



*Selbst organisierte Lernprozesse bedürfen sowohl einer Selbstorganisationskompetenz der Studierenden als auch einer Lernberatungskompetenz der Lehrenden – im Idealfall sind Ziel, Methode, Organisationsform, Lernpartner und Expertenunterstützung variabel.*

**Prof. Dr. Martin Lehner**  
Hochschullehrer für  
Weiterbildung, Organisationsentwicklung und Personalwirtschaft  
Fachhochschule Vorarlberg  
Achstrasse 1, A-6850 Dornbirn  
Tel: ++43 (0) 5572 20336 106  
e-mail: martin.lehner@fh-vorarlberg.ac.at

# Selbst organisiertes Lernen

## Von „Produkt“-Ideen, „Folienskripten“ und anderen Merkwürdigkeiten ...

„Was der Mensch sich nicht selbstthätig angeeignet hat, hat er gar nicht; wozu er sich selbst nicht gebildet hat, ist gar nicht in, sondern ganz außer ihm“, heißt es bereits bei Diesterweg (1873, S. 202), der die Grundidee des selbst organisierten Lernens vorweg nimmt. Die Vorläufer dieses Ansatzes finden sich u.a. in der Reformpädagogik der 20er und 30er Jahre (z.B. Gaudig 1969), der Humanistischen Pädagogik der 70er und 80er Jahre (vgl. Fatzer 1987) und den handlungsorientierten betrieblichen Ausbildungsformen (z.B. Projekt- und Leittextmethode), wie sie seit den 70er Jahren durchaus üblich sind (vgl. Deitering 1995).

„Selbst organisiertes Lernen“ wird hier als Oberbegriff für all jene Lernformen verstanden, in denen die Lernenden ihren Lernprozess weitgehend selbstbestimmt gestalten und verantworten. Dabei können die Lernenden grundsätzlich auf folgende Bereiche Einfluss nehmen:

- Lernziele und Inhalte,
- Lernmethoden und Arbeitsschritte,
- Organisationsformen, Lernpartner und zeitliche Investitionen,
- Strategien und Operationen der Informationsverarbeitung,
- Formen des Feed-backs und der Expertenhilfe (vgl. auch Greif/Kurtz 1998, S. 27).

Allerdings sind selbst organisierte Lernprozesse nicht voraussetzungslos. Sie bedürfen einerseits einer Selbstorganisationskompetenz der Lernenden und andererseits einer Lernberatungskompetenz der Lehrenden, die hier beide als gegeben vorausgesetzt werden. Im Übrigen ist der Hinweis durchaus angebracht, dass selbst organisierte Lernprozesse für die Lernenden eher anstrengend sind: Initiative und Mitarbeit, Entscheidungen und Selbstorganisationsaktivitäten werden permanent abgefordert, ein Rückzug in die Passivität ist kaum möglich (vgl. Greif/Kurtz 1998, S. 28 f.).

### Studienplan und Veranstaltung

Die methodisch-didaktischen Überlegungen zum Studienplan BPPM („Betriebliches Prozess- und Projektmanagement“) sehen vor, dass im Laufe des Studiums „die konventionelle Wissensaneignung kontinuierlich durch das Sammeln praktischer Erfahrung in prozess- und

projektorientierten Lehrveranstaltungen sowie durch die Fähigkeit zur Selbstorganisation des Lernens (Selbststudium, Datenbank-Recherchen usw.) ergänzt“ wird (Kremser 1996, S. 7).

Diese Überlegungen werden konsequent auf die Veranstaltung „Personalwirtschaft/Mitarbeiterführung“ (5 SWS) des 7. Semesters übertragen. Die insgesamt 49 Studierenden werden angehalten, ein Semester-„Produkt“ anzufertigen, dass in einem wesentlichen Teil den Standards wissenschaftlichen Arbeitens entspricht. Damit gelingt es einerseits, die Studierenden auf die demnächst anstehende Diplomarbeit vorzubereiten, andererseits ihre Fähigkeiten zur Entwicklung theoretischer Begründungsstrukturen zu befördern. Zudem vollzieht man eine Theorie-Praxis-Verzahnung, die die handlungspraktische Ausrichtung mit einer fundierten Begründungsstruktur zusammen bringt.

### Vorbereitung

Zwei Wochen vor der ersten Veranstaltung erhalten die Studierenden eine Beschreibung der Lehrveranstaltung (Ziele, Themen, Ablauf, Bewertung, Literatur usw.) via e-mail. Dieser Beschreibung können sie alle für den Ablauf der Veranstaltung wesentlichen Informationen entnehmen. Die Information erfolgt bereits zu dieser Zeit, damit die Studierenden die Möglichkeit erhalten, sich bezüglich ihrer Aufgabenstellung – insbesondere der Wahl des Semester-„Produkts“ – zu orientieren.

Hinsichtlich der Aufgabenstellung erhalten die Studierenden den folgenden Hinweis: „Sie fertigen ein Semester-„Produkt“ in einer Arbeitsgruppe (i.d.R. vier Studierende) an. Sie entscheiden sich – in Abhängigkeit von ihren individuellen Lernzielen (z.B. Vertiefung in einem personalwirtschaftlichen Schwerpunkt; Erzeugung von Überblickswissen u.a.m.) – für die Art des „Produkts“. Als „Produkt“-Beispiele: werden genannt:

- (klassische) Seminararbeit
- Reader für Führungskräfte in KