

Selbstorganisiertes Lernen (SoL) in der Praxis: Das SoL Konzept angewendet in einem Seminar „Präsentationstechniken“ für Führungskräfte

Anke Finger-Hamborg

1. Einleitung

In dem vorliegenden Beitrag wird ein Seminar zum Thema „Präsentationstechniken“ praxisnah vorgestellt, das auf den Prinzipien des Selbstorganisierten Lernens (SoL) basiert. Es werden zwei Seminarformen des SoL, nämlich offene- und aufgabenorientierte Seminare unterschieden und die besondere Eignung der aufgabenorientierten Variante für die Praxis aufgezeigt. Daraufhin wird ein aufgabenorientiertes SoL Seminar beispielhaft dargestellt. Zum Ende des Beitrags werden Vor- und Nachteile sowie die mit aufgabenorientierten SoL Seminaren verbundenen Schwierigkeiten bei der Seminarvorbereitung und -durchführung diskutiert.

2. Ausgangspunkte

Das Konzept des Selbstorganisierten Lernens (SoL) wurde Anfang der neunziger Jahre im Rahmen des Projektes „Aktivierende Methoden zielgruppenorientierter Gewerkschaftsarbeit“ (AMZG) gefördert von der Hans Böckler Stiftung und der IG Chemie-Papier- Keramik, von Mitarbeitern des Fachgebietes Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück unter der Leitung von Prof. Siegfried Greif sowie von Mitarbeitern der Firma Technik, Innovation und Psychologie, Osnabrück entwickelt und in seinen Grundzügen erprobt (Greif, Finger & Jerusel 1993). Die ersten Seminare zum selbstorganisierten Lernen (SoL) wurden zur Fortbildung von Gewerkschaftsreferentinnen und -referenten sowie in Universitäten durchgeführt. Mittlerweile konnten in einer Vielzahl von Seminaren im Bereich der Personalentwicklung Bausteine des SoL Konzeptes für die Qualifikation höherer und mittlerer Manager aber auch von Schichtleitern (Greif 1996) wirkungsvoll eingesetzt werden.

2.1. Verschiedene Formen des Lernens

"Selbstorganisiertes Lernen (SoL)", wie es hier verstanden werden soll, ist keine "besondere Form des Lernens". Lernen ist grundsätzlich selbstorganisiert (Greif 2000), da Lernende immer schon über Vorerfahrungen und kognitive Ordnungssysteme verfügen und Inhalte, die sie in Seminaren oder sonstigen Lernkontexten vermittelt bekommen, individuell strukturieren und in die bestehendes Wissen einordnen (vgl. Greif & Kurtz 1996). Dem Konzept des SoL liegt die Annahme zugrunde, dass mit Zunahme der Selbstbestimmung die Eigenaktivität beim Lernen ist, was wiederum zu einer längeren und genaueren Einprägung des Gelernten führen sollte (Greif 2000 S. 7.ff).

Formen des selbstorganisierten Lernens lassen sich abhängig von dem Ausmaß unterscheiden, in dem Lernenden (als Gruppe oder individuell) die Möglichkeit gegeben wird, über die folgenden Punkte Entscheidungen treffen zu können (Greif, Finger, Jerusel 1993):

- a) Lernaufgaben und Lernprojekte (Was)
- b) Regeln der Aufgabenbearbeitung (Wie)
- c) Lernmittel, Lernmethoden oder Lernwerkzeuge (Womit)
- d) Arbeitszeiten und Organisatorisches bei der Bearbeitung der Aufgaben (Wann/Wo)
- e) Form des Feedbacks und der Expertenhilfe
- f) Soziale Unterstützung durch Kollegen und Lernpartner(innen)

Ein wichtiges Merkmal zur Unterscheidung verschiedener Formen des selbstorganisierten Lernens ist der Spielraum, den Lernende hierbei insbesondere bei der Auswahl, Planung und Strukturierung der Lernaufgaben und Lerntechniken haben.

2.2. Offenes- versus aufgabenorientiertes SoL

Seminare ohne jede inhaltliche Bereichseingrenzung, Vorstrukturierung oder unausgesprochene erwartete Themen, gibt es in der Praxis, nicht. Bereits die zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen, die mitgebrachten technischen Hilfen und Materialien (Lernquellenpool), Erfahrungen, Kompetenzen und Interventionen der Lernberaterinnen und -berater (Referentinnen und Referenten eines SoL Seminars) sowie die Erwartungen und Interaktionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer begrenzen und strukturieren die Situation und die Lernbereiche von Anfang an.

Man unterscheidet zwischen Lernen *ohne* ausdrücklich vorstrukturierte Lernaufgaben („offenes SoL“) und *mit* vorstrukturierten oder vorgegebenen Lernaufgaben („aufgabenorientiertes SoL“, siehe Tabelle 1).

