabe 10

Vergegenwärtigen Sie sich wieder die Situation der Anleitung zum Montieren einer Anlage.

*Worauf sollten Sie bei der Anleitung achten, um bei der angeleiteten Person die Handlung des Montierens als dynamischen Stereotyp auszubilden?*

### Aufgabe 11

*Wie könnten Sie erreichen, dass Sie Ihre eigene Wahrnehmung einer Situation objektivieren?*

### Aufgabe 12

Situation beim Montieren einer Anlage durch einen von Ihnen vorher dafür angeleiteten neuen Mitarbeiter oder Azubi:

Bei der Begleitung der Montagehandlungen am nächsten Tag bemerken Sie, dass derjenige nicht mehr weiter kommt. Auch auf Ihre direkte Frage, welche Handlung denn nun folgen müsse, weiß derjenige die Antwort nicht.

*12.1 Welche Gedanken haben Sie bzw. woran sollten Sie bei der Ursachensuche denken?*

*12.2 Wie verhalten Sie sich?*

### Aufgabe 13

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Sie treffen einen alten Bekannten, den Sie lange nicht gesehen haben. Da keine Zeit für ein ausführliches Gespräch ist, werden die neuen Telefonnummern ausgetauscht. Merkt sich leicht, denken Sie. Jedoch bereits an der nächsten Straßenecke ist die Nummer Ihnen nicht mehr bewusst.

*13.1 Warum könnte Ihnen die Telefonnummer entfallen sein?*

*13.2 Wie hätten Sie vorgehen können, um sich die Telefonnummer dauerhaft einzuprägen?*

### Aufgabe 14

Situation: Sie sollen Ihrem Arbeitskollegen vom Chef eine wichtige Information übermitteln.

*Wie könnten Sie die Übermittlung an Ihren Kollegen gestalten, damit dieser die Information*

- *möglichst sofort erfasst,*
- *versteht und*
- *sie auch behalten kann?*



## 2 Das pädagogische Grundverhältnis in Arbeitsprozessen

### Lernbereich

### 2.1 Wesen des pädagogischen Grundverhältnisses

#### Vorbemerkung

Im ersten Abschnitt wird die Entwicklung des Pädagogischen skizziert. Das pädagogische Verhältnis wird dargestellt und bezogen auf Situationen im Arbeitsprozess erläutert.

Darauf aufbauend werden die Spezifika der einzelnen Positionen in diesem Verhältnis dargestellt.

Im dritten Teil werden für betriebliche Anliegen wesentliche Gesichtspunkte aus der Didaktik, der Lehre von der „Kunst“ des Gestaltens pädagogischer Verhältnisse, vorgestellt.

#### Die Entwicklung der Pädagogik und das pädagogische Verhältnis

Die Pädagogik ist heute eine Wissenschaft, deren Erkenntnisse für viele Lebensbereiche relevant sind. Die Entwicklung des Pädagogischen begann bereits mit der Entwicklung denkender Menschen, die Erkenntnisse aus ihren Lebenshandlungen bewahrten und an die Nachkommen weitergaben. Mit zunehmender Arbeitsteilung und demzufolge Statusbildung wurden die gesammelten Erkenntnisse und entstandenen Anschauungen auch statusbezogen an die nachfolgende Generation weitergegeben. Um diese Weitergabe gezielt und möglichst effektiv und wirkungsvoll zu gestalten, wurden Formen entwickelt, die auf Gruppen mit ähnlichen Voraussetzungen gerichtet waren.

Zum Beispiel die Vorbereitung auf die Aufnahme in die Stammesgemeinschaft war eine solche frühe Form, die komprimiert Wesentliches für das Leben als männliches Stammesmitglied an die Heranwachsenden vermittelte und gleichzeitig überprüfte. Eine andere Entwicklungslinie des Pädagogischen begann mit den „Kinderführern“, den paidagogos, die sich die besitzenden Athener zur Begleitung ihrer Kinder während des Tages hielten und die dabei so mancherlei an Können weitergaben, z.B. die Kunst der Rede.

Darauf wird auch der Name Pädagogik zurückgeführt. Die Vorstellung von der Bildung für alle entwickelte und propagierte erstmals der tschechische Mönch J. A. Komensky im 17. Jahrhundert. Er erarbeitete auch Empfehlungen für die Kunst des Lehrens, die heute noch ihre Gültigkeit haben. So z.B. das Prinzip, dem Schüler die Dinge zuerst über seine Sinne nahezubringen (vergl. dazu die heutigen Begriffe der Anschaulichkeit und der Mehrfachkodierung).

Da es einem einzelnen Individuum im Laufe seines Lebens unmöglich ist, auch nur annähernd die Fülle der Erkenntnisse der Menschheit durch eigene Tätigkeiten des Probierens und Forschens nachzuvollziehen, ist es für bestimmte Teile des Kulturgutes sinnvoll, sich angeleitet damit zu beschäftigen, sich in diesem unabsehbaren Feld einige Wege führen zu lassen.

Dieses Führen gibt es heute in den vielfältigsten Formen, z.B. in Schulen, in Workshops, in Kursen, in der Berufsausbildung, im Fernstudium usw.

All diese Formen beinhalten das typische pädagogische Verhältnis, das als ein Verhältnis zur Weitergabe von Menschheitserkenntnissen entstand.

Es beinhaltet demzufolge immer drei Komponenten:

- das zur Weitergabe vorgesehene Kulturgut der Menschen (Part 2)
- die Person, an die das Kulturgut weitergegeben werden soll (Part 1)
- die Person, die die Weitergabe gestaltet (Part 3)

Infolge der Ausweitung des Lernens als lebenslanges Lernen vollzog sich auch in der Pädagogik eine Ausweitung ihrer Disziplinen. Heute sind für diese Wissenschaft alle Verhältnisse relevant, die ein methodisches **Vermitteln zwischen Teilen des menschlichen Kulturgutes und einer oder mehreren Personen**, die sich das Kulturgut angeleitet aneignen wollen oder sollen, beinhalten.

Somit ist ein pädagogisches Verhältnis immer eine „Dreiecksbeziehung“ zwischen mindestens zwei Personen und einem Teil des menschlichen Kulturgutes. Es ist bestimmt durch die Rollen, die die Personen bei diesem Verhältnis einnehmen. Diese Rollen entstehen durch die **Stellung beider Parts zum interessierenden Kulturgut**. Im klassischen Sinne ist die eine Person bereits im Besitz desjenigen Teils menschlicher Erkenntnis, die die andere Person sich erst erwerben möchte (oder soll).

Gehen beide z.B. im Rahmen einer Weiterbildung eine solche Beziehung ein, dass der Eine gezielt und möglichst didaktisch-methodisch durchdacht den Anderen mit diesen Erkenntnissen vertraut macht, ist ein pädagogisches Verhältnis gegeben. Dieses kann kurzfristig, z.B. bei einer Vorlesung, oder auch langfristig, z.B. bei einer Qualifizierung bestehen.

Das pädagogische Verhältnis aus heutiger Sicht ist ein Verhältnis der **Vermittlungsfunktion** zwischen einer Person und den vorhandenen Menschheitserkenntnissen. **Pädagogisches Können** zeigt sich darin, dass der „Vermittler“ zwischen Person und Kulturgut eine solche Strategie und Methodik anwendet, die die Person mit eigenen Interessen und Zielsetzungen aktiv werden lässt.

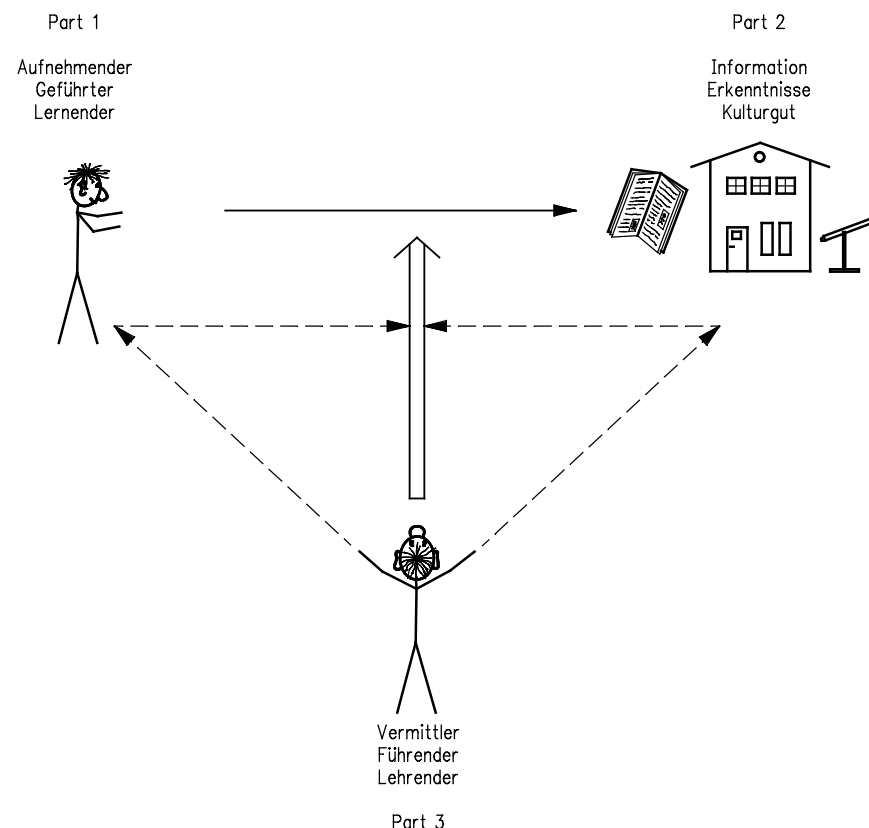


Abbildung 18 Komponenten des pädagogischen Grundverhältnisses

Die Erkenntnisse der Pädagogik, die sich traditionsgemäß mit diesem Verhältnis beschäftigt, sind auch für Situationen relevant, die auf den ersten Blick nicht typisch pädagogisch erscheinen, wie z.B. für Arbeitseinweisungen, für Arbeitsbesprechungen, für Beratungen usw. Diese Verhältnisse sind hauptsächlich auf die Bewältigung von Arbeitsaufgaben orientiert, enthalten aber eine pädagogische Dimension. Deshalb spricht man auch von **pädagogisch intendierten** (beabsichtigten) **Verhältnissen**.

Die pädagogische Dimension ist durch die Aufgabe gegeben, die dem Führenden als „Kundigen“ der Sache zukommt. Er soll den noch „Unkundigen“ durch methodisch geschicktes Vorgehen so leiten, dass die Arbeitsaufgabe effektiv bewältigt werden kann.

Somit beinhaltet das pädagogische Grundverhältnis eine **Führung auf sachbezogener und auf personenbezogener Ebene**. Es sind also Überlegungen anzustellen, **wie** die Vermittlung zwischen Person und Sache zu gestalten ist, wobei sowohl der rationale als auch der emotionale Aspekt zu bedenken sind, weil der Mensch sowohl ein emotional als auch ein rationales Wesen ist.

Der „Vermittler“ kann persönlich agieren, er kann aber auch über Medien seine Vermittlungsfunktion realisieren, z.B. über Bücher, über Computerprogramme u.a. Kennzeichen dafür, ob die Arbeit mit Medien auch ein pädagogisches Verhältnis impliziert, ist eine auf die Beschäftigung mit einem Sachverhalt zielende didaktisch-methodische Aufbereitung des zu Vermittelnden und des dabei stattfindenden Vorgangs.

Die Rollen des Führenden und des Geführten können immer nur für einen bestimmten Fall definiert werden. Bezogen auf zwei Personen sind diese Rollen evtl. bei einem anderen Bestandteil des Kulturgutes in umgekehrter Richtung ausgeprägt.

Ein Beispiel: Ein Techniker leitet einen seiner Mitarbeiter für Serviceleistungen an, er führt den Mitarbeiter. Beide sind auch Mitglieder in einem Sportverein. Der Mitarbeiter leitet das Training, somit ist er jetzt der Führende. Die jeweilige Kompetenz entscheidet, wer wen anleitet.

In institutionalisierten Formen sind diese Rollen oft festgeschrieben und bilden eine hierarchische Struktur. Der Lehrer leitet den Schüler, der Ausbilder den Azubi, der Dozent den Studenten, der Trainer den Sportler usw.

Im Arbeitsprozess außer der Aus- und Weiterbildung sind diese Rollen nicht festgeschrieben. Die in einer Situation agierenden Personen mit ihren fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen lassen erkennen, wer wem was übermittelt, erklärt oder überträgt.

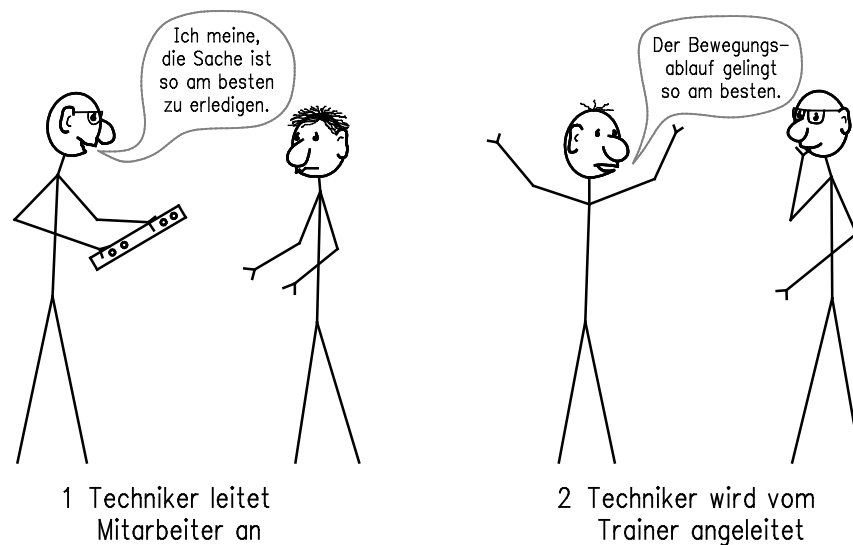


Abbildung 19 Wechselnde Rollen je nach Situation

### Resumee

Das pädagogische Grundverhältnis ist ein „Dreiecksverhältnis“ zwischen mindestens einer Person, die sich einem Bestandteil menschlicher Erkenntnis zuwendet (oder zuzuwenden hat) und eben diesem ausgewählten Kulturgut sowie einer Person, die zwischen beiden vorgenannten Parts aufgrund ihrer Kompetenzen vermittelt.

Es ist gekennzeichnet durch Prozesse., die die Sache/das zu übermittelnde Kulturgut betreffen und zugleich durch Prozesse, die den Umgang mit dem anderen Menschen auf Grund ethischer Normen betreffen, also: Ungleichheit in Bezug auf die Kompetenz bezüglich des betreffenden Sachverhalts/Kulturgutes, aber Gleichwertigkeit in Bezug auf die Achtung des Gegenüber als Mensch.

### Kennzeichnung der einzelnen Parts in einem pädagogischen Verhältnis

#### Part 1: der Aufnehmende, der Geführte, der Lernende, der noch Unkundige

Das können sein: Kind, Schüler, Azubi, Angestellter, Techniker, Manager, Rentner usw.

In einem pädagogischen bzw. pädagogisch intendierten Verhältnis trifft der Part des Geführten auf alle diejenigen Personen zu, die in Bezug auf einen konkreten Sachverhalt die derzeit noch Unkundigen sind. Ihre Rolle ist dadurch bestimmt, dass sie noch nicht die entsprechende aktuell erforderliche oder erwünschte Sachkompetenz aufweisen. Diese sich zu erwerben, setzt eigenes Bemühen, eigenes Beschäftigen mit dem Sachverhalt voraus. Dazu kann der Unkundige sich anregen lassen, er kann sich Empfehlungen geben lassen, er kann Materialien entgegen nehmen und er kann vieles nutzen.

Jedoch muss er die geistigen und motorischen Handlungen immer selbst ausführen, um bei sich Kompetenzen zu entwickeln. Die Freiheitsgrade für den Geführten sind je nach Situation, nach Institution und nach hierarchischen Strukturen unterschiedlich vorhanden. Anzustreben ist seitens des Lernenden immer, seine eigenen Intensionen einzubringen.

Der Part des Lernenden erhält eine besondere Dimension, wenn es sich nicht um Einzelpersonen sondern um eine Gruppe handelt. Jetzt spielt die konkrete Gruppensituation eine wesentliche Rolle. Status innerhalb der Gruppe, Anerkennungsbestreben aber auch Sicherheitsdenken, Meinungen der Gruppe zum Lernen, zum Lehren usw. beeinflussen das individuelle Verhalten. Deshalb ist es auch für das Gruppenmitglied bedeutsam, aktiv Einfluss auf Gruppenprozesse zu nehmen, um eine stützende Funktion der Gruppe mit zu bewirken.

Die Rolle des Geführten ist gedanklich für viele Personen nicht akzeptabel, weil sie damit eine untergeordnete Position assoziieren. Diesbezüglich ist es hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, dass kein Mensch in allen Belangen seines Lebens nur der Kundige sein kann. Auch sollte man sich der Tatsache bewusst sein, dass nur durch Lernen eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit erfolgt und jede Situation des Lebens dazu geeignet ist, versteht man sie nur zu nutzen. Lernen und dabei zeitweilig geführt werden ist ein notwendiger und normaler Prozess, den jeder Mensch immer wieder absolviert. Auch ist darauf zu verweisen, dass die Rollen in einem pädagogischen Verhältnis durchaus austauschbar sind. So kommt es darauf an, sich seiner Stärken bewusst zu werden und diese aufzubauen und je nach Lebenssituation zu erweitern.

## **Part 2: die Information, die Erkenntnis, das Kulturgut, der „Inhalt“**

Das Kulturgut als Summe aller Menschheitserkenntnisse liegt in unterschiedlichsten Formen vor, in gestalteter, bildhafter, schriftlicher, mündlicher und akustischer Form. Die Menschheit hat Bauwerke, Gärten, Malereien, Bücher, Musik usw. geschaffen, die jedes für sich viele Erkenntnisse beinhalten. Aus der Fülle des Vorhandenen wählt der „Kundige“ Teile aus, um den noch in Unkenntnis Befindlichen damit vertraut zu machen. Hierbei ist immer zu beachten, dass jegliches Auswählen eine subjektive Handlung ist, die nur dadurch ihre Legitimation z.B. im Bildungsbereich erhält, dass sie auf aktuellem Konsens in der Gesellschaft beruht.

Es wird im Bildungsbereich in pädagogischen Prozessen Grundlegendes in verkürzter Form übermittelt, was allgemein anerkannt und für die Lebensgestaltung insgesamt sinnvoll nutzbar scheint, und es wird Spezielles übermittelt, was dem weiteren speziellen Wirken und Forschen dienen kann.

Die ausgewählten Erkenntnisse werden des Weiteren zielgruppengerecht aufbereitet, d.h. sie werden so geschrieben, gezeichnet, gestaltet, dass die noch unkundige Person diese erfassen und verstehen kann. In diesem Zusammenhang sei auf das Problem der Vereinfachung verwiesen. Oftmals ist es eine Gratwanderung, komplexe Sachverhalte verständlich, aber nicht versimplifiziert darzustellen.

Das Kulturgut unterliegt, wenn es in ein pädagogisches Verhältnis eingegeben wird, nicht nur der **Auswahl** sondern auch der **Aufbereitung**.

In pädagogisch intendierten Prozessen z.B. in Betrieben bei Arbeitsberatungen, sind ebenso die Aspekte der Auswahl und Aufbereitung zu bedenken. Für den Kundigen, den Führenden bedeutet dies z.B. , den Inhalt der Arbeitsberatung auf den Teilnehmerkreis und dessen Aufgaben zuzuschneiden. Für den noch unkundigen bedeutet dies zu signalisieren, wenn er mit der Auswahl und Aufbereitung des Inhalts nicht zurechtkommt.

## **Part 3: der Vermittler, der Führende, der Lehrende, der Kundige**

Das können sein: Kind, Schüler, Student, Azubi in wenigen Situationen, Arbeiter, Angestellter, Manager, Rentner usw.

In einem pädagogisch oder pädagogisch intendierten Verhältnis trifft der Part des Lernenden, des Führenden auf alle Personen zu, die in Bezug auf einen konkreten Sachverhalt die derzeit Kundigen sind. Ihre Rolle ist durch eine entsprechende Sachkompetenz gekennzeichnet, bei der zwischen Fachkompetenz und der für die Vermittlung bedeutsamen Methodenkompetenz unterschieden werden kann. Hinzu kommen sollte bei dem Führenden immer eine ausreichende sozial-kommunikative Befähigung, also Sozialkompetenz.

Der Führende hat zu bedenken:

Auffassen und Annehmen von Dargebotenem erfolgt nur dann, wenn die Person selber aktiv wird, wenn sie sich eigenständig mit einem Sachverhalt beschäftigt. Deshalb sollte die Grundform des Lehrens immer ein Vermitteln zwischen der Person und der Erkenntnis sein. Ein böses Übermitteln wird schnell zu einem Überstülpen. Durch eine methodisch bewußt angeregte und gestaltete Vermittlung wird der nötige Freiraum für selbst gewollte und möglichst auch selbst gesteuerte Aneignung beidem Geführten geboten.

Die Position des Kundigen, des Lehrenden in einem pädagogischen Verhältnis sollte durch folgende Sichtweisen gekennzeichnet sein:

- Akzeptanz des noch Unkundigen als eigenständige Person mit eigenen Auffassungen und Strebungen
- Akzeptanz von Gruppenprozessen als Einflussfaktoren, die jedoch auch führbar sind
- die eigene Rolle bevorzugt als Anreger, Mutmacher, Unterstützender definieren
- die eigene Rolle in ihrer konkreten Gestaltung als wesentlich bestimmend für das gesamte Geschehen sehen

Deshalb ist für einen Lehrenden und für jeden Führenden eine häufige Selbstreflexion angeraten, um das pädagogische Verhältnis in seinen Dimensionen erkennen, bewerten und bewußter gestalten zu können.

### **Didaktische Elemente eines pädagogischen Verhältnisses**

Didaktik als eine pädagogische Disziplin beschäftigt sich mit Unterricht und unterrichtsähnlichen Prozessen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sind jedoch auch für pädagogisch intendierte Prozesse relevant, da diese ebenfalls ein pädagogisches Grundverhältnis aufweisen.

Für eine bewußte Gestaltung von Vermittlungsprozessen sind vorausgehende Überlegungen zu den anzusprechenden Personen, zu den Zielen, zu den dafür relevanten Sachverhalten und zu den möglichen Wegen unerlässlich. Diese Vorüberlegungen in geordneter Weise bilden den internen Handlungsplan, den Vorgang selbst bezeichnet man als Planung.

Pädagogische Verhältnisse zu planen erfordert, die einzelnen Parts zu kennen und miteinander unter den vorhandenen Bedingungen so in Beziehung zu bringen, dass Part 1, der Lernende, noch Unkundige am günstigsten zum Kundigen wird. Dafür haben sich folgende Schritte bewährt:

**A: Orientierung an der Zielgruppe (Prozessmerkmal: Zielgruppenadäquatheit)**

- Welche Person, welcher Personenkreis wird angesprochen?
- Welche Sachkompetenz, welche Erfahrungen sind vorhanden?
- Welche Positionen nehmen sie ein?
- Welcher Status wird ihnen zugeschrieben?

**B: Orientierung auf das Ziel (Prozessmerkmal: Zielorientiertheit)**

- Was soll erreicht werden?
- Wie genau kann das Ziel bestimmt werden, welche Parameter gibt es dafür?

Für typisch pädagogische Prozesse wird das Ziel in Bezug auf die kundig zu machende Person bestimmt. Für pädagogisch intendierte Prozesse, die andere Hauptorientierungen aufweisen, z.B. Arbeitsberatungen, werden die Ziele in Bezug auf das anzustrebende Ergebnis des in der Beratung erörterten Sachprozesses formuliert. Es ist jedoch empfehlenswert, gerade bei wichtigen Beratungen auch zu formulieren, was bei den Teilnehmern, die die Sachprozesse bewegen sollen dafür an Kenntnissen, Einsichten usw. erreicht werden sollen.

**C: Orientierung an den Bedingungen (Prozessmerkmal: Bedingungsadäquatheit)**

- Welche Bedingungen sind vorhanden, welche sind unbedingt zu schaffen?

Personale, zeitliche, örtliche und materiale Bedingungen sind zu bedenken, inwieweit sie überhaupt den Prozess ermöglichen oder vielleicht erschweren.

**D: Inhalte und Vorgehensweise planen (Prozessmerkmal: Ziel-Inhalt-Methode-Bedingungs-Relation)**

Zur **Auswahl und Aufbereitung des Inhalts**, der Information sind z.B. zu überlegen:

- Welche Sachverhalte spielen eine Rolle?
- Welche Ansichten gibt es dazu?
- Welche Inhalte sind für die Zielerreichung geeignet?
- Wie sind diese zu strukturieren. anzuordnen?

Zum Vorgehen beim Vermitteln sind zwei Schritte empfehlenswert:

Zunächst sollten Überlegungen zum prinzipiellen Vorgehen erfolgen, es sollte eine **Strategie** entworfen werden. Eine strategische Planung ist nicht nur für weiter entfernt liegende Ziele von Bedeutung, sondern auch für Nahziele. Ist eine gedankliche prinzipielle Linienführung vorhanden, hat man eine generelle Leitlinie, die auch dann noch als Orientierung fungiert, wenn infolge veränderter Bedingungen sowohl Teilziele als auch Inhalte und Methoden verändert werden müssen. Eine vorhandene Strategie ermöglicht also ein variables, situationsangemessenes Agieren und Reagieren und verhindert das Festhalten an einem starren Konzept.

Entsprechend der strategischen Komponenten sind dann die geeigneten **Methoden** zu überlegen, möglichst auch bereits mit Varianten (Wenn eine nicht „ankommt“, dann sollte man problemlos auf eine andere, auch geeignete umsteigen können.).

Bezüglich der gesamten Methodik sind die so genannten „**durchgängigen Funktionen**“ im Prozess zu beachten und durchgängig zu planen. Solche Funktionen sind:

- **die durchgängige Zielorientierung**

Bei den Teilnehmern, beim Gesprächspartner ist eine durchgehende Orientierung am Ziel zu erreichen (Abschweifende Gedanken können sicher nicht verhindert werden, aber es kann verhindert werden, dass nach der vorgesehene Zeit festgestellt wird, dass man zwar alles Mögliche erörtert hat, aber nicht das für das Ziel Wesentliche beraten hat.).

Zur Sicherung der Zielorientierung sollte man Methoden planen, wie die Teilnehmer mit dem Ziel vertraut gemacht werden können, wie zwischendurch an das Ziel erinnert werden kann und wie letztendlich die Zielerreichung überprüft werden kann.

- **die durchgängige Überprüfung (Evaluation)**

In geeigneter Weise ist durch den Führenden - und bei selbstbestimmtem Lernen auch durch den Lernenden - festzustellen, ob und wie das Ziel im Verlauf des Prozesses erreicht wird. Diese Funktion ist sowohl für den Geführten wichtig, um Informationen zu seiner Tätigkeit zu erhalten (z.B. durch eine Fehleranalyse) als auch für den Führenden, um sein Vorgehen einschätzen zu können. Schließlich bilden die Überprüfungsergebnisse die Grundlage für Wertungen.

- **die durchgängige Ergebnissicherung**

Die Methodik ist so strategisch zu planen, dass das Wesentliche sicher vermittelt werden kann und vor allem vom Teilnehmer langfristig „behalten“ und damit genutzt werden kann. Erst wenn die Ergebnisse, die durch einen pädagogisch intendierten Prozess erreicht wurden, tatsächlich Bestand haben, kann man von einem Erfolg sprechen.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick zur Struktur der Gesamtheit der einzelnen dargestellten didaktischen Elemente.



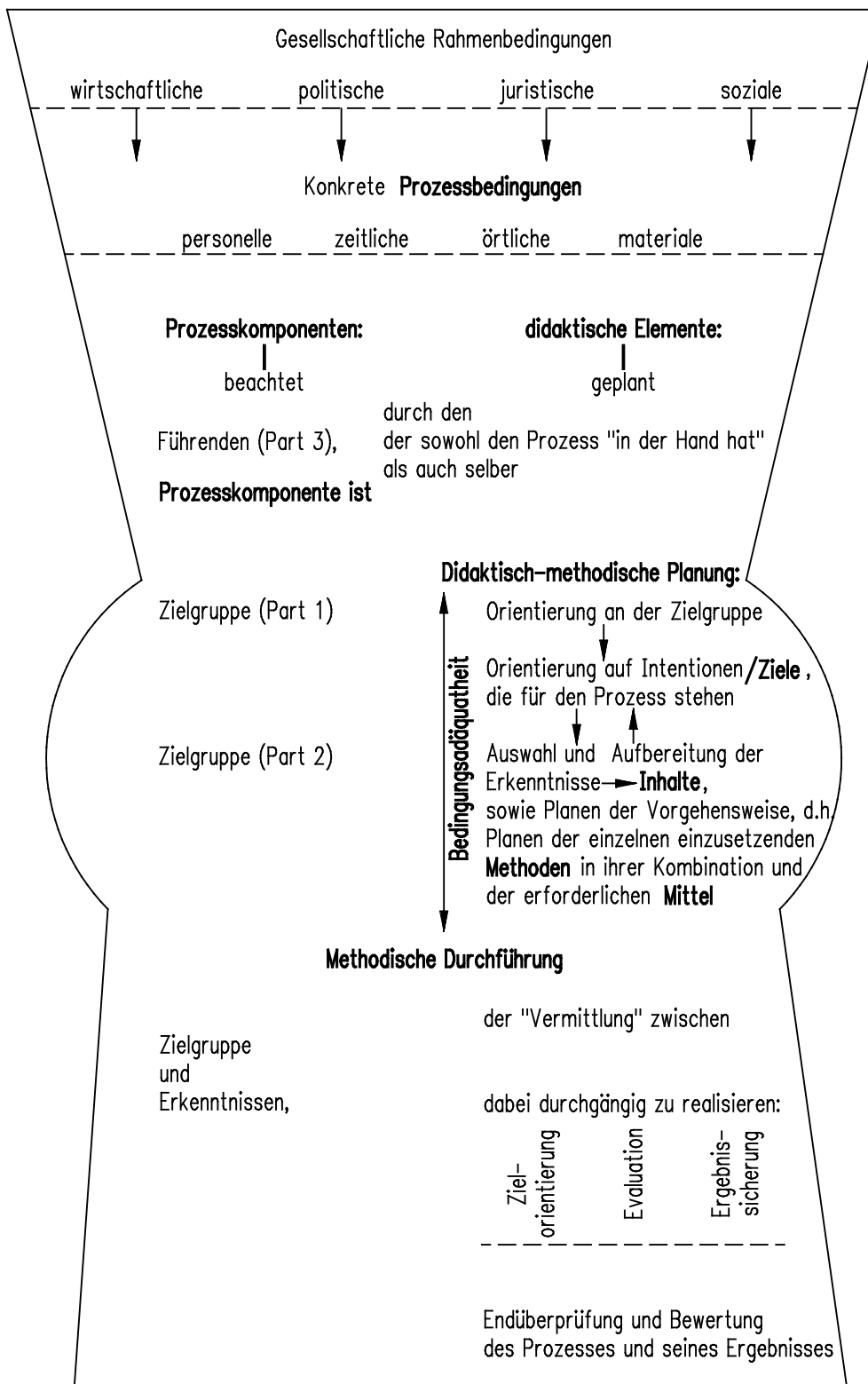


Abbildung 20 Strukturen der didaktischen Betrachtungsweise

## **2.2 Spezifik betriebsinterner und betriebsexterner pädagogisch integrierter Prozesse**

### **Vorbemerkung**

Betriebliche zwischenmenschliche Prozesse werden zunächst mit dem Blick auf deren pädagogische Intention kurz dargestellt und danach die fünf Besonderheiten erläutert. Im letzten Abschnitt wird auf das Erstellen von Materialien zu Produkten und Leistungen des Unternehmens eingegangen.

### **Kennzeichnung dieser Prozesse aus pädagogischer Sicht**

Zwischenmenschliche Prozesse mit Vermittlungsfunktion laufen im Arbeitsprozess ständig ab, sei es bei einer Beratung, bei einer Auftragsübernahme, bei einer Einweisung o.ä. Diese Prozesse beinhalten alle einen pädagogischen Aspekt. Diesen bewusst zu beachten und zu gestalten, erhöht den Erfolg und übrigens auch die Zufriedenheit über den Vorgang bei allen Beteiligten.

Grundlage für strategische Überlegungen bieten immer wieder die Grundfunktionen bei einem Informationsprozess:

Der Gesprächs- und Beratungspartner sollte die gebotene Information

- aufnehmen
- verstehen
- behalten
- nutzen können.

Da bei pädagogisch integrierten Prozessen immer eine unterschiedliche Sachkompetenz vorliegt, ist außerdem zu beachten, dass diese Kompetenz so eingebracht wird, dass der Gesprächspartner das "Gefälle" akzeptieren kann und nicht als Affront auffasst. Voraussetzung hierfür ist, den Anderen als menschlich-gleichwertigen, eigenständigen Partner zu akzeptieren.

Der folgende Überblick zeigt die betriebsinternen und betriebsexternen pädagogisch integrierten Prozesse, die die betriebliche Position eines Technikers beinhalten können. Dadurch wird der Umfang der Anforderungen deutlich, die an die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz eines Technikers zu stellen sind (s. auch Abbildung 21).

### **Betriebsinterne Prozesse:**

- Führen bei: Arbeitsabsprachen, Arbeitsberatungen
- Arbeitsschutzbelehrungen
- Führen bei Arbeitseinweisungen, Einarbeitungsprozessen
- Führen bei der Überprüfung von Arbeitsprozessen Mitwirkender (Kollegen, Mitarbeiter)
- Führen von Arbeitsgruppen, z.B. Serviceteam, Projektgruppe
- Führen beim Unterbreiten von Vorschlägen gegenüber der Betriebs-/Geschäftsleitung
- Führen bei der Ausbildung von Azubis, Mitwirkung bei betrieblicher Qualifizierung

### **Betriebsexterne Prozesse:**

- Führen bei Kundengesprächen
- Führen bei Verhandlungen von subunternehmerischen Teilaufgaben
- Erstellen von Angeboten
- Erarbeiten von Informationsmaterialien

All diesen Prozessen ist ein pädagogisches Verhältnis auf Grund unterschiedlicher Sachkompetenz und in Verbindung mit der "übergeordneten" Position des Technikers immanent, jedoch wird es oft nicht bewusst reflektiert. Das kann unsicheres und damit manchmal auch Fehlverhalten zur Folge haben, das den Arbeitsprozess beeinträchtigt sowohl hinsichtlich der Sache als auch hinsichtlich der Arbeitsatmosphäre.

Gerade die auf einem angemessenen Verständigungsprozess miteinander beruhende Arbeits- bzw. Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Faktor für das Engagement, für das Erbringen von Leistung, für den Ruf bei Kunden u.a. macht man sich die immanente pädagogische Intention der genannten Prozesse bewusst, gelingt es leichter, sich der Anforderung des Führens des Sachprozesses aus fachlicher und methodischer Sicht und des Führens eines Menschen, der emotional und rational agiert und reagiert, zu stellen.

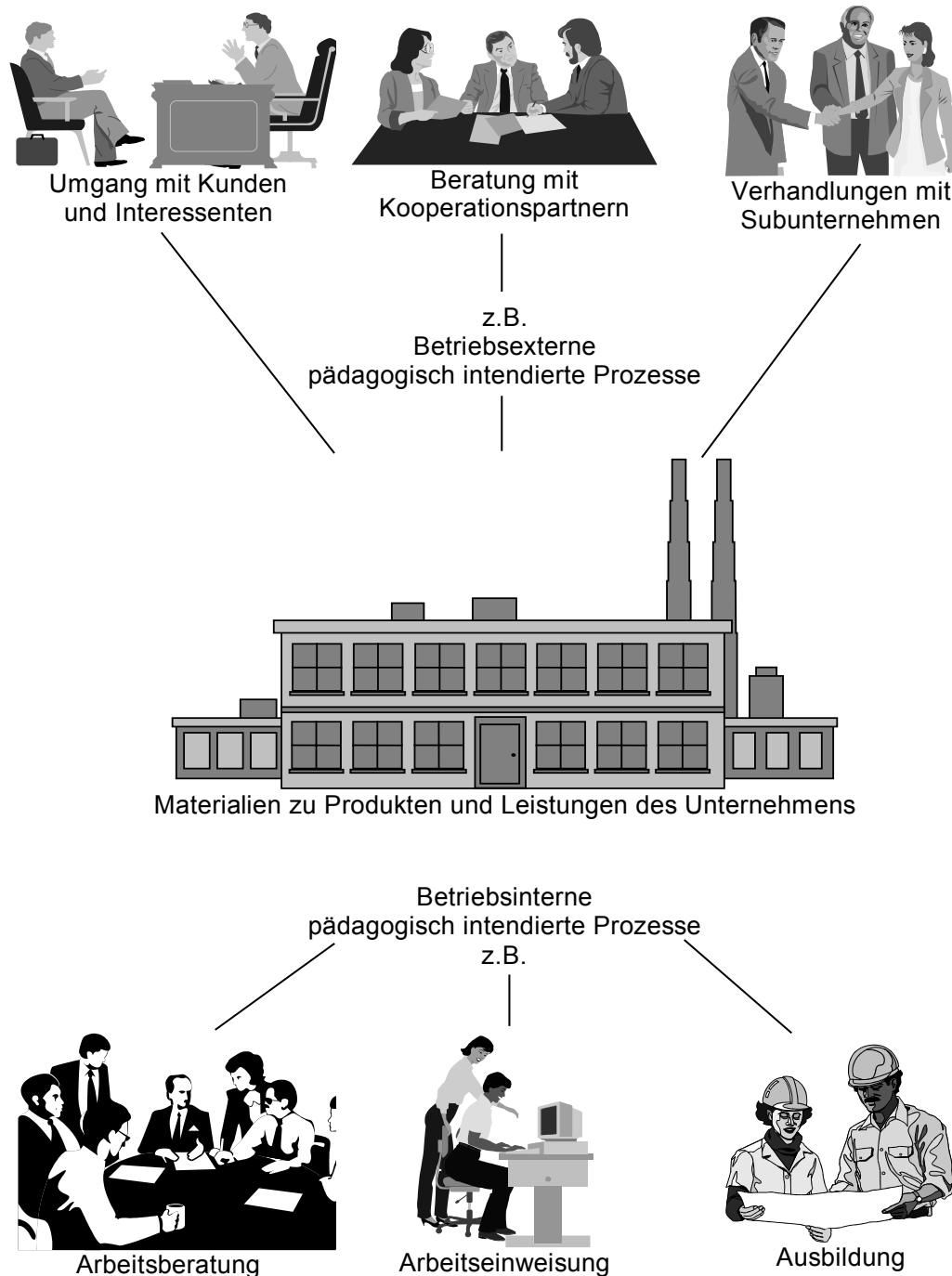


Abbildung 21 Betriebliche pädagogisch intendierte Prozesse

## Besonderheiten bei betrieblichen pädagogisch intendierten Vorgänge

### Erste Besonderheit

Arbeits- bzw. berufliche bzw. betriebliche Prozesse unterliegen einer **spezifischen und nicht frei gestaltbaren Aufgabengebundenheit** und damit Aufgabenorientierung. Die Vermittlung bezieht sich auf die Vermittlung aktueller Information, die für das Bewältigen der anstehenden Aufgaben erforderlich ist. Vorausgesetzt wird eine für diese Aufgabenbewältigung ausreichende Befähigung des Arbeitspartners und dessen relativ uneingeschränkte Verfügbarkeit. Das hat häufig zur Folge, dass die Komponente Mensch zu wenig beachtet wird.

So besteht die Gefahr, dass der Umgang miteinander eher dem Umgang zwischen Robotern entspricht, insbesondere wenn die Mitarbeiter als eine Komponente im Gefüge betrachtet werden, die einfach zu funktionieren hat wie ein mechanisches Rad im Gesamtsystem. Anders ausgedrückt, es wird häufig nur auf der Sachebene bewusst agiert und die dabei immer mitlaufenden sozialen und emotionalen Prozesse werden dem Zufall überlassen.

### Zweite Besonderheit

Arbeitsprozesse unterliegen einer uneingeschränkten **Leistungsorientierung**. Dadurch wird impliziert, dass der dabei Mitwirkende, also der Betriebsangehörige, diese Leistung ständig erbringen kann und will. Dies ist jedoch nicht immer so, und der kurze Schluss für eine Kündigung ist selten der günstigste Weg.

Alternativen offenbaren die pädagogisch-psychologischen Erkenntnisse zum Wesen des Menschen und zur Entwicklung seiner Persönlichkeit. Ist man sich z.B. bei Mitarbeitergesprächen der pädagogischen Komponente bewusst und bereitet das Gespräch didaktisch-methodisch vor, so kann es wesentlich dazu beitragen, die Leistungsorientiertheit der Person zu erkennen, zu entwickeln und darauf aufbauend ihre Fähigkeiten für den Betrieb zu erschließen.

### Dritte Besonderheit

Betriebliche Prozesse unterliegen einer **relativ fest gefügten hierarchischen Struktur**, die von oben nach unten, von der Führungsebene bis zur ersten Arbeitsebene Verantwortungsbereiche abgrenzt und entsprechende Befugnisse festlegt. Infolge des bevorzugten Entscheidungsrechts der höheren Ebene über die Tätigkeit und die Personen der unterstellten Ebene entsteht eine Abhängigkeit, die die zwischenmenschlichen Prozesse stark beeinflusst.

Dieser Fakt stellt für die in der Rangordnung jeweils höher stehenden Mitarbeiter eine große Versuchung dar, sich auf ihre entsprechend ihrer Position gegebenen Rechte ("Positionsautorität", Rangautorität) zu verlassen und ihre Sach- und Sozialkompetenz ("Kompetenzautorität", persönliche Autorität) unzureichend gegenüber den Mitarbeitern ins Spiel zu bringen. Kritisch ist jedoch der Fall zu sehen, wenn die Positionsautorität nicht mit Kompetenz untersetzt ist.

Bei der Betrachtung dieser Besonderheit ist ein weiterer Gesichtspunkt unbedingt zu beachten. Die Spezialisierung im Arbeitsbereich bringt es mit sich, dass innerhalb eines Unternehmens aufgabenspezifische Bereiche existieren, die entsprechend ihres Arbeitsinhalts unterschiedliche Anforderungen an die Sachkompetenz der Personen stellen, die diese Tätigkeiten ausführen.

So muss ein Leiter, z.B. ein Geschäftsführer Managementfähigkeiten besitzen, weil dies seine Aufgaben erfordern. Es ist jedoch vor allem bei größeren Betrieben nicht notwendig, dass der Geschäftsführer die Arbeitsabläufe der ersten, der untersten Ebene, z.B. das Einbauen einer Heizung beherrscht. Um sich stets den erforderlichen Einblick und Überblick auch auf die Entwicklungen in dieser Ebene verschaffen zu können, hat er (hoffentlich) kompetente Mitarbeiter. Ein solch kompetenter Mitarbeiter ist der Techniker, der mit der ersten Arbeitsebene vertraut ist und zwischen dieser und der Leitung auf Grund seiner Kompetenz vermitteln kann.

So verläuft in diesem Falle die Führung z.B. bei einer der Beratung von Vorgängen über die Arbeitsbelange in der ersten Ebene entgegen der hierarchischen Struktur. Dies erfordert sowohl beim "Führenden", dem Techniker, als auch beim "Geführten", dem Leiter, ein Begreifen der Notwendigkeit und Normalität dieser Situation und den entsprechenden Takt bei der Kommunikation, sodass keiner sich frustriert empfindet. Inwiefern die ranghöheren Mitarbeiter im Unternehmen bei Beratungen dem Techniker die Kompetenz für Belange des unmittelbaren ersten Arbeitsprozesses auch zuerkennen, hängt sowohl vom Verhalten des Technikers, von seinem Arbeitsverhalten und seinem kommunikativen Verhalten als auch vom Selbstverständnis des Leiters und seines daraus resultierenden Führungsstils ab.

Hierarchische Strukturen bedingen auch Konkurrenzverhalten innerhalb einer Ebene. Das kann aus dem Streben nach Aufstieg resultieren, kann aber auch aus dem Bestreben entstehen, den eigenen Arbeitsplatz über gute Bewertungen zu sichern. Deshalb sind solche und andere Prozesse innerhalb einer Arbeitsebene und innerhalb von Gruppen besonders zu beachten, wenn Informationen weitergegeben werden.

#### Eine vierte Besonderheit

In jeder Organisation gibt es einen Fluss von Informationen auf offiziellen und inoffiziellen Kanälen. Je größer das Unternehmen ist, umso weniger decken sich die in den einzelnen Ebenen und Bereichen vorhandenen Informationen. Diese **unterschiedliche Informiertheit** über die Vorgänge, Aufgaben, Zielstellungen u.a. in einem Unternehmen kann dann zu einem Nachteil werden, wenn Informationen fehlen oder falsche angekommen sind.

Dann sind z.B. anforderungsgerechte Aufgabenerfüllung, sachliche Wertungen und auch Mitbestimmung gefährdet oder gar unmöglich. Deshalb ist in jedem Unternehmen auf einen bewusst gestalteten offiziellen Informationsfluss zu achten.

Die Auswahl von Information für die unterschiedlichen Nutzer, die Aufbereitung und die Art und Weise der Weiterleitung ist auch pädagogischen Gesichtspunkten unterworfen. So wird bedacht:

- Wer (Zielgruppe) sollte
- wofür (Ziel)
- unter Berücksichtigung welcher Bedingungen
- welche Information (Inhalt ausgewählt und aufbereitet)
- auf welchem Wege (Methodik) erhalten?

Wie ist dabei zu sichern, dass die Information ankommt und zielgerichtet genutzt wird und wie kann das überprüft werden? Wie ist die Information zu sichern (Dokumentation)?

Auch für kleine Betriebe zählt es sich aus, die betriebsinternen öffentlichen Kommunikationswege bewusst zu gestalten, um Verzögerungen, Missverständnisse, fehlende Information und den unweigerlichen "Buschfunk" zu minimieren.

### Eine fünfte Besonderheit

Diese betrifft die betriebsexternen Prozesse. und beinhaltet die **größere Sachkompetenz von Betriebsangehörigen gegenüber Externen**. Diese unterschiedliche Sachkompetenz zu sehen und den Externen so weit kundig zu machen, dass die mit ihm zu bearbeitenden Vorgänge kooperativ angegangen werden können, erfordert Verantwortung dafür zu übernehmen, ethisch bewusst damit umzugehen und sozialkompetent die Gespräche und Verhandlungen zu führen.

Als Beispiel sei der Umgang mit Kunden näher betrachtet. "Der Kunde ist König", aber der Kunde hat in der Regel nicht die gleiche Sachkompetenz wie z.B. der den Kunden betreuende Techniker. Auch bei dieser Konstellation ist es bedeutsam, ein kooperatives und partnerachtendes Verhalten aufzubauen, sodass der Kunde sich nicht belehrt zu fühlen braucht. Der Techniker sollte keinesfalls der Versuchung erliegen, seine Kompetenz als Zeichen genereller Überlegenheit auszuspielen oder den Kunden so in Unkenntnis zu lassen, dass dieser "über den Tisch gezogen werden kann".

Ein solches Verhalten gegenüber Kunden bringt langfristig negative Folgen für das Image des Betriebes, denn es zeigt eine Geringschätzung des Kunden. Der Kunde möchte sachkundige Erläuterungen, die ihm die Möglichkeit geben, mitdenken, verstehen und daraufhin entscheiden zu können. Es ist ein Zeichen der Achtung gegenüber dem Gesprächspartner, Erklärungen, Begründungen etc. zu geben und nicht die eigene Sachkompetenz dazu zu nutzen, den Anderen im Unklaren zu lassen und damit, bezogen auf die Sache, in der "Unmündigkeit".

### Erstellen von Materialien zu Produkten und Leistungen des Betriebes

Besondere Ansprüche sind an Materialien zu stellen, die Produkte und Leistungen des Betriebes vorstellen, z.B. Gebrauchsanweisungen und Informationsmaterialien. Sollen diese Darstellungen den gewünschten Zweck für den Nutzer erfüllen, sind sie "gehirngerecht" und zielgruppenorientiert aufzubereiten. Dazu einige Anregungen:

#### A: Orientierung an der Zielgruppe

Welche Zielgruppen mit welchen Bildungsvoraussetzungen und welchen Alters sind die Adressaten?

Daraus folgen z.B. Überlegungen zur Wortwahl und zum Sprachstil sowie zur Art der anschaulichen Darstellung (Bild, Skizze, Schema, Diagramm u.a.). Daraus folgen ebenso Überlegungen zur Farbwahl, zum Schriftsatz usw.

Wie weit entfernt, wie weit zerstreut u.a. ist der Adressatenkreis?

Daraus ergeben sich Überlegungen zum Umfang, zum Verbreitungsmodus u.a.

#### B: Orientierung auf das Ziel

Was soll mit dem Material bei der Zielgruppe erreicht werden? (z.B. Anleitung zur Handhabung (manchmal scheint es so, dass sich der Informant unentbehrlich machen möchte!), Wecken von Kaufinteresse)

### C: Orientierung an den Bedingungen

- personale: Welche Personen können an den Materialien arbeiten und wie sind diese dazu befähigt? Welcher personale Aufwand ist zur Verbreitung einzuplanen?
- zeitliche: Wann sollen die Materialien fertig sein? Wann kann daran gearbeitet werden?
- örtliche: Welche Räumlichkeiten stehen für ein ungestörtes Arbeiten zu Verfügung und wie sind diese dafür geeignet?
- materiale: Welche technischen Geräte stehen zur Erarbeitung zur Verfügung? Mit welchem Aufwand an Papier u.a. ist zu rechnen?

### D: Inhalt und Vorgehensweise planen

Aus den Recherchen zu A bis C hat sich der Rahmen für das Vorhaben ergeben. Für die Auswahl und Aufbereitung des Inhalts sei insbesondere auf folgende Anforderungen verwiesen:

- Kombination analoger und digitaler Darstellungsformen
- Ansprechen von Ratio und Emotio
- strukturierte Darstellung mit sachlogischer und/oder chronologischer Abfolge
- Akzentuierung des Wesentlichen
- prägnante und übersichtliche Darstellung
- optisch ansprechende Gesamtdarstellung.

Strategie und Methodik der Erarbeitung sind ebenfalls entsprechend der Bedingungen zu planen. Hierzu gehören im Idealfall folgende Planungen:

- Struktur des Vorganges (Vernetzung der Teilschritte/Methoden)
- Ablauf mit Terminen zur Fertigstellung, zu Zwischenschritten und zur kontinuierlichen Überprüfung des Prozesses der Erarbeitung
- Verantwortlichkeiten
- Kosten und Finanzierung.

Schließlich ist der Abschluss mit einer Gesamtevaluation (Ergebnisermittlung und -bewertung) und den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen zu planen. Die Evaluation sollte sich sowohl auf den Prozess selber, z.B. auf dessen Effektivität und dadurch Wirtschaftlichkeit sowie in Verbindung damit auf den Erfolg der Materialien bei der gewünschten Zielgruppe. Letztendlich ist an eine Form der Anerkennung der Leistungen zu denken. Erst dann kann der Prozess als vollständig geplant angesehen werden. Dabei ist die Planung als eine Orientierungsgrundlage anzusehen (also nicht "zu eng" planen), die bei veränderten Bedingungen diesen angepasst werden sollte.

**Aufgaben**Aufgabe 1

Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie einen Auftrag an Ihnen unterstellte Mitarbeiter erteilen wollen.

- 1.1 *Worauf achten Sie in einem dazu geführten Gespräch, um die Aufgabenorientierung zu sichern?*
- 1.2 *Worauf achten Sie, um „die Komponente Mensch“ mit zu berücksichtigen?*

Aufgabe 2

Situation: Sie möchten einen Vorschlag zur Verbesserung in Ihrem Arbeitsbereich einbringen. Dazu müssen Sie sich an Ihren Vorgesetzten wenden.

- 2.1 *Worauf achten Sie generell, wenn Sie einen Vorschlag einbringen wollen?*
- 2.2 *Wie planen und gestalten Sie ihr Vorgehen?*

Aufgabe 3

Schon seit längerem sind Sie mit dem Informationsfluss in Ihrem Arbeitsbereich unzufrieden. Nunmehr wollen Sie aktiv werden und einen Vorschlag zur Verbesserung einbringen.

*Nach welchen Kriterien würden Sie die Ausgangslage analysieren, um die Notwendigkeit Ihres Vorschlages zu begründen?*

Aufgabe 4

Ihnen fällt auf, dass Gespräche mit Kunden oder Kollegen immer wieder einmal nicht so verlaufen, wie Sie es sich vorgestellt haben. Nicht nur dass das Ziel des Gespräches nicht erreicht wurde. Vielmehr beschäftigt Sie, woran es liegt, dass dabei auch Unzufriedenheit über die Art des Gesprächs zurückbleibt. Sie wollen dieser Sache jetzt systematischer auf den Grund gehen.

*Welche Fragen müssen Sie sich dazu stellen?*

Aufgabe 5

Sie haben ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Entwurf bis zur Realisierung begleitet. Jetzt steht die Aufgabe, eine Gebrauchsanweisung bzw. eine Produkt- oder auch Dienstleistungsbeschreibung zu erstellen.

*Wie gehen Sie an die Lösung dieser Aufgabe heran?*



### 3 Planen und Gestalten pädagogisch intendierter Prozesse im Betrieb

#### Lernbereich

#### 3.1 Zusammenwirken mit Kollegen und Mitarbeitern

##### Vorbemerkung

Für Mitwirkende im Arbeitsprozess wird die Bezeichnung Kollegen verwendet, wenn es sich um Mitwirkende gleicher Ebene und Rangposition handelt. Der Begriff Mitarbeiter wird für die Bezeichnung unterstellter Personen verwendet.

Der Techniker nimmt innerhalb seines Aufgabenbereiches oftmals wechselnde Positionen im hierarchischen Gefüge eines Unternehmens ein. Einmal agiert er von Kollege zu Kollege, einmal als Leiter oder Anleiter von Mitarbeitern oder Azubis.

In diesem Teil werden für die Position eines Technikers insbesondere die didaktisch-methodischen Elemente seines Zusammenwirkens mit anderen Betriebsangehörigen in Zusammenhang mit einem sozialkompetenten Vorgehen beleuchtet.

##### Zusammenwirken mit Kollegen

Pädagogisch intendierte Prozesse beim Zusammenwirken mit Kollegen können sein:

- Abstimmen der Tagesarbeit
- Übergabe von Arbeitsaufgaben bei einem Wechsel
- Hilfe erbitten und Hilfe geben
- Gespräche zu betrieblichen Belangen u.a.

Im Interesse eines reibungslosen Ablaufs dieser Vorgänge ist es von Bedeutung, die dabei erfolgende Kommunikation so zu gestalten, dass der Gesprächspartner das Anliegen aufnehmen, verstehen und behalten sowie damit die eigene Tätigkeit gestalten kann. Gelingt dies nicht, könnten wichtige pädagogische Aspekte vernachlässigt worden sein, z.B.:

- sachbezogene, didaktisch-methodische Aspekte:  
fehlendes Anknüpfen an den aktuellen Informationsstand des Kollegen, nicht ausreichende Informationsdetails, unanschauliche Darstellung, ungünstige Anordnung und Abfolge der Angaben, fehlende Strukturierung und Akzentuierung, unzureichende Rückfragemöglichkeit für den Kollegen
- sozialbezogene, kommunikative Aspekte:  
ein „Nicht zuhören“ dem Kollegen, zu schnelles oder undeutliches Sprechen, aggressiver Tonfall, abwertende Bemerkungen

Es lohnt sich, auch einmal über den so alltäglichen Vorgang der Arbeitsabsprache Gedanken zu machen, um diesen Prozess evtl. optimieren zu können. An einem Beispiel sollen die Aspekte für eine in Gedanken didaktisch-methodisch aufbereitete Arbeitsabsprache aufgezeigt werden:

##### A: Zielperson Kollege

Kollege möchte immer sehr detaillierte Information, außerdem ist er heute für das Abholen seines Kindes aus dem Kindergarten verantwortlich - Überlegung vielleicht: ob er es in der Zeit schaffen kann? der Auftrag muss unbedingt fertig werden, also besonders auf die Dringlichkeit hinweisen, notfalls Hilfe suchen

**B: Ziele**

- Motivieren: Dringlichkeit der Aufgabenerledigung soll er unbedingt erkennen, dabei auf heutiges Fehlen des Azubi aufmerksam machen, muss trotzdem geschafft werden
- Informieren: alle Anschlüsse sind von ihm nochmal zu überprüfen, da es Probleme gab

**C: Bedingungen**

Wegen der Wichtigkeit heute die Arbeitsübergabe nicht nebenbei sondern im Frühstücksraum machen

**D: Inhalt und Vorgehen**

- die Frühstücksraumnutzung gleich damit begründen, dass es nötig ist, sich in Ruhe absprechen zu können, weil der Auftrag unbedingt fertig gestellt werden muss und es dabei noch Einiges zu beraten gibt
- den bisherigen Stand genau kennzeichnen und auf die Notwendigkeit der Überprüfung der Anschlüsse hinweisen, da es bei Anschluss X Probleme gab
- dann nochmal die Dringlichkeit herausstellen und auf Fehlen des Azubi hinweisen
- fragen, wie er das sieht, wie die Aufgabe zu schaffen sei, damit wir noch darüber beraten können (evtl. Hilfe organisieren)
- morgen nachfragen, wie es gelaufen ist.

Ein solches sach- und sozialkompetentes Vorgehen zeigt dem Kollegen, dass auf ihn eingegangen wird und dass man ihn für wert erachtet, detailliert zu informieren und damit seine Arbeit zu stützen.

**Sozialkompetentes Vorgehen**

Im zwischenmenschlichen Umgang spielen Sach- und Sozialprozesse eine Rolle. Die Art und Weise der Zuwendung zum Gesprächspartner, zum Arbeitspartner zeigt, welche Fähigkeiten die Person hat, um einen zwischenmenschlichen Verständigungsprozess erfolgreich zu führen.

Es gibt viele verschiedene Aspekte, die von den unterschiedlichsten Autoren als Kennzeichen für sozialkompetentes Verhalten angeführt werden. Vergleicht man die Auffassungen miteinander und bezieht man die Erkenntnisse der Kommunikationswissenschaft ein, können folgende Komponenten als grundlegend benannt werden:

- auf den Anderen eingehen, sich in ihn hineinversetzen können
- zuhören, konzentriert und möglichst ohne Vorurteile
- andere Auffassungen zur Kenntnis nehmen und als vorhanden akzeptieren
- eigene Auffassungen und je nach Situation auch Befindlichkeiten einbringen und begründen (Anspruch einer relativ authentischen Kommunikation)
- konstruktiv herangehen
- Rückmeldungen einholen
- Leistungen Anderer anerkennen

Werden diese Verhaltensweisen im zwischenmenschlichen Umgang relativ dauerhaft gezeigt, kann man davon ausgehen, dass die Person eine den "Partner Mensch" achtende Einstellung aufweist. Das ist eine der Voraussetzungen, den Verständigungsprozess für beide Seiten zufrieden stellend, erfolgreich, angenehm u.a. je nach Erfordernis gestalten zu können.

### Zusammenwirken mit Mitarbeitern

Betrachtet man den Techniker in leitender Position, z.B. als Leiter einer Serviceabteilung, so ist hier die **Positionsautorität** das grundlegende Element für seine Tätigkeit. Eine leitende Position ist gekennzeichnet durch eine erhöhte Verantwortung. Die Verantwortung betrifft nicht mehr nur die eigene Servicetätigkeit und deren Abstimmung mit den Kollegen, sondern sie erstreckt sich auf alle Prozesse, die für ihn als Leiter des Bereiches festgelegt wurden. Der Techniker hat bei dieser Position in der Regel die Verantwortung für die Planung, Anleitung und Organisation der Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit der Personführung.

Liegen für eine leitende Position keine konkreten Vereinbarungen zur Verantwortlichkeit vor, ist es empfehlenswert, diesbezüglich den Vorgesetzten dazu einen Vorschlag zu unterbreiten. Es sollte im Interesse einer konkreten Kenntnis der Aufgaben und Befugnisse und einer Abgrenzung gegenüber anderen Verantwortungsbereichen auf einer schriftlichen Festlegung bestanden werden.

Das ist bedeutsam für die eindeutige Kennzeichnung der mit der Verantwortung verbundenen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse. Auch die Mitarbeiter sollten Kenntnis vom Verantwortungsumfang des Leiters haben, um sich in die hierarchischen Strukturen einfinden zu können und auch, um die erhöhte Position des Leiters achten zu können.

Hat der Techniker eine leitende Position inne, wird von ihm eine fachlich, methodisch und sozial-kommunikativ ansprechende Prozessführung erwartet. Das betrifft z.B. folgende pädagogisch intendierten Vorgänge:

- Arbeitseinweisungen
- Arbeitsberatungen (s. Komplexaufgabe)
- Überprüfen der Tätigkeit der Mitarbeiter
- Zuarbeit zu Leistungseinschätzungen, Arbeitszeugnissen,
- Vorschläge einholen und weiterleiten u.a.

Besonderen Anforderungen unterliegt die Gestaltung von **Arbeitseinweisungen**. An dieser Stelle sei auf ausgewählte sozial-kommunikative und auf grundlegende didaktisch-methodische Aspekte verwiesen.



Abbildung 22 Einweisung eines Mitarbeiters in eine Tätigkeit am Computer

Durchgängig zu beachtende sozial-kommunikative Anforderungen an eine Arbeitseinweisung:

- Gegenseitiges "Zur-Kenntnis-Nehmen" oder Kennenlernen am Anfang ermöglichen, um sich aufeinander einstellen zu können.
- Sich äußerlich erkennbar und innerlich aufgeschlossen dem Einzuweisenden zuwenden.
- Wortwahl und Sprachstil auf den Einzuweisenden zuschneiden. Das bedeutet nicht, sich anzupassen und den gleichen Stil zu verwenden. Es bedeutet aber, sich so auszudrücken, dass der Andere die Ausführungen erfassen und verstehen kann.
- Möglichkeiten für den Einzuweisenden schaffen, sein Können, seine Erfahrungen und seine Erwartungen darzustellen.
- Zuhören!

Didaktisch-methodische Anforderungen an eine Arbeitseinweisung:

- **Bedingungen** für die Einweisung vorher **überprüfen** und evtl. günstige Bedingungen **schaffen** wie z.B. Ungestörtheit, Zeit, Bekanntmachenkönnen mit Personen, mit denen zusammengearbeitet wird u.a.
- Die **Ziele** der Arbeitseinweisung **formulieren**, um sie auch überprüfen zu können. Ziele sind zu formulieren in Bezug auf das, was bei der einzuweisenden Person erreicht werden soll, z.B. Motive für die Arbeit, Zuwachs an Wissen und Können
- **Inhalt und Vorgehen "lernprozessgerecht" planen** Empfehlung: Alle inhaltlichen Sachverhalte, mit denen der Einzuweisende vertraut gemacht werden soll wie z.B. Einbindung der Arbeitstätigkeit in den Gesamtprozess, Anforderungen an die Qualität der Arbeit u.v.m. notieren (und dann abhaken).
- Bei der Überlegung zum Vorgehen sollte als strategisches Element bedacht werden, dass ein Einweisungsprozess (auch für manuelle Tätigkeiten) auf der Basis des eigenständigen angeleiteten Tuns und des "Lernens durch Einsicht in die Zusammenhänge" den größten und dauerhaftesten Erfolg aufweist.

### 3.2 Kundenbetreuung

#### Vorbemerkung

Kunden sind die wesentlichsten Werbeträger eines Unternehmens. Die bei einem Kontakt mit Mitarbeitern des Betriebes gemachten Erfahrungen werden in Gesprächen verbreitet, häufig auf das Unternehmen insgesamt verallgemeinert und bilden somit das Image des Betriebes. Deshalb ist es immens wichtig, dem Umgang mit Kunden höchste Priorität beizumessen.

In diesem Teil des Lernmoduls wird von Anforderungen ausgegangen, die Kunden an den (pädagogisch intendierten) Prozess ihrer „Bedienung“ stellen. Daraus werden einige grundsätzliche Empfehlungen zum Umgang mit Kunden abgeleitet.

Die Gestaltung von Gesprächen auf Grund einer Reklamation, die Betreuung von Stammkunden und die Kommunikation mit Kunden per Telefon werden beispielhaft aus dem breiten Feld der Kundenorientierung eines Unternehmens aufgegriffen und knapp erörtert.

## Anforderungen von Kunden

Untersuchungen ergaben eindeutig, dass Kundenanforderungen nicht nur das Produkt oder die Leistung betreffen, sondern in erster Linie die Art und Weise, wie mit dem Kunden umgegangen wird und welche Bedeutung seinen Wünschen beigemessen wird.

Die von den Kunden wahrgenommene sozial-kommunikative Dimension spielt für die Einschätzung, die der Kunde über ein Unternehmen trifft, eine wesentliche Rolle. Gelingt es dem Mitarbeiter, dem Kunden zu signalisieren, dass er erwünscht ist, dass man seine Anforderungen und Probleme auch als die des Betriebes ansieht, sind beste Voraussetzungen geschaffen, dass der Kunde sich angenommen fühlt und dieses Unternehmen mit diesem Mitarbeiter als kompetent für die Erfüllung seiner Vorstellungen ansieht. Er ist dann auch bereit, dem Mitarbeiter zu vertrauen und sich fachlichen Erläuterungen, Entschuldigungen für Versäumnisse u.a. aufgeschlossen zuzuwenden. Frustrierte Kunden sind weniger bereit, Erklärungen für aufgetretene Probleme zu akzeptieren als Kunden, die mit dem sozial-kommunikativen Umgang zufrieden sind.

Die Fachkompetenz des Mitarbeiters einzuschätzen, fällt einem Kunden, der in der Regel ein Nichtfachmann ist, schwer. Deshalb werden von ihm Indizien herangezogen. Solche Indizien sind z.B. für den Kunden bei einem Gespräch:

- Souveränität bei Darstellungen zur angebotenen Leistung und zum Produkt
- Klarheit bei Erläuterungen und Empfehlungen, verbunden mit fachgerechten Begründungen
- Verständlichkeit der sprachlichen Ausführungen (Fachsprache zu verwenden ohne dezente Erläuterungen, Umschreibungen etc. ist immer ein Zeichen des Demonstrierens von Überlegenheit und wird selten als Kompetenz anerkannt)
- Beratung ohne Kopplung mit einem Zwang zum Annehmen einer Leistung

Indizien für die Qualität der Leistungen bilden Aspekte der Arbeitsausführung wie z.B.:

- Vorhandensein aller benötigten Materialien, auch für Sonderfälle
- Zügigkeit der Ausführung
- Sauberkeit und Ordnung beim Arbeiten
- erkennbare Solidität der geleisteten Arbeit.

Desweiteren werden die angebotenen und einsichtig begründbaren Serviceleistungen vom Kunden „begutachtet“ und in ihrer Darstellung für die Einschätzung von Fachkompetenz herangezogen. Selbstverständlich bildet in langfristigen Zeiträumen die Zuverlässigkeit, Fehlerfreiheit usw. der Leistung/des Produkts, also dessen langfristige Qualität den Ausschlag für die letztendlich entscheidende Bewertung der Qualität des Unternehmens insgesamt und daraufhin für dessen Weiterempfehlung an andere potenzielle Kunden.

## Grundsätzliche Empfehlungen für den Umgang mit Kunden

„Der Kunde ist König.“ und „Der Kunde ist Partner.“, das sollten die wichtigsten Einstellungen bei der Kundenorientierung eines Unternehmens sein. Die Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit bestimmt die Art und Weise der Kundenorientierung und gewährt oder beschränkt die Möglichkeiten für die Mitarbeiter, Kundenanforderungen zu erfüllen.

Kundenbedürfnisse zu erkennen, die ausgesprochenen und unausgesprochenen Wünsche des Kunden zu erfüllen und den Kunden positiv mit Kulanzregelungen oder zusätzlichem Service zu überraschen, ist bei der heutigen Marktlage für einen Erhalt und eine Erweiterung des Kundenkreises entscheidend.



Abbildung 23 "Wir werden uns sofort darum kümmern, Herr König."

Für den Umgang mit Kunden empfiehlt sich in jedem Fall der kooperative Umgangsstil, der den Kunden als in ihrer Eigenart so vorhandene Person akzeptiert und ihn als Gesprächspartner achtet. Ein Kunde sollte die Erfahrung machen, dass man:

- sich ihm zuwendet
- sich Zeit für ihn nimmt und zuhört
- auf seine Aussagen eingeht und sie nicht „vom Tisch wischt“
- sich bemüht, alle seine Fragen zu klären
- ihm Varianten anbietet und damit eine gewissen Wahlfreiheit offeriert
- sich seiner Reklamationen zügig annimmt
- nur das verspricht, was auch 100 %ig gehalten wird
- ihm möglichst nur einen Ansprechpartner gibt (und ihn nicht hin- und herschiebt)
- sich insgesamt korrekt verhält.

### **Das Gespräch mit Kunden auf Grund einer Reklamation**

Reklamationen und deren Bearbeitung sind für das Unternehmen ein bevorzugt zu bedienender Vorgang. Die Beseitigung des Reklamationsgrundes und damit die Zufriedenstellung des Kunden ist die eine Richtung der Bearbeitung. Die andere Richtung ist die Auswertung der Reklamation im Zusammenhang mit den betrieblichen Vorgängen zwecks Optimierung der Prozesse im Unternehmen.

In diesem Abschnitt wird ein prinzipielles didaktisch-methodisches Vorgehen für ein Gespräch mit einem Kunden auf Grund seiner Reklamation vorgestellt. Es empfiehlt sich für solch wichtige Kundenkontakte eine solide Vorbereitung auf das Gespräch. Diese Vorbereitung sollte zum Einen das eigene Recherchieren und fachliche Kundigmachen über den abgelaufenen Sachverhalt beinhalten, zum Anderen die darauf aufbauende Planung des Gesprächs (möglichst schriftlich skizzieren!).

#### **A Gegebenes Bedingungsfeld bedenken**

- Personale Bedingungen: Kunde mit seiner Reklamation, die erste dieser Art seit einer zweijährigen Zusammenarbeit (frühere Vorfälle? und Verhalten des Kunden dabei?) Wer war immer der Ansprechpartner? Wer war für den Sachverhalt, den die Beschwerde aufgreift, verantwortlich? Wer sollte das Gespräch führen?
- Zeitliche Bedingungen: Wann kann das Gespräch stattfinden und wie viel Zeit ist einzuplanen, damit eine ausreichende Klärung (evtl. Besichtigung vor Ort) möglich ist?

- Örtliche Bedingungen: Ort, wo man in Ruhe und ungestört die Sachlage erörtern kann?
- Materiale Bedingungen: Vertrag, Angebotsvarianten schriftlich, Abnahmeprotokoll o.a.

## **B Ziele des Gesprächs formulieren**

- Bei dem Kunden eine aufgeschlossene Haltung erreichen
- Sachverhalt der Reklamation/Beschwerde genau klären, dabei die Sicht des Kunden feststellen
- Ursachen erörtern
- die Beseitigung des Reklamationsgrundes so verhandeln, dass der Kunde zufrieden ist

## **C Inhalt, Strategie und Methodik planen**

In Vorbereitung auf einen kniffligen Sachverhalt empfiehlt es sich, fachliche Inhalte zu erinnern (evtl. nachlesen, nachfragen), um "sattelfest" zu sein und variabel agieren zu können.

Für ein erfolgreiches Gespräch ist die eingeschlagene Strategie ein wesentlicher Faktor. Im Falle einer Reklamationsbearbeitung ist an Folgendes zu denken:

- Reklamation annehmen, das Problem für den Kunden akzeptieren und dieses auch als Problem der Firma gegenüber dem Kunden kennzeichnen
- sich entschuldigen (wenn es als Versehen des Betriebes erscheint)
- Problem gemeinsam und offen sowie transparent erörtern - ohne Verheimlichen wichtiger Sachverhalte.

Voraussetzung beim gesprächsführenden Techniker ist eine Sichtweise auf Kunden, die akzeptiert, dass der Kunde eine eigene Meinung entwickelt hat, die seine Auffassungen prägt, und dass er als geachteter Partner angesehen werden möchte, dessen Vorstellungen das Unternehmen bewegen.

- Vorschläge unterbreiten
- Festlegungen gemeinsam absprechen und schriftlich fixieren. Hierbei ist anzumerken, dass versprochene Leistungen unbedingt und termingerecht erbracht werden sollten. Treten Verzögerungen bei der Bearbeitung auf, ist der Kunde vorab rechtzeitig zu informieren, damit er merkt, dass an ihn! gedacht wird und an seinem Problem gearbeitet wird.

Während der gesprächsweisen Bearbeitung der Reklamation sollten folgende Techniken der Gesprächsführung bewusst zum Einsatz kommen:

- mit dem Kunden Blickkontakt aufnehmen, den Kunden anschauen
- dem Kunden genau zuhören, um die Art der Beschwerde und das eigentliche Problem zu erfassen
- Nachfragen, um alle wesentlichen Informationen zu erhalten
- das Problem thematisieren (und nicht negieren) und konkretisieren
- informieren (strukturiert, anschaulich, verständlich) und argumentieren bei der Problemerkörterung

### **Überprüfung des Umgangs mit der Reklamation**

Überprüft werden sollte anhand einer Selbstreflexion die sozial-kommunikative Art und Weise der Gesprächsführung und die fachlich-methodische Behebung des Problems, das Anlass für die Reklamation war. Aus betrieblicher Gesamtsicht ist der Reklamationsfall im Hinblick auf Anregungen für Optimierungen auszuwerten.

### **Betreuung von Stammkunden**

Kundengewinnung und Betreuung von Stammkunden sind Bereiche des Management, die auch in kleinen Betrieben nicht vernachlässigt werden sollten. Für eine solide Planung dieser immer bestehenden Aufgaben sind ebenfalls die didaktischen Grundelemente für eine Prozessplanung nutzbar, was im Folgenden überblicksartig gezeigt wird.

#### **Bedingungsfeld für die Kundenbetreuung**

Kundenkreis, Einzugsbereich und Anspruch der Kunden, Möglichkeiten des Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht,

#### **Ziele der Betreuung von Stammkunden**

Abgeleitet aus den unternehmerischen Zielen, die sich wiederum aus der Unternehmensphilosophie ergeben, sind einige wenige inhaltliche Zielstellungen für die Kundenbetreuung in einem definierten Zeitraum zu formulieren. Das könnten z.B. sein:

- fachliche Dimension: regelmäßige Serviceleistungen, Informieren über neue Entwicklungen, rasche Bearbeitung von Anfragen und Eingaben, Angebot von Beratung usw.
- sozial-kommunikative Dimension: freundliche Zuwendung zum Kunden (damit ist nicht die aufgesetzte Freundlichkeit gemeint, die jeder Mensch sehr wohl von einer "natürlichen" Freundlichkeit unterscheiden kann), konstante Ansprechpartner, Telefonservice usw.

#### **Inhalt und Methodik/Organisation bei der Betreuung von Stammkunden**

Für die Schwerpunkte der Betreuung von Stammkunden sind konkrete inhaltliche Elemente zu erarbeiten.



Zum Beispiel zu Serviceleistungen: Welche Leistungen können in welchen Abständen betriebswirtschaftlich günstig angeboten werden?. (Inhalte einschließlich Kosten)

Wie kann dabei günstig vorgegangen werden - feste Termine, schriftliche Information, telefonische Vereinbarung? Wie sieht das Zeitmanagement für die Serviceleistungen aus? Wer zeichnet dafür generell verantwortlich, d.h. in wessen Hand liegt diese Aufgabe hinsichtlich ihrer Planung und damit Koordinierung und bezüglich der Abrechnung? (Methodik und Organisation)

### Überprüfung des Erfolgs der Betreuung von Stammkunden

Welche Kriterien dienen der Überprüfung (z.B. Nachfragen von Leistungen, Produkten, neue Kunden über Empfehlung von Stammkunden gewonnen)? Wie wird bei der Überprüfung methodisch vorgegangen und wie wird diese organisiert und dokumentiert?

### Kommunikation mit Kunden per Telefon

Im Zusammenhang mit der Kundenbetreuung sei ein weiterer wichtiger Fakt angesprochen, der den Ruf eines Unternehmens wesentlich mitbestimmt: die telefonische Kommunikation.

Eine Verständigung per Telefon erfordert die Akzentuierung der Aufmerksamkeit auf das Hören und das möglichst starke Ausschalten der Wahrnehmung von Reizen aus der eigenen Umgebung. Es ist ein altbekannter Ausspruch, dass man über das Telefon auch ein Lächeln hört. Das gelingt aber nur, wenn man sich so auf das "Erhören" des Gesprächspartners konzentriert, dass man ihn mit seinem aktuellen Verhalten als inneres Bild "sieht".

