

# Kompetenzentwicklung - die Zukunft des Lernens

von Nicole Grobelny | April 2016



**PROFESSIO**  
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Ursprünglich diente der Begriff VUKA dem amerikanischen Militär, um unklare Situationen und Einsätze zu charakterisieren, mittlerweile ist er fester Bestandteil in unserer Businesswelt. Das Akronym VUKA beschreibt einen Zustand, der heutzutage zum alltäglichen Geschäftsumfeld gehört und von uns allen verlangt sich in volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umwelten zurechtzufinden.<sup>1</sup> Die Geschäftswelt dreht sich immer schneller, Veränderungsprozesse sind heute der Normalzustand, Entscheidungssituationen werden zunehmend komplexer und Vorhersagen lassen sich kaum noch valide treffen.

Obwohl das VUKA-Konzept keine rezeptartigen Lösungen für organisationale Komplexitäts- und Unsicherheitsbewältigung darstellt, unterstützt es Führungskräfte und Mitarbeiter insbesondere bei der Sensibilisierung für Komplexität und Turbulenzen.<sup>2</sup> Hierbei sind vor allem Diagnose-, Problemlöse-, Improvisations-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Diese Kompetenzen lassen sich allerdings nicht in formalen Lernsettings erwerben, die vornehmlich auf den Erwerb von Vorratswissen abzielen, sondern erfordern vielmehr ein handlungsorientiertes-didaktisches Konzept, das sich an den flexiblen Anforderungen des betrieblichen Bedarfs orientiert. Lernen ist in der VUKA-Welt von der eigenen Kompetenzentwicklung nicht mehr zu trennen. Kompetenz wird somit zum wichtigsten Lernziel<sup>3</sup> und beschreibt die Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln.<sup>4</sup>

Kompetenzlernen in neuen Arbeitswelten erfordert eine ganzheitliche Vorgehensweise, die teilnehmer- und handlungsorientierte Arrangements in erwachsenengerechten Lernkulturen schafft. Auf diese Weise wird Lernen nicht mehr erzeugt, sondern vielmehr gemeinsam ermöglicht. *Arnold* spricht in diesem Zusammenhang von der Ermöglichungsdidaktik<sup>5</sup>, bei der qualifizierte interne und externe Trainer mehr denn je eine Schlüsselrolle einnehmen. Diese Veränderungen bedingen gleichzeitig eine vertiefte Auseinandersetzung mit der sich wandelnden Trainerrolle. Daniel Barenboim beschrieb seine Rolle als Dirigent einst folgendermaßen: „Der Taktstock macht keine Musik. Ein Dirigent kann nur Bedingungen schaffen, die Musik wird von den Musikern gemacht.“ Ebenso verhält es sich mit der Trainerrolle, denn Trainer sind heute vielmehr Architekten, Berater, Impulsgeber und Lernbegleiter, die entsprechende Lernsettings anbieten, anregen und begleiten.

<sup>1</sup> Vgl. Eppler, Martin J. (2015), S. 1, Augen auf und durch! in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2015.

<sup>2</sup> Vgl. Evenett, S. et. al. (2015), S. 15, Qualifizierung für die VUCA-Welt in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2015.

<sup>3</sup> Vgl. Erpenbeck, John/ Sauter, Werner (2013), S. V, So werden wir lernen!

<sup>4</sup> nach Erpenbeck, John/ von Rosenstiehl, Lutz Hrsg. (2007), Handbuch Kompetenzmessung

<sup>5</sup> Arnold, Rolf et al. (2014), Ermöglichungsdidaktik konkret

# Kompetenzentwicklung - die Zukunft des Lernens

von Nicole Grobelny | April 2016



**PROFESSIO**  
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

In der **systemischen Trainerqualifizierung** bei PROFESSIO dient das Raster „**TRAINER**“ als methodisch-didaktische Richtschnur:

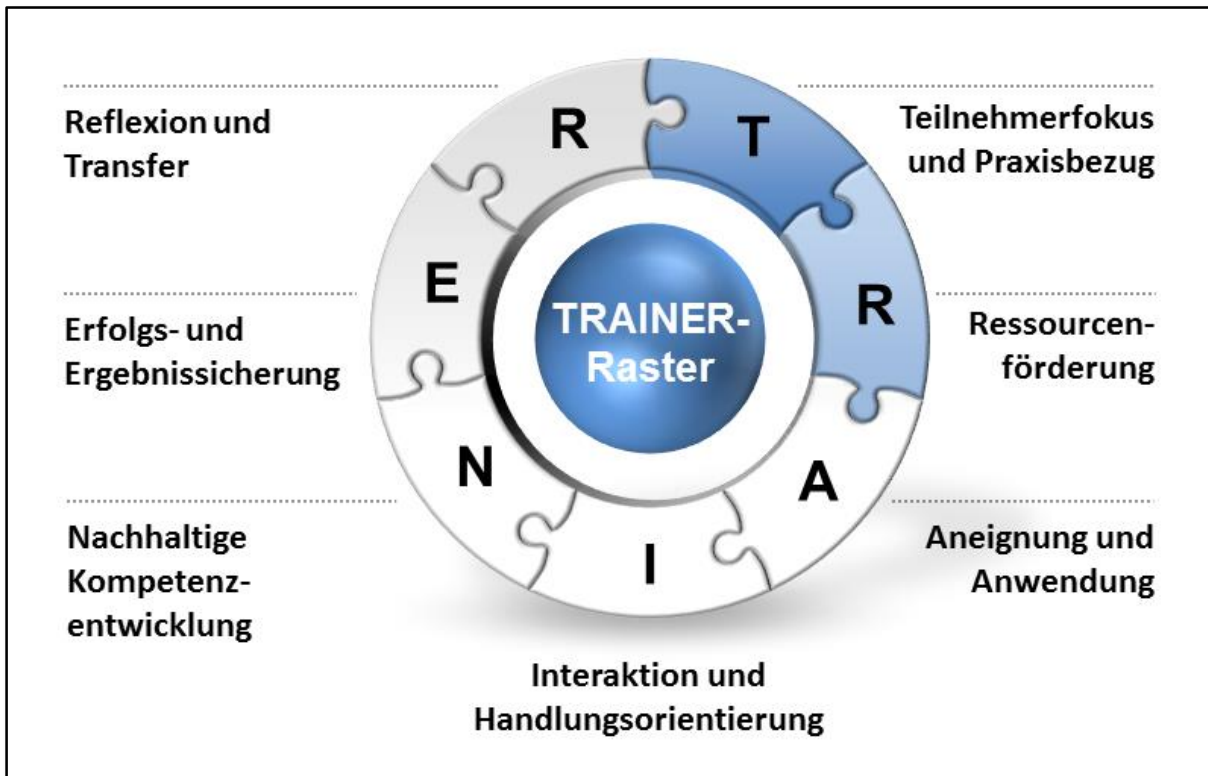


Abbildung: Raster „TRAINER“ (© Nicole Grobelny)

- Teilnehmerfokus und Praxisbezug:** Die Teilnehmer stehen mit ihrer Praxis im Mittelpunkt des Trainings. Da neue Lerninhalte anschlussfähig sein müssen, werden das Wissen und die Erfahrungen der Teilnehmer stets berücksichtigt.<sup>6</sup>
- Ressourcenförderung:** Letztendlich entscheiden die Teilnehmer immer selbst, was sie lernen wollen, daher braucht es maßgeschneiderte Lernangebote für selbstgesteuertes Lernen. Hierbei steht die Ressourcenorientierung und -förderung im Vordergrund.
- Aneignung und Anwendung:** Lernen ist ein aktiver Prozess der Aneignung durch die Teilnehmer statt eine reine Stoffvermittlung. Die Arbeit an individuellen Praxisfällen schafft diesen konkreten Anwendungs- und Kontextbezug im Training und erhöht somit die Bedeutung der Lernergebnisse.<sup>7</sup>
- Interaktion und Handlungsorientierung:** Methodenvielfalt und verschiedene (Inter-) Aktionsformen sorgen für lebendiges Training. Darüber hinaus bauen ganzheitliche Lernprozesse, die sich an der Arbeitswelt der Teilnehmer orientieren, gezielt Handlungswissen für die Praxis auf.

<sup>6</sup> Vgl. Arnold, Rolf (2012), Wie man lernt, ohne zu belehren, S. 79 f.

<sup>7</sup> Vgl. Negri, Christoph Hrsg. (2010), Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung, S. 82 f.