Für die Praxis der Personalentwicklung ist die Variante des „aufgabenorientierten SoL Seminars“ von zentraler Bedeutung. Diese Variante liegt auch dem hier beschriebenen Seminar (siehe unten) zu Grunde.

Als „offenes SoL“ sind Trainer-Trainings oder aber Seminare für Studierende an der Universität anzusehen. Hier geht es in erster Linie darum, anderen Referenten oder aber Studierenden das zu Grunde liegende Konzept des SoL zu vermitteln, und sie erleben zu lassen, wie Selbstorganisationsprozesse in Gruppen funktionieren und wie Referenten in der Praxis damit umgehen sollten. In dieser „offenen SoL“ Form werden keine Lernaufgaben vorgegeben, die Teilnehmer entscheiden selber welches Thema sie an den Seminartagen bearbeiten möchten. Das bedeutet, dass sehr individuelle Lernaufgaben zur Bearbeitung kommen- so kann ein Teilnehmer das Thema „meine eigene Zeitplanung“ bearbeiten ein anderer das Thema „Präsentation“ ein dritter „Zielsetzung der Diplomarbeit“. Darüber hinaus werden die grundlegenden Aspekte eines SoL Konzeptes wie: Gestaltung des Seminarraums, des Lernquellenpools und der Leittexte, Verhalten des Lernberaters, der Problemlösekreis als grundlegende Problemlösetechnik vorgestellt. Jedoch sind auch diesem „offenen SoL“ Konzept Grenzen bezogen auf Arbeitszeiten und Organisation gesetzt (siehe Tabelle 1).

In der Praxis der Personalentwicklung werden Seminare für bestimmte Zielgruppen bereits im Vorfeld zu bestimmten Themenblöcken oder Inhalten ausgeschrieben. Dadurch ist „Entscheidungsfreiheit“ der Teilnehmer, bezogen auf den Punkt Lernaufgaben und Lernprojekte grundsätzlich nicht gegeben.

In der Praxis finden „aufgabenorientierte SoL“- Seminare in der Regel mit vorher festgelegten Themen, oder aber als Standardseminare, in denen einige SoL Bausteine eingesetzt werden, statt.

Entscheidung über	Offenes SoL	Aufgabenorientiertes SoL
Lernaufgaben und Lernprojekte	Können von Teilnehmern frei gewählt werden	- Seminarthema steht fest z.B. Präsentationstechniken“ - Entscheidungen auf Detailebene können vom Teilnehmer im Verlauf getroffen werden z.B. Foliengestaltung <i>oder</i> Diskussionsleitung <i>oder</i> mind-mapping <i>oder</i>
Regeln der Aufgabenbearbeitung	Problemlösekreis und Leittexte werden an die Hand gegeben.	Konkrete Instruktionen werden den Teilnehmern

	Ob dieses angewendet wird, steht den Teilnehmern frei.	ausgegeben.
Lernmittel, Lernmethoden und Werkzeuge	Lernquellenpool wird mitgebracht ggf. während des Seminars erweitert.	Lernquellenpool wird mitgebracht.
Arbeitszeiten und Organisation	- Zeiten und Räumlichkeiten werden mit Teilnehmern abgesprochen und mit der Gruppe vereinbart - Grenzen sind durch Raumkapazität und Schließungszeiten der Institution gesetzt - Kleingruppenzusammensetzung ist frei.	- Seminarablaufplan steht fest - Essens-Zeiten der Hotels Plenum und Gruppenräume werden vorgegeben - Zusammensetzung der Kleingruppen kann von den Teilnehmern entschieden werden
Form des Feedbacks und Expertenhilfe	- Lernberater ist stets ansprechbar - Erfahrungsschatz des Beraters steht zur Verfügung.	- Lernberater ist stets ansprechbar - Erfahrungsschatz des Beraters steht zur Verfügung.
Soziale Unterstützung durch Kollegen und Lernpartner	Die anwesende Gruppe bietet soziale Unterstützung. Es können sich Lernpartnerschaften bilden.	Die anwesende Gruppe bietet soziale Unterstützung.

Tabelle 1: Übersicht „offenes- versus aufgabenorientiertes SoL“

In aufgabenorientierten SoL Seminaren liegen die Spielräume zur Selbstorganisation hauptsächlich in der Wahl der zu bearbeitenden Aufgaben innerhalb der vorgegebenen Thematik, außerdem in der Gruppenzusammensetzung während der Kleingruppenphasen, in der Wahl der Lernpartnerinnen und -partnern und zum Teil in der Form und der Häufigkeit des Feedbacks, das die Lernenden von den Lernberaterinnen und -beratern einfordern. Referenten in SoL Seminaren werden Lernberater genannt (Kurtz 1996). Sie haben zunächst die Aufgabe, in einem Seminar eine vertrauensvolle Lernatmosphäre (Greif 2000) zu schaffen sowie individuell und gezielt auf die Lernziele der einzelnen Teilnehmer im Seminar einzugehen. Einerseits ist der Lernberater für das Seminarkonzept verantwortlich, andererseits muss er sich jedoch flexibel auf Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer einlassen.