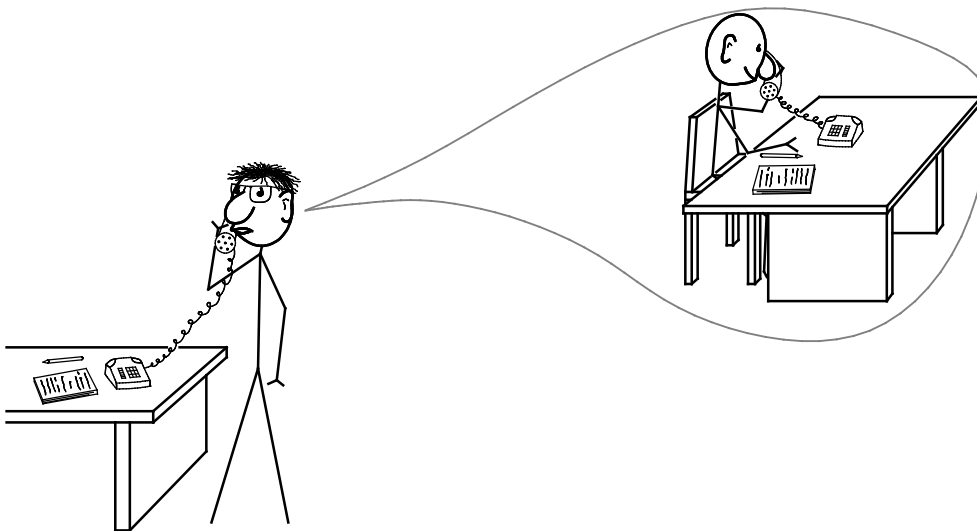


Abbildung 24 Kommunikation per Telefon

Für die bewusste Gestaltung eines Telefonats sind zunächst auch wieder die allgemeinen didaktisch-methodischen Elemente von Bedeutung, die für alle Prozessplanungen gelten. Man sollte sich gedanklich nach diesen Schritten auf ein dienstliches Telefonat vorbereiten und einstellen.

Für wichtige Telefonate empfiehlt sich sogar eine stichpunktartige schriftliche Vorbereitung. Diese sollte:

- das angestrebte Ergebnis des Telefonats (Ziel)
- die keinesfalls zu vergessenden Informationen (Inhalt) und deren Anordnung (Vorgehen) enthalten.

Sicher wird man sich auch Gedanken über einen günstigsten Zeitpunkt und Ort zum Telefonieren machen (Bedingungen), um möglichst ungestört das Gespräch führen zu können.

Während eines Telefonats sollte man immer Schreibmaterial bereithalten, um sich rasch Notizen machen zu können.

Für ein **hörergerechtes Telefonieren** seien die folgenden methodischen Kniffe empfohlen:

- Die erste kurze Anfangsphase als langsam und freundlich gesprochene Begrüßung gestalten, um dem Hörer am anderen Ende der Leitung das „Einhören“ in die Stimme am Telefon zu ermöglichen, z.B. „Ja, einen schönen guten Tag“ (erster Eindruck!).
- Erst danach den Namen deutlich und möglichst akzentuiert in einen Satz eingebaut nennen, damit er als wesentlich herausgefiltert und verstanden werden kann, z.B. „Hier ist ... , Sie sprechen mit .....“
- Das aufmerksame Zuhören mit Kurzbemerkungen signalisieren, z.B. „ja“, „aha“ usw.
- Deutlich erkennbare Pausen einbauen, wenn der Andere den Gesprächsfaden übernehmen soll.
- Wichtiges, z.B. Termin oder Aufgabe, in geeigneter Weise wiederholt aussprechen, z.B. „Also gut, wir sehen uns mit dem Protokoll von der Abnahme am .....“
- Rückkopplungen einbauen, um Sicherheit zu erhalten, z.B. „Nennen Sie mir bitte noch einmal Ihren Namen.“ „Wie sehen Sie das, bleibt es dabei, dass wir die Sache in der nächsten Arbeitsberatung ansprechen?. Ich müsste dafür noch einige Unterlagen beschaffen.“
- Eine deutlich erkennbare kurze Abschlussphase gestalten und sich hörbar freundlich verabschieden (letzter Eindruck).

### 3.3 Aus- und Weiterbildung

Aus- und Weiterbildungsprozesse sind für einen Techniker aus mehreren Sichtweisen interessant. Zum einen wird er häufig mit der Aufgabe betraut, Kunden zur sachgerechten und alle Leistungsmöglichkeiten eines Produkts ausschöpfende Nutzung zu befähigen. Auch ist er auf Grund seiner Fachkompetenz geeignet, in Weiterbildungsveranstaltungen mitzuwirken. Zum anderen kann er, auf seiner Qualifikation als Techniker aufbauend, die Ausbilder-Eignungsprüfung ablegen. All diese Aspekte münden in der Befähigung, für Andere Bildungsprozesse lerngerecht gestalten zu können. Diesem Schwerpunkt ist das folgende Kapitel gewidmet.

Im ersten Teil werden grundlegende strategische Überlegungen, die im Zusammenhang mit aktivem und erfolgreichem Lernen stehen, in Form von Anforderungen an die Führung von Bildung vorgestellt.

Der zweite Teil verweist auf das für betriebliche Bildungsprozesse relevante didaktisch-methodische Instrumentarium.

Im dritten Teil wird die Führung von Bildungsprozessen erörtert.

### **Aktives Lernen in betrieblichen Bildungsprozessen sichern**

Es gibt nur einen einzigen Weg, um sich weiterzuentwickeln: Man muss selbst aktiv sein und dabei seinen Verstand gebrauchen. Andere können es einem nahe legen, sie können einen inspirieren, sie können jegliche Unterstützung geben, aber wollen und tätig werden muss man selbst.

Für einen erfolgreichen Prozess der Qualifizierung für berufliche Anforderungen ist das eigenständige Beschäftigen mit dem Gegenstand der Aus- und Weiterbildung unabdingbar. Lehren, in welcher Form auch immer, kann Lernen initiieren, kann Anregungen geben, kann Ziele aufzeigen, kann Wege empfehlen und vorbereiten, aber die Anstrengung, die Pfade zu begehen, kann niemandem abgenommen werden, wohl aber erleichtert werden.

Grundlegende strategische Überlegungen, abgeleitet aus dem Wesen des Lernprozesses ergeben Anforderungen an das Führen solcher pädagogischer Prozesse.

### **Anforderung 1: Zuwenden und Fordern**

Jeder Mensch bedarf der Zuwendung durch andere, denn nur dadurch fühlt er sich als menschliches Wesen in der sozialen Gemeinschaft angenommen. Die durch eine erkennbare Zuwendung entstehende Beziehung hat emotionale und rationale Komponenten. Eine emotional neutrale oder leicht positive Beziehung zwischen dem Lernenden und dem Lehrenden ist für einen sachgerecht verlaufenden pädagogischen Prozess am günstigsten.

**Zuwendung** wird für den Menschen erkennbar am Blickkontakt, am Ansprechen, an Anforderungen an ihn. Der Pädagoge A. S. Makarenko (1888-1938) hat sinngemäß formuliert: **Weil ich dich achte, fordere ich dich.** Überprüft man den Satz auf seinen Wahrheitsgehalt für den Alltag, so wird man feststellen, dass man sich tatsächlich mit Bitten, Wünschen und anderen Arten von "Forderungen" nur an bestimmte Personen wendet. Man wählt diejenigen aus, die man dafür als wert erachtet, die Anforderungen überhaupt zur Kenntnis zu nehmen und sie dann evtl. zu erfüllen. Umgekehrt ist es auch im Arbeitsprozess so, dass man bestimmte Anforderungen nicht an solche Personen heranträgt, von denen man meint, sie könnten diesen sowieso nicht nachkommen.

Dieser zwar uns allen vertraute Sachverhalt wird oftmals aus vermeintlicher besonderer Zuwendung, z.B. Liebe der Eltern zu ihren Kindern, vernachlässigt, sodass die Kinder nicht lernen, mit Anforderungen umzugehen. Im späteren Lebens- und Arbeitsprozess treten dann dadurch Probleme auf, weil eben das gegenseitige "Anfordern" zum sozialen Dasein des Menschen gehört. Ein Mensch, an den keinerlei Anforderungen mehr gestellt werden, fühlt sich zu Recht ausgeschlossen, denn er wird nicht so geachtet, dass man an ihn Forderungen stellen könnte. Er wird nicht gebraucht.

Forderungen im Sinne von **Anforderungen** unterschiedlichster Art bei Bildungsprozessen zu stellen bedeutet, die Fähigkeiten des Anderen zum anforderungsadäquaten Tätigwerden zu achten. Es bedeutet im Einzelnen:

- bei dem Anderen überhaupt Entwicklungsmöglichkeiten vorauszusetzen
- ihm zu "unterstellen", dass er etwas dazulernen möchte
- ihm die Fähigkeit zuzuschreiben, dass er etwas erlernen kann

Letztendlich bedeutet es, den Anderen als veränderbare, sich selbst regulierende Persönlichkeit zu begreifen.

Deshalb gilt auch für die von Technikern gestalteten Qualifizierungsprozesse, wie z.B. bei der Befähigung von Kunden zum Handhaben von Erzeugnissen des Betriebes, die Empfehlung, an den noch "Unkundigen" in der Handhabung angemessene Anforderungen zu stellen. Als angemessen kann gelten, dass der Kunde unter mündlicher Anleitung sogleich z.B. die Funktionen des Produktes selber bedient und dabei die Funktionen und sich selbst bei der Bedienung erprobt. Der Anleitende kann dadurch seine Achtung vor dem Kunden, seine Achtung, die er in dessen Fähigkeiten setzt, zeigen. Verbunden sein muss diese durch den Kunden selbst durchgeführte Erprobung mit einer Art und Weise der Anleitung, die ebenfalls die Achtung vor dem Anderen widerspiegelt. Dazu gehört, dass der anleitende Techniker eine solche Vorgehensweise wählt, die der Kunde trotz seiner bezüglich dieses Geräts fehlenden Fachkompetenz nachvollziehen kann.

Begründung für die Empfehlung, den Kunden sofort selbst aktiv werden zu lassen: Durch den eigenen Handlungsvollzug wird beim Kunden von Beginn an eine "richtige Spur" im Gehirn gelegt und eine Mehrfachkodierung des Neuen erreicht, was das Behalten fördert. Der Kunde macht dabei "praktische Erfahrungen" und kann die mit der Bedienung für ihn verbundenen Probleme erfassen und unter Anleitung beheben. Ein wichtiger Handlungsablauf sollte mindestens noch einmal durchgängig vom Kunden wiederholt werden, um die "Spur" bei ihm vertiefen zu können und ihm die Selbstregulation (ohne sich auf die Korrektur des Anleiters zu verlassen) beim Vorgehen zu ermöglichen. Bei dieser zweiten Durchführung der Bedienung durch den Kunden kann der Anleiter erkennen, inwieweit der Kunde das Vorgehen bereits selbstständig vollziehen kann.

Ein Beispiel:



Abbildung 25 Anleitung am Computer

Als Beispiel sei an eine Einweisung am Computer gedacht. Selbstverständlich sitzt der Kunde, der Lernende von Anfang an selbst am Computer und wird nach detaillierten Vorgaben und Erklärungen durch den Techniker tätig. Das erfordert von diesem allerdings mehr Kompetenz als nur die Handlung vormachen zu können.

Der Anleitende müsste vorab sein Wissen so strukturieren, dass er:

- die Handlung in einzelne Handlungsschritte zerlegen kann
- die Handlungsschritte sachlich korrekt und verständlich benennen kann
- die günstigste bzw. richtige Reihenfolge einbringen kann
- das Vorgehen für den Kunden einsichtig begründen kann
- Fehlerquellen vorausschauend vermeiden kann.

Der Techniker sollte also viel methodisches Können zum Anleiten Anderer besitzen.

**Anforderung 2: Fordern in der „Zone der nächsten Entwicklung“ (Wygotski)**

Anforderungen stellt sich der Menschen infolge seiner eigenen Bedürfnisse ständig. Diese sind, sofern sie als eigene Motive für das Handeln tragfähig werden, selbst gewollt. Für die Initiierung eines Lernprozesses durch Andere ist es jedoch entscheidend, wie es dem Führenden gelingt, objektiv stehende Anforderungen z.B. für einen Berufsabschluss so nahe zu bringen, dass aus diesen externen Forderungen inneren, eigene, selbstgewollte Anforderungen entstehen. Das kann gelingen, wenn:

- eine tragfähige Beziehung zwischen den Personen besteht und
- die Forderungen angemessen dem aktuellen Entwicklungsstand sind.

Diese immer wieder formulierte Angemessenheit bedeutet, dass die Anforderungen **am derzeitigen Stand des Könnens** der konkreten Person **anknüpfen und darauf aufbauend** in ihre nächste Zone führen, die durch ein qualitativ höheres Können gekennzeichnet ist. Dabei darf der "Sprung" in den nächsten Bereich nicht zu groß sein, denn dann fehlen dem Lernenden zu viele Komponenten, um dieser Anforderung mit angemessener Anstrengung nachkommen zu können. Der Sprung darf aber auch subjektiv von der lernenden Person nicht als zu groß empfunden werden, weil dann auf Grund der Selbsteinschätzung die Aufgabe als nicht bewältigbar eingestuft wird und gar nicht erst in Angriff genommen wird.



Abbildung 26 Unterweisung

Für den Führenden in der Aus- und Weiterbildung bedeutet das, sich kundig zu machen zum "Entwicklungsstand" der Azubis bzw. der sich Qualifizierenden und den Bildungsinhalt so didaktisch-methodisch aufzubereiten und anzubieten, dass der Lernende sich in die "Zone der nächsten Entwicklung" begeben kann.

**Anforderung 3: Fördern und Anerkennen**

Fordern ist eng mit Fördern verbunden.

Ein Beispiel zur Illustration: Es steht die Forderung, in zwei Stunden einen großen Garten umzugraben. Die geforderte Person hat noch nie umgegraben, erhält keinen Spaten und außerdem ist es bereits Mitternacht. Das ist sicher übertrieben, aber bei einer Analyse vieler pädagogischer Prozesse stößt man immer wieder auf derartige Konstellationen.

### Fördern meint:

- am Können des Lernenden ansetzen und Forderungen in der Zone der nächsten (und nicht der übernächsten!) Entwicklung zu stellen, damit der Lernende mit seinem Können operieren kann
- dem Lernenden Anregungen, Mittel usw. zu geben, damit er die benötigten Informationen erhält
- dem Lernenden für ihn geeignete Wege für die Beschäftigung mit den Informationen aufzuzeigen und dabei Hilfen geben
- den Lernenden in seinem Bestreben und Bemühen anerkennen und ihm "Mut machen"
- dem Lernenden ermöglichen, die Sinnhaftigkeit, die Effektivität und den Erfolg seiner Aktivitäten zu überprüfen und zu erkennen (Motivation!)
- dem Lernenden möglichst günstige Bedingungen für sein Lernen und damit für seine Persönlichkeitsentwicklung zu gewähren und evtl. zu schaffen.

In einem pädagogischen Prozess Lernerfolge nur durch ein Fordern ohne ein Fördern erreichen zu wollen, ist eine Illusion. Genauso ist es eine Illusion, die Menschen nur allein durch Angebote zu einer anhaltenden Lernaktivität bewegen zu können. Es müssen Anreize da sein, die durch unterstützendes Vorgehen einen längerfristigen Prozess der Beschäftigung mit einem Sachverhalt bewirken

Fordern sollte immer mit Anerkennung verbunden sein. **Anerkennung** kann in **vielfältiger Form** geschehen. durch Beachtung, durch anerkennende Worte, durch eine gemeinsame Fehlersuche, durch Übertragen wichtiger Aufgaben, durch Belohnungen immaterieller und materieller Art. Bedeutsam sind vor allem die "kleinen Formen" der Anerkennung, die die eigene Aktivität anregen und eine Selbststeuerung des Lernprozesses unterstützen.

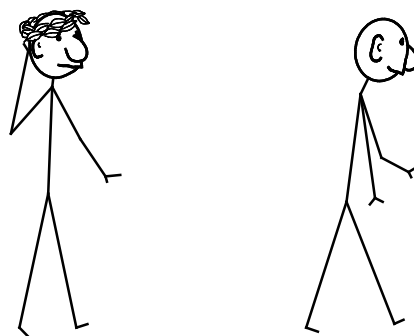


Abbildung 27 Wofür habe ich nur den Lorbeerkranz erhalten?

Dabei ist es wesentlich, wofür die Anerkennung gegeben wird bzw. was der Lernende meint, wofür er sie erhalten hat.

Die Anerkennung sollte nicht erst und nur für ein Ergebnis vorgesehen werden, sondern sie sollte in erster Linie auf den Prozess, der ein bestimmtes Ergebnis hervorbringt, bezogen sein. Der Weg zum Ziel ist entscheidend, denn ein günstiger Weg ermöglicht, weitere ähnliche Prozesse mit Erfolg zu realisieren. Bedeutsam ist dabei, sich den gegangenen Weg bewusst machen zu können (Selbstregulation der Handlung), und das kann durch prozessbegleitende "Kontrolle und Bewertung", kann durch Fehleranalyse und Anerkennung gestützt werden.

Besonders bedeutsam im Zusammenhang von Fordern und Fördern ist die sachliche und erforderlichenfalls gemeinsame Fehlersuche, die frei sein sollte von Kritik durch den Führenden. Entscheidend ist, die **Fehleranalyse** so zu gestalten, den Lernenden so zu führen, dass dieser selbst zu der Erkenntnis einer Fehlhandlung kommt und die Ursachen dafür erkennt und letztendlich selbst für sich wertet. Die Wertung muss er nicht immer aussprechen. Ein guter Beobachter erkennt, ob der Denkprozess bis zur Selbstbewertung verlaufen ist, und wenn, so ist das der größte Erfolg seiner Führung. Auch eine selbst durchgeführte Fehleranalyse sollte von dem Führenden gegenüber dem Lernenden mit Anerkennung bedacht werden.

Prinzipiell ist für das Führen von Sachprozessen (nicht für die Führung von Verhaltensprozessen!) zu empfehlen: Erwünschtes, "Richtiges" anzuerkennen und Unerwünschtes, "Falsches" sachlich zu analysieren.

Anerkennung wird oft mit Bewertung gleichgesetzt. Das ist nicht ganz korrekt, denn Anerkennung der Leistung eines Anderen kann auf vielerlei Art gezeigt werden, so z.B. auch dadurch, dass ich an ihn weitere angemessene Anforderungen stelle. Der Anerkennung liegt eine intern getroffene Wertung zu Grunde, die ich nicht immer aussprechen muss (denn auch ein Lob kann manchmal sehr unangenehm wirken!).

Der Prozess der durchgängigen Evaluation, d.h. der Überprüfung oder auch Kontrolle und Bewertung genannt, beinhaltet die folgenden Schritte, die möglichst bewusst und getrennt nacheinander gegangen werden sollten:

#### **1. Schritt:** Erfassen des Sachverhalts

Dabei ist zu beachten, dass meist ein interner oder externer Maßstab bereits existiert, den man sich nochmal bewusst machen sollte, weil dieser bereits die Aufmerksamkeit auswählend lenkt.

#### **2. Schritt**

Bewusster Vergleich von erfasstem Sachverhalt und Zielbild und übereinstimmende und nicht übereinstimmende Details feststellen

#### **3. Schritt:** Ursachen für Übereinstimmung bzw. Nichtübereinstimmung feststellen

Ein Beispiel:

Weil die Schieblehre richtig angesetzt wurde, ist das gemessene Maß exakt. Das richtige Ansetzen ist der Fakt für eine Anerkennung, z.B. indem man diesen Satz formuliert und dadurch gegenüber dem Lernenden den von ihm gegangenen Weg beachtet und bestätigt.