# Kompetenzentwicklung - die Zukunft des Lernens

von Nicole Grobelny | April 2016



**PROFESSIO**  
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

- ☑ **Nachhaltige Kompetenzentwicklung:** Ziel der Trainerqualifizierung ist die Steigerung der persönlichen Handlungskompetenz sowie die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen.
- ☑ **Erfolgs- und Ergebnissicherung:** Die Sicherung des Lernerfolgs wird durch methodische, soziale und kommunikative Hilfen unterstützt, die die Eigenaktivität der Lernenden fördern.
- ☑ **Reflexion und Transfer:** Vielfältige Reflexionsschleifen beschleunigen den Prozess der Verinnerlichung bei den Teilnehmern. Der systematische Einsatz von Transferkonzepten unterstützt die Übertragung des Gelernten in das Arbeitsfeld.

Während das Raster „TRAINER“ den methodisch-didaktischen Rahmen absteckt, beschreibt das Trainings-Radar ergänzend dazu sieben grundlegende Kompetenzfelder eines Trainers. Diese werden im Folgenden näher beleuchtet.

## Trainings-Radar

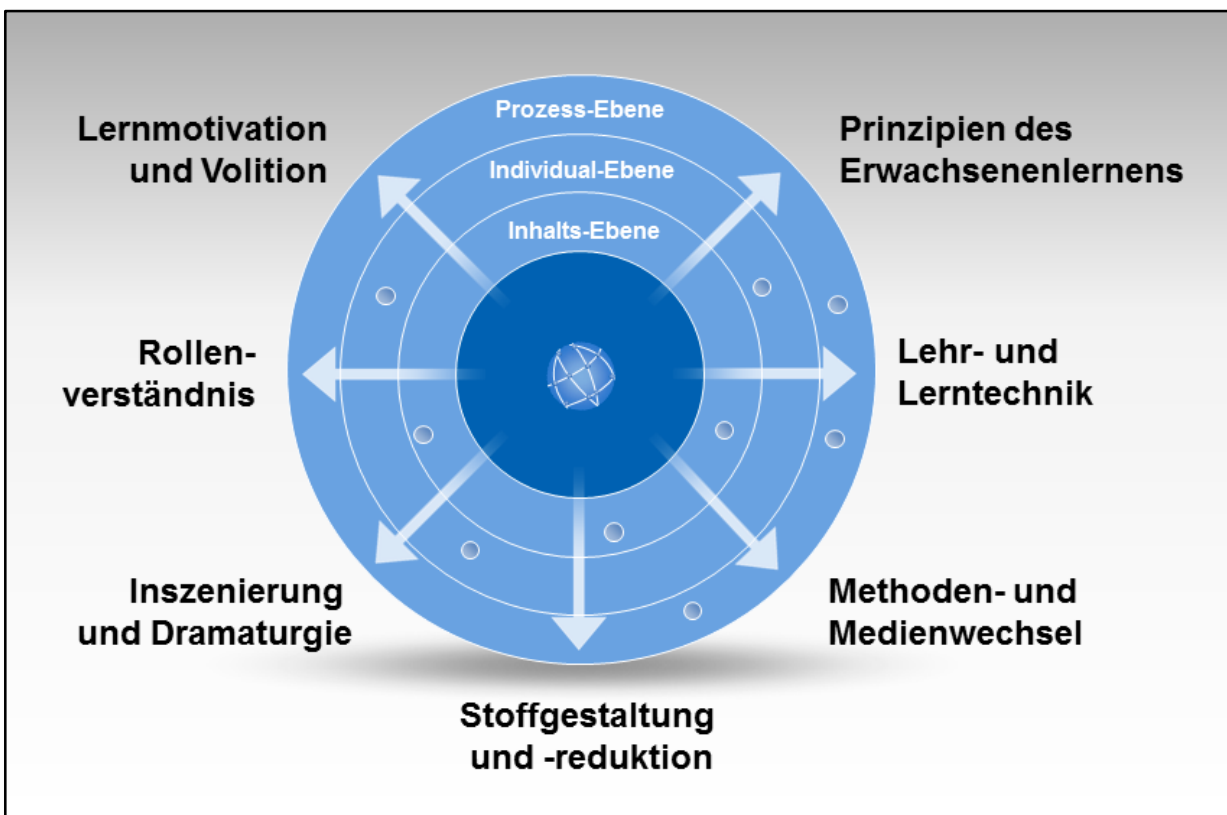


Abbildung: „Trainings-Radar“ (© Nicole Grobelny)

Wenn Erwachsene lernen, lernen sie nicht von Grund auf neu. Erwachsene sind von ihrer Biographie und Lebenswelt geprägt, sie haben Erfahrungen gesammelt und verfügen bereits über verschiedene Kenntnisse sowie Fertigkeiten. Daher ist die Beachtung der **Prinzipien des Erwachsenenlernens** elementar, um die Lerner zu erreichen und effektives Lernen sicherzustellen.