3. Beispiel eines aufgabenorientierten SoL Seminars

Im Folgenden wird ein Standardseminar zum Thema „Präsentation“ vorgestellt, in dem Elemente des SoL Konzeptes zum Tragen kommen.

Das Seminar dauert 2,5 Tage und wird mit maximal 12 Teilnehmer durchgeführt. Die optimale Gruppengröße liegt bei 8-10 Seminarteilnehmern.

Das Seminar wird in der Regel einem Hotel durchgeführt. Zur Ausstattung gehören ein Raum für das Plenum und 1-2 Gruppenräume sowie sämtliche Medien zur Präsentation (Beamer, OH-Projektor, Folien, Metaplanwände, Flip-Chart, Videokamera und Abspieleinheit).

3.1. Ausschreibung des Seminars

Bereits in der Ausschreibung des Seminars werden die Teilnehmer gebeten, Unterlagen für eine künftige Präsentation oder Unterlagen einer bereits durchgeführten Präsentation mitzubringen. Erfahrungsgemäß halten sich ca. 80% der Teilnehmer daran und bringen entsprechende Unterlagen mit ins Seminar. Teilnehmer, die keine eigenen Unterlagen

dabei haben, bekommen in der Regel die Aufgabe, ihren eigenen Arbeitsbereich vorzustellen und diesen „thematisch“ als Präsentation vorzubereiten und der Gruppe zu präsentieren.

3.2. Der Lernquellenpool (LQ-Pool)

Der Lernquellenpool ist eine Zusammenstellung von Büchern, Leittexten und sonstigen Medien, der als Angebot für die Lernenden zur selbständigen Bearbeitung ihrer Lernaufgaben im Seminar dienen soll. Er fördert das eigenaktive Lernen der Teilnehmer (Jerusel u. Greif 1996).

In der Zusammenstellung des Lernquellenpools sollte man möglichst viele unterschiedliche Facetten des Themenbereiches abdecken. Für ein Standardseminar „Präsentation“ sind zunächst Bücher, die Grundlagen der Präsentation abdecken, geeignet. Außerdem sind Materialien zu Spezialgebieten wie Visualisierung, Foliengestaltung, Moderation und Diskussionsleitung sowie Bücher und Videos zu Thema Körpersprache, Videos mit Rollenspielen unterschiedlicher Präsentationen hilfreich. Bei der Auswahl der Bücher sollte man darauf achten, unterschiedlich gestaltete Bücher zu verwenden, da so gewährleistet ist, dass für die unterschiedlichsten Personen etwas Geeignetes dabei ist.

Der Lernquellenpool wird im Seminarraum, möglichst auf den ersten Blick sichtbar, auf einem Tisch ausgestellt und so gestaltet, dass die Teilnehmer Lust bekommen, die Bücher in die Hand zu nehmen und darin zu blättern.

Der Lernquellenpool besteht neben Büchern und sonstigen Medien aus Leittexten (Finger & Schwepenhäuser 1996) welche gleichzeitig die Teilnehmerunterlagen sind. Eine Übersicht über Leittexte, die für ein Standardseminar „Präsentationstechniken“ geeignet sind, findet sich in Tabelle 2.

Teil	Themen der Leittexte
I Grundlegende Leittexte zur Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> • Definitionen (Präsentation, Moderation) • Gliederung Präsentation und Moderation • Diskussionsleitung • Körpersprache • Umgang mit Lampenfieber
II Umgang mit Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Foliengestaltung • Einsatz von Flip-Chart • Gestaltungshinweise • <i>Mind-Maps</i>
III Einsatz von Techniken	<ul style="list-style-type: none"> • Zurufabfrage • Brainstorming • <i>Umsetzungsmatrix</i>
IV Literaturhinweise	

Tabelle 2: Leittexte im Lernquellenpool eines Präsentationsseminars

Die Leittexte werden im Verlauf des Seminars, je nach Passung und Aufgabenstellung an die Teilnehmer ausgegeben. Bereits während des Seminars arbeiten die Seminarteilnehmer mit Hilfe der Leittexte, an den Arbeitsaufgaben und erproben so bereits den Umgang mit ihnen. Eine erneute Anwendung der Leittexte in der Praxis wird dadurch wahrscheinlicher, da sich die Teilnehmer bereits unter Anleitung von der Effektivität der Texte überzeugen können.

3.3. Vorbereitung und Gestaltung des Seminarraums

In der Regel treffen die Teilnehmer nacheinander in dem bereits vorbereiteten Seminarraum ein. Es empfiehlt sich, in einem offen U-Sitzkreis ohne Tische zu arbeiten, da diese Sitzform die Spontanität untereinander fördert.

Auf jedem Stuhl liegt ein Ordner für die Seminarunterlagen, eine leere Videokassette, ein Namensschild sowie Schreibmaterial bereit.

Der Lernquellenpool ist auf einem Tisch ausgestellt und wird bereits in der Anfangsphase von einigen Teilnehmern interessiert betrachtet. Auf diesem Tisch werden auch sämtliche Arbeitsmaterialien großzügig vorgehalten (Folien, Stifte, Karten, Papier).

Der Seminarablaufplan hängt als Mind-map für alle sichtbar im Raum aus. Der ganze Seminarraum sollte so gestaltet sein, dass sich für die Lernenden von Anfang an eine angenehme Lernatmosphäre ergibt.

3.4. Seminarbeginn

Nach der Begrüßung und Klärung organisatorischer Fragen zu Seminarbeginn haben die Teilnehmer die Möglichkeit sich selber vorzustellen.

Dazu bekommen sie eine Instruktion, in der einige inhaltliche Aspekte für die Vorstellung genannt sind, die von ihnen als Option bzw. als Anregung genommen werden können:

- Berufliches, Werdegang, momentane Position, aktuelle Projekte
- Erfahrungen mit Präsentationen / Vorträgen
- Privates, Hobbies
- Motto im Umgang mit anderen Menschen.

Die Teilnehmer haben bei ihrer ersten Vorstellung die freie Wahl der Medien. Zur Visualisierung können sie Folien, das Flip-Chart oder die Kartenwand nutzen. Bereits bei dieser ersten Runde werden die Teilnehmer angeregt, selber zu entscheiden, welches Medium sie nutzen möchten und die Medien auszuprobieren, mit denen sie bislang keine Erfahrung sammeln konnten. Es wird darauf hingewiesen, das Seminar zum freien Experimentieren zu nutzen, wobei die Entscheidungen, dieses anzunehmen ganz auf Seite der Teilnehmer liegt. Keiner wird im Seminar dazu gezwungen, gegen seinen Willen Medien auszuprobieren.

Die Vorstellung der Teilnehmer erfolgt reihum und wird auf Video aufgenommen. Im Anschluss bekommt jeder für seine erste Präsentation ein kurzes Feedback der Gruppe und des Lernberaters und bei Bedarf, Hinweise zum Umgang mit den Medien.

Nach dieser Vorstellungsrunde findet eine Erwartungsabfrage als Kartentechnik statt. Dazu schreiben alle Teilnehmer ihre Erwartungen / Lernziele sowie ihre Befürchtungen auf Karten. Diese werden vom Lernberater eingesammelt und nacheinander geordnet an eine Kartenwand gehängt. Das Ergebnis der Kartentechnik ist eine Übersicht über die Erwartungen und Befürchtungen der Teilnehmer, auf die abschließend kurz vom Lernberater eingegangen wird. Der Lernberater sieht an dieser Stelle bereits, welcher Teilnehmer welche Lernziele hat und kann in der verbleibenden Seminarzeit diese gezielt im Auge behalten.

Mit einem gemeinsamen Abendessen nimmt der erste Seminartag seinen Ausklang.

3.5. Der zweite Seminartag

Der zweite Seminartag beginnt mit Grundlagen zum Thema Präsentation, die an Hand von Kurzreferaten vom Lernberater vorgetragen werden. Hierbei wird die Nutzung unterschiedlicher Präsentationsmedien demonstriert (Folien, Flip-Charts u.a.).

Zu Beginn wird mit der Technik „Zurufabfrage“ festgestellt, welche Vorerfahrungen die Teilnehmer bereits zum Thema „Präsentationstechniken“ haben. Nach der Durchführung der Technik „Zurufabfrage“, wird diese auf der Metaebene weiter besprochen. Es wird herausgearbeitet, welche Regeln bei effektiver Durchführung der Technik berücksichtigt werden müssen, für welche Situationen und Zielgruppen die Technik geeignet ist usw. Die

Teilnehmer erhalten im Anschluss den Leittext „Zurufabfrage“, in dem die Zusammenfassung der Technik festgehalten ist.

Als weitere Grundlagen der Präsentation wird das Modell der „vier Seiten einer Nachricht“ vermittelt (Schulz von Thun 1991) und in einer anschließenden Gruppenarbeit vertieft.