Oder: Die Schieblehre wurde nicht richtig angesetzt, so kann auch das Maß nicht exakt festgestellt werden. Durch die deutlich gemachte Ursache für einen Fehler und deren Benennung erhält der Lernende den Hinweis, welche Veränderung er bei seinem Weg vornehmen muss.

#### **4. Schritt:** Bewertung/Beurteilung

Inwieweit zusätzlich zur Sacheinschätzung (korrekte/unkorrekte Handhabung der Schieblehre) eine auf das Verhalten der Person bezogene Bewertung ("gut/schlecht") vorgenommen wird, sollte aus der Situation heraus entschieden werden. Grundsätzlich ist bei Bewertungen zu bedenken, dass sie sich nur auf diesen einen konkreten und nachweisbaren Fall beziehen sollte und nicht in eine Pauschalwertung abgleiten sollte.

Pauschalbewertungen ermöglichen dem Beurteilten keine konkrete Zuordnung der Einschätzung zu einzelnen Handlungsschritten und erschweren damit die Selbstkontrolle. Sehr frustrierend und dadurch demotivierend wirken pauschale "Aburteilungen", die eine negative Erwartungshaltung, eine Nichtachtung der Person deutlich werden lassen.

#### **Anforderung 4: Lernen aus Einsicht in Zusammenhänge fördern**

Bei der Führung von Bildungsprozessen sollte darauf geachtet werden, dass durch den Anleitenden, den Führenden ein Lernen initiiert und ermöglicht wird, das auf Einsicht in Zusammenhänge für und bei dem betreffenden Lerngegenstand beruht (vgl. Kapitel 1.1). Dazu gehören solche geistigen Handlungen wie Ableiten von Abhängigkeiten, Schlussfolgern, Widersprüche aufdecken, Beweisen u.a.

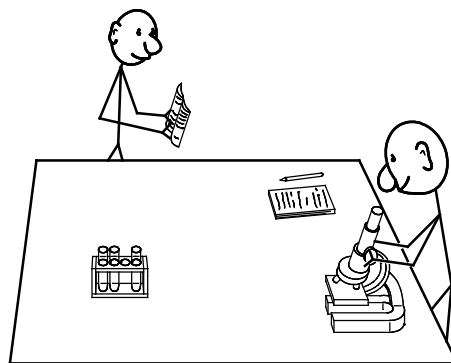


Abbildung 28 Lernen durch Einsicht in Zusammenhänge

Ein solches Vorgehen setzt voraus, dass der Lehrende sein Gebiet so beherrscht, dass er es entsprechend aufbereiten kann und den Lernenden so führt, dass dieser selbst Abhängigkeiten ableitet, schlussfolgert, Widersprüche erkennt, einen Sachverhalt nicht nur erklärt sondern auch beweist mit Fakten usw.

An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass der in der betrieblichen Ausbildungspädagogik manchmal noch anzutreffende Stufenplan, der Vormachen und Nachmachen propagiert, keinesfalls den Anforderungen an eine lernprozessgerechte Führung entspricht. Das Lernen durch Nachahmung ist höchstens einsetzbar, wenn es Details bei der Weitergabe eng begrenzter motorischer Handlungen mit Kniffen für günstige Ausführung betrifft. Das kann zeitsparend sein, schränkt aber wie alles Vormachen die Initiative und die eigene Überlegung zu möglichen Ausführungsvarianten ein. Wird häufig "vorgemacht", braucht man sich über inaktive, an Ausbildungsinhalten desinteressierte und manchmal "widerspenstige" Azubi nicht zu wundern. Wer möchte schon ständig nur das nachmachen, was Andere einem vormachen!

Allerdings sind diejenigen Methoden, die eigenständiges Überlegen fördern, für den Lehrenden zumindest am Anfang mit einem höheren Planungsaufwand verbunden. Das mag der Grund sein, warum manche auch heute trotz vieler Erkenntnisse zum Lernen immer noch in den alten Denkmustern verharren. Ein einmal investierter erhöhter Vorbereitungsaufwand zahlt sich mehrmals aus, zum einen erhält man zufriedenere und aufgeschlossener Kunden, Azubi usw., zum anderen entwickelt man sich selbst dabei methodisch und auch fachlich weiter, außerdem können die erarbeiteten Bausteine wiederholt genutzt werden (zu geeigneten Methoden s. didaktisch-methodisches Instrumentarium).



### **Anforderung 5: Bildungsprozesse auch auf "Schlüsselqualifikationen" ausrichten**

Für weite Bereiche der Arbeitstätigkeit wird erwartet, dass der Mitwirkende sich selbstständig, verantwortungsbewusst und möglichst kreativ wechselnden Arbeitserfordernissen stellen kann und diesen gerecht werden kann. Das erfordert nicht nur ein für den Bereich zutreffendes Fachwissen und -können, sondern es verlangt grundlegende Qualifikationen, die das prinzipiellen Verhalten eines Menschen steuern. Es sind Verhaltensweisen gefragt, die den "Schlüssel" für den Zugang zu unterschiedlichster Anforderungsbewältigung darstellen. Solche Qualifikationen, die im Laufe des Lebens und bevorzugt über zielgerichtete Bildung und Ausbildung erworben werden können, sind **sozial-kommunikative und allgemein-methodische Befähigungen und Verhaltensaspekte** wie:

- kommunikative Fähigkeiten
- Lernbereitschaft, Lernfähigkeit und Kreativität
- Problemlösefähigkeit
- Kooperativität und Teamfähigkeit
- Engagement und Durchsetzungsvermögen.

Diese Befähigungen sind nur erreichbar, wenn sie gefordert und gefördert werden, wenn die entsprechenden Handlungen vom Lernenden selbst wiederholt ausgeführt werden und für ihn sowohl vom Handlungsgeschehen her als auch bezüglich Sinn und Nutzen einsichtig werden.

## Didaktisch-methodisches Instrumentarium für die Bildung

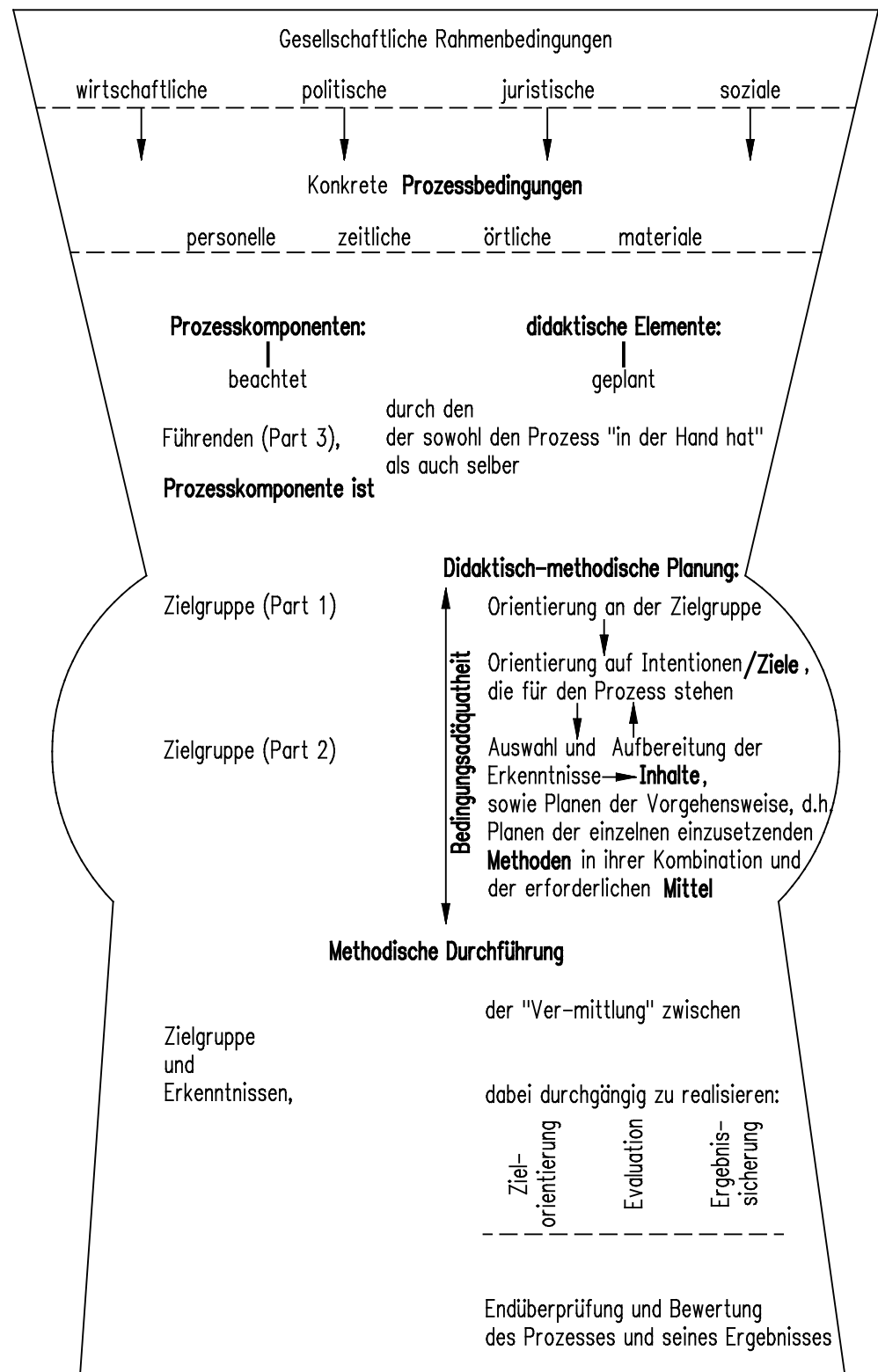


Abbildung 29 Didaktische Strukturen

Bildungsprozesse bedürfen einer Planung, die von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausgeht und darauf aufbauend die konkreten Bedingungen für den in diesem Falle betrieblichen Ausbildungs- oder Qualifizierungsprozess berücksichtigt. Für die Planung empfiehlt sich die gleiche Vorgehensweise nach den didaktischen Grundelementen wie für alle Prozesse, die vorausschauend strukturiert werden (siehe Abbildung 29 ).

Aufgaben zur Mitwirkung bei der betrieblich organisierten Ausbildung und Weiterbildung können auch einem Techniker übertragen werden. Um diese einordnen zu können und seine Fach- und Methodenkompetenz einbringen zu können, evtl. auch als Ausbilder von Azubis, seien überblicksartig einige wenige Aspekte hier angeführt.

Als wesentliche **gesellschaftliche Rahmenbedingungen** sind für betriebliche Ausbildungs- und Weiterbildungsprozesse relevant:

- die gesetzlichen Grundlagen  
z.B. das Berufsbildungsgesetz von 1969 mit der darin für die Betriebe festgeschriebenen Verpflichtung zur Ausbildung des Nachwuchses bzw. die rechtlichen Grundlagen für den Bereich der Weiterbildung.
- weitere gesetzliche Grundlagen, die die betriebliche Bildung berühren wie z.B. das Jugendschutzgesetz, Arbeitsschutzverordnungen
- die Arbeitsmarktlage mit den Tendenzen für benötigte Qualifikationen und dem Wandel von Inhalten bei der Qualifizierung bis hin zum Wandel von Ausbildungsberufen und beruflichen Profilen
- die gesamte Situation der sozialen Marktwirtschaft mit den dadurch für die Betriebe gegebenen Möglichkeiten.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen rufen die **konkreten Prozessbedingungen** für die Ausbildung und Qualifizierung im Unternehmen hervor und beeinflussen sie. Diese betriebspezifischen Bedingungen stecken bei den Planungen zu Bildungsvorhaben die realen Möglichkeiten des Betriebes ab. Sie sind als Eingangsgrößen unbedingt zu berücksichtigen (**didaktisches Element C - Orientierung an den Bedingungen**). Dazu gehören z.B.:

- die wirtschaftlichen Ressourcen in Verbindung mit den personellen Möglichkeiten
- die Arbeitsinhalte und deren Relevanz für die Aus- und Weiterbildung
- vereinbarte Regelungen zur Abstimmung zwischen verschiedenen Institutionen, die an den Bildungsprozessen beteiligt sind, z.B. bei der Ausbildung die Abstimmung mit der Berufsschule, bei der Weiterbildung mit externen Einrichtungen u.a.

Ebenso sollten neben den personellen und materiellen die zeitlichen und örtlichen Bedingungen im Blickfeld bleiben, um nicht in die Gefahr zu geraten, ein an den Realitäten vorbeigehenden Wunschplan zu erstellen.

Zugeschnitten auf die Zielgruppe der vorgesehenen Bildungsmaßnahmen (**didaktisches Element A - Orientierung an der Zielgruppe**) sind wenige, aber zentrale Zielstellungen zu formulieren. Günstig für die weitere Planungsarbeit ist es, diese Ziele bezogen auf die Personen, für die die Qualifizierung gedacht ist, zu beschreiben. Es sollte erkennbar werden, was diese Personen durch die Ausbildung bzw. Weiterbildung an Wissen, Können und Handlungskompetenzen gewinnen sollen (**didaktisches Element B - Orientierung auf das Ziel**).

Es empfiehlt sich, für die ausgewiesenen Zielstellungen zunächst einen Gesamtplan nur mit Schwerpunktkennzeichnung zu erstellen, der strategische Funktion hat. Gerade für längere Zeiträume ist das von Bedeutung, um nicht bei jeder Veränderung im Betrieb völlig neu planen zu müssen. Die Konkreta von **Inhalten** und **Vorgehensweisen (didaktisches Element D)** könnten als Bausteine für einzelne Zielvorhaben gestaltet werden, sodass diese variabel entsprechend der aktuellen Bedingungen "zusammengebaut" werden können. Dabei sollte man von vornherein Varianten mitplanen, denn je mehr Varianten vorliegen, umso bedingungsadäquater kann man im Durchführungsprozess agieren.

Im Folgenden wird das **methodische Geschehen** in Bildungsprozessen näher betrachtet und es werden einige für die betrieblichen Belange geeignete Methoden ausgewählt und vorgestellt.

Beobachtet man das Zusammenwirken von Lernenden und Lehrenden, so kann man zunächst einmal feststellen, wer wann wie lange agiert. Dieses über die Sinne erfassbare **Interaktionsgeschehen** zwischen den Beteiligten stellt einen Ersten und interessanten Ansatzpunkt für die Beurteilung des Prozesses dar. In der folgenden Abbildung 30 wird die "äußerliche" beobachtbare **Quantität** des Agierens durch die sich gegenseitig verjüngenden Vierecke veranschaulicht.

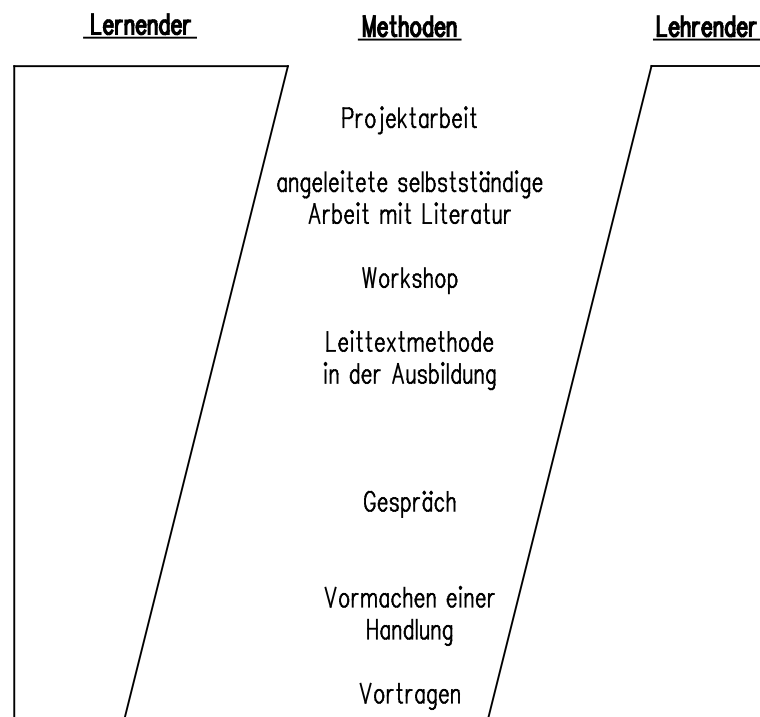


Abbildung 30 „Äußerliche“ beobachtbare Quantität des Agierens der Beteiligten

Hört und sieht man genau hin und vollzieht die zwischen den beiden Parts verlaufende Kommunikation (Verständigung) gedanklich mit, so erhält man Aufschlüsse über die **Qualität** der Interaktion. Es wird z.B. an der Art der Frage erfassbar, ob ein Abfragen von Stoff erfolgt oder ob das Suchen nach Ursachen induziert wird.

Bei einem heuristischen (auffindenden) Gespräch führt der Lehrende durch seine Impulse und fragen das eigenständige Überlegen des Lernenden so, dass dieser die Erkenntnis selber „findet“.

Bei einem abfragenden Gespräch führt der Lehrende durch seine Impulse und Fragen das Abrufen von Gedächtnisinhalten, die der Lernende lediglich reproduziert.

Bei der Anwendung der Leittextmethode kommt es darauf an, welche geistigen und motorischen Handlungen der dem Lernenden vorliegende Text durch seine Anweisungen "leitet". Sind in ihm lediglich eng gefasste Anweisungen enthalten, die bei der Ausführung kleinschrittiges Reproduzieren verlangen oder sind es Anweisungen, die das Denken anregen und das Handlungsfeld ziemlich weit abstecken, sodass eigene Überlegungen erforderlich werden? In der Regel werden Leittexte für umfangreichere Aufträge erarbeitet und fördern aktives und selbstständiges Lernen.

Es wird also nur an der Qualität der Interaktion erkennbar, ob und welche Denkprozesse und welche Handlungen angeregt werden und tatsächlich ablaufen. Es wird auch deutlich, ob wirklich ein Lernen mit Einsicht in Zusammenhänge geführt wird.

Beide Aspekte zusammen - die beobachtbare Quantität und die gedanklich erfassbare Qualität des Agierens der Beteiligten - kennzeichnen das Methodische.

Natürlich ist ein Abfordern von vorgegebenen Wissenselementen oder vorgemachten Handlungen für den Führenden ohne großen Aufwand realisierbar, denn er beherrscht sein Gebiet - auf seine subjektive Weise! Ohne andere Felder zu eröffnen, ohne andere Überlegungen herauszufordern, versucht er, ein angenommen leeres, unbewegliches Gefäß mit seinen Gedanken zu füllen. Der Mensch ist jedoch kein beliebig leeres Gefäß, er besitzt Aktivität und Erfahrungen, womit er dem Neuen entgegentritt. Dies zu beachten, erfordert von Führenden, eine Methodik einzusetzen, die Aktivität und Erfahrungen zulässt, darauf aufbaut und den Lernenden weitergeleitet.

Für die Führung eines Lernens auf der Basis von Einsicht in Zusammenhänge eignen sich all jene **Methoden, die eine aktive und forschende Lerntätigkeit beinhalten**. Solche Methoden sind z.B.:

- eine das Erkennen von Zusammenhängen anregende Gesprächsgestaltung
- angeleitete selbstständige Literaturarbeit
- angeleitete selbstständige Erarbeitung eines Vortrages, einer Diskussionsgestaltung u.a.
- angeleitete Bearbeitung eines Themas in Gruppen
- Leittextmethode
- Projektarbeit
- Experimentieren
- Forschen.

