

HoWARP

Action-Oriented Continuing
Education at the Workplace

Intellectual Output 7

Handbuch zum agilen/handlungsorientierten Lernen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

AutorInnen in alphabetischer Reihenfolge

Julia Fellingner

3s Unternehmensberatung

julia.fellinger@3s.co.at

Stefan Humpl

3s Unternehmensberatung

stefan.humpl@3s.co.at

Benjamin Höhne

Sustainum – Institute for Sustainable Economy Berlin

b.hoehne@sustainum.de

Jörg Longmuss

Sustainum – Institute for Sustainable Economy Berlin

j.longmuss@sustainum.de

Derk-Jan Nijman

HAN University of Applied Sciences

Derkjan.nijman@han.nl

Ronald Setznagel

17&4 Organisationsberatung GmbH

ronald.setznagel@17und4.at

Michaela Smertnig

ecoplus Bau.Energie.Umwelt Cluster Niederösterreich

m.smertnig@ecoplus.at

Markus Wachowski

Sustainum – Institute for Sustainable Economy Berlin

m.wachowski@sustainum.de

Stefan Wolf

Sustainum – Institute for Sustainable Economy Berlin

s.wolf@sustainum.de



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Inhalt

Inhalt	3
Einheit 0 - Einführung	6
0.1: Orientierung.....	6
0.1.1 Zweck dieser Einheit	6
0.2 Das Handbuch: Verwendung und Inhalt des Handbuchs	6
0.2.1 Die Struktur der Einheiten	7
0.2.2 Inhalt der Einheit 1 - 6.....	7
0.3 Didaktische Grundprinzipien der vollständigen Handlung und des agilen Lernens	9
0.3.1 Didaktische Prinzipien der vollständigen Handlung.....	9
0.3.2 Didaktische Prinzipien des agilen Lernens	10
0.3.3 Grenzen des selbstgesteuerten Lernens.....	10
0.3.4 Vollständige Handlung und agiles Lernen als empirischer Ansatz.....	11
0.4 Beteiligte Rollen und Interessenvertreter	11
0.4.1 Geschäftsführer und/oder Eigentümer	11
0.4.2 Personalabteilung	12
0.4.3 Mitarbeiter/Teilnehmer.....	12
0.4.4 Didaktischer Experte	12
0.4.5 Fachexperte	13
0.5 Hintergrundinformationen und zusätzliche Ressourcen	14
Einheit 1 - Vorbereitung / Information	15
1.1: Orientierung.....	15
1.1.1 Vorbedingungen.....	15
1.1.2 Zweck dieser Einheit	15
1.1.3 Angestrebte Ergebnisse	16
1.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure	16
1.2: Input.....	16
1.2.1. Schaffung der Voraussetzungen	16
1.2.2 Ermittlung und Beschreibung des Lernbedarfs.....	17
1.2.3 Bestimmung einer (Gruppe von) Lernenden	18
1.2.4 Vorbereitung der Lernenden	18
1.3 Allgemeine Ressourcen und Hintergrundinformationen.....	19
1.4 Checkliste	19
Einheit 2 - Planung: Wie kann die Lernaktivität aufgebaut, vorbereitet und gestaltet werden?.....	21
2.1: Orientierung.....	21
2.1.1 Vorbedingungen.....	21

2.1.2 Zweck dieser Einheit	21
2.1.3 Angestrebte Ergebnisse	21
2.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure:	22
2.2: Input	22
2.2.1 Bewertung der Lernziele und des didaktischen Ansatzes.....	22
2.2.2 Ausarbeitung der Lernaufgaben	23
2.2.3 Einrichtung des Gesamtkurses.....	23
2.2.4 Zielgruppe	24
2.3: Checkliste	24
Einheit 3 - Entscheidung: Welche Lösung soll gewählt werden?.....	25
3.1: Orientierung.....	25
3.1.1 Vorbedingungen.....	25
3.1.2 Zweck dieser Einheit	25
3.1.3 Beabsichtigte Ergebnisse	25
3.1.4 Involvierte Rollen und Akteure:	26
3.2 Input.....	26
3.3 Allgemeine Ressourcen und Hintergrundinformationen.....	27
3.4 Checkliste	27
Einheit 4 - Umsetzung: Durchführen der entsprechenden Schritte, einzeln oder im Team	28
4.1: Orientierung.....	28
4.1.1 Vorbedingungen.....	28
4.1.2 Zweck dieser Einheit	28
4.1.3 Angestrebte Ergebnisse	28
4.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure	29
4.2: Input.....	29
4.2.1 Nachfragebasiert und handlungsorientiert	29
4.2.2 Nach Plan - wobei Fehler und Misserfolge ein fester Bestandteil des Prozesses sind	30
4.2.3 Selbstständig, in Anwesenheit von didaktischen und inhaltlichen Experten, kontinuierlich oder zu vereinbarten Zeiten	30
4.2.4 Innerhalb eines Schulungsraums - aber unter arbeitsplatzähnlichen Bedingungen	30
4.3: Checkliste	31
Einheit 5 - Überprüfung	32
5.1: Orientierung.....	32
5.1.1 Vorbedingungen.....	32
5.1.2 Zweck dieser Einheit	32
5.1.3 Beabsichtigte Ergebnisse	32

5.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure:	33
5.2: Input.....	33
5.2.1 Summative oder formative Bewertung?.....	34
5.2.2 Gestaltungsprinzipien für die Bewertung der Kompetenz	34
5.2.3 Wie kann das Lernen am Arbeitsplatz bewertet werden?	35
5.3 Checkliste	36
Einheit 6 - Bewertung / Rückblick.....	37
6.1: Orientierung.....	37
6.1.1 Vorbedingungen.....	37
6.1.2 Zweck dieser Einheit	37
6.1.3 Beabsichtigte Ergebnisse	38
6.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure:.....	38
6.2: Input.....	38
6.2.1 Warum eine Evaluation durchführen?.....	39
6.2.2 Wie wird eine Evaluation / Retrospektive durchgeführt?.....	39
6.2.3 Den Rahmen schaffen	40
6.2.4 Daten erheben und Erkenntnisse gewinnen.....	40
6.2.5 Entscheiden Sie	40
6.2.6 Die Retrospektive schließen	41
6.3 Zusätzliche Ressourcen	41
6.3.1 Zusätzliche Ressourcen zu Evaluationen im Allgemeinen:	41
6.3.2 Zusätzliche Ressourcen für die Durchführung einer Retrospektive	41
6.4: Checkliste.....	41
Herzlichen Glückwunsch! Sie haben den Zyklus der vollständigen Handlung abgeschlossen!	42

Einheit 0 - Einführung

0.1: Orientierung

Diese erste Einheit, die als Einheit 0 bezeichnet wird, da sie nicht Teil des eigentlichen Kurses ist, setzt keinerlei Voraussetzungen voraus. Sie dient dazu, Ihnen einen Überblick über den gesamten Kurs zu geben und Ihnen einen ersten Eindruck vom Ansatz der vollständigen Handlung und des agilen Lernens zu vermitteln, auf dem dieser Kurs aufbaut.

Hinweis: In diesem Handbuch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit mehrheitlich das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint.

0.1.1 Zweck dieser Einheit

- Ihnen eine Orientierung über den gesamten Kurs und jede der sechs Einheiten zu geben
- Informieren Sie sich über den Inhalt jeder der sechs Einheiten als einzelne Schritte des gesamten Lernpfads
- Vorstellung der verschiedenen Akteure und Rollen, die an der Umsetzung beteiligt sind
- Machen Sie sich mit den didaktischen Ansätzen von vollständiger Handlung und agilem Lernen vertraut
- Sie werden in die Gestaltung eines Lernprozesses eingeführt
- Sie haben die Möglichkeit, einzelne Einheiten auszuwählen und Ihren Lernweg zu gestalten oder den gesamten Kurs zu nutzen, um Sie bei der Weiterbildung in Ihrem Unternehmen zu unterstützen.

0.2 Das Handbuch: Verwendung und Inhalt des Handbuchs

Im Allgemeinen funktioniert der Ansatz des vollständigen Handelns und des agilen Lernens am besten, wenn er als ganzer Zyklus angewendet wird und alle sechs Schritte durchläuft, wie sie in den sechs Einheiten dieses Handbuchs dargestellt sind. Gleichzeitig erlauben die Grundlagen, auf denen dieser didaktische Ansatz basiert, eine große Flexibilität in vielerlei Hinsicht. Die Grundlagen, wie unten dargestellt, sind die Essenz des Ansatzes, während der vollständige Zyklus der sechs Schritte eine ideale Form ist, um die korrekte Anwendung der Essenz zu gewährleisten. Bei der Anwendung des Ansatzes neigen Sie vielleicht mehr zur einen oder anderen Seite.

Das Format und der Aufbau der Weiterbildung können ebenso variieren wie die Inhalte. Sie kann als ein- oder zweitägiger Workshop vor Ort oder als mehrwöchiges Online-Lernen konzipiert sein. Es kann ein hauptsächlich theoretischer Prozess sein, bei dem Sie mit dem Sammeln, Bewerten und Neukombinieren von Informationen arbeiten, um neue Lernerkenntnisse zu gewinnen, oder es kann eine praktische und praxisnahe Erfahrung sein, bei der Sie das, was Sie gerade lernen, sofort anwenden.

Bitte beachten Sie, dass diese Unterschiede in Format und Inhalt den allgemeinen Ansatz von vollständiger Handlung und agilem Lernen nicht beeinträchtigen, da er unmittelbar auf die Arbeit bezogen und direkt praxisorientiert ist. Es gibt viele Möglichkeiten, vollständige Handlung und agiles Lernen anzuwenden, was nur einer seiner Vorteile ist.

In Bezug auf die Verwendung dieses Handbuchs bedeutet dies, dass Sie sich zunächst einen Überblick über alle sechs Schritte verschaffen sollten. Am einfachsten und schnellsten geht das,

indem Sie die Unterkapitel über den Zweck und die angestrebten Ergebnisse jeder Einheit lesen. Nachdem Sie die sechs Schritte und ihre Inhalte vollständig verstanden haben, sollten Sie in der Lage sein, zu entscheiden, wie Sie Ihre Weiterbildung gestalten wollen. Auch wenn eine klare Unterscheidung zwischen den sechs Schritten manchmal nicht möglich ist und sie miteinander vermischt werden können, ist es sehr ratsam, darauf zu achten, dass der Zweck jedes Schrittes im Weiterbildungsprozess berücksichtigt wird.

Agiles Lernen bedeutet, auf die Realität, die Aufgaben und die Menschen zu reagieren - und nicht wie geplant zu handeln!

0.2.1 Die Struktur der Einheiten

Die Einheiten 1 bis 6 weisen alle dieselbe interne Struktur für vier verschiedene Untereinheiten auf:

1. Die erste Teileinheit heißt "**Orientierung**". Es werden die erforderlichen Voraussetzungen für den erfolgreichen Abschluss der Einheit angezeigt. Falls Sie sich also entscheiden, nur ausgewählte Einheiten des gesamten Zyklus zu verwenden oder Einheiten zusammenzulegen, müssen Sie trotzdem sicherstellen, dass Sie die Voraussetzungen für jede Einheit erfüllen. Der Zweck dieser Einheit und die angestrebten Ergebnisse zeigen Ihnen, warum Sie diese Einheit durchführen sollten und welche Ergebnisse Sie nach Abschluss der Einheit erreicht haben werden. Abschließend werden Sie mit den beteiligten Rollen und Akteuren für jeden der Schritte vertraut gemacht.
2. In der zweiten Untereinheit mit der Bezeichnung "**Input**" wird detailliert beschrieben, woraus dieser Schritt besteht und wie er durchzuführen ist. Die interne Struktur dieser Untereinheiten variiert je nach ihrem Inhalt.
3. In der dritten Untereinheit "**Allgemeine Ressourcen und Hintergrundinformationen**" finden Sie zusätzliche Informationen und Ressourcen. Sie enthält Links zu den anderen so genannten "Intellectual Outputs" des HoWARP-Projekts, wie dem "Overview report", "Case studies and best practices", einem "Methods manual for action oriented virtual training", einem "Competence-based framework curriculum for organisers of continuing education" und der "Development of a course design". Da alle sechs Einheiten die Links zu den oben genannten Ressourcen enthalten, werden Ihnen in jeder der einzelnen Einheiten auch spezifische Ressourcen zu den sechs Schritten zur Verfügung gestellt.
4. Die vierte und letzte Untereinheit enthält eine "**Checkliste**", mit der Sie überprüfen können, ob Sie alle relevanten Aufgaben dieser Einheit erledigt und alle vorgeschlagenen Informationen und Erkenntnisse gewonnen haben, die diese Einheit für Sie bereithält.

0.2.2 Inhalt der Einheit 1 - 6

Die folgenden sechs Einheiten des Handbuchs sind nach den sechs Schritten des Vollständige-Handlung-Ansatzes gegliedert (siehe Abbildung unten). Hier erhalten Sie einen ersten Überblick, was die sechs Schritte beinhalten. Der spezifische didaktische Ansatz von vollständiger Handlung und agilem Lernen selbst wird im Folgenden erläutert.

1. Einheit 1 - Vorbereitung / Information

hilft Ihnen, den spezifischen Lernbedarf zu ermitteln und zu vereinbaren und die Lernziele festzulegen. Sie bringt alle Interessengruppen und Teilnehmer zusammen, um den Lernkontext (Dauer, Integration in den Arbeitsplatz usw.) zu definieren und um (Hintergrund-) Informationen zu sammeln.

2. Einheit 2 - Planung:

Wie kann die Lernaktivität aufgebaut, vorbereitet und gestaltet werden? Hier geht es um die Planung der Lernaktivität, was von wem zu tun ist und wie sie durchgeführt werden kann. Es soll sichergestellt werden, dass ein klares Ziel gesetzt wird und dass die notwendigen Ressourcen (Zeit, Raum, Personal, Fachwissen usw.) zur Verfügung stehen.

3. Einheit 3 - Entscheidung:

Welche Lösung gewählt werden soll, ist im Team zu überprüfen, ob die geplanten Aktivitäten ausreichend Gelegenheit bieten, zu den angestrebten Lernzielen zu führen, und zu bestimmen, ob es möglich ist, die geplante Lernaktivität unter den erforderlichen Bedingungen durchzuführen.

4. Einheit 4 - Durchführung:

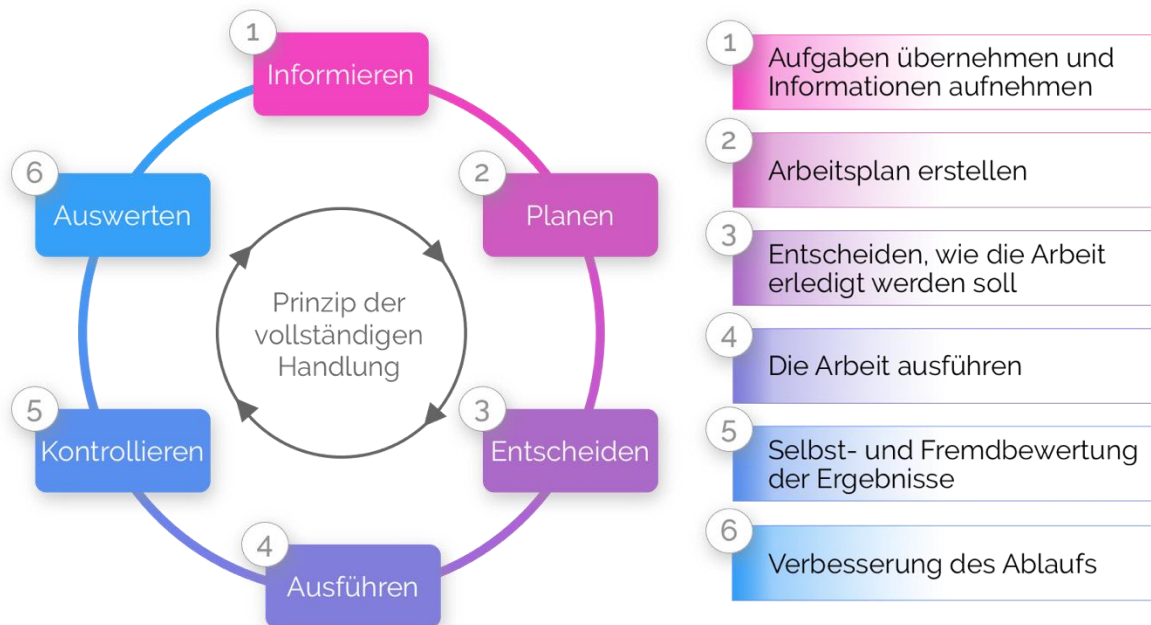
Durch die Durchführung der relevanten Schritte, einzeln oder im Team, erhalten Sie die notwendigen Informationen, um die Lernaktivität durchzuführen und die Hindernisse zu erkennen und zu überwinden, die höchstwahrscheinlich auf Ihrem Weg auftreten werden.

5. Einheit 5 - Überprüfung,

ob das Lernziel entsprechend den ursprünglich ermittelten Bedürfnissen erreicht wurde oder ob zusätzliche Lernaktivitäten durchgeführt werden müssen, um die Lernziele zu erreichen - oder vielleicht auch, ob neue Lernbedürfnisse ermittelt wurden.

6. Einheit 6 - Evaluation / Retrospektive

soll Ihnen helfen, über die Zusammenarbeit aller Beteiligten während des Lernprozesses nachzudenken, über den Lernprozess selbst, was gut gelaufen ist und was verbessert werden könnte, und besser zu verstehen, wie der spezifische Lernprozess Ihnen geholfen hat, das ursprüngliche Problem bei der Arbeit zu lösen.



0.3 Didaktische Grundprinzipien der vollständigen Handlung und des agilen Lernens

Vollständige Handlung und agiles Lernen sind komplementäre und sich überschneidende Ansätze, die als kombinierte Methode gut zusammenarbeiten und sich gegenseitig fördern. Im Folgenden werden wir die wichtigsten Komponenten des kombinierten didaktischen Ansatzes betrachten.

Das Prinzip der vollständigen Handlung stützt sich auf verschiedene theoretische Ansätze und stellt die Verbindung zwischen Lernen und Handeln in den Mittelpunkt. Nicht mehr nur die reine Wissensvermittlung steht im Vordergrund, sondern auch die Anwendung des Wissens in arbeitsrelevanten Aufgaben und bei der Lösung von Problemen. Auf diese Weise kann neben der Sicherstellung der Fachrelevanz eine nachhaltigere Verankerung des (Fach-)Wissens bei den Lernenden erreicht werden. Ein weiterer Vorteil dieses Ansatzes ist, dass auch andere (Wissens-) Komponenten des professionellen Arbeitsverhaltens, wie z.B. Methodenwissen oder soziale Kooperation, trainiert werden.

0.3.1 Didaktische Prinzipien der vollständigen Handlung

Der Ansatz von vollständiger Handlung ist

- Bedarfsorientiert, was bedeutet, dass jedes Unternehmen ein reales Problem zu lösen hat. Das Problem, die Lernaufgabe und die entwickelte Lösung sind alle unmittelbar mit der Arbeitssituation im Unternehmen verknüpft, was eine direkte Anwendbarkeit garantiert.

- Anwendungsorientiert, was bedeutet, dass am Ende des Lernprozesses ein Ergebnis steht, das sofort umgesetzt werden kann. Dieses Element des Ansatzes wird im fünften Schritt "Check" geprüft und einem abschließenden Test unterzogen, wenn es zur Lösung des bestehenden Problems angewendet wird.
- Keinem Lehrplan folgend, was bedeutet, dass die Bereitstellung von Informationen und der Lernprozess der Reaktion auf die Realität, die Aufgaben und die Menschen folgt. Der Lernprozess folgt nicht einem festen und etablierten Lehrplan, sondern erforscht und nutzt nur die Informationen, die bei jedem einzelnen Schritt des Lernprozesses notwendig sind - unterstützt und begleitet durch den didaktischen und fachspezifischen Experten.
- Selbstgesteuertes Lernen, d.h. die Lernenden entwickeln ihre eigene Lösung - unterstützt von den didaktischen und fachspezifischen Experten. Dieses Element des Ansatzes ist nicht nur offen für völlig neue Lösungen (auch solche, an die der Fachexperte vielleicht noch nicht gedacht hat), sondern auch offen für Fehler und das Lernen durch deren Korrektur. Dennoch hat dieses Element in der Realität oft seine Grenzen (siehe: 0.3.3 Grenzen des selbstgesteuerten Lernens).

0.3.2 Didaktische Prinzipien des agilen Lernens

Agile Lernansätze wurden vor allem auf hohem technischem Niveau für komplexere und anspruchsvollere Aufgaben entwickelt. Es basiert ebenfalls auf den Grundsätzen des handlungsorientierten Lernens und erweitert im Wesentlichen das Prinzip der vollständigen Handlung um drei Elemente.

1. Alle Handlungsschritte (von der Meldung bis zur Auswertung) werden nicht unbedingt nur einmal für eine Aufgabe durchgeführt. Die Bearbeitung einer Vielzahl von Aufgaben aus dem betrieblichen Kontext erfolgt in mehreren Zyklen der vollständigen Handlung und wird am Ende überprüft und ausgewertet. Diese Wiederholungen werden im Rahmen von agilem Lernen auch als "Stages" bezeichnet.
2. Dieser Prozess nutzt den "Werkzeugkasten" der agilen Projektmanagement-Methodik "Scrum". Das bedeutet unter anderem die Verwendung eines "Backlog"-Ansatzes, um alle notwendigen Aktivitäten übersichtlich darzustellen, und eines Kanban-Boards, um den Arbeitsfortschritt zu visualisieren.
3. Das Unternehmensumfeld ist ein unmittelbarer Bestandteil des Prozesses. Zum Beispiel wird eine Lernaufgabe von einem internen Kunden gestellt, und das Ergebnis wird auch von diesem Kunden bestätigt. Auch die fachlichen Inhalte werden nicht nur von den Ausbildern selbst (Trainer, Coaches usw.) vermittelt, sondern auch von Experten aus dem gleichen Arbeitsumfeld. Diese Inhalte können Teil der Überprüfung sein oder z. B. in den folgenden Zyklen behandelt werden.

0.3.3 Grenzen des selbstgesteuerten Lernens

Insbesondere der Prozess des selbstgesteuerten Lernens wird in vielen Fällen aus mindestens zwei Gründen nicht zu 100 % umsetzbar sein:

1. Das gewünschte Ergebnis des Lernprozesses ist bereits definiert. Dies kann z.B. die korrekte Anwendung eines neuen Werkzeugs oder Prozessschritts innerhalb einer bereits bestehenden Produktion sein.
2. Die Lernenden verfügen nicht über den notwendigen Hintergrund und die Erfahrung für selbstgesteuertes Lernen. In einem Arbeitsumfeld mit überwiegend akademisch

ausgebildeten Mitarbeitern oder erfahrenen Technikern sind z.B. die Voraussetzungen besser als in einer Gruppe lediglich angelernter Arbeiter.

0.3.4 Vollständige Handlung und agiles Lernen als empirischer Ansatz

Zwei Leitprinzipien machen die Kombination von Vollständige Handlung und agiles Lernen erfolgreich:

- **Flexibilität:** Aufgaben bieten den Lernenden und Praktikern immer Wahlfreiheit, so dass mehrere Optionen zur Auswahl stehen. Das Prinzip des handlungsorientierten Lernens impliziert, dass es mehrere gangbare Wege gibt, die Ziele der Aufgabe zu erreichen.
- **Qualität:** Ist das Ergebnis unbefriedigend, wird durch die klare Struktur der Gesamtmessung sofort klar, welcher Prozessschritt fehlerhaft ist. Das Aufspüren dieser Mängel ermöglicht es, Schwierigkeiten im Lernprozess genauer zu untersuchen.

In diesem Sinne ist vollständige Handlung und agiles Lernen ein empirischer Ansatz, da er sich ständig mit der Realität in Bezug auf die Lernerfahrung und die Anwendbarkeit bzw. die Lernergebnisse auseinandersetzt. Dazu gehört auch, dass die Methode keinen Wert "an sich" hat, sondern vielmehr in den Prozessen, die sie ermöglicht und verstärkt.

0.4 Beteiligte Rollen und Interessenvertreter

Die nachstehende Aufteilung der Rollen und Interessengruppen orientiert sich an der idealen Funktionalität und nicht unbedingt an den Gegebenheiten in allen Unternehmen. Je nach Größe und Zusammensetzung des Unternehmens kann jede der aufgelisteten Rollen durch eine Einzelperson vertreten sein oder eine Person kann mehrere Funktionen in sich vereinen. So könnte ein (kleineres) Unternehmen beispielsweise keine eigene Personalabteilung haben, aber die Funktion der Überwachung der Ressourcen, Qualifikationen und Bedürfnisse der Mitarbeiter muss dennoch übernommen werden. Ebenso kann in einem kleineren Handwerksbetrieb der Eigentümer einer der Ausführenden sein und zusätzlich ein separates Büro haben, das auch die Personalverantwortung übernimmt. In diesem Fall nimmt der Eigentümer/Praktiker an der Bildungsmaßnahme teil, trägt die Endverantwortung und garantiert das Engagement des Unternehmens, während sein Büro die Personalverantwortung übernimmt (siehe unten). In einem größeren Unternehmen kann auch der didaktische Experte oder vielleicht sogar der inhaltliche Experte aus demselben Unternehmen kommen und je nach Qualifikation sogar dieselbe Person sein.

0.4.1 Geschäftsführer und/oder Eigentümer

Der Geschäftsführer und/oder Eigentümer hat die Möglichkeit, die endgültige Entscheidung über die Bildungsmaßnahme zu treffen und letztlich die erforderlichen Ressourcen freizugeben. Sie/er trägt damit die Letztverantwortung für die Weiterbildung im Unternehmen und hat auch die Aufgabe, das für den Erfolg der Maßnahme unabdingbare starke Engagement des Unternehmens zu gewährleisten. In dieser Position ist der Geschäftsführer / Eigentümer der Auftraggeber, der die Ziele und Erwartungen definieren muss. Während des ersten Schritts der Vorbereitung und Information muss sie/er Teil des Prozesses sein, da ihr/sein fortlaufendes Engagement für die Maßnahme entscheidend für die Motivation des Teams ist, insbesondere in der Phase, in der Änderungen und Anpassungen während des Lernprozesses vorgenommen werden müssen. Aus diesem Grund ist ihre/seine Einbeziehung auch in Einheit 5 "Kontrolle" und Einheit 6 "Bewertung" entscheidend.

0.4.2 Personalabteilung

Die Rolle der Personalabteilung ist von entscheidender Bedeutung für den reibungslosen Ablauf der Bildungsmaßnahme, da sie eine zentrale Position im Netzwerk der Rollen und Akteure einnimmt. Die Personalabteilung steht in Kontakt mit Managern/Eigentümern, Praktikern und didaktischen/inhaltlichen Experten. Sie ist in erster Linie für die nahtlose Integration des Lernprozesses in den laufenden Arbeitsablauf verantwortlich und garantiert so, dass die Ressourcen des Unternehmens und der Mitarbeiter gut aufeinander abgestimmt sind, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Viele Beispiele haben gezeigt, dass das Gleichgewicht zwischen der Freigabe der erforderlichen Zeit für die Lernenden und der gleichzeitigen Berücksichtigung der Bedürfnisse des Unternehmens in Bezug auf die Arbeitskräfte der Praktiker ein äußerst sensibler Punkt ist, nicht nur für den Erfolg des Lernprozesses, sondern auch dafür, dass die Teilnehmer motiviert bleiben, weil sie genügend Ressourcen für das Lernen haben und gleichzeitig ihre Relevanz für das Unternehmen sehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Lernprozess tief in den Arbeitsalltag des Unternehmens integriert ist. In einigen größeren Unternehmen kann die Personalabteilung auch für die Ermittlung des Bildungsbedarfs der Mitarbeiter und die Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen zuständig sein. Sie kann also auch die Weiterbildung initiieren und an der ersten Stufe der Vorbereitung/Information und an den letzten beiden Stufen der Überprüfung und Bewertung teilnehmen. Die Hauptaufgabe besteht jedoch darin, einen sicheren Rahmen für den Lernprozess zu schaffen.

0.4.3 Mitarbeiter/Teilnehmer

Der Mitarbeiter, der Teilnehmer und Lernender in der Weiterbildung ist, hat die Schlüsselrolle im gesamten Prozess inne. Sie/er hat den anfänglichen Lernbedarf und ist von zentraler Bedeutung für die Umsetzung aller Schritte des Lernprozesses und sie/er wird die neu erworbenen Kompetenzen auch in ihrer/seiner täglichen Arbeit anwenden. Dies bedeutet, dass sie bereit sein müssen, die Selbststeuerung und die damit verbundene Verantwortung zu übernehmen. Diese Bereitschaft ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des agilen Lernens. Darüber hinaus müssen die Lernenden den Lernprozess als Team aktiv gestalten, da sie als Einzelne und als Team durch eigene Erfahrungen lernen. Sie müssen eine positive Einstellung haben und bereit sein, sich am Prozess zu beteiligen, zu diskutieren und ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen. Unabhängig vom hierarchischen Status innerhalb des Unternehmens ist es erforderlich, dass alle Mitglieder des Lernteams auf Augenhöhe arbeiten.

0.4.4 Didaktischer Experte

Die Rolle des didaktischen Experten zeichnet sich durch das erforderliche Fachwissen aus, um die Fortbildung in all ihren Schritten zu ermöglichen. In erster Linie ist er/sie ein/e Kommunikator/in und hat die schwierige Aufgabe, die Selbststeuerung der Lernenden zu fördern, indem er/sie sie in einem perfekten Gleichgewicht zwischen dem Zulassen des Lernprozesses und dem Korrigieren und Anweisen der Lernenden, wenn sie dazu neigen, in die Irre zu gehen, anleitet.

Es ist der didaktische Experte, der ein gutes Verhältnis zwischen den formalen Schritten der didaktischen Methode der vollständigen Handlung und des agilen Lernens einerseits und der Anwendung der Grundprinzipien, ausgerichtet auf die Zielgruppe und jede einzelne Situation, finden muss. Für das Wohlbefinden der Lernenden ist diese Sensibilität, die Fähigkeit, eine bestimmte Situation einzuschätzen und entsprechend zu reagieren, von größter Bedeutung. Dazu braucht sie/er ein tiefes Verständnis der Methode.

Aber die Kompetenzen, über die der didaktische Experte verfügen muss, gehen über diese kommunikativen Fähigkeiten hinaus. Er/sie muss auch in der Lage sein, sich mit der Personalabteilung über die erforderlichen Ressourcen in Lernzeiten und -orten abzustimmen, und er/sie muss auch in der Lage sein, zumindest den Bedarf an technischer und digitaler Unterstützung zu formulieren, wenn das Lernen zumindest teilweise in einer virtuellen oder gemischten Umgebung stattfindet.

0.4.5 Fachexperte

Der Fachexperte kann ein externer Anbieter sein, er kann aus dem Unternehmen selbst kommen oder die Lerngruppe kann - unterstützt durch den didaktischen Experten - die notwendigen Informationen sogar selbst recherchieren. Wie für den didaktischen Experten ist es auch für den Fachexperten entscheidend, die richtige Balance zwischen einer selbstgesteuerten Lernerfahrung und der Anleitung der Gruppe zu finden. Dazu gehört auch die Flexibilität, der Lerngruppe zu erlauben, Fehler zu machen und aus ihren Fehlern zu lernen.

Auch die Bereitstellung von Informationen für die Lernenden kann viele Formen annehmen. Der Fachexperte könnte lediglich die von den Lernenden entdeckten Rechercheinformationen überwachen, er/sie könnte ein Portfolio mit Informationen präsentieren oder sogar Informationsmaterial produzieren, das auf den Lernprozess zugeschnitten ist, oder er/sie könnte eine ganze digitale Plattform einrichten - die auch eine bessere Langlebigkeit und die Möglichkeit bieten sollte, nach dem Lernprozess jederzeit zu den Bildungsressourcen zurückzukehren. Jede Art von Informations- und Wissensbereitstellung und -kontrolle ist abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Weiterbildung. In jedem Fall sollte das Bildungsmaterial in der Team- und in der Einzelarbeit nutzbar sein.

HoWARP

0.5 Hintergrundinformationen und zusätzliche Ressourcen

- [HoWARP project webpage](#)
 - <https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp>
- [Overview report \(PDF,EN\)](#)
 - <https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io1/io1.pdf>
- [Case studies and best practices \(PDF,EN\)](#)
 - <https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io2/io2.pdf>
- [Methodenhandbuch für handlungsorientierte virtuelle Weiterbildung \(PDF, DE\)](#)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io3/io3_de.pdf
- [Das Methodenhandbuch als interaktive Webseite](#)
 - <https://info.agile-learning.eu/de/methodenhandbuch/methodensammlung>
- [Methods manual for action-oriented virtual training \(PDF, EN\)](#)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io3/io3_en.pdf
- [The methods manual as interactive website](#)
 - <https://info.agile-learning.eu/en/methodenhandbuch/methodensammlung>
- [Methodes Handleiding voor actiegericht virtuele opleiding \(PDF, NL\)](#)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io3/io3_nl.pdf
- [Kompetenzbasiertes Rahmen-Curriculum für OrganisatorInnen von Weiterbildung \(PDF, DE\)](#)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io4/io4_de.pdf
- [Competence-based framework curriculum for organisers of continuing education \(PDF,EN\)](#)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io4/io4_en.pdf
- [Op competenties gebaseerd curriculumraamwerk voor organisatoren van post-initiële schooling \(PDF,NL\)](#)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io4/io4_nl.pdf
- [Information über Agiles Lernen als interaktive Webseite](#)
 - <https://info.agile-learning.eu/de>
- [Information about Agile Learning as an interactive website](#)
 - <https://info.agile-learning.eu/en>
- [Informatie over Agile Learning als interactieve website](#)
 - <https://info.agile-learning.eu/nl>

- Longmuß, J. / Korge, G. / Bauer, A. / Höhne, B. (2021) (eds.): Agiles Lernen im Unternehmen. Springer Vieweg, Open Access. Available online: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-662-62013-7#about>

Einheit 1 - Vorbereitung / Information

In Lektion 0 haben Sie den Zyklus der vollständigen Handlung im Hinblick auf die Entwicklung - und Durchführung - agiler und handlungsorientierter Lernaktivitäten kennengelernt. In der aktuellen Einheit werden wir uns auf den ersten Schritt des Zyklus konzentrieren: "Vorbereitung - Information". Das Ziel dieses Schritts (dieser Einheit) ist es, die Teilnehmer auf ihre Lernaktivität vorzubereiten. Der Schwerpunkt liegt daher auf der Ermittlung der Lernbedürfnisse und des Kontextes.

1.1: Orientierung

Diese Untereinheit dient dazu, sicherzustellen, dass Sie die Voraussetzungen erfüllen, um diese Einheit erfolgreich abzuschließen. Außerdem erfahren Sie etwas über den Zweck dieser Einheit, die angestrebten Ergebnisse und die Rollen und Akteure, die an diesem Schritt der vollständigen Handlung beteiligt sind.

1.1.1 Vorbedingungen

Bevor der Lernzyklus konzipiert und durchgeführt wird, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- Es wurde ein Lernbedarf (Kompetenzdefizit) festgestellt, und zwar sowohl bei den möglichen Teilnehmern als auch bei denjenigen, die über den Lernprozess entscheiden und ihn leiten.
- Jemand hat oder wird die Kontrolle über den Lernprozess (innerhalb des Zyklus der vollständigen Handlung) übernehmen; von der (Unterstützung bei) Identifizierung des/der erwähnten Lernbedarfs/Lernaufgaben oder der Bestätigung eines Lernbedarfs, den jemand anderes identifiziert hat, bis hin zur Entscheidung, dass eine bestimmte Lernaktivität gerechtfertigt und notwendig ist. Dies könnte ein "methodischer Unterstützer" sein
- Die Teilnehmenden haben ein berufliches oder ehrenamtliches Umfeld, in dem sie die Weiterbildung organisieren und/oder durchführen (wollen). Dieses Umfeld, z.B. die Weiterbildungseinrichtung oder das Unternehmen, in dem sie stattfinden soll, oder ein Träger, unterstützt den handlungsorientierten Ansatz oder steht ihm zumindest offen gegenüber.

1.1.2 Zweck dieser Einheit

- Ermitteln und vereinbaren/bestimmen Sie den Lernbedarf
- Festlegung der Lernziele
- Teilnehmer auswählen
- Alle Beteiligten (einschließlich der Teilnehmer) müssen den Lernbedarf/die Aufgabe anerkennen
- Suche nach (Hintergrund-)Informationen über das Lernziel

- Verteilen/Verfügbarmachen von Informationen über die Lernaufgabe
- Definieren Sie den Kontext des Lernprozesses, z. B. Dauer, Zusammenarbeit mit anderen, Lernen am Arbeitsplatz

1.1.3 Angestrebte Ergebnisse

Nach Abschluss dieser Einheit

- wurde ein Lernbedarf (Arbeitsaufgabe) mit Lernzielen definiert
- Die Teilnehmer wurden identifiziert, es gibt eine gemeinsame Vereinbarung über ihre Teilnahme und den allgemeinen Ablauf der Lernaktivitäten gemäß dem Zyklus der vollständigen Aktion
- Andere Rollen (Stakeholder) wurden identifiziert und zugewiesen
- Die Teilnehmer wurden über den Inhalt (verwandte Informationen) der Lernaufgabe informiert

1.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure

- Geschäftsführer und/oder Eigentümer
 - Erkennen/Definieren des Lernbedarfs, Festlegen von Lernzielen, Identifizieren/Auswählen von Teilnehmern
- Personalabteilung
 - Erkennen/Definieren des Lernbedarfs, Festlegen von Lernzielen, Identifizieren/Auswählen von Teilnehmern
- Mitarbeiter/Teilnehmer
 - Erkennen des Lernbedarfs, Setzen von Lernzielen, Suchen und Kennenlernen von Lerninhalten (selbstgesteuert oder bereitgestellt)
- Didaktischer Experte
 - Hilft, den Lernbedarf zu definieren
- Experte für Inhalte
 - Suche nach und Bereitstellung von Lerninhalten

1.2: Input

Zur Vorbereitung/Information, dem ersten Schritt einer vollständigen Handlung, müssen Sie verstehen, wer welchen Lernbedarf artikuliert und wer an der Erfüllung dieses Bedarfs beteiligt sein wird. Aus diesem Grund werden wir einen genaueren Blick darauf werfen, welche Informationen erforderlich sind und welche Fragen gestellt werden müssen, um einen guten Start in den Lernprozess zu haben.

1.2.1. Schaffung der Voraussetzungen

Nachdem die ersten Anzeichen für einen Lernbedarf aufgetreten sind, kann mit den Vorbereitungen für die Gestaltung agiler und handlungsorientierter Lernaktivitäten begonnen werden. Ein erster Schritt besteht darin, vor Projektbeginn eine genaue Einschätzung darüber vorzunehmen, welche Ressourcen für die Durchführung eines handlungsorientierten und agilen Lernprojekts erforderlich sind. Dazu gehört auch die Beschreibung von Rollen und Verantwortlichkeiten:

- Wer ist der Auftraggeber? Derjenige, der das Bedürfnis nach Lernen zuerst geäußert hat, oder ggf. andere?
- Wer muss noch einbezogen werden? Wer kann die notwendige methodische und technische Unterstützung und inhaltliche Kompetenz für den Lernprozess bereitstellen? Wer ermöglicht ein assistiertes Lernen am Arbeitsplatz? Ist externe Unterstützung erforderlich und verfügbar?
- Inwieweit werden Vorbilder benötigt, in welcher Phase des agilen Lernens?

Darüber hinaus ist es wichtig, eine erste Schätzung der Lernzeit bzw. des Lernaufwands vorzunehmen. Diese Einschätzung ist schwierig, solange das Lernziel noch nicht weiter spezifiziert und die Lernaufgaben noch nicht formuliert sind. Beim agilen Lernen handelt es sich um Erfahrungslernen im Arbeitskontext; je nach Lernthema sind speziell ausgestattete Lernräume oder ein Labor, eine entsprechend ausgestattete und zugängliche Maschine oder ähnliches notwendig. Eine entscheidende Frage ist schließlich, wie schnell all diese Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

1.2.2 Ermittlung und Beschreibung des Lernbedarfs

Um Mitarbeiter/Teilnehmer auf eine Lernaktivität/einen Lernweg vorzubereiten, sind sowohl eine klare Beschreibung der Arbeits-/Lernaufgabe als auch klare Definitionen der Teilnehmergruppe - einschließlich ihres Arbeitskontextes - erforderlich. Diese sind natürlich eng miteinander verwoben, aber im Allgemeinen wird ein erfahrener Lernbedarf den Prozess in Gang setzen. Zur Unterstützung bei der Definition und Fokussierung dieses Lernbedarfs können die folgenden Fragen gestellt werden:

1. Besteht die Notwendigkeit zu lernen?
 - a. Was ist die Ursache des Problems?
 - b. Was sind die Folgen?
 - c. Wie sieht die ideale Situation aus?
 - d. Ist eine Schulung (oder eine andere Form des angeleiteten Lernens) die beste und kostengünstigste Lösung?
2. Was muss gelernt werden?
 - a. Unter welchen Bedingungen/Umständen müssen die Arbeiten/Aufgaben ausgeführt werden?
 - b. Wie gut muss die Arbeit/Aufgabe ausgeführt werden?
 - c. Welche hemmenden und fördernden Faktoren spielen dabei eine Rolle?
 - d. Wo liegt der Schwerpunkt (Mangel an Wissen, psychomotorischen Fähigkeiten und/oder beruflicher Einstellung)?
 - e. Ist eine Form der Bewertung wünschenswert?

Ausgehend von den obigen Ausführungen kann der Lernbedarf wie folgt beschrieben werden:

1. eine Beschreibung des Kontextes, in dem die Lerneinheit angesiedelt ist, und der Fragen, die mit ihr beantwortet oder gelöst werden können. Die Leitfrage würde lauten: "Womit kann Ihnen diese Lerneinheit helfen?" In der Regel werden zwei oder drei Herausforderungen formuliert, z. B. "Die Kapazitätsplanung eines Projekts muss koordiniert werden".

- zwei oder drei der angestrebten Ergebnisse, wenn möglich als Kompetenzziele formuliert: "Nach dem Durcharbeiten dieser Einheit,..." z.B. sollte der Lernende in der Lage sein, anderen die Methode zu erklären.

1.2.3 Bestimmung einer (Gruppe von) Lernenden

Auf der Grundlage des Lernbedarfs müssen die Lernenden identifiziert werden, und es kann eine mögliche Gruppe von Lernenden definiert und beschrieben werden. An dieser Phase können mehrere Akteure beteiligt sein, aber logischerweise tragen der "Kunde" - der der/die Arbeitnehmer selbst sein kann - und der methodische Moderator zur Bestimmung der Zielgruppe bei. Die folgenden Fragen können bei der Bestimmung des Teilnehmerkreises helfen:

- Wer muss zur Bewältigung der Aufgaben beitragen, für die ein Kompetenzaufbau erforderlich ist?
- Wer hat Kompetenzlücken und folglich Lernbedarf?

Um festzustellen, ob die Zielgruppe und die einzelnen Mitarbeiter für agiles und handlungsorientiertes Lernen geeignet sind, werden die folgenden Fragen verwendet.

- Ist die Zielgruppe lernwillig/-fähig? Hat die Zielgruppe die richtige Einstellung und Motivation, will sie neue Dinge ausprobieren und lernen?
- Wie viel Anleitung/Steuerung und Unterstützung braucht die Zielgruppe?
- Inwieweit ist die Zielgruppe in der Lage, ihren eigenen Lernprozess zu steuern/zu leiten? Hat die Zielgruppe bereits Erfahrung darin, ihr eigenes Lernen selbstständig zu planen und zu verfolgen?
- Liegt der Schwerpunkt auf der Teilnahme am Lernen am Arbeitsplatz oder auf dem parallelen Lernen?

Selbst wenn die Antworten auf einige dieser Fragen begrenzt sind, muss dies kein Hindernis sein. Wenn jedoch der Großteil der Zielgruppe kaum Erfahrungen oder Möglichkeiten hat, während der Arbeit selbstständig zu lernen, und viele das Lernen eher als Bedrohung denn als Chance sehen, sollten andere Arten des Lernens in Betracht gezogen werden.

1.2.4 Vorbereitung der Lernenden

Ausgangspunkt ist eine (Lern-)Aufgabe aus dem aktuellen oder zukünftigen Arbeitskontext. Diese Aufgabe muss von den Teilnehmern vollständig erfasst werden; sowohl die Aufgabe selbst als auch ihre Bedeutung müssen "verinnerlicht" werden. In der Regel wird es darum gehen, sich mit neuen Fachinhalten vertraut zu machen. Wenn möglich, sollten sich die Lernenden diese Inhalte selbst aneignen, und zwar mit Hilfe von Material, das der Experte zur Verfügung stellt, oder von Material, das sie selbst recherchiert haben. Der Fachexperte kann den Stoff aber auch in einer Vorlesung o.ä. präsentieren, z.B. wenn die Zeit für eine Phase der selbstständigen Aneignung von Lernstoff nicht ausreicht. Der Schritt der Aneignung muss dann im Anschluss erfolgen. Dies ist abhängig von der Fähigkeit der Teilnehmenden, sich den Stoff selbst zu erschließen und von zeitlichen Zwängen. Auf diese Weise wird eine intensive Auseinandersetzung mit diesen Inhalten erreicht.

Dies bedeutet, dass die Teilnehmer in dieser Phase des Lernzyklus recht gut informiert werden müssen. Das Ausmaß, in dem in diesem ersten Schritt fachliche Informationen vermittelt werden, kann unterschiedlich sein. In einigen Fällen kann dies recht umfangreich sein - wie z. B. ein

vollständiger theoretischer Hintergrund -, in anderen Fällen kann es sich mehr oder weniger um die Definition und Akzeptanz bzw. Einigung auf eine Lernaufgabe handeln, für die (noch) keine Informationen verfügbar sind. Der Coach oder Lehrer stellt diese Informationen zur Verfügung oder unterstützt den Lernenden dabei, sich diese Informationen anzueignen und sich mit ihnen vertraut zu machen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dies zu tun, wobei die Hauptbeispiele darin bestehen, die Teilnehmer selbst nach Inhalten suchen zu lassen oder ihnen diese Informationen vom Coach/Lehrer zu präsentieren. Untereinheit 1.3 enthält Links zu Ressourcen, die bei der Auswahl einer geeigneten Methode zur Information der Teilnehmer in diesem ersten Schritt des Lernzyklus verwendet werden können.

1.3 Allgemeine Ressourcen und Hintergrundinformationen

Es gibt verschiedene Wege und Methoden, um die Teilnehmer mit den Informationen zur Lernaufgabe vertraut zu machen, darunter Präsentationen (z. B. durch den Coach oder einen Fachexperten) und Formen des selbstgesteuerten Lernens. Eine ausführliche Beschreibung der Methoden, mit denen die Teilnehmer mit relevanten Informationen (Inhalten) zur Lernaufgabe vertraut gemacht werden, findet sich im "Methodenhandbuch" des HoWARP-Projekts:

- [HoWARP project webpage](#)
 - <https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp>
- [Methodenhandbuch für handlungsorientierte virtuelle Weiterbildung](#) (PDF, DE)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io3/io3_de.pdf
- [Das Methodenhandbuch als interaktive Webseite](#)
 - <https://info.agile-learning.eu/de/methodenhandbuch/methodensammlung>
- [Methods manual for action-oriented virtual training](#) (PDF, EN)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io3/io3_en.pdf
- [The methods manual as interactive website](#)
 - <https://info.agile-learning.eu/en/methodenhandbuch/methodensammlung>
- [Methodes Handleiding voor actiegericht virtuele opleiding](#) (PDF, NL)
 - https://agile-learning.eu/en/projekte/howarp/io3/io3_nl.pdf

1.4 Checkliste

Um zu überprüfen, ob der Schritt der Vorbereitung und Unterrichtung ausreichend durchgeführt wurde, sind folgende Fragen zu stellen

- Welcher konkrete Lernbedarf wurde festgestellt, welche Aufgabe(n) umfasst dieser Lernbedarf?
- Welche Inhalte umfassen die Aufgaben?
- Wer erkennt diesen Lernbedarf für sich selbst an?

HoWARP

- Wer wird an der Lerneinheit teilnehmen (Gruppe)?
- Wer wird/kann beteiligt werden?
 - Geschäftsführer und/oder Eigentümer
 - Personalabteilung
 - Mitarbeiter/Teilnehmer
 - Didaktischer Experte
 - Fachexperte
- Führen die Teilnehmer diese Aufgaben bereits aus, oder sind sie dazu in der Lage?
- Gibt es eine andere Möglichkeit für sie, sich selbst mit dem Inhalt vertraut zu machen (zu lernen)?
- Was muss noch an Lerninhalten vermittelt werden, von wem?
- Ist das Arbeitsumfeld für agiles und handlungsorientiertes Lernen geeignet? Wenn nicht, kann dies erreicht werden oder gibt es Alternativen (z. B. hybride oder virtuelle Lernumgebungen)?

Einheit 2 - Planung: Wie kann die Lernaktivität aufgebaut, vorbereitet und gestaltet werden?

In dieser Einheit 2 "Planung" werden wir uns die Schritte genauer ansehen, die für die Planung von Lernaktivitäten in Ihrer Organisation notwendig sind. Bitte beachten Sie, dass es hier nur um die Planung und noch nicht um die Entscheidung oder gar Umsetzung geht.

2.1: Orientierung

Diese Untereinheit dient dazu, sicherzustellen, dass Sie die Voraussetzungen erfüllen, um diese Einheit erfolgreich abzuschließen. Außerdem erfahren Sie etwas über den Zweck dieser Einheit, die angestrebten Ergebnisse und die Rollen und Akteure, die an diesem Schritt des vollständigen Aktionszyklus beteiligt sind.

2.1.1 Vorbedingungen

Idealerweise sollten Sie die vorangegangene Einheit 1 "Vorbereitung - Information" durchlaufen haben. Auf jeden Fall sollten Sie in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Was genau ist der Lernbedarf und welche Aufgaben sind damit verbunden?
- Um welche Inhalte geht es bei der Aufgabe?
- Wer muss in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation beteiligt sein?
- Wer muss von außerhalb der Organisation einbezogen werden?

Wenn Sie Schwierigkeiten haben, auf diese Punkte zu antworten oder nicht genau verstehen, was sie bedeuten, ist es ratsam, zu Lektion 1 "Vorbereitung - Information" zurückzukehren und dann zu Lektion 2 zurückzukehren und fortzufahren.

2.1.2 Zweck dieser Einheit

- Planen Sie, was getan werden soll - und von wem
- Planen Sie, welche Lösung für Ihre Lernaktivität gewählt werden soll und wie sie umgesetzt werden kann
- Überprüfen Sie, ob Sie einen guten Plan haben, wie Sie die Lernaktivität durchführen
- Denken Sie über Ihren Planungsprozess nach

2.1.3 Angestrebte Ergebnisse

Nach Abschluss dieser Einheit

- Haben Sie eine klare Vorstellung von den Zielen Ihrer Lernaktivität
- Können Sie jeden Schritt des Lernprozesses und die daran beteiligten Rollen definieren
- Kennen Sie die erforderlichen Ressourcen in Form von Personal, Unterrichtsmaterialien, Zeit und (externen) Bildungsexperten (didaktisch und fachlich)
- Wissen Sie, wie Sie die erforderlichen Ressourcen freisetzen können, um die Lernaktivität in den laufenden Arbeitsprozess zu integrieren

2.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure:

- Geschäftsführer und/oder Eigentümer
 - Abstimmung der Bildungsziele mit den Unternehmensstrategien
 - Genehmigt die erforderlichen Ressourcen
 - Richtet die Schritte (und verwendeten Methoden) der Lernaktivität auf den laufenden Arbeitsprozess aus
- Personalabteilung
 - Koordiniert Arbeitskräfte für Lernaktivitäten und laufende Arbeitsprozesse
 - Schützt die Ressourcen des Mitarbeiters zwischen Lernaktivität und laufendem Arbeitsprozess
- Mitarbeiter/Teilnehmer
 - Identifiziert und prüft das Lernziel
 - Plant und überwacht die Vereinbarkeit von Lernaktivität und laufendem Arbeitsprozess während aller Schritte der Trainingsmaßnahmen
- Didaktischer Experte
 - Steuert den Lernprozess, weiß, welcher Schritt als nächstes zu tun ist
 - stellt sicher, dass die Ziele und Pläne realistisch sind
 - Unterstützt die Entwicklung eines detaillierten und präzisen Plans für die Lernaktivität
- Fachexperte
 - Ermittlung des erforderlichen Lernmaterials

2.2: Input

In diesem Schritt sollen die Lernenden selbständig Möglichkeiten überlegen und erarbeiten, wie sie die Aufgaben angehen und bewältigen wollen. Experten stehen ihnen dabei beratend zur Seite und können Hinweise geben, sollten aber den Planungsprozess nicht steuern. Um die Lernenden dabei zu unterstützen, müssen der didaktische und der inhaltliche Experte gleichermaßen Lernmaterial, Zeitpläne und mögliche Trainingseinheiten für die Lernaktivität vorbereiten. Bei der Vorbereitung dieser Planungsphase müssen mehrere sehr wichtige Fragen berücksichtigt werden, um eine gute Lernerfahrung zu ermöglichen:

- Sind die Gestaltung des Lernprozesses und seine Inhalte gut auf das Lernziel abgestimmt?
- Wer ist die Zielgruppe, wie ist ihre Qualifikation und Motivation und was sind mögliche Hindernisse bei der Zusammenarbeit?
- Wie ist die Lern- und Arbeitskultur im Unternehmen und bei der Zielgruppe? Passt sie zum Ansatz von Vollständige Handlung und Agilem Lernen?
- Wie viele Lernstunden und wie viel Aufwand sind ungefähr nötig?
- Stehen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung, insbesondere wenn es darum geht, neben der regulären Arbeit Zeit für das Lernen zu finden?

2.2.1 Bewertung der Lernziele und des didaktischen Ansatzes

Selbst wenn der Bedarf an einer Lernaktivität festgestellt wurde und diese ursprüngliche Aufgabe in der ersten Phase, Einheit 1 - Planung, mit allen Rollen und Beteiligten geklärt wurde, bedeutet dies nicht automatisch, dass die Lernziele und der didaktische Ansatz zu ihrer Erreichung bereits abgeschlossen sind.

Die Fähigkeiten und Kenntnisse, die die Lernenden erwerben müssen, werden sie in die Lage versetzen, während der Lernaktivität und an ihrem Arbeitsplatz selbständig zu lernen und zu

arbeiten. Der kompetenzbasierte und handlungsorientierte Lernansatz wird sie nicht nur bei der erfolgreichen Bewältigung der Lernaktivität unterstützen, sondern sich auch positiv auf weitere Problemlösungsfähigkeiten auswirken.

In dieser frühen Phase arbeiten die inhaltlichen und didaktischen Experten eng zusammen, um die Lernanforderungen zu ermitteln: Welche Kenntnisse und Fertigkeiten werden benötigt, um welche (Teil-)Aufgaben zu bewältigen? Welches weitere Wissen - Basiswissen, aufgabenübergreifendes Wissen - ist erforderlich?

2.2.2 Ausarbeitung der Lernaufgaben

Die Ausarbeitung geeigneter Lernaufgaben, die in der Summe das Lernthema abdecken, mag zwar anspruchsvoll sein, hat aber einen hohen Einfluss auf den Erfolg und das Ergebnis des agilen Lernprojekts.

Der didaktische Experte ist in dieser Phase von großer Bedeutung. Welcher Struktur und didaktischen Logik folgen die Aufgaben? Wie lassen sich z.B. Fragen der Lern- und Arbeitshaltung in Lernaufgaben abbilden?