Hier entscheiden die Teilnehmer zum einen, in welche der Gruppen sie gehen möchten zum anderen auch welche der bereitgestellten Medien, sie in der Gruppe nutzen. Die Ergebnisse der Gruppen werden präsentiert, wobei auch hier die Gruppe entscheidet, wer dieses tut. In der Regel verteilen die Gruppen die Präsentationsaufgaben so, dass alle Gruppenmitglieder im Plenum einen kurzen Einsatz haben.

Im Anschluss an die kommunikationstheoretischen Grundlagen der Präsentation werden Ablauf und ihre Phasen an Hand eines kurzen folienunterstützten Lehrgesprächs vorgestellt. Da grade die Vorbereitungsphase einer Präsentation bereits maßgeblich für eine zielgruppenorientierte, zielgerichtete und zeitlich präzise Durchführung einer Präsentation ist, wird dazu eine vertiefende Gruppenarbeit mit anschließender Ergebnispräsentation durchgeführt.

Auch hier haben die Teilnehmer wieder die Wahl a) zu welchem der drei vorgegebenen Themen sie die Gruppenarbeit durchführen möchten-, b) mit wem sie in einer Gruppe arbeiten möchten und c) welche der bereitgestellten Medien sie nutzen möchten. Um diesen Auswahlprozess für die Teilnehmer übersichtlich und einfach zu gestalten, tragen sie ihre Namen auf einem vorbereiteten Flip-Chart in die entsprechenden Spalten der Themen ein.

<p>Gruppenarbeit: Gedanken über die Vorbereitungsphase</p>	
<p>Gruppe 1 Gedanken zur Zielgruppe</p>	<p>Name:</p>
<p>Gruppe 2 Gedanken zur Organisation</p>	<p>Name:</p>
<p>Gruppe 3 Gedanken zu inhaltlichen Aspekten</p>	<p>Name:</p>

Abb. 1. Flip-Chart zur Gruppenarbeit

Die Ergebnisse der Gruppen werden im Plenum präsentiert. Es erfolgt ein kurzes inhaltliches sowie ein ausführliches individuelles Feedback für den / die Vortragenden.

3.5.1. Arbeitsaufgaben / Lernprojekte: Arbeiten an eigenen Unterlagen I

Nach Einführung der Grundlagen und der generellen Struktur von Präsentationen erfolgt anschließend eine Übung zur Einleitungsphase einer Präsentation.

Dazu bekommen die Teilnehmer zunächst den Leittext zur Einleitung ausgehändigt und werden gebeten ihre eigenen Präsentationen (siehe Ausschreibung) daraufhin zu überprüfen-, ob bereits alle inhaltlichen Aspekte berücksichtigt wurden (Begrüßung der Zuhörer, Nennen des Themas, Zielsetzung der Präsentation, zeitlicher Rahmen, Gliederung der Präsentation...).

Da dies in der Regel nicht der Fall ist, bekommen die Teilnehmer eine 30 minütige Vorbereitungsphase, in der sie eine inhaltlich komplette Einleitung ausarbeiten können. Für die Teilnehmer, die keine Präsentation mitgebracht haben, wird die Aufgabe offen gehalten. Sie können entweder eine Präsentation zu einem aktuell anstehenden Thema vorbereiten oder, falls jemandem gar nichts einfällt, den eigenen Arbeitsplatz, Aufgaben, Verantwortungen usw. vorstellen und dieses als Präsentation vorbereiten.

Wichtig ist es, dass hier ein Thema gefunden und bearbeitet wird, welches keine weiterführenden inhaltlichen Vorbereitungen benötigt- z.B. das Lesen von Texten usw. Dazu fehlt im Seminar die Zeit.

Nach den Vorbereitungen ihrer Einleitungen stellen alle Teilnehmer diese im Plenum vor. Dazu werden alle Präsentationen einzeln auf Video aufgenommen. Jeweils im Anschluss an die Präsentation der Einleitung wird ein individuelles Feedback an Hand der Videoaufzeichnung gegeben.

Einige Teilnehmer nutzen die Möglichkeit und probieren nach dem Feedback bereits eine Umsetzung aus und tragen die Einleitung ihrer Präsentation ein zweites Mal vor. Hier sind sehr deutliche Verbesserungen sichtbar und die Teilnehmer sind überrascht über den schnellen Lernerfolg.

Jeweils nach zwei- oder drei Präsentationen kommt ein kurzer theoretischer Einschub- je nach Passung von Seiten des Lernberaters, der dabei auf die individuellen Bedürfnisse / Schwächen der Teilnehmer eingeht. Zeigt eine Person zum Beispiel starke Unsicherheiten in der Körpersprache, wird das Thema Körpersprache vertieft (Kurzreferat mit Folie), gibt es aus dem Plenum Fragen zum Thema Umgang mit einem Skript, wird dazu ein Input gegeben. Im Anschluss bekommen alle Teilnehmer die jeweiligen Leittexte ausgehändigt.