### Die Charakterisierung von Führungsstilen bei Bildungsprozessen

Welche Merkmale kennzeichnen einen Führungsstil, der bei der Führung von Bildungsprozessen optimale Resultate zeigt? Diese Frage bewegte immer wieder Forscher, die allerdings ihre Untersuchungen an Kindergruppen bzw. Schulklassen vornahmen. So untersuchten beispielsweise in den USA K. Lewin 1940 an Freizeitgruppen von 10-12-jährigen Kindern und H. Andersons 1945 an Kindergartengruppen und Grundschulklassen die Reaktionen auf unterschiedliche Führungsstile wie auch A. und R. Tausch an Schulklassen in der Bundesrepublik Deutschland 1962.

Trotzdem fanden die dabei gewonnenen Erkenntnisse, insbesondere diejenigen von K. Lewin, auch in der Berufs- und Arbeitspädagogik, also in Bildungsprozessen mit Erwachsenen weite Verbreitung und Anerkennung. Die Ursache dafür liegt in der leichten Überschaubarkeit seiner Typisierungen. Deshalb seien diese im Folgenden knapp gekennzeichnet:

### **Autoritärer Stil**

- Bestimmen: Leiter bestimmt alle Aktivitäten der Gruppe zum großen Teil durch "Befehle". Er übernimmt die gesamte Verantwortung und schließt dadurch Mitbestimmung aus. Er lässt durch seine enge Führung keinen Spielraum für nur auf Anregung beruhende Aktivitäten.
- Informieren: Leiter informiert mittels seiner Anweisungen, weitergehende Information zu den Zielen und zu anderen Varianten fehlen.
- Bewerten: Leiter lobt und tadelt häufig, weitet die Bewertung häufig pauschal auf die Person aus.
- Freundlichkeit: Leiter zeigt sich unpersönlich-freundlich.

### **Demokratischer Stil**

- Bestimmen: Leiter plant die Tätigkeit und trägt seine Vorstellungen vor. Er lässt der Gruppe Spielraum für eigene Überlegungen und fördert die Diskussion zu wichtigen Entscheidungen. Die Verantwortung für die beschlossenen Tätigkeiten wird an die Gruppe weitergegeben. Durch die Eröffnung von Diskussionsfeldern und durch die Darstellung von Varianten regt der Leiter zu eigenem Überlegen und Handeln an, er unterstützt die Gruppe dabei.
- Informieren: Der Leiter informiert nicht nur zu vorgesehenem Ziel und zur zunächst von ihm geplanten Vorgehensweise, sondern auch über mögliche Varianten.
- Bewerten: Der Leiter überprüft das Vorgehen und die Ergebnisse und wertet dies sachbezogen und gemeinsam mit der Gruppe aus.
- Freundlichkeit: Er geht auf die Mitglieder der Gruppe freundlich, aufgeschlossen und persönlich interessiert zu.

### **Laissez-faire Stil**

- Bestimmen: Der Leiter bestimmt wenig. Er greift auch kaum in die Sachprozesse ein. Durch die Bereitstellung von Materialien ohne weitere Vorgaben schafft er ein weites und relativ unbegrenztes Handlungsfeld.
- Informieren: Der Leiter bietet Materialien an. Er übermittelt der Gruppe keine Ziele und Vorgehensweisen. Er sagt, dass er jederzeit um Unterstützung angesprochen werden könne und dann auch Hilfe geben würde.
- Bewerten: Der Leiter bewertet die Ergebnisse selten.
- Freundlichkeit: Der Leiter zeigt sich freundlich-neutral und uninteressiert.

Ein Vergleich der Ergebnisse in den unterschiedlich geführten Gruppen zeigte, dass in demokratisch geführten Gruppen die höchsten Qualitäten auftraten. Hinsichtlich der Quantität der Ergebnisse konnten keine wesentlichen Unterschiede zwischen den autoritär und demokratisch geführten Gruppen festgestellt werden. Die laissez-faire geführten Gruppen wiesen die geringsten Leistungen auf.

Für die Kennzeichnung von Führungsverhalten in betrieblichen Bildungsprozessen kann die Klassifizierung nach Lewin als Grundlage genutzt werden.

Darüber hinaus wird die Typisierung nach Lewin auch häufig zur Beschreibung von Führung im Management angewendet.

### Aufgabe 1

*Planen Sie die Einweisung eines Mitarbeiters in eine Tätigkeit (z.B. am Computer oder Montieren einer Anlage)! Nutzen Sie dazu folgendes Muster:*

Bedenken Sie bei Ihrer Planung insbesondere die folgenden Prozesskriterien:

- Zielpersonadäquatheit
- Zielorientiertheit
- Bedingungsadäquatheit
- Stimmigkeit der Relation zwischen Ziel-Inhalt-Methode
- Vorhandensein einer durchgängigen Zielorientierung, Überprüfung und Ergebnissicherung während des Ablaufs

### Aufgabe 2

Sie beobachten bei einer Mitarbeiterin, die Ihnen gegenüber sitzt, dass sie bei Telefonaten stets irgendwelche Probleme hat. Manchmal ruft sie mehrfach ihren Namen in den Apparat. Ein anderes Mal fragt sie mehrfach nach dem Namen des Gesprächspartners. Sie gibt nach dem Telefonat auch des öfteren verärgerte Kommentare ab.

*Was könnten Sie Ihrer Mitarbeiterin raten, um die Situation zu verbessern?*

### Aufgabe 3

- 3.1 *Welche offiziellen Möglichkeiten hat ein Betriebsangehöriger, sich über die vorhandenen Kompetenzen eines neuen Mitarbeiters (oder eines Azubis) kundig zu machen?*
- 3.2 *Wie würden Sie ein Gespräch planen, um vom Mitarbeiter (Azubi) selbst etwas über seine Kompetenzen zu erfahren?*

### Aufgabe 4

Sie haben die Aufgabe, einen Kunden in die Handhabung eines Produktes Ihres Betriebes einzuweisen.

*Worauf achten Sie besonders, wenn Sie den Kunden sowohl fordern und damit achten als auch den Prozess des Erlernens der Handhabung fördern wollen?*

## Aufgaben

**Realisierung  
Projekt „Arbeits-  
vorbereitung“**

Sie als Gruppenleiter in einem Betrieb haben mehrfach die Aufgabe, Arbeitsberatungen vorzubereiten und zu leiten. Entwerfen Sie ein Muster, das Ihnen die jeweilige Vorbereitung einer konkreten Arbeitsberatung erleichtert, Sie nichts vergessen lässt und die Arbeitsberatung jeweils als pädagogisch intendierten Prozess ausgestalten lässt. Gehen Sie dabei in zwei Schritten vor:

Aufgabe 1

*Erstellen Sie eine Checkliste, die Ihnen im Interesse einer vollständigen Vorüberlegung zunächst bei der Zusammenstellung der Ihnen wesentlichen Aspekte einer Arbeitsberatung behilflich ist!*

Aufgabe 2

*Erstellen Sie ein Muster zur didaktischen Grobkonzeption einer Arbeitsberatung, das jeweils Hinweise enthält, die Sie bei der Planung einer konkreten Arbeitsberatung es Ihnen ermöglicht, und planen Sie diese im Konkreten!*



## Lösungsanhang

### Lösungen

#### 1 Grundlagen des menschlichen Lernens

##### Aufgabe 1.1

Notieren Sie zunächst alles, was Ihnen spontan einfällt.

Versuchen Sie dann, eine gewisse Struktur in Form von grundlegenden Denkrichtungen einzubringen. Zum Beispiel wären folgende Denkrichtungen möglich:

- Mitarbeiter/Azubi
- Montierhandlungen
- Arbeitsbedingungen

##### Aufgabe 1.2

Bevorzugt werden sollte Lernen durch Einsicht in die Zusammenhänge:

- beim Funktionieren der Anlage
- zwischen Material und dessen Anwendungsmöglichkeiten und -beschränkungen
- bei physikalischen Gesetzmäßigkeiten z.B. beim Montieren
- bei der Suche nach der „besten Variante“ auch aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten

##### Aufgabe 1.3

Nur bei einem Lernen auf Grund von Einsichten in Zusammenhänge ist ein Arbeiten möglich, das ein Verständnis für die gesamte Anlage und deren Montage beinhaltet. Durch ein von Verstehen begleitetes Handeln ist der Mitarbeiter in der Lage, Ihre Vorgehensweise entsprechend der Bedingungen zu variieren und den bei der Arbeit vielleicht auftretenden Schwierigkeiten mit Verständnis zu begegnen. Sie ist dann in der Lage, das Problem zu erkennen, Ursachen zu suchen und Lösungswege selbst zu finden.

##### Aufgabe 2.1

Es wird Lernen durch Nachahmen verlangt.

### Aufgabe 2.2

Dabei treten in der Regel folgende Probleme auf:

- Es werden keine Überlegungen zum Ergebnis der Handlung und zu den daraus abzuleitendem Vorgehen erörtert. Zusammenhänge werden nicht gedanklich aktualisiert.
- Infolge Fehlens einer konkreten Beobachtungsaufgabe ist es fraglich, was der Azubi letztendlich „sieht“. Fraglich ist auch noch, ob der Ausbilder so steht, dass der Azubi alles sehen kann.
- Die Umsetzung des Gesehenen in eigene motorische Aktivitäten verlangt insbesondere bei komplexen Handlungen nicht nur eine rasche Auffassungsgabe sondern auch eine hohe Konzentration und ein aufmerksames gedankliches Mitgehen. Inwieweit dies aktuell durch den Azubi erbracht werden kann, wäre vorab abzuklären. Sind nicht alle Voraussetzungen gegeben, ist das Ergebnis des Nachmachens für beide Beteiligten nicht zufrieden stellend.

### Aufgabe 2.3

Der Azubi verlernt das Überlegen, er verlässt sich darauf, alles „mundgerecht“ vorge-macht zu bekommen. Er verliert die Lust, selber aktiv zu werden und sich bewusst mit der Arbeitsaufgabe zu beschäftigen, gar vielleicht selbst nach effektiven Vorgehensweisen zu suchen.

### Aufgabe 2.4

- Vorab die Aufgabe und deren Lösungsvarianten gemeinsam besprechen, möglichst vom Azubi erarbeiten (z.B. Leittextmethode) und darstellen lassen.
- Beim Vormachen die Beobachtung auf die wichtigsten Handgriffe lenken und das Vormachen sprachlich begleiten.
- Den Azubi das Beobachtete mdl. darstellen lassen, um überprüfen zu können, ob er alles Wesentliche erfasst hat.

### Aufgabe 2.5

Für das Übernehmen von „Kniffen“ beim Vorgehen könnte das Vormachen mit begleitenden Erklärungen Anwendung finden.

### Aufgabe 3.1

Ein Zusammenhang von guter Zensur und materieller Anerkennung.

### Aufgabe 3.2

Die Art und Weise, wie das Kind zu dieser Zensur gelangt ist (vielleicht durch Abschreiben?) oder wie anspruchsvoll die Arbeit war (vielleicht zu einfach?).

### Aufgabe 3.3

- Es wird nur nach Erhalt eines aner kennensw ürdigen Ergebnisses gestrebt, ganz gleich, wie man dazu gelangt (evtl. auch auf „krummen Wegen“).
- Die Erwartung materieller Anerkennung dominiert, andere Anerkennungsformen werden gering geschätzt. Beim Ausbleiben materieller Belohnung geht das Engagement zurück.

### Aufgabe 3.4

- Vermeidung eines automatischen Verhaltens - gute Zensur und Geld -, sondern verschiedene Anerkennungsmöglichkeiten nutzen, z.B. mit dem Kind eine längere Zeit nach dessen (erfüllbarem) Wunsch verbringen.
- Leistungsergebnis besprechen, wie schwer es war, was das Kind zur Erreichung für einen Aufwand betrieben hat und die Geldüberreichung mit der Anstrengung begründen.

### Aufgabe 4.1

Lernen durch Versuch und Irrtum

### Aufgabe 4.2

größtes Problem:        möglicherweise Erlernen eines ineffektiven Weges (Umlernen ist schwerer als Neulernen!)

weiteres Problem:        bei Misserfolg Resignation oder gar Versagensängste

### Aufgabe 4.3

Dieser Start für die neue Tätigkeit könnte folgende Gedanken hervorrufen und den weiteren Tätigkeitsprozess beeinflussen:

Nicht mal für eine richtige Einweisung nehmen sich die Leute im Betrieb Zeit. Hier ist wohl jeder sich selbst der Nächste. Schlechte Organisation. So wichtig wird die Arbeit schon nicht sein, wenn ein halber Tag mit Probieren vertan werden kann. Wozu soll ich mich anstrengen, wenn Mittags dann irgendwelche Muster vorgelegt werden, nach denen dann sowieso die Aufgaben erledigt werden sollen u.a.

### Aufgabe 4.4

- Einen anderen kompetenten Kollegen mit der Einweisung betrauen.
- Gleich einen anderen Zeitpunkt für den Arbeitsbeginn vereinbaren.
- Den Zeitpunkt so vereinbaren, dass zum Vorgehen Muster, ein Leittext u.Ä. übergeben werden können, die dem Kollegen gleich die effektivsten Arbeitsschritte ermöglichen.

**Aufgabe 5.1**

- den Mitarbeiter/den Azubi sein vorhandenes Wissen und Können einbringen lassen
- ihn selbst Zusammenhänge überlegen und darstellen lassen
- ihn selbst auf Grund erkannter Zusammenhänge Schlussfolgerungen für das Montieren aufstellen lassen

**Aufgabe 5.2**

- optimaler Anleitungserfolg (s. auch Lösung von Aufgabe 1) in Bezug auf das Können der lernenden Person
- gutes Arbeitsklima bei der Anleitung

**Aufgabe 5.3**

- selbstständige und interessierte Arbeitsweise des Mitarbeiters/Azubis
- fachlich gute Zusammenarbeit möglich
- gegenseitige Achtung

**Aufgabe 6**

Notieren Sie zunächst die Ihnen sofort einfallenden Bedingungen.

Nutzen Sie zur Ergänzung die in der folgenden Übersicht dargestellten Bedingungen für erfolgreiches Lernen als Struktur für Ihre Überlegungen.

- Bedingungen bei Ihnen selbst - „**innere Bedingungen**“
  - **habituelle:** bisherige Auffassungen und Strebungen  
bisheriges Wissen und Können  
Eigenschaften und Verhaltensweisen der Persönlichkeit  
ihre Leistungsfähigkeit und ihre Kompetenzen  
evtl. „Lernblockaden“
  - **aktuelle:** der augenblickliche Gesundheitszustand  
die aktuelle psychische Verfasstheit
- Bedingungen außerhalb Ihrer Person - „**äußere Bedingungen**“
  - **zeitliche:** Tageszeit  
Zeitdauer der geleisteten Tätigkeit und damit vorangegangene Belastung
  - **örtliche:** Raum  
Lage des Objekts
  - **materiale:** Arbeitsmittel  
Mobiliar
  - **personale:** Kollegen  
Dozenten  
weitere anwesende Personen

### Aufgabe 7.1

Erinnern Sie sich an derartige Situationen aus Ihrem eigenen Erleben. Wie haben Sie reagiert? Reagierten Sie immer ähnlich oder gab es keine generelle Tendenz Ihrer Art zu reagieren?

### Aufgabe 7.2

Die folgenden Möglichkeiten stellen keine Reihenfolge dar!

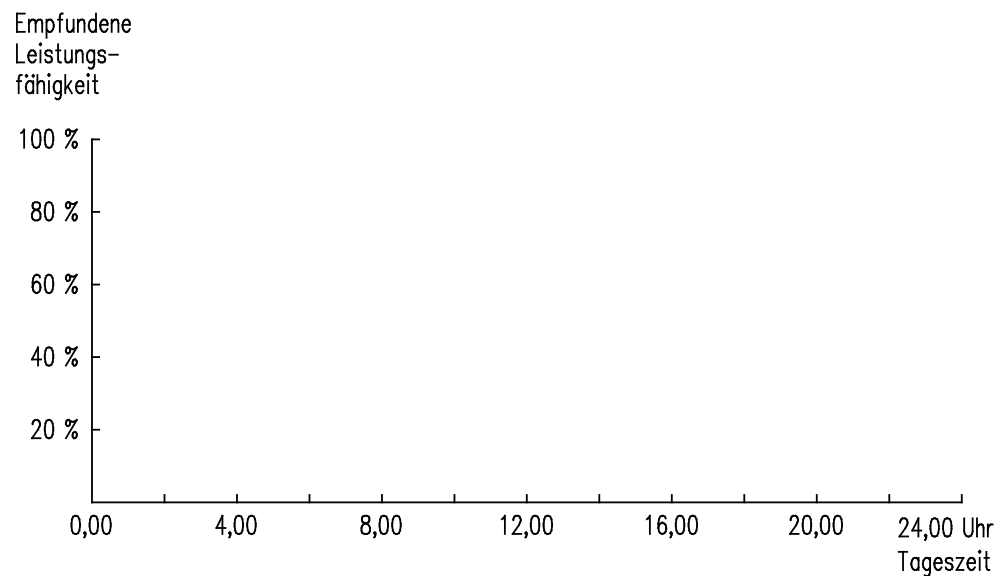
- nach Gründen für die Nichterledigung fragen
- Ihr eigenes Befinden zeigen und begründen, z.B. Erstaunen, weil er doch kundtat, dass er es kann, oder Ärger, weil er nicht vorbeigekommen ist und Sie informiert hat, dass etwas nicht geht.  
An der Antwort kann man gut erkennen, welcher Stil des Umgangs miteinander herrscht (z.B. ob der Azubi sich traut, die wahren Gründe anzugeben) und welche Motivation zur Arbeit bei ihm entstanden ist.
- Mögliche Ursachen für die Nichterledigung in Gedanken durchgehen und einige im Gespräch erörtern, z.B. die für die Aufgabe benötigten Kenntnisse, Handlungen vom Azubi nennen lassen, nach besonderen Schwierigkeiten „fahnden“, um diese aufzuarbeiten, die Wichtigkeit dieser Aufgabe vom Azubi erklären lassen.

### Aufgabe 8.1

Für die Erstellung Ihres Aktivitätsmusters gibt es unter Nutzung des unten stehenden Koordinatensystems zwei Varianten.

Die erste Variante: Sie nehmen sich eine ganze Woche (die eine normale Woche ohne ausgefallene Vorhaben sein sollte) vor, jeden Tag im Nachhinein einen Punkt einzuzeichnen, der kennzeichnet, wie frisch, aktiv und demzufolge allgemein leistungsfähig Sie sich zu den betreffenden Zeiten befanden. So erhält jeder Tag eine eigene Kurve, die für sich allein schon aufschlussreich ist. Das Mittel für die Woche aus allen Tageskurven ergibt dann Ihr individuelles Aktivitätsmuster.

Die zweite Variante: Sie stellen sich in Gedanken eine ganz normale Woche vor und setzen für alle Arbeitstage für die jeweiligen Zeiten je einen Punkt, der Ihrem erinnerten Empfinden von Frische, Aktivität und demzufolge allgemeiner Leistungsfähigkeit entspricht. Auch so erhalten Sie eine annähernd reale Kurve zu Ihrem individuellen Aktivitätsmuster.



### Aufgabe 8.2

In der Regel weisen die Kurven zwei Gipfel auf. Der generelle Zeitpunkt der Gipfel ist zwar individuell verschieden, doch lassen sich drei große Gruppen von Menschen ausmachen: die Lerchen sind diejenigen, die frühzeitig munter sind, die Eulen sind diejenigen, die erst später munter werden und abends recht aktiv sind, und die A-Rhythmiker, die sich allen Verhältnissen ohne größere Probleme anpassen können.