Für das selbstgesteuerte Lernen sollte der Experte einen starken Schwerpunkt auf Materialien legen, die die Lernenden bei der selbständigen Erarbeitung neuer Inhalte unterstützen. Um ein anwendungsorientiertes Lernen zu ermöglichen, sollten die Selbstlernmaterialien die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Gut strukturiert, um eine einfache Orientierung zu ermöglichen und klare Erwartungen an die Ergebnisse zu stellen
- Die Arbeitseinheit sollte kurz sein und leicht innerhalb einer vorher festgelegten Unterrichtsstunde abgeschlossen werden können.
- anwendungsorientiert, da die Lernaktivität immer noch darauf abzielt, einen praktischen Fall zu lösen, der in einem realen Arbeitsszenario aufgetreten ist

Diese Anforderungen werden in den folgenden Fragen weiter aufgeschlüsselt:

- Wozu dient diese Lerneinheit?
- Was werden die Lernenden danach besser können?
- Ist die Darstellung des Inputs kompakt und nachvollziehbar?
- Auf welche konkrete Aufgabe bezieht sich der Input?

2.2.3 Einrichtung des Gesamtkurses

Bei der Organisation der agilen Lernaktivität müssen mehrere Parameter berücksichtigt werden. Dies sind Aspekte wie die Größe der Lerngruppe und die Frage, ob die geplante Lernmaßnahme zur Gruppengröße passt oder ob sie in mehrere kleinere Lerngruppen aufgeteilt werden muss, was die weitere Aufgabe der Abstimmung von Lernenden, Experten, Arbeitszeiten etc. noch komplizierter macht. Auch die Frage, wann die neuen Fertigkeiten und Kompetenzen dem Unternehmen zur Verfügung stehen sollen, ist für die Planung von Bedeutung, ebenso wie die Frage, wie viel Zeit und Mühe alle Beteiligten zu investieren bereit und in der Lage sind. All dies muss in guter Abstimmung mit allen Seiten geplant und mit großzügigen Puffern versehen werden, da es immer wieder zu

Terminverschiebungen, regelmäßiger Arbeitsbelastung oder der Nichtverfügbarkeit entsprechender Mitarbeiter kommen wird. Zeitliche Engpässe am Arbeitsplatz dürfen nicht mit der Zeit kollidieren, die die Lernenden benötigen. Es muss darauf geachtet werden, dass jede Arbeitseinheit mindestens so lang ist, dass die Lernenden jedes Mal neue, klar beschreibbare Kompetenzen erwerben können. Andernfalls sind Frustration oder gar ein Scheitern der Lernaktivität wahrscheinlich. Dies kann zum Teil durch die Wahl unterschiedlicher Veranstaltungsformate kompensiert werden, die entweder on- oder offline stattfinden und den Teilnehmern mehr Flexibilität beim Zusammentreffen bieten. Zusätzlich zur räumlichen Flexibilität bieten Lernformate, die asynchrones Lernen beinhalten, auch zeitliche Flexibilität. Wenn die Lernaufgabe in einer Online-Umgebung bereitgestellt wird, kann die Gruppe ohne zeitliche und räumliche Einschränkungen zusammenarbeiten. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass a) Teamarbeit immer als sehr vorteilhaft empfunden wird und b) je ungebundener das Team arbeitet, desto einfacher und klarer müssen die Aufgaben formuliert werden.

2.2.4 Zielgruppe

In vielen Fällen wird die Zielgruppe von dem Team, das die Lernaktivität benötigt, vorher festgelegt. Unabhängig davon, ob die Teilnehmer ausgewählt werden können oder nicht, ist es sehr hilfreich, mehr über sie zu erfahren, um a) die Lernmaßnahme insgesamt zu gestalten und b) die Lernaufgaben zu formulieren.

Die folgenden Daten werden dazu beitragen, den Kurs auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zuzuschneiden:

- Womit beschäftigen Sie sich bei ihrer täglichen Arbeit hauptsächlich?
- Was ist Ihr Ziel bei der Lernaktivität?
- Was sind die spezifischen Erwartungen für ein bestimmtes Treffen?
- Wie viel Erfahrung haben Sie im Bereich des weiteren Lernens?
- Sind Sie mit den Methoden vertraut?
- Wie kohärent ist die Gruppe?

2.3: Checkliste

- Was ist das Ziel der Lernaktivität?
- Wie sehen die einzelnen Schritte zur Durchführung der Lernaktivität aus?
 - Wer führt welchen Schritt aus, d.h. trägt die Verantwortung dafür?
 - Welche Ressourcen werden benötigt?
 - Sind die erforderlichen Ressourcen verfügbar?
- Wann kann das geschehen?
 - Wie lange?
 - Wie oft?
 - Wie lässt sich die Weiterbildung in den laufenden Arbeitsprozess integrieren?
- Wo wird sie stattfinden: vor Ort, online oder gemischt?
- Wie wird die Ausbildung im Einzelnen aussehen?
- Was werden wir nach Abschluss der Ausbildung erreicht haben?
- Für alle Rollen usw., die wir einbeziehen müssen (intern: Personal, Zeit, Raum; intern oder extern: Inhalte und Experten), wissen wir, wie wir die Ressourcen freisetzen können?
- Kennen alle ihre Rollen?
- Können wir einen Plan vorlegen, der für alle gut aussieht?

Einheit 3 - Entscheidung: Welche Lösung soll gewählt werden?

In dieser dritten Einheit werden wir uns mit der Frage befassen, ob die geplante(n) Lernlösung(en) tatsächlich durchgeführt werden können. In den vorangegangenen Einheiten wurde der Lernbedarf/die Lernaufgabe ermittelt, und die Teilnehmer (Arbeitnehmer) haben einen Weg (oder mehrere Möglichkeiten) zur Durchführung dieser geplanten Lernaktivitäten geplant. Dazu gehören z. B. ein Zeitrahmen, die erforderliche Ausrüstung/Materialien und Arbeitsaufgaben oder Gelegenheiten am Arbeitsplatz zum Lernen/Üben. In dieser dritten Einheit wird die Entscheidung getroffen, ob diese Planung im Dialog mit einem Coach/Lehrer oder (z. B.) Vorgesetzten durchgeführt wird. Es ist zu bedenken, dass die endgültige Entscheidung, wie der Lernprozess abläuft, in erster Linie von den Teilnehmern selbst getroffen wird, die auch die Verantwortung dafür tragen.

3.1: Orientierung

Diese Untereinheit dient dazu, sicherzustellen, dass Sie die Voraussetzungen erfüllen, um diese Einheit erfolgreich abzuschließen. Außerdem erfahren Sie etwas über den Zweck dieser Einheit, die angestrebten Ergebnisse und die Rollen und Akteure, die an diesem Abschnitt beteiligt sind.

3.1.1 Vorbedingungen

Um sich für einen Lernweg entscheiden zu können, müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- Es wurde ein Lernbedarf/eine Aufgabe ermittelt
- Die Teilnehmer wurden ermittelt und informiert, sie sind mit ihrer Teilnahme und den Lernzielen einverstanden und haben die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt.
- Die Teilnehmer erhalten oder erhielten zusätzliche Informationen zum Lernprozess (z. B. theoretische Inhalte)
- Die Teilnehmer haben geplant, wann und wie sie die Aufgabe in ihrem/ihrem Arbeitsumfeld erlernen wollten.

3.1.2 Zweck dieser Einheit

- Feststellung, ob der geplante Lernpfad ausreichend Gelegenheit bietet, die angestrebten Lernziele zu erreichen
- Feststellung, ob die geplante Lernaktivität unter Berücksichtigung der erforderlichen Bedingungen (Zeit, Ressourcen/Materialien, Beeinträchtigung der Arbeitsbedingungen usw.) durchgeführt werden kann
- Vorschläge zur Anpassung der geplanten Lernaktivität zu machen

3.1.3 Beabsichtigte Ergebnisse

Nach Abschluss dieser Einheit wird klar sein, ob die Lernaktivitäten wie geplant durchgeführt werden können oder ob sie angepasst werden müssen.

3.1.4 Involvierte Rollen und Akteure:

Die Einbeziehung der Stakeholder in diesem Schritt bezieht sich idealerweise auf eine Art Dialog (z. B. in einer Sitzung) zwischen allen Stakeholdern, in dem jeder von ihnen die geplante Lernaktivität aus seiner eigenen beruflichen Perspektive reflektiert (siehe Unterpunkt 3.2).

- Geschäftsführer und/oder Eigentümer
 - Reflektiert die geplante Lernaktivität unter dem Gesichtspunkt der organisatorischen Machbarkeit (z.B. sind geplante Lernaktivitäten am Arbeitsplatz möglich) und der Notwendigkeit
 - (Mit-)Entscheidung über die Durchführung der Lernaktivität; wie geplant, kleinere Anpassungen während der Lernaktivität oder größere Anpassungen, die zu einer Neuplanung der Lernaktivität führen (erneute Durchführung von Einheit 2)
- Personalabteilung
 - Reflektiert die geplante Lernaktivität aus der Perspektive der Humanressourcen (Zielgruppe der Teilnehmer, Lernbedarf/Kompetenzdefizit, Anwendbarkeit der geplanten Lernaktivität)
 - (Mit-)Entscheidung über die Durchführung der Lernaktivität; wie geplant, kleinere Anpassungen während der Lernaktivität oder größere Anpassungen, die zu einer Neuplanung der Lernaktivität führen (erneute Durchführung von Einheit 2)
- Mitarbeiter/Teilnehmer
 - Präsentiert geplante Lernaktivitäten
 - Reflektiert die geplante Lernaktivität aus der kombinierten Perspektive aller Beteiligten
 - (Mit-)Entscheidung über die Durchführung der Lernaktivität; wie geplant, kleinere Anpassungen während der Lernaktivität oder größere Anpassungen, die zu einer Neuplanung der Lernaktivität führen (erneute Durchführung von Einheit 2)
- Didaktischer Experte
 - Reflektiert die geplante Lernaktivität unter didaktischen Gesichtspunkten
- Fachexperte
 - Reflektiert die geplante Lernaktivität aus der Perspektive des Inhalts

3.2 Input

Im vorangegangenen Schritt haben die Teilnehmer ihren eigenen Lernweg/ihre eigene Aktivität geplant, um die beabsichtigten Lernziele zu erreichen. Im Rahmen dieser Planung haben die Teilnehmer z. B. beschrieben, welche zusätzlichen Informationen sie sich aneignen müssen, welche Arbeitsaufgaben oder Arbeitsmöglichkeiten sie benötigen, um die Lernaufgaben durchzuführen, und mit wem sie zusammenarbeiten/lernen müssen. Darüber hinaus sollten die benötigten Materialien und Medien sowie ein Zeitrahmen beschrieben werden.

Es wurde bereits erwähnt, dass die Teilnehmer für ihr eigenes Lernen verantwortlich sind, und damit auch für die Planung und Durchführung dieses Lernens. In der Folge wird der Prozess der Entscheidung, ob der geplante Lernpfad durchgeführt werden kann, in der Regel nicht aus einer einzigen Entscheidung eines Managers bestehen, sondern mehr oder weniger aus einem Dialog zwischen den Teilnehmern und allen anderen Stakeholdern über verschiedene Aspekte der

Machbarkeit des Plans. Beispielsweise stellen die Teilnehmer ihren Lernplan verschiedenen Interessengruppen und anderen Teilnehmern vor und erhalten Rückmeldungen zu den (erwarteten/erforderlichen) Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz und zur erwarteten "Zeit bis zur Kompetenzerlangung". Bei Rückmeldungen, die größere Änderungen am Plan vorschlagen, können die Teilnehmer diesen überarbeiten - und möglicherweise neu diskutieren -, kleinere Anmerkungen können während der Durchführung der Lernaktivitäten bearbeitet werden.

Bei der Entscheidung über den geplanten Lernweg können mehrere Fragen gestellt werden:

- Stimmen die Lernschritte/Aktivitäten mit den Lernzielen überein? (Inhalt, Zeitrahmen, etc.)
- Welche Ressourcen/Materialien werden benötigt, können diese beschafft und verwendet werden?
- Ist der Arbeitsplatz für die Lernaufgabe geeignet?

3.3 Allgemeine Ressourcen und Hintergrundinformationen

Die Informationen, die verwendet werden, um über die Angemessenheit der Lernaktivität zu entscheiden, sind dieselben, die auch bei der Planung der Aktivität verwendet wurden (Einheit 2). Weitere Lektüre, z. B. zur Wahl der Medien innerhalb der Aktivität, finden Sie in den intellektuellen Ergebnissen des HoWARP-Projekts (siehe Kapitel 0.5).

3.4 Checkliste

Um zu überprüfen, ob der dritte Schritt innerhalb des Prozesses der Gestaltung und Durchführung einer Lerneinheit abgeschlossen ist, sollten Sie in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Hatte jeder die Möglichkeit, seinen Standpunkt darzulegen?
- Wurde eine endgültige Entscheidung über die Lerneinheit getroffen?
- Sind alle Beteiligten mit der Entscheidung einverstanden?

Einheit 4 - Umsetzung: Durchführen der entsprechenden Schritte, einzeln oder im Team

Der Schritt der Umsetzung steht im Mittelpunkt des Lernzyklus "Vollständige Handlung". Informieren, Planen und Entscheiden bereiten die eigentliche Durchführung der Lernaufgabe vor. (Die anschließende Überprüfung und Bewertung befasst sich später mit der Frage, wie die Lernaktivität verlaufen ist und ob sie erfolgreich war.)

4.1: Orientierung

Diese Untereinheit dient dazu, sicherzustellen, dass Sie die Voraussetzungen erfüllen, um diese Einheit erfolgreich abzuschließen. Außerdem erfahren Sie etwas über den Zweck dieser Einheit, die angestrebten Ergebnisse und die Rollen und Akteure, die an diesem Schritt des vollständigen Aktionszyklus beteiligt sind.

4.1.1 Vorbedingungen

Idealerweise sollten Sie die vorangegangene Einheit 3 "Entscheidung - Welche Lösung soll gewählt werden" durchgearbeitet haben. In jedem Fall sollten Sie in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Haben Sie die Daten analysiert und das Problem verstanden?
- Haben Sie die Ziele der Lernaktivität definiert?
- Sind alle Schritte und Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Lernaktivität klar?
- Haben alle Beteiligten ihre Rollen und Aufgaben verstanden?
- Sind die erforderlichen personellen, materiellen und infrastrukturellen Ressourcen vorhanden?
- Sitzen alle im selben Boot und engagieren sich für die Durchführung der Lernaktivität?

Wenn Sie Schwierigkeiten haben, auf diese Punkte zu antworten oder nicht genau verstehen, was sie bedeuten, ist es ratsam, zu Lektion 3 zurückzukehren und dann zu Lektion 4 zurückzukehren und fortzufahren.

4.1.2 Zweck dieser Einheit

- Durchführung der Lernaktivität mit dem gesamten Team
- Koordinierung und Überwachung aller Aufgaben zur Erreichung des Bildungsziels
- Erkennen und Überwinden von Hindernissen, die während der Lernaktivität auftreten können

4.1.3 Angestrebte Ergebnisse

Nach Abschluss dieser Einheit

- Haben Sie Ihren Lernplan umgesetzt
- Werden Sie erfahren haben, ob Sie es wie geplant umsetzen konnten oder ob Sie es anpassen mussten
- Haben Sie die Kompetenzen erreicht, die Sie mit Ihrer Lernaktivität angestrebt haben

- Werden Sie in der Lage sein, die Aufgabe zu lösen, die ursprünglich zur Notwendigkeit einer Lernaktivität geführt hat

4.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure

- Geschäftsführer und/oder Eigentümer
 - Beaufsichtigung von Bildungsmaßnahmen
- Personalabteilung
 - Sicherstellung und Gewährleistung der Verfügbarkeit aller Personalressourcen
- Mitarbeiter/Teilnehmer
 - Beteiligt sich aktiv am Lernprozess, indem er den Inhalt der Lernaktivität umsetzt
- Didaktischer Experte
 - Steuert den Lernprozess, weiß, welcher Schritt als nächstes zu tun ist
 - Begleitet den Lernenden, wenn möglich
- Fachexperte
 - Liefert fachspezifischen Input für die Lernaktivität

4.2: Input

Dieser Abschnitt, die Anwendung des Prinzips der vollständigen Handlung auf eine Aufgabe, ist der zentrale Prozess, um den herum die gesamte Lernaktivität organisiert werden sollte, gleichzeitig ist er aber auch der offenste in Bezug auf Format und Inhalt.

Wenn wir davon ausgehen, dass es bei dieser Lernaktivität z. B. in erster Linie darum geht, eine Lösung für ein technisches Problem zu finden, und es sich dabei um einen Lernprozess handelt, der auf der Suche nach Informationen, deren Bewertung und dem Entwurf einer Lösung für ein technisches Problem beruht, dann wird die Umsetzung hauptsächlich theoretisch sein. Wenn wir alternativ davon ausgehen, dass es sich bei der Lernaktivität um eine Schulung zu einem neuen didaktischen Ansatz (z. B. vollständige Handlung und agiles Lernen) für Workshops handelt und eine erste Testversion dieses neuen didaktischen Ansatzes beinhaltet, dann wäre die Durchführung Ihres eigenen ersten Workshops mit diesem neuen Ansatz der Umsetzungsschritt Ihrer Lernaktivität.

Was genau Sie im Umsetzungsschritt tun werden, hängt also ganz von der Ausgangsfrage ab, die Sie für Ihre Lernaktivität hatten, und weder Format noch Inhalt lassen sich vorhersagen oder anweisen. Der Ansatz von vollständiger Handlung und agilem Lernen enthält dennoch einige Leitprinzipien für den Umsetzungsschritt, die im Folgenden erläutert werden.

4.2.1 Nachfragebasiert und handlungsorientiert

Bedarfsorientierung und Handlungs- bzw. Anwendungsorientierung sind *die* grundlegenden Kriterien für den gesamten didaktischen Ansatz und spiegeln sich natürlich auch im Umsetzungsschritt wider. Dieses allgemeine Kriterium wurde bereits in den vorangegangenen Einheiten zum Informieren, Planen und Entscheiden reflektiert und führte zu der Entscheidung, wie dieser Implementierungsprozess gestaltet wurde. Es kann jedoch nicht genug betont werden, dass, da der tatsächliche Bedarf für dieses Training aus einem realen Arbeitsszenario stammt, auch der Umsetzungsschritt so nah wie möglich an der ursprünglichen Aufgabe sein muss. Gleichzeitig handelt es sich um einen Versuch für die künftige Anwendung, so dass Sie bei der Umsetzung bereits

das tun sollten, was Sie für die Lösung des ursprünglichen Problems im wirklichen Leben halten - zumindest in diesem Stadium Ihrer Lernreise.

4.2.2 Nach Plan - wobei Fehler und Misserfolge ein fester Bestandteil des Prozesses sind

In den vorangegangenen Einheiten ging es darum, Informationen über das Ausgangsproblem zu sammeln, eine Bildungsmaßnahme zu planen und zu entscheiden, wie sie durchgeführt werden soll. Im Idealfall sollte also alles für diesen Umsetzungsschritt vorbereitet und erledigt sein und Sie müssen ihn nur noch ausführen - im Idealfall. Und tatsächlich sollte der Plan, den Sie auf der Grundlage Ihrer Bewertungen und Entscheidungen erstellt haben, Sie durch den Lernprozess leiten. Die Betonung liegt hier jedoch auf "sollte leiten", denn es geht nur *darum*, Ihnen *eine Richtung* vorzugeben. Viele Hindernisse und Probleme werden sich Ihnen in den Weg stellen, die aus zwei Richtungen kommen werden. In diesem Zusammenhang sind theoretische oder praktische Erfahrungen in arbeitsplatzähnlichen Umgebungen im Vergleich zur unmittelbaren Umsetzung im wirklichen Leben von Vorteil, da Lernen und das Zulassen von Fehlern den Anforderungen eines jeden Unternehmens widersprechen.

Erstens könnte die Arbeitsbelastung generell zu hoch sein oder mit Ihrer regulären Arbeit kollidieren. Dies wirkt sich auf die Zeit und den Aufwand aus, die Sie in Ihre Lernaktivität investieren können. Zweitens könnte sich herausstellen, dass der von Ihnen entworfene Weg das Problem nicht löst - obwohl Sie ihn zuvor mit Ihrem Didaktikexperten und dem Fachexperten besprochen haben. In jedem Fall sollten die auftretenden Schwierigkeiten beobachtet und mit dem didaktischen und inhaltlichen Experten besprochen werden, um den Umsetzungsschritt anzupassen. Die Probleme und wie Sie sie gelöst haben, werden in den folgenden Schritten Einheit 5 "Check" und Einheit 6 "Evaluation" reflektiert.

4.2.3 Selbstständig, in Anwesenheit von didaktischen und inhaltlichen Experten, kontinuierlich oder zu vereinbarten Zeiten

Ein Kernelement von vollständiger Handlung und agilem Lernen ist selbstgesteuertes Lernen. Dies gilt umso mehr, wenn es um die Umsetzung Ihrer Lernaktivität geht. Aber es sollte auch bedacht werden, dass es in der Verantwortung des didaktischen Experten liegt, dass die Lernenden nicht überfordert und frustriert werden. Gerade Lernende ohne akademischen Hintergrund können mit einer Aufgabe leicht überfordert sein und benötigen bei Bedarf mehr Aufmerksamkeit durch den didaktischen Experten. Gerade in dieser Phase arbeiten der didaktische und der inhaltliche Experte eng zusammen, da der inhaltliche Experte das benötigte Lernmaterial zur Verfügung stellt und auch aktiv an den Lernsituationen teilnehmen kann, um die Lernenden bei Bedarf mit maßgeschneiderten Informationen zu unterstützen.

4.2.4 Innerhalb eines Schulungsraums - aber unter arbeitsplatzähnlichen Bedingungen

Hinsichtlich der Umgebung, in der der Umsetzungsschritt stattfindet, können wir zwischen drei verschiedenen möglichen Szenarien unterscheiden. Das erste Szenario ist eine theoretische Lernerfahrung, bei der der Umsetzungsschritt der Aufgabe in einer abstrakten Form außerhalb einer arbeitsplatzähnlichen Umgebung stattfindet. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn der Umgang mit potenziell gefährlichen Chemikalien und die Vermeidung von Unfällen in einem Klassenzimmer besprochen wird. Das zweite Szenario ist eine arbeitsplatzähnliche Umgebung, die praktische

Erfahrungen ermöglicht, ohne dass der Lernende jedoch den Konsequenzen eines realen Szenarios ausgesetzt ist. Im Falle der industriellen Weiterbildung könnte dies entweder ein Schulungsworkshop oder vielleicht sogar eine VR-Anwendung sein. In Lernbereichen, die auf soziale Interaktion ausgerichtet sind, könnte ein Rollenspiel ein solches Szenario sein. Schließlich gibt es noch den Schritt der Implementierung in ein reales Arbeitsszenario. Während das erste Szenario die Realitätsnähe vermissen lässt, verhindert das zweite eine echte Lernerfahrung, da Fehler potenziell schwerwiegende Folgen haben können. Es liegt auf der Hand, dass eine arbeitsplatzähnliche Umgebung am besten geeignet ist.

4.3: Checkliste

- Ist Ihre Umsetzung bedarfsorientiert?
- Ist Ihre Umsetzung handlungsorientiert?
- Lässt Ihre Umsetzung Fehler zu?
- Können Sie Ihre Lernaktivität selbstständig und eigenverantwortlich durchführen?
- Haben Sie Unterstützung, die sich bei Bedarf meldet oder verfügbar ist?
- Haben Sie ein Szenario für Ihren Umsetzungsschritt, das möglichst arbeitsplatznah ist, aber keine Konsequenzen im Falle eines Scheiterns vorsieht?

Einheit 5 - Überprüfung

Ziel von Einheit 5 ist es, zu überprüfen und zu bewerten, inwieweit die Lernziele erreicht wurden. Die Bewertung des Lernprozesses findet in Lerneinheit 6 statt. Dabei geht es ausschließlich darum, inwieweit die Lernziele erreicht wurden und welche möglichen Lücken - in Bezug auf Wissen und Fähigkeiten - verbleiben.

5.1: Orientierung

Diese Untereinheit dient dazu, sicherzustellen, dass Sie die Voraussetzungen erfüllen, um diese Einheit erfolgreich abzuschließen. Außerdem erfahren Sie etwas über den Zweck dieser Einheit, die angestrebten Ergebnisse und die Rollen und Akteure, die an diesem Schritt des vollständigen Aktionszyklus beteiligt sind.

5.1.1 Vorbedingungen

Idealerweise sollten Sie die vorangegangene Einheit 4 "Umsetzung - Durchführen der relevanten Schritte, einzeln oder im Team" durchlaufen haben. Bevor Sie diese Einheit 5 durcharbeiten, sollten Sie in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Haben Sie Ihren Lernplan umgesetzt?
- Haben Sie die Erfahrung gemacht, ob Sie es wie geplant umsetzen konnten oder ob Sie es anpassen mussten?
- Waren Sie in der Lage, die Aufgabe zu erledigen, die ursprünglich zur Notwendigkeit einer Lernaktivität führte?

5.1.2 Zweck dieser Einheit

- Bewertung, ob die Lernziele erreicht wurden und ob diese den ursprünglich ermittelten Lernbedürfnissen entsprochen haben
- Feststellen, ob weitere Lernaktivitäten durchgeführt werden müssen, um die Lernziele zu erreichen (vielleicht auch, ob neue Lernbedürfnisse festgestellt wurden)?
- In einigen Fällen zur Bewertung von Lernergebnissen/eines bestimmten Kompetenzniveaus, um eine Art Zertifizierung zu ermöglichen.

5.1.3 Beabsichtigte Ergebnisse

Nach Abschluss dieser Einheit

- Ist es klar, ob die beabsichtigten Lernergebnisse erreicht wurden.
- Die Teilnehmer haben selbst überprüft, ob sie ihre Lernziele erreicht haben,
- Die Lernergebnisse können auch durch den didaktischen Experten oder z.B. einen Supervisor überprüft (bewertet) werden. Darüber hinaus wurden mögliche Lücken identifiziert.

5.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure:

- Geschäftsführer und/oder Eigentümer
 - Reflektiert das Ergebnis der Lernaktivität unter dem Gesichtspunkt der organisatorischen Durchführbarkeit (z. B. sind Lernaktivitäten am Arbeitsplatz möglich) und der Eignung
 - (Mit-)Entscheidung über die Durchführung der Lernaktivität; wie geplant, kleinere Anpassungen während der Lernaktivität oder größere Anpassungen, die zu einer Neuplanung der Lernaktivität führen (erneute Durchführung von Einheit 2)
- Personalabteilung
 - Unterstützung des Geschäftsführers und/oder des Eigentümers bei der Bewertung
- Mitarbeiter/Teilnehmer
 - Präsentieren die geplanten Lernaktivitäten
 - Reflektieren die geplante Lernaktivität aus der kombinierten Perspektive aller Beteiligten
 - (Mit-)Entscheidung über die Durchführung der Lernaktivität; wie geplant, kleinere Anpassungen während der Lernaktivität oder größere Anpassungen, die zu einer Neuplanung der Lernaktivität führen (erneute Durchführung von Einheit 2)
- Didaktischer Experte
 - Reflexion der Ergebnisse der Lernaktivität aus didaktischer Sicht
- Fachexperte
 - Reflexion der Ergebnisse der Lernaktivität aus inhaltlicher Sicht

5.2: Input

Die Ergebnisse der Erfüllung der Lernaufgaben werden zunächst von den Lernenden selbst überprüft: Entspricht das Ergebnis sowohl den Anforderungen als auch den Erwartungen der Lernenden? Haben sie erreicht, was die Aufgabe verlangte, und wenn ja, in welchem Umfang? Dazu können die Lernenden, falls vorhanden, Testbögen oder eine Anforderungsliste für einfachere Aufgaben verwenden. Anschließend könnte der Coach oder einer der Experten auch eine professionelle Einschätzung abgeben, inwieweit das Lernziel erreicht wurde, wo eventuell noch Lücken oder Defizite bestehen und wo Verbesserungsbedarf besteht. Im Kontext des agilen Lernens wird dieser Schritt auch als "Review" bezeichnet.