Der Tag klingt nach den Einzelpräsentationen und passenden Einschüben mit einem gemeinsamen Abendessen aus.

3.6. Der dritte Seminartag

Der Morgen beginnt mit einer Rückfrage zu offenen Punkten und einem erneuten Hinweis auf den Ablauf des Tages.

Es wird anschließend weiter am „Hauptteil der Präsentation“ gearbeitet.

3.6.1. Arbeitsaufgaben / Lernprojekte: Arbeit an eigenen Unterlagen II

Das Herzstück des dritten Tages ist, dass jeder Teilnehmer sich Gedanken darüber macht, was er in der restlichen verbleibenden Seminarzeit als sein wichtigstes Seminarziel ansieht und was jeder als sein Lernprojekt auswählt und bearbeiten möchte.

Mögliche „Lernprojekte“, die von Einzelnen ausgewählt werden, sind die folgenden:

- Erneutes Auseinandersetzen mit der Einleitung und Präsentieren der Einleitung
- Folien aus dem Hauptteil einer Präsentation zeigen (Menge, Lay -Out..)
- Abhalten einer Diskussion zu einem bestimmten Thema
- Umgang mit schwierigen Teilnehmern im Plenum (dazu werden vorab gerne Rollen vergeben: z.B. der Kritiker, Nörgler, Vielredner, Zuspätkommer usw.)
- Präsentation eines komplexen Modells oder eines technischen Zusammenhangs, einer komplexen Anlage oder eines Arbeitsprozesses (Verständlichkeit)
- Überprüfen der eigenen Wirkung auf kritische Zwischenfragen (dazu wird die Gruppe vorab aufgefordert, kritische Fragen zu stellen)

Nach einer Vorbereitungszeit von ca. 60 Minuten beginnen die Einzelpräsentationen im Plenum. Während der Vorbereitungsphase geht der Lernberater auf Anfrage zu jedem Teilnehmer einzeln, gibt Hilfestellung oder Tipps, und beantwortet individuelle Fragen. Die Einzelpräsentationen der Teilnehmer werden, wie bereits am Vortag, auf Video aufgenommen und im Anschluss erfolgt ein intensives Feedback. Wie am Vortag, gibt es an entsprechender Stelle Input auf Anfrage durch den Lernberater.

3.7. Abschluss des Seminars

Nach Ausfüllen eines Bewertungsbogens zur Seminarevaluation wird eine Abschlussrunde mit den drei Fragen

- Was war positiv?
- Was sollte verbessert werden?
- Was nehme ich mir zur Umsetzung vor?

als Blitzlicht durchgeführt. Hier kommen stets eine Reihe von sehr positiven Rückmeldungen (siehe unter 3.1). Die Teilnehmer geben meist sehr konkrete Angaben darüber, was sie sich als Umsetzung vornehmen.

Nachdem der Seminarraum gemeinsam aufgeräumt wurde, treten alle die Heimfahrt an.

3.8. Transferevaluation

In einigen Unternehmen, die diesen Seminartyp anbieten, wird ca. 6 Wochen nach Durchführung des Seminars eine Transferevaluation durchgeführt. Die Auswertung wird den Referenten bzw. Lernberatern mitgeteilt. Das Seminar „Präsentationstechniken“, als „aufgabenorientiertes SoL Seminar“ konzipiert, wurde mehrmals in Folge als bestes Seminar bewertet. Die Teilnehmer heben auch sechs Wochen nach Durchführung des Seminars hervor, dass das Arbeiten an eigenen Unterlagen, das selber tun und entscheiden können ihnen viel gebracht hat und dass sie davon in ihrem Arbeitsalltag stark profitieren. Die Unterlagen (Leittexte) werden im Arbeitsalltag genutzt und für weitere Präsentationen als Nachschlagewerk herangezogen.

4. Diskussion

4.1. Vorteile des aufgabenorientierten SoL Konzeptes für die Praxis

Der größte Vorteil dieser Seminarform besteht darin, dass die Seminarteilnehmer die Möglichkeit bekommen, zu einem vorab ausgeschriebenen Thema auf Detailebene selber entscheiden zu können, an welchen Lernaufgaben sie im Seminar arbeiten möchten. Daraus resultiert eine erhöhte Motivation bei den Teilnehmern, sich während des Seminars an einzelnen Übungen aktiv zu beteiligen.

Betrachtet man den Praxistransfer, hat das aufgabenorientierte SoL-Seminar auch hier Vorteile gegenüber einem herkömmlich konzipierten Seminar. Laut Rückmeldung der Teilnehmer wenden sie die Unterlagen (Leittexte) sowie die im Seminar vermittelten Inhalte in der Praxis nachhaltig an.