Weitere Konsequenzen können Sie z.B. hinsichtlich Ihrer individuellen Zeitplanung ziehen!

### Aufgabe 9

Lernende Person: motiviert, augenblicklich unbelastet von anderen Aufgaben, Gedanken usw., in einer Phase individueller Leistungsfähigkeit, mit ausreichendem Kenntnis- und Könnensstand zum Erfassen und Verstehen der Anforderungen.

Das zu Erlernende: digital und analog so aufbereitet, dass selbstständig und auf Grund von Einsicht in Zusammenhänge gelernt werden kann

Bedingungen:

- personale: angenehmer Lehrender" (kann auch ein ansprechendes Buch sein!), keine störenden Personen im Raum
- zeitliche: ausreichend Zeit geblockt, Phase des Leistungshochs
- örtliche: ergonomisch günstiger und störungssicherer Arbeitsplatz
- materiale: alle benötigten Materialien sind "griffbereit" vorhanden

### **Aufgabe 10**

- vollständige Ziel- und Wegbewusstheit hervorrufen
- die Handlungen schrittweise aufbauend durchführen lassen und dabei erläutern lassen
- die ständige Selbstüberprüfung initiieren und fordern
- das Montieren in seiner Gesamtheit von der Person wiederholt durchführen lassen
- dabei geringe Veränderungen einbauen, sodass bewusstes Vollziehen gefordert wird

### **Aufgabe 11**

- sich der Subjektivität jeder Wahrnehmung bewusst sein
- sich möglichst unvoreingenommen der Situation zuwenden, sich dabei auch der eigenen vorhandenen Emotionen bewusst werden (s. auch Aufgabe 12)
- sich voll der Situation zuwenden und andere Gedanken bewusst ausschalten
- sich für wesentliche Details rückversichern, z.B. bei anderen an der Situation beteiligten Personen
- sich Notizen zum Beobachteten, Gesagten machen
- keine vorzeitigen Wertungen treffen, erst mehrere Beobachtungsdetails zusammentragen

### **Aufgabe 12.1**

Der erste Gedankengang sollte eine Selbstreflexion zur Art und Weise Ihrer Anleitung sein, z.B. ob diese behaltensfördernd war.

Der zweite Gedankengang sollte der augenblicklichen Situation zugewandt sein, z.B. ob diese ein "ungestresstes" Erinnern ermöglicht.

### **Aufgabe 12.2**

- gemeinsam im lockeren Gespräch nach Ursachen suchen
- den in der Erinnerung fehlenden Sachverhalt nochmals erarbeiten (nicht nur sagen!)

### **Aufgabe 13.1**

- kein wirklich herausforderndes Interesse an der Person, die die Aufmerksamkeit hoch konzentriert hätte
- Telefonnummer wurde vielleicht unstrukturiert und ohne Merkhilfen (Eselsbrücken) aufgenommen
- sie wurde nicht öfter wiederholt
- andere Gedanken verdrängten die neue Information

**Aufgabe 13.2**

- Zahlen gruppieren (Zweiergruppen, vom Ende her gebildet, sind bei Telefonnummern üblich)
- einzelne Zahlen/Zahlengruppen mit Bildern verbinden (Fantasie einsetzen!) - das ist übrigens eine der erfolgreichsten Mnemotechniken
- Zahlenkombination bewusst mit diesen Bildern/Vorstellungen einige Male wiederholen (nicht nur mechanisch vor sich hin sagen!)

**Aufgabe 14**

- Aufmerksamkeit beim Kollegen erreichen z.B. durch Ansprechen und Anschauen (Kontrolle der Aufmerksamkeit über Blickkontakt)
- an den Kenntnisstand des Kollegen bezüglich dieser Information anknüpfen (du weißt doch, dass ....., wir hatten mal .... u.a.)
- die Information sachlogisch und strukturiert aufbauen (Mitdenken ermöglichen) und bei größerem Umfang "portionieren"
- sich rückversichern, ob die gesamte Information angekommen ist (aber nicht: „haste verstanden?", sondern Beispiele aus der Information heranziehen.

**2 Das pädagogische Grundverhältnis in Arbeitsprozessen****Aufgabe 1.1**

Die Aufgabenorientierung sichern Sie, indem Sie in dem Gespräch insbesondere achten

- auf das Schaffen solcher Gesprächsbedingungen, die eine ungestörte Verständigung Gewähr leisten.
- auf die Darstellung, wie sich dieser Auftrag als wichtiger Teil in die betrieblichen Belange einordnet.
- auf ein sachliches und „gehirngerechtes" Darbieten der Information.
- auf eine Rückmeldung durch den Mitarbeiter zu wesentlichen Bestandteilen des Auftrages.
- auf genaues Zuhören bei Äußerungen des Mitarbeiters.

**Aufgabe 1.2**

Die Komponente Mensch berücksichtigen Sie, in dem Sie in das Gespräch einbeziehen

- evtl. bekannte Besonderheiten des Mitarbeiters, die im Arbeitsprozess eine Rolle spielen könnten.
- die aktuelle Gesamtsituation des Mitarbeiters, um die Gesprächsführung dementsprechend zu variieren.



### **Aufgabe 2.1**

Als Sachaspekte bezüglich des Vorschlages und dessen Anbringen wären zu beachten:

- die Solidität des Vorschlages, die Konkretheit bis in alle Einzelheiten, worin sich die Ihre fachliche Kompetenz zeigt
- die Begründungen für die Sinnhaftigkeit der vorgeschlagenen Veränderung, worin sich auch (wie in den nachfolgenden Punkten) Ihre methodische Kompetenz zeigt
- mögliche andere Sichtweisen außer der eigenen, insbesondere die des Vorgesetzten
- ein günstiger Zeitpunkt zum Einbringen

Folgende Sozialaspekte sollten ebenfalls Beachtung finden (Sozialkompetenz):

- die Akzeptanz des Vorgesetzten als eine Person mit individuellen Ansichten, Bestrebungen und Erfahrungen
- das dem Führungsverhalten des Vorgesetzten angemessene eigene Agieren und Reagieren
- ein der bisherigen Beziehungsebene entsprechender eigener Gesprächsstil

### **Aufgabe 2.2**

Geplant werden sollte:

- das Ersuchen um einen Gesprächstermin mit Angabe des Grundes (Vorschlag vortragen)
- das strategische Vorgehen während des Gesprächs

Bei der Gesprächsführung wäre zu beachten:

- den Vorschlag als eine Möglichkeit der Verbesserung aus Ihrer Sicht darstellen und zur Entscheidungsfindung dem Vorgesetzten überlassen
- Begründungen für den Vorschlag in den Vordergrund stellen, die aus der Sichtweise des Vorgesetzten bzw. der Leitung tragfähig erscheinen
- Erläuterungen präzise formulieren
- das bewusste Gestalten akzeptanzfördernder Aspekte im Gespräch wie z.B. ruhige Sprechweise, kooperatives Verhalten, konstruktives Herangehen u.a.

### Aufgabe 3

Analysieren Sie den Informationsfluss in Ihrem Arbeitsbereich nach folgenden Kriterien:

- Welche offiziellen und welche inoffiziellen Informationsquellen haben Sie? Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen gemacht?
- In welcher Form (mündlich/schriftlich, persönlich/über Andere, per Telefon u.a.) werden die Informationen bis zu Ihnen geleitet?
- Wie regelmäßig erhalten Sie Informationen?
- beurteilen Sie die Quantität der Sie erreichenden Informationen  
- ausreichend/nicht ausreichend/zu viel?
- beurteilen Sie die Qualität der erhaltenen Informationen  
- vollständig/unvollständig, einseitig/vielschichtig?

**Empfehlung:** Jetzt könnten Sie - falls die Situation in Ihrem tatsächlichen Arbeitsbereich dies erfordert - einen konkreten Vorschlag hierzu erarbeiten und einbringen.

### Aufgabe 4

Erinnern Sie sich an eines Ihrer Gespräche mit Kunden oder Kollegen und analysieren Sie dieses ganz konkret!

Reflektieren Sie dieses Gespräch unter folgenden Gesichtspunkten:

- Welche Atmosphäre bestand bei diesem Gespräch? Worauf führen sie diese zurück?
- Welchen Gegenstand hatte das Gespräch? Wie kompetent fühlten Sie sich?
- Wie brachten Sie Ihre Fachkompetenz in das Gespräch ein?
- Welche Rolle (Partner, Unmündiger, Bittsteller o.a.) wiesen Sie durch Ihr Verhalten dem Kunden oder dem Kollegen zu?

### Aufgabe 5

Mit dem Informationsprodukt gestalten Sie ein pädagogisches Grundverhältnis spezifischer Art aus. Pädagogische Verhältnisse zu planen erfordert, die einzelnen Parts zu kennen und miteinander unter den vorhandenen Bedingungen so in Beziehung zu bringen, dass Part 1, der Lernende, noch Unkundige am günstigsten zum Kundigen wird. Dafür haben sich folgende Schritte bewährt:

#### 1. Orientierung an der Zielgruppe (Prozessmerkmal: Zielgruppenadäquatheit)

- Für welche Zielgruppe(n) ist das Informationsprodukt gedacht? Woran wird eine Orientierung auf diese Zielgruppe(n) erkennbar?

#### 2. Orientierung auf das Ziel (Prozessmerkmal: Zielorientiertheit)

- Was soll bei der Zielgruppe mithilfe dieses Informationsproduktes erreicht werden? Woran wird das deutlich?

### 3. Inhalte und Vorgehensweise planen (Prozessmerkmal: Ziel-Inhalt-Methode-Bedingungs-Relation)

Zur Auswahl des Inhalts, der Information sind z.B. zu überlegen:

- Welche Sachverhalte spielen eine Rolle?
- Welche Ansichten gibt es dazu?
- Welche Inhalte sind für die Zielerreichung geeignet?
- Wie sind diese zu strukturieren. anzuordnen?

Bei der Aufbereitung des Inhalts sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Kombination analoger und digitaler Darstellungsformen
- Ansprechen von Ratio und Emotio
- strukturierte Darstellung mit sachlogischer und/oder chronologischer Abfolge
- Akzentuierung des Wesentlichen
- prägnante und übersichtliche Darstellung
- optisch ansprechende Gesamtdarstellung.

Strategie und Methodik der Erarbeitung sind ebenfalls entsprechend den Bedingungen zu planen. Hierzu gehört im Wesentlichen:

- Strukturierung des Vorganges (Vernetzung der Teilschritte/Methoden)
- Ablauf mit Terminen zur Fertigstellung, zu Zwischenschritten und zur kontinuierlichen Überprüfung des Prozesses der Erarbeitung planen
- Verantwortlichkeiten festlegen,
- Kostenplanung vornehmen und Finanzierung sichern.

## 3 Planen und Gestalten pädagogisch intendierter Prozesse im Betrieb

### Aufgabe 1

Für die Planung der Einweisung eines neuen Mitarbeiters empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen entsprechend den nachfolgenden Fragen in 5 Schritten:

#### 1. Welche Tätigkeiten soll der Mitarbeiter zukünftig vollziehen (Sachorientierung)?

Notieren Sie:

- die einzelnen Tätigkeiten/Arbeitshandlungen genau mit ihrer Bezeichnung (evtl auch den Grad der Selbstständigkeit bei der Ausführung)
- die Einbettung der Arbeitstätigkeiten in den betrieblichen Gesamtprozess
- die aus Ihrer Sicht erforderlichen/vorauszusetzenden Befähigungen

#### 2. Was ist zu dem Mitarbeiter bezüglich seiner Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz bekannt und was sollte noch im Gespräch in Erfahrung gebracht werden (Zielpersonorientierung)?

- Holen Sie sich zugängliche, nicht datengeschützte Informationen ein.
- Notieren Sie, was Sie im Erstgespräch in Erfahrung bringen möchten/müssten.

### 3. Was ist durch die Einweisung zu erreichen (Orientierung auf das Ziel)?

Eine Einweisung hat dann das ihr immanente Ziel erreicht, wenn der Einzuweisende:

- für die zukünftige Arbeit motiviert ist
- die zukünftig auszuführenden Tätigkeiten/Arbeitshandlungen genau kennt
- deren Einordnung in den betrieblichen Gesamtablauf und damit die Bedeutung seiner Arbeit kennt
- um Zusammenhänge, Abläufe, Schwierigkeiten bei den Arbeitshandlungen weiß und damit erste Erfahrungen bei der eigenen Durchführung gemacht hat (Erlernen nach der Art: Lernen durch Einsicht in Zusammenhänge)
- die Arbeitshandlungen mindestens einmal im gesamten Ablauf eigenständig vollzogen hat

Notieren Sie deshalb hier: Der Mitarbeiter

- wird motiviert für:
- erhält Kenntnisse zu:
- prägt Können aus zu:
- sammelt Erfahrung mit:

### 4. Welche Bedingungen sind für den Einweisungsprozess vorhanden, welche sollten noch geschaffen werden? (Orientierung an den Bedingungen)

- personale: weitere Ansprechpartner
- zeitliche:
- örtliche:
- materiale: Arbeitsplatzeinrichtung, Unterlagen

### 5. Wie ist bei der Einweisung günstig vorzugehen? (Inhalte und Vorgehensweise planen)

Zeit	didaktische Schritte und Inhalt	Methoden
30 min	• Einstimmung/Hinführung:	Gespräch
90 min	• überblicksartige Zielorientierung:	Vortrag mit Diskussion
2 Tage	• Erarbeiten der Arbeitsabläufe:	
60 min	• Abschluss	Gespräch

## Aufgabe 2

Sie könnten Ihrer Mitarbeiterin raten:

Analysieren Sie Ihre nächsten Telefonate z.B. nach folgenden Gesichtspunkten:

- Meldung am Telefon (deutlich, Name verstehbar auch für Fremde, freundlich?)
- Auskunftserteilung (präzise, einprägsam u.a.?)
- Ihrem Anliegen nachkommen (zügig, vollständig u.a.?)
- Kommunikationsstil (freundlich, persönlich, zuvorkommend, kooperativ u.a.?)

## Aufgabe 3.1

- weitergebbare, nicht datengeschützte Informationen von der Personalabteilung einholen
- am Vorstellungsgespräch teilnehmen
- selbst ein Gespräch mit dem Mitarbeiter/Azubi führen
- ihn während des Arbeitens begleiten und dabei „überprüfen“

## Aufgabe 3.2

Diese Gespräch sollte beinhalten:

- eine Selbstdarstellung mit ausgewählten Aspekten, um dem Neuen entgegenzukommen, ihn aufzuschließen und ihm einen partnerschaftlichen Stil nahe zu legen
- eine Erörterung seiner Erwartungen an die Arbeit
- die Anregung zur Darstellung seiner bisherigen Tätigkeiten und Erfahrungen

## Aufgabe 4

Achten Sie besonders darauf, dass Sie:

- die diesbezüglichen Erfahrungen und Kompetenzen des Kunden möglichst zu Beginn erfassen
- den Kunden bitten, sich dem Produkt gleich selbst zuzuwenden
- dem Kunden wenige überblicksartige Erklärungen zum Verständnis des Produkts geben
- verstehbare Empfehlungen zur Handhabung geben und diese schrittweise aufbauen
- den Kunden bei der Ausführung beobachten und richtungsweisende sowie „ermutigende“ Bemerkungen geben
- den Kunden die erforderlichen Prozesse einmal völlig selbstständig durchführen lassen.

## Realisierung Projekt „Arbeitsvorbereitung“

### Aufgabe 1

#### Checkliste für Vorüberlegungen zur Planung einer Arbeitsberatung

- Notieren Sie, welche Sachverhalte warum in der Arbeitsberatung zum Tragen kommen sollen (Sachorientierung).
- Machen Sie sich zu diesen Sachverhalten umfassend kundig.
- Überlege Sie, welche Personen an der Arbeitsberatung warum teilnehmen sollen.
- Überlegen Sie, was zu tun ist, um eine ungestörte Beratung zu Gewähr leisten.
- Überlegen Sie, wie die Beratung und deren Festlegungen dokumentiert werden sollen.

### Aufgabe 2

#### Muster für die Planung einer Arbeitsberatung

Die Arbeitsberatung ist als pädagogisch intendierter Prozess ganzheitlich zu planen. Es empfiehlt sich, das schon bei der Einweisung zu Grunde gelegte Muster anzuwenden:

1. Was liegt an (für die Sicherung der Sachorientierung)?
2. Welche Teilnehmer mit welchen Voraussetzungen sind zu erwarten (für die Sicherung der Zielpersonenorientierung)?
3. Was ist durch die Beratung bei den Teilnehmern zu erreichen (für die Sicherung der Zielorientierung)?
4. Welche Bedingungen sind für die Arbeitsberatung vorhanden, bzw. welche sind zu schaffen (für die Sicherung der Bedingungsadäquatheit)?
5. Wie ist didaktisch-methodisch günstig vorzugehen (Inhalte und Vorgehensweise planen)?

Zeit	didaktische Schritte und Inhalt	Methodisches

## Spezieller Zuschnitt des Musters auf eine Arbeitsberatung mit Hinweisen zur konkreten Planung

### 1. Was liegt an (Sachorientierung)?

Notieren Sie:

- die einzelnen Sachverhalte, die in der Beratung erörtert werden sollen
- die Bedeutung dieser Sachverhalte für .....
- die aus Ihrer Sicht erforderlichen Inhalte, die festzulegen wären
- Begründungen für Auffassungen, Vorschläge, Entscheidungen

### 2. Welche Teilnehmer mit welchen Voraussetzungen sind zu erwarten bzw. werden eingeladen (Zielpersonenorientierung)?

Notieren Sie entweder zu einzelnen wichtigen Personen (Entscheidungsträger und Mitstreiter) oder zu Personengruppen:

- Position und damit verbundene Befugnisse
- wichtige wahrscheinliche Sichtweisen zu den anstehenden Sachverhalten

### 3. Was ist durch die Beratung bei den Teilnehmern zu erreichen (Orientierung auf das Ziel)?

Eine Beratung hat dann das ihr immanente Ziel erreicht, wenn die Teilnehmer umfassend informiert, aktiv, motiviert und kompetent die Sachverhalte erörtern und Festlegungen abgestimmt treffen.

Deshalb ist besonderer Wert auf die Erreichung folgender Ziele zu legen:

- für die Sachverhalte/Aufgaben motiviert zu sein
- die zukünftigen Aufgaben genau zu kennen
- deren Einordnung in den betrieblichen Gesamttablauf und damit deren Bedeutung einschätzen zu können
- Zusammenhänge, Abläufe, Schwierigkeiten dabei zu wissen

### 4. Welche Bedingungen sind für die Arbeitsberatung vorhanden bzw. welche sind zu schaffen?

- personale: entfällt hierfür, da die Personen als Zielgruppe Berücksichtigung finden
- zeitliche:
- örtliche:
- materiale: Unterlagen!

### 5. Wie ist günstig vorzugehen? (Inhalte und Vorgehensweise planen)

Zeit	didaktische Schritte und Inhalt	Methodisches
	• Einstimmung/Hinführung:	
	• überblicksartige Zielorientierung:	
	• Behandeln der Beratungspunkte	
	• Abschluss	

Überprüfen Sie die Planung nach folgenden Prozesskriterien:

- Zielpersonadäquatheit
- Zielorientiertheit
- Bedingungsadäquatheit
- Stimmigkeit der Relation zwischen Ziel-Inhalt-Methode
- Vorhandensein einer durchgängigen Zielorientierung, Überprüfung und Ergebnis-sicherung während des Ablaufs