# Kompetenzentwicklung - die Zukunft des Lernens

von Nicole Grobelny | April 2016



**PROFESSIO**  
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Der Trainer wird dabei zum Experten für **Lehr- und Lerntechnik** und gibt Antworten auf die Fragen: Wie lassen sich unterschiedliche Trainingsphasen gestalten?, Wie entsteht eine positive Lernatmosphäre?, Wie lassen sich effektive Lernimpulse entwickeln und realisieren?, Wie können Störungen wahrgenommen und gelöst werden?, Wie können Lernergebnisse abgesichert werden?

Methoden und Medien im Training stehen nicht allein, sondern sind Werkzeuge des Trainers, um ein angestrebtes Lernziel bzw. eine entsprechende Taxonomiestufe zu erreichen. Jeder **Methoden- oder Medienwechsel** ist auch ein Perspektivenwechsel für die Lerner. Ein Themenfeld wird neu „beleuchtet“, andere Aspekte und neue Zugänge werden sichtbar gemacht und somit für den Lernprozess erschlossen.

Als Reaktion auf unser tägliches „Informations-Inferno“ beschreibt der Aspekt **Stoffgestaltung und Reduktion** die Fokussierung auf wesentliche Aspekte eines Lernfeldes. Gemeint ist hiermit die Reduzierung dessen, was gelernt werden soll, auf die wichtigsten Elemente. Diese werden dafür umso intensiver behandelt und mit der Praxis der Teilnehmer verbunden.

Wenn der Lerner in heutigen Weiterbildungen vom Konsumenten zum Prosumenten wird, benötigt das Training eine entsprechende **Inszenierung oder auch Erlebnisdramaturgie**, um selbstorganisiertes Lernen zu ermöglichen und den Teilnehmer zum Ko-Produzenten des Lernprozesses zu machen.

Je nach Situation und Aufgabenstellung übernimmt ein Erwachsenenbildner im Lehr-Lern-Prozess unterschiedliche **Rollen**, welche er professionell sowie situationsgerecht gestalten muss. Während er als Trainer insbesondere Lernprozesse plant, initiiert, begleitet und evaluiert, leistet er als Coach Hilfe on the job, steuert als Moderator u.a. Gruppenprozesse und macht als Berater aktive Lösungsangebote.

„Wer mit Lust bei der Sache ist, lernt wie von selbst“, sagt Neurobiologe *Prof. Dr. Martin Korte*. Der Lernforscher *Michael Fritz* geht sogar noch einen Schritt weiter: „Macht Lernen auf Dauer keinen Spaß, so ist es zwecklos.“ Eine positive Lernatmosphäre sowie die Erfüllung der drei menschlichen Grundbedürfnisse<sup>8</sup> spielen dabei eine wichtige Rolle. Erfährt sich der Lerner als autonom anstatt als fremdbestimmt, erlebt er sich kompetent und in der Gemeinschaft anerkannt, ist die **intrinsische Lernmotivation** am höchsten. Aber erst die Willenskraft (**Volition**), die bekanntlich Berge versetzen kann, überführt individuelle Ziele und Motive durch zielgerichtetes Handeln in konkrete Ergebnisse und messbare Erfolge, die letztendlich eine persönliche Kompetenzentwicklung ermöglichen.

Über die Autorin:



## Nicole Grobelny

Diplom-Kauffrau und Master of Arts der Erwachsenenbildung. Weiterbildung zum BDVT geprüften Trainer und Berater sowie systemische Coachingausbildung. Seit 2007 Tätigkeit als Trainer, Berater und Coach sowie Geschäftsführung in einer Personal- und Organisationsentwicklung. Trainingsschwerpunkte sind Trainerqualifizierung, Vertrieb, Kommunikation und Führung. Sie bildet Trainer aus und begleitet diese auch bei der Umsetzungsarbeit in der Praxis.

[n.grobelny@professio.de](mailto:n.grobelny@professio.de)

<sup>8</sup> Selbstbestimmungstheorie nach Deci, Edward L./ Ryan, Richard M.