Weitere positive Rückmeldungen von Seminarteilnehmer n dieses Seminars sind:

- dass sehr viel eigener Entscheidungsspielraum gegeben wurde,
- dass an eigenen Unterlagen individuell gearbeitet werden konnte,
- dass das Feedback sehr intensiv und personenbezogen ausfällt,
- dass individuell an eigenen Stärken und Schwächen gearbeitet werden konnte und dazu Rückmeldungen gegeben wurden,
- dass die Atmosphäre sehr angenehm und förderlich für das eigene Lernen war... usw.

Die folgenden Vorteile können damit zusammengefasst werden:

- Die Möglichkeit der Teilnehmer auf Detailebene selbst entscheiden zu können (Wahl der Arbeitsgruppe, Wahl der verwendeten Medien in den Gruppen, Wahl des Feedbacks durch die Gruppe und den Lernberater)
- Die Bearbeitung der individuell gewählten Lernaufgaben
- Die Arbeitsmotivation während des Seminars
- Die Nachhaltigkeit des Praxistransfers ...*“nach dem Tu-Effekt prägt sich besonders gut ein, was man selbst praktisch gemacht hat“* (Greif 2000, S. 7f).

4.2. Nachteile und Schwierigkeiten des aufgabenorientierten SoL Konzeptes für die Praxis
Die Vorbereitung eines Weiterbildungsseminars nach Kriterien des „aufgabenorientierten SoL Konzeptes“ ist sehr viel aufwendiger als die eines herkömmlichen Seminars. Für ein herkömmliches Seminar reichen ein vorbereitetes Konzept, einige Instruktionen für die Gruppenarbeiten sowie mehr oder weniger umfassende Teilnehmerunterlagen aus. Der Referent kann im Vorfeld sein Vorgehen sorgfältig planen und die Inhalte themenspezifisch ausarbeiten. Es steht im Vorfeld fest, was wann an den einzelnen Seminartagen erarbeitet wird. Bei einem „aufgabenorientierten Seminarkonzept“ müssen für mögliche Randgebiete im weitesten Sinne Bücher für den Lernquellenpool sowie Leittexte vorbereitet werden. Es müssen für unterschiedliche Situationen und Aufgaben im Vorfeld Instruktionen geschrieben werden und der Lernberater muss sich auf möglichst viele Eventualitäten im Seminar vorbereiten. Der Vorbereitungsaufwand für den Lernberater ist wesentlich höher und eine sehr sorgfältige und umfassende Ausarbeitung der Leittexte ist nötig.

Eine weitere Herausforderung / Schwierigkeit besteht zu Beginn des Seminars. Dort muss von Seiten des Lernberaters verständlich gemacht werden, dass eine Reihe von Entscheidungen von den Teilnehmern selber getroffen werden dürfen bzw. „getroffen werden müssen“. Hier ist der Lernberater mit der eher „konsumorientierten Einstellung“ der Teilnehmer konfrontiert, die aus anderen Seminaren der Weiterbildung eine passive Haltung zum Seminar mitbringen- nach dem Motto- hier bekomme ich Wissen vermittelt, ohne mich selber allzu aktiv einbringen oder entscheiden zu müssen. Entscheidungen zu treffen ist jedoch zunächst anstrengend und zumindest einige Teilnehmer tun sich damit in den Seminare anfangs schwer und äußern Unmut darüber. Wenn diese Hürde jedoch genommen wurde, merken die Teilnehmer sehr schnell, dass es ihnen selber zu Gute kommt und sehr effektiv ist, an eigenen Dingen zu arbeiten: „...mit den für die meisten neuartigen Methode des selbstorganisierten Lernens reagieren viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer anfangs unzufrieden oder verunsichert und fordern mehr Anleitung oder Informationsvermittlung. Im weiteren Verlauf ändert sich diese Situation jedoch grundlegend, wenn man mit diesen Reaktionen offen und verständnisvoll umgeht und den Lernenden als Coach beim selbständigen Bewältigen der Lernaufgaben z.B. mit kurzen Leittexten methodische Hilfe zu Selbsthilfe gibt.....Kritik schlägt oft am Ende in eine geradezu euphorische Begeisterung über die (eigenen) Lernerfolge im Seminar um“ (Greif 2000, S. 4f).

An dieser Stelle stellt sich an den Lernberater eine weitere sehr anspruchsvolle Anforderung: Wenn der Lernberater Entscheidungen und Selbstorganisation von Seiten der Teilnehmer einfordert, kann es dazu kommen, dass hieraus Abweichungen vom geplanten Seminarkonzept resultieren. An dieser Stelle ist unabdingbar, glaubwürdig zu bleiben und die Vorschläge der Teilnehmer konsequent aufzunehmen. Auch wenn von den Teilnehmern bestimmte vorgesehene Aufgaben nicht gewünscht werden, muss dies vom Lernberater ernst genommen und berücksichtigt werden, mit der Konsequenz, dass ggf. auf vorbereitete Übungen verzichtet oder diese verändert werden müssen.