Fragen, die bei der Vorbereitung des fünften Schritts des agilen/handlungsorientierten Lernens am Arbeitsplatz zu stellen sind:

- Welcher Zweck wird mit der Bewertung der Lernergebnisse verfolgt: summative (z. B. Zertifizierung) oder formative Bewertung (mögliches Feedback für einen weiteren Lernzyklus?)
- Wie kann beurteilt werden, ob die Lernziele erreicht wurden? Welche Kriterien können verwendet werden?
- Messen wir Lernergebnisse und/oder Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz? (siehe Kirkpatrick im Video unten)
- Ist eine Form der Zertifizierung vorgesehen?
- Was ist, wenn die Lernziele nicht erreicht wurden, was fehlt noch? (formativ)

5.2.1 Summative oder formative Bewertung?

Ein Test/eine Beurteilung kann eine formative und/oder eine summative Funktion haben. Bei einem Test mit summativer Funktion entscheiden Sie, ob ein Schüler die Lernziele ausreichend erreicht hat. Ein Test mit formativer Funktion zielt darauf ab, dem Schüler (und dem Lehrer) einen Einblick in seine Fortschritte zu geben und die weitere Entwicklung anzupassen.

Die Bewertung einer summativen Prüfung erfolgt in der Regel in Form einer Note. Im Falle eines Bestehens erhält der Student eine Form der Anerkennung - Credits oder ein Zertifikat/Diplom. Diese Bewertung hat also eine gewisse Konsequenz. Ein Student kann sich für einen Studiengang oder Kurs qualifizieren oder einen Kurs/eine Ausbildung erfolgreich abschließen.

Formative Beurteilungen geben dem Schüler eine Rückmeldung über seine Fortschritte und zeigen auf, was der Schüler noch tun muss (feed forward), um das Endziel zu erreichen (feed up). Auf diese Weise können Sie als Lehrer den Lernprozess des Schülers anpassen. Im Grunde genommen hat jeder Test mit einer summativen Funktion auch eine formative Funktion. Schließlich wollen Sie dem Schüler Informationen über seine Entwicklung nach dem Ablegen eines Tests geben.

Wie testet man formativ? Viele der Testformate, die Sie für die Durchführung eines Tests mit summativer Funktion verwenden können, lassen sich auch für einen Test mit formativer Funktion einsetzen: Sie können die Schülerinnen und Schüler einen schriftlichen Übungstest machen lassen. Die Ergebnisse können Sie dann digital ausgeben oder in der Klasse besprechen. Eine andere Möglichkeit ist der Einsatz von Mentimeter während einer Vorlesung, um eine Diskussion anzuregen. Sie können die Schüler auch untereinander diskutieren lassen, was die richtigen Antworten sein könnten, und sie erst später freigeben und mit ihnen besprechen. Ein Zwischenprodukt, z. B. eine Aufgabe oder eine (erste Version) einer Einheit, kann ebenfalls als formativer Test dienen. Das Feedback zu diesem Produkt gibt den Studierenden Hinweise, wie sie das Produkt verbessern können. Das Feedback zu einer Präsentation oder einer Leistungsbewertung ist ebenfalls eine gute formative Beurteilung. Auch hier geht es darum, dem Schüler Hinweise auf seine Fähigkeiten und Fortschritte zu geben.

5.2.2 Gestaltungsprinzipien für die Bewertung der Kompetenz

Es lassen sich fünf Gestaltungsprinzipien für die Bewertung der (beruflichen) Kompetenz einer Person erkennen. Die Kompetenz wird auf der Grundlage dessen beurteilt, was jemand tatsächlich tut, d. h. anhand seines Verhaltens.

- Gehen Sie davon aus, dass Sie realistische Aufgabensituationen/Kontexte einer qualifizierten Fachkraft widerspiegeln.
- Beziehen Sie verschiedene Experten ein (Kommilitonen, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden, Lehrer).
- Kombinieren Sie Informationen aus verschiedenen Testzeitpunkten (vorzugsweise über einen längeren Zeitraum) und verschiedenen Testmethoden. Zum Beispiel Erzählungen, qualitativer Input, Selbsteinschätzungen und Expertenurteile.
- Kombinieren Sie formative und summative Beurteilungen. Eine Bewertung ist Teil des Lernprozesses und ohne Feedback gibt es keine Beurteilung.
- Legen Sie einen klaren Standard fest und beschreiben Sie, was Sie als Minimum sehen wollen. Benennen Sie ggf. Bewertungsstufen.

5.2.3 Wie kann das Lernen am Arbeitsplatz bewertet werden?

Eine wichtige Frage ist, wie die Lernergebnisse bewertet werden können. Es wurden fünf Bewertungsmethoden ermittelt, die für die Bewertung des Lernens am Arbeitsplatz eingesetzt werden können:

Beobachtung in konkreten Arbeitssituationen. Diese Art der Beurteilung findet in einem "natürlichen, authentischen Arbeitskontext" statt. Dies ist häufig auch der Kontext, in dem das Lernen am Arbeitsplatz selbst stattfindet. Für die Beurteilung von Kompetenzen ist es wichtig, dass die Ausführung von Aufgaben in dieser Arbeitssituation auch in ihrer ganzen Komplexität beurteilt werden kann. Daher wird oft viel Zeit benötigt, um Kompetenz in dieser Weise und in ihrer ganzen Breite zu beobachten. Diese Zeit ist in der Regel nicht vorhanden. Die Beurteilung erfolgt daher oft auf der Grundlage einer Stichprobe von Aufgaben. In der Regel handelt es sich dabei aus Zeitgründen auch um eine nicht repräsentative Stichprobe von Aufgaben. Dies ist nicht wünschenswert, lässt sich aber nicht immer vermeiden. Die Beobachtung sollte vorzugsweise vollständig von jemandem durchgeführt werden, der am Arbeitskontext beteiligt ist (z. B. der Vorgesetzte), da er oder sie mit dem authentischen Arbeitskontext und etwaigen Störungen des Kontexts im Vergleich zur normalen Situation vertraut ist.

Retrospektive/360-Grad-Feedback/Selbstreflexion. In der Retrospektive wird ein Beurteiler gebeten, das tatsächliche Verhalten einer Person in einer bestimmten Arbeitssituation zu reflektieren. Die Bewertung erfolgt grundsätzlich auf der Grundlage einer standardisierten Liste von Bewertungspunkten, die mit dem Verhalten in dieser Arbeitssituation verknüpft sind. Eine bekannte Form des Rückblicks ist das 360-Grad-Feedback. Dazu gibt es mehrere Bewerter, die aus ihrer eigenen Perspektive das tatsächliche Verhalten einer anderen Person reflektieren. Die Kompetenz einer Person wird also von verschiedenen Seiten beleuchtet. Diese Form der Beurteilung zielt vor allem darauf ab, den Lernenden mit seinem eigenen Verhalten und dessen Auswirkungen zu konfrontieren. So dient diese Beurteilung zum einen dazu, sich bewusst zu machen, ob und inwieweit jemand in den Augen eines anderen kompetent ist. Andererseits zeigt diese Beurteilung Stärken und Schwächen in den Fähigkeiten einer Person auf. Das 360-Grad-Feedback besteht in der Regel aus einem standardisierten Fragebogen, der den Beurteilern hilft, anhand konkreter Verhaltensindikatoren zu beurteilen, ob und inwieweit jemand über die erforderlichen Kompetenzen verfügt. Die Retrospektive ist eine relativ einfache Methode, bei der das Urteil mehrerer Beurteiler berücksichtigt werden kann. Der Nachteil dieser Methode ist, dass sie hauptsächlich typisches Verhalten misst, dass die Akzeptanz der Ergebnisse problematisch sein kann und dass der Entwicklung von Fähigkeiten, Feedback zu geben und zu empfangen, viel Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

Portfolio-Bewertung. Bei der Portfoliobewertung erfolgt die Würdigung und Anerkennung des Lernens am Arbeitsplatz durch die Bewertung einer Sammlung von Nachweisen für die eigenen Fähigkeiten. Dabei kann es sich um professionelle Produkte handeln, aber auch um ganz andere Nachweise für bestimmte Fähigkeiten oder Kompetenzen. Die Portfoliobewertung hilft den Menschen, ihre eigene Arbeit zu überwachen und zu bewerten. Dabei geht es nicht nur um Qualität oder Ergebnisse, sondern auch um inhaltliche Veränderungen und die damit verbundene Entwicklung der Arbeit. In einem Portfolio kann jemandem die Freiheit gegeben werden, geeignete Nachweise selbst zu bestimmen und zu sammeln, aber es ist auch möglich, im Voraus festzulegen, welche Nachweise gesammelt werden müssen, um zum Beispiel eine bestimmte formale Anerkennung (ein Diplom oder ein Zertifikat) zu erhalten. Die Bewertung von Portfolios scheint gut zu funktionieren, wenn ein Portfolio für verschiedene Zwecke verwendet werden kann. Ein Portfolio könnte also gut funktionieren, wenn es sowohl für die Planung des Lernens und der Entwicklung als

auch für die Betreuung der Lernenden und die Bewertung des Lernens am Arbeitsplatz verwendet wird. Sowohl für die Lernenden als auch für die Betreuer und/oder Bewerter muss frühzeitig Klarheit über die Form des zu bewertenden Portfolios bestehen. Die Bewertung des Portfolios wird häufig mit Formen der Rückschau und/oder Reflexion kombiniert, z. B. durch kriterienorientierte Interviews oder Bewertungsgespräche. In diesen Gesprächen wird der Lernende/Kandidat aufgefordert, seine Handlungsweise, deren Ergebnis und die zugrundeliegenden Denk- und Entscheidungsmodelle zu reflektieren.

Arbeitsproben-Tests. Arbeitsproben tests sind individuelle "Leistungsbewertungen" zum Aufgabenverhalten in möglichst authentischen Arbeitssituationen. Dazu gehören z. B. die bekannten "Assessment Center" oder Development Center. Bei Arbeitsproben tests wird die Leistung der zu beurteilenden Personen in realistischen Situationen genau beobachtet. Diese Personen führen realistische Aufgaben aus und verwenden alle Hilfsmittel, die auch in einer realen Arbeitssituation eingesetzt werden könnten. Da der Verlauf der Aufgabenerfüllung in einer bestimmten Testsituation nicht vollständig vorhergesagt werden kann, wird die Leistung in der Regel recht grob bewertet. In Assessment-Centern und Entwicklungszentren werden in Assessment-Übungen (Simulationen und Arbeitsaufgaben) Situationen simuliert, die normalerweise (regelmäßig) im wirklichen Leben vorkommen. Diese Situationen sind in der Regel Vereinfachungen von (komplexen) Situationen aus dem Arbeitsalltag. Bei den Assessments werden die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten abgefragt, die für die Durchführung einer Aufgabe oder für ein bestimmtes gewünschtes "Aufgabenverhalten" erforderlich sind, und es werden Interaktionen zwischen Personen und diesem Aufgabenverhalten am und um den Arbeitsplatz herum verlangt. Die Kompetenz wird dann auf der Grundlage des gezeigten Aufgabenverhaltens in einer möglichst authentischen Arbeitssituation ermittelt. Die Beurteilung des Aufgabenverhaltens wird manchmal auch von einem Lehrplan begleitet, der Hinweise auf die Stärken und Schwächen einer Person gibt.

Probetests für die Fähigkeiten. Wenn ein Test in einer realistischen Umgebung nicht möglich ist und daher ein Arbeitsproben test nicht in Frage kommt, kann ein so genannter "Skills Sample"-Test eine Lösung bieten. Bei dieser Art von Test wird nicht die Kompetenz oder das Aufgabenverhalten in Bezug auf eine Arbeitssituation als Ganzes bewertet, sondern nur eine oder wenige isolierte Fähigkeiten. Die Stichproben tests werden vor allem dann eingesetzt, wenn es darum geht, zu beurteilen, ob jemand in sehr unsicheren Situationen kompetent handelt. Dies ist häufig in Berufen mit hohen Sicherheitsrisiken der Fall, wie z. B. bei der Feuerwehr, der Polizei, der Verteidigung oder der Kampfmittelbeseitigung.

5.3 Checkliste

Die folgenden Fragen können gestellt werden, um zu überprüfen, ob der Schritt der Überprüfung der Lernergebnisse sichergestellt wurde:

- Welches sind die zu messenden Lernergebnisse?
 - Welche neuen Kenntnisse, Fähigkeiten und/oder Haltungen?
 - Welche Veränderung des Arbeitsverhaltens?
- Wurden Bewertungskriterien festgelegt?
- Wer wird die Ergebnisse messen?
- Welche Methoden und Instrumente werden zur Messung der Ergebnisse eingesetzt?
- Wie werden die Ergebnisse des Checks an den Lernenden zurückgemeldet?
- Formative oder summative Bewertung, oder beides?

Einheit 6 - Bewertung / Rückblick

Einheit 6 - Bewertung ist die letzte Einheit der sechsstufigen Lernreise. Mit der Bewertung schließt sich der Kreis des Lernzyklus "Vollständige Handlung". Sie ermöglicht eine Reflexion über das, was in den vorangegangenen Schritten geschehen ist, gibt aber auch einen Ausblick auf zukünftige Lernerfahrungen und deren Verbesserung. Somit ist dieser sechste Schritt das Bindeglied zwischen den vorangegangenen und den anstehenden weiteren Lernaktivitäten und garantiert eine ständige Verbesserung. Bis zu einem gewissen Grad werden die beiden Begriffe Evaluation und Retrospektive austauschbar verwendet, aber in dieser Einheit werden wir den weiter gefassten Begriff "Evaluation" auf "Retrospektive" eingrenzen, da eine Retrospektive, die aus dem Agilen Management stammt, eine standardisiertere Art der Durchführung einer Evaluation ist.

6.1: Orientierung

Diese Untereinheit dient dazu, sicherzustellen, dass Sie die Voraussetzungen erfüllen, um diese Einheit erfolgreich abzuschließen. Außerdem erfahren Sie etwas über den Zweck dieser Einheit, die angestrebten Ergebnisse und die Rollen und Akteure, die an diesem Schritt des Zyklus der vollständigen Handlung beteiligt sind.