Es Erfahrung und Fingerspitzengefühl nötig, die vorgegebenen Lernziele eines „aufgabenorientierten Seminars auf der Grundlage des SoL Konzeptes“ zu erreichen sowie die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer konstruktiv zu vereinbaren.

Die Schwierigkeiten eines SoL orientierten Seminars sind zusammengefasst:

- Die aufwendige Vorbereitung des Lernquellenpools
- Die Ausarbeitung der Leittexte & Instruktionen
- Die Motivation und Überzeugungsarbeit der Teilnehmer zu Anfang des Seminars, selber Entscheidungen treffen zu müssen und sich aktiv einzubringen
- Das konsequente Eingehen auf individuelle Anforderungen der Teilnehmer
- Das flexible Reagieren und Ändern vorbereiteter Seminareinheiten.

Besonders wegen der beiden letztgenannten Aspekte empfehle ich, die Durchführung von Seminaren in der Personalentwicklung auf der Grundlage des SoL Konzeptes eher Referenten, die bereits über einige Erfahrungen im Bereich Personalentwicklung verfügen.

4.3. Fazit

Personalentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen sind in der Regel zielgerichtet und inhaltlich an einem bestimmten Bedarf orientiert. Daher sind Seminare, die den Prinzipien des offenen SoL entsprechen, für diesen Anwendungsbereich wenig geeignet. Anders jedoch aufgabenorientierte SoL Seminare, die sich als Methode der Personalentwicklung durchaus etabliert haben, von Unternehmen stark nachgefragt werden und positive Beurteilungen erfahren.

Auch wenn die Vorbereitung dieser Seminare aufwendiger als bei herkömmlichen Seminarformen ist, sprechen positive Erfahrungen in der Praxis für den Einsatz aufgabenorientierter SoL Seminare. So zeigen Evaluationsergebnisse aus Fallstudien (interne Evaluationsfragebögen von Seiten des Unternehmens), dass der Lerntransfer und Lernerfolg bei SoL Seminaren, erhoben ein halbes Jahr nach der Seminaredurchführung, im Vergleich zu konventionellen Seminaren deutlich besser ausfällt. Weiterhin ist auch die Akzeptanz dieser Seminarform bei den Teilnehmern sehr hoch. In der Regel stellt sich, nachdem die erste Hürde der Verunsicherung überwunden wurde, Begeisterung ein und resultiert in einer intensiven Lernatmosphäre.

Die in der Praxis gewonnen positiven Erfahrungen sind jedoch noch aus wissenschaftlicher Sicht zu erhärten: *“ Eine allgemeine Grundannahme zum selbstorganisierten Lernen ist, dass das Gelernte in Abhängigkeit von der Stärke der Eigenaktivität länger und genauer im Gedächtnis eingepägt wird. Diese Grundannahme wird in pädagogischen und psychologischen Konzepten zum selbstorganisierten Lernen oft wie eine Art Axiom oder als These propagiert und nicht aus Theorien und Forschungsergebnissen abgeleitet“ (Greif 2000 S. 6ff).* An dieser Stelle gibt es derzeit noch deutlichen Forschungsbedarf.

Literatur:

- Bockelbrink, K.-H., Jungnickel, H. & Koch, J (1987). *Leittexte in der betrieblichen Berufsausbildung*, Stahl AG. In Bundesinstitut für Berufsbildung INFO Markt.
- Finger, A. & Schweppenhäuber, A. (1996). Leittextmethode und Minimale Leittexte. In S. Greif & H.J. Kurtz (Hrsg.), *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen* (S. 99 - 107). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Greif, S. Finger, A. & Jerusel, S. (1993). *Praxis des Selbstorganisierten Lernens – Einführung und Leittexte*. Köln: Bund-Verlag.
- Greif, S. & Kurtz, H.J. (Hrsg.). (1996). *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Greif, S. (2000). *Selbstorganisierende Prozesse beim Lernen und Handeln – Neue Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung und ihre Bedeutung für die Wissensgesellschaft*. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Osnabrück.
- Jerusel, S. & Greif, S. (1996). Lernquellenpool. In S. Greif & H.-J. Kurtz (Hrsg.), *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen* (S. 115 – 123). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kurtz, H.J. (1996). Lernberater. In S. Greif & H.-J. Kurtz (Hrsg.), *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen* (S. 109 - 113). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schulz von Thun, F. (1991). *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.