6.1.1 Vorbedingungen

Idealerweise sollten Sie die vorherige Einheit 5 "Check" durchgearbeitet haben und die folgenden Fragen beantworten können

- Wurden die (in der ersten Planungsphase festgelegten) Lernziele erreicht?
- Wurden die ursprünglich ermittelten Lernbedürfnisse erfüllt, d. h. haben Sie das neu erworbene Wissen in dem ursprünglichen Arbeitsszenario angewandt und hat es Ihnen geholfen, Ihr Problem zu lösen?
- War die Schulung ausreichend oder müssen weitere Lernaktivitäten durchgeführt werden, um die Lernziele zu erreichen?

Wenn Sie Schwierigkeiten haben, auf diese Punkte zu antworten oder nicht genau verstehen, was sie bedeuten, ist es ratsam, zu Lektion 5 "Check" zurückzukehren und dann zu Lektion 6 zurückzukehren und fortzufahren.

6.1.2 Zweck dieser Einheit

- Über die Zusammenarbeit aller an diesem Bildungsprozess beteiligten Akteure nachdenken
- Reflexion des eigenen Lernprozesses
- Feststellen, was während des Lernprozesses gut und was schlecht gelaufen ist
- Verständnis dafür erzeugen, wie der spezifische Lernprozess geholfen hat, das ursprüngliche Problem bei der Arbeit zu lösen
- Erheben und formulieren, was in zukünftigen Schulungen fortgesetzt und was geändert werden sollte

6.1.3 Beabsichtigte Ergebnisse

Nach Abschluss dieser Einheit

- Erhalten Sie einen klaren Überblick darüber, was genau während des Bildungsprozesses in Bezug auf das Lernen und die Zusammenarbeit im Team passiert ist
- Werden Sie erfahren haben, welche Aspekte der Lernaktivität den Lernprozess am meisten unterstützt haben
- Werden Sie ein besseres Verständnis dafür haben, wie das gesamte Team die Maßnahme erlebt hat
- Werden Sie verstehen, was gut gelaufen ist und beibehalten werden sollte und was verbessert werden muss, wenn Sie das nächste Mal eine Lernaktivität durchführen

6.1.4 Beteiligte Rollen und Akteure:

Idealerweise sollten in diesem Schritt des vollständigen Lernzyklus alle Rollen und Interessengruppen, die an der Weiterbildung teilgenommen haben, zusammenkommen, um über alle Aspekte des gesamten Prozesses zu reflektieren. Im Vergleich zu früheren Schritten, bei denen die verschiedenen Positionen unterschiedliche Rollen innehatten, kommen nun alle zusammen und teilen ihre Erfahrungen und Erkenntnisse, um sich für die Zukunft zu verbessern.

- Geschäftsführer und/oder Eigentümer
 - An der Bewertung teilnehmen
- HR-Vertreter
 - An der Bewertung teilnehmen
- Mitarbeiter/Teilnehmer
 - An der Bewertung teilnehmen
- Didaktischer Experte
 - Soll die Evaluierung in Form eines separaten Workshops, einer (Online-)Umfrage oder einer mündlichen Feedbackrunde am Ende des Bildungsprozesses ermöglichen
- Fachxperte
 - An der Bewertung teilnehmen

6.2: Input

In regelmäßigen Abständen, vor allem aber am Ende der Lernphase, ist es ein wesentlicher Bestandteil jedes Lern- und Arbeitsprozesses, den Verlauf des Verfahrens zu überprüfen und nach Möglichkeiten zur Verbesserung zu suchen:

- Waren die bei den einzelnen Schritten bereitgestellten Informationen ausreichend?
- Gab es eine ausreichende und zielgerichtete Planung?
- Hat sich die Entscheidung als nachhaltig erwiesen?
- Was hätte man bei der Umsetzung/Durchführung besser machen können?
- Was könnte beim nächsten Mal besser gemacht werden?

In dieser Phase des Lernprozesses ist die Rolle des didaktischen Experten eher die eines Coaches, der den Reflexionsprozess anleitet. Er stellt auch seine Beobachtungen während der vergangenen Lernphase zur Verfügung und schlägt Strategien für künftiges Handeln vor. Die Rolle der anderen

Teammitglieder, vor allem aber der Mitarbeiter/Lernenden, sollte darin bestehen, aktives Feedback zu geben und ihre persönlichen Erfahrungen zu teilen.

Retrospektiven, wie sie im Agilen Management (und insbesondere in der Softwareentwicklung) entwickelt wurden, sind eine Möglichkeit, dies zu tun, aber es ist wichtig zu verstehen, dass es einen Unterschied gibt zwischen einer strukturierten Retrospektive oder Evaluation und dem "einfach nur darüber reden, was passiert ist". Aus diesem Grund finden Sie im Folgenden eine Beschreibung der Merkmale einer guten Evaluierung bzw. Retrospektive ('Retro').

6.2.1 Warum eine Evaluation durchführen?

Während die Einheit 5 "Kontrolle" darauf abzielt, zu überprüfen und zu bewerten, ob das Ergebnis der Bildungsmaßnahme tatsächlich den Anforderungen entspricht, das neu erworbene Wissen im Arbeitskontext anzuwenden, geht es bei einer Evaluation darum, den Lernprozess selbst genauer unter die Lupe zu nehmen. Die Einheit 6 "Evaluation" reflektiert den Verlauf der Weiterbildung ebenso wie die Erfüllung ihres Anspruchs, arbeitsnah zu sein und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten individuell und im Team zu fördern. Mit anderen Worten: Während sich Einheit 5 darauf konzentriert, *ob* der Bildungsprozess das Ziel der Lösung des Ausgangsproblems am Arbeitsplatz erreicht hat, geht es in Einheit 6 darum, *wie* der Bildungsprozess dieses Ziel erreicht hat.

Die Gründe für eine Evaluierung oder Retrospektive sind vielfältig. Im Allgemeinen hilft eine Bewertung, den vorangegangenen Prozess zu verstehen und zu würdigen, ist aber auch für zukünftige Lernerfahrungen von Bedeutung.

Einige der Hauptgründe sind:

- Eine Plattform zu bieten, um Erfolge zu feiern und über Misserfolge zu reflektieren.
- Förderung von Zusammenarbeit, Kommunikation, Vertrauen und Teamgeist,
- Stärkung der Fähigkeit zu erkennen, wie die Lernprozesse verbessert werden können,
- Die Produktivität des Teams zu verbessern,
- Verbesserung der "Lessons Learned" innerhalb des Teams,
- Um künftige Probleme besser vorhersehen zu können.

6.2.2 Wie wird eine Evaluation / Retrospektive durchgeführt?

Eine erfolgreiche Evaluation oder Retrospektive erfordert eine offene, ehrliche und konstruktive Haltung. Sie erfordert auch Menschen, die bereit sind, aus ihren Fehlern zu lernen und flexibel zu sein. Denn Retrospektiven sind nicht nur eine Übung zur Teambildung, sondern auch eine Möglichkeit, Probleme im Team zu erkennen und anzugehen.

Evaluierungen können auf viele Arten durchgeführt werden. Am effizientesten und ergebnisreichsten sind sicherlich solche, die als separate Sitzung abgehalten werden, wie das Retrospektiv-Format. Es hat die höchste Wahrscheinlichkeit für eine aktive Beteiligung der Teammitglieder, für ein aktives Engagement, eine Vielzahl von Methoden, und es kann dem Team eine wirklich gute Erfahrung vermitteln. Aus diesem Grund werden wir uns in der Anleitung auf den retrospektiven Ansatz für eine Evaluation konzentrieren. Natürlich kann jede der Beispielfragen auch für einen Online- oder Offline-Fragebogen oder eine weniger strukturierte offene Feedbackrunde am Ende des Workshops oder der Lernerfahrung verwendet werden.

Jede Art von Evaluation oder Rückblick sollte die folgenden Punkte beinhalten:

6.2.3 Den Rahmen schaffen

Den Rahmen zu schaffen bedeutet, das Treffen in einem Raum vorzubereiten, der entweder physisch oder virtuell sein kann oder einfach aus einem Webservice besteht, in den ein Fragebogen hochgeladen werden kann. Es sollte ein Ort sein (on- oder offline), an dem sich die Teilnehmer wohlfühlen und einen Überblick über den Verlauf und den Zweck der Bewertung oder Retrospektive erhalten können. Synchrone Treffen erfordern mehr Vorbereitung, insbesondere wenn sie virtuell stattfinden, aber sie bieten auch eine höhere Wahrscheinlichkeit, die oben genannten Gründe für eine Retrospektive zu erfüllen. Natürlich kann eine Evaluierung auch in Form einer Online-Umfrage durchgeführt werden. Aufgrund der begrenzten Interaktivität und der fehlenden Möglichkeit, Fragen zu stellen und zu diskutieren, sind die Ergebnisse jedoch weniger ergiebig.

6.2.4 Daten erheben und Erkenntnisse gewinnen

Um Daten zu sammeln, müssen Sie die Fragen zu dem Bereich vorbereiten, den Sie auswerten möchten. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Formate zu wählen, bei denen die Teilnehmer die für sie relevantesten Themen einbringen. In der untenstehenden Liste mit Online-Ressourcen für Retrospektiven finden Sie mehrere digitale Formate, die dies ermöglichen. Die anschließende Diskussion über die gesammelten Daten wird Ihnen helfen, die Erkenntnisse zu gewinnen, die Sie für die weitere Verbesserung der Weiterbildung benötigen. Oft entwickelt sich die Diskussion ganz natürlich aus der Datenerhebung.

Dies ist eine beispielhafte Liste von Fragen, die entweder für einen Fragebogen oder als Anregung für eine synchrone Sitzung verwendet werden kann:

- Inwieweit waren die Lernaktivitäten in diesem Workshop/Training mit Ihrer täglichen Arbeit verbunden?
- Wie sehr konnten Sie selbst entscheiden, was Sie lernen wollten?
- Fanden Sie die Lernaktivitäten in diesem Training/Workshop kurz und prägnant?
- Haben Sie kontinuierlich darüber nachgedacht, was Sie während der Lernaktivitäten gelernt haben?
- Wie war der Zusammenhalt im Team, die Zusammenarbeit und die gegenseitige Unterstützung und wie konnte sie erlebt werden?
- Werden Sie nach dem Kurs neue Methoden in Ihrer täglichen Arbeit anwenden?
- Inwieweit hat der Workshop Ihre agilen und handlungsorientierten Arbeitsfähigkeiten verbessert?
- Wie sehr haben Sie die Vorteile von agilen Methoden in der Weiterbildung erlebt?

6.2.5 Entscheiden Sie

Eine klassische Übung für diesen Schritt einer Retrospektive ist "Behalten - Verwerfen - Beginnen", bei der das Team entscheidet, welche Elemente der Lernreise beibehalten werden, welche aufgegeben werden und welche beim nächsten Mal neu aufgenommen werden sollen. Eine ähnliche Übung mit einem ebenso einprägsamen Namen ist "The 4Ls: Liked - Learned - Lacked - Longed for". Ein wesentlicher Bestandteil dieses Schrittes ist, dass Entscheidungen gemeinsam und nicht von

oben nach unten getroffen werden. Auch hier finden Sie mehrere Varianten dieser Übungen im Abschnitt "Zusätzliche Ressourcen" weiter unten.

6.2.6 Die Retroperspektive schließen

Wie bei "Den Rahmen schaffen" hat auch der Abschluss der Retrospektive starke Auswirkungen auf den Zusammenhalt des Teams und die motivierende Beteiligung aller Teammitglieder. In dieser letzten Phase der Retrospektive sollten die Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, ein Feedback zur Retrospektive selbst zu geben. Dabei kann es um die Effizienz der Retrospektive gehen, darum, wie ehrlich sie waren und inwieweit ihrer Meinung nach die wichtigsten Punkte angesprochen wurden. Kurz gesagt, es ist eine Retrospektive der Retrospektive - so wie sie auch beim nächsten Mal verbessert werden sollte.

6.3 Zusätzliche Ressourcen

6.3.1 Zusätzliche Ressourcen zu Evaluationen im Allgemeinen:

- [Modelle zur Trainingsbewertung: Der vollständige Leitfaden](#)
- [Lernorientierte Qualität in der Weiterbildung: Evaluierungsmethoden](#)
- [Das Modell zur Bewertung des Lerntransfers: Botschaften senden, um die Effektivität des Lernens zu fördern](#)
- [Kirkpatrick's vier Stufen der Trainingsbewertung \(Englisch\)](#)
- [Kirkpatrick's vier Stufen der Trainingsbewertung \(Deutsch\)](#)

6.3.2 Zusätzliche Ressourcen für die Durchführung einer Retrospektive

- [Retromat - Planung Ihrer nächsten agilen Retrospektive](#)
- [Retromat - Vorbereitung der ersten Retrospektive](#)
- [Retromat - Vorbereitung der ersten Fern-Retrospektive](#)
- [Einführung in die Agile Retrospektive - das Warum, das Was und das Wie](#)
- [Der vollständige Leitfaden zur Durchführung einer Remote-Retrospektive](#)

6.4: Checkliste

- Haben Sie Ihre Evaluation/Retrospektive durchgeführt?
- Waren alle, die am Lernprozess teilgenommen haben, anwesend?
- Waren alle am Informationsaustausch beteiligt?
- Haben Sie ein geeignetes Format gewählt?
- Haben Sie Informationen gesammelt über:
 - Die Lernerfahrung?
 - Den Zusammenhalt des Teams?
 - Die Angemessenheit des Lernkonzepts?
 - Die Arbeitsrelevanz des Lernergebnisses?
 - Die Zufriedenheit der Lernenden mit der Lernaktivität?
- Konnten Sie neue Erkenntnisse gewinnen?

HoWARP

- War jeder an der Gewinnung dieser Erkenntnisse beteiligt?
- Sind Sie zu dem Schluss gekommen, dass Sie die Dinge für den nächsten Kurs beibehalten oder verändern sollten?
- Hat das Team seinen Erfolg gefeiert?
- Konnten Sie über individuelle und kollektive Fehler sprechen?
- Hatten Sie eine offene, ehrliche und konstruktive Denkweise?
- Hatten Sie einen Abschluss der Bewertung/Retrospektive, der allen ein gutes Gefühl gab?

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben den Zyklus der vollständigen Handlung abgeschlossen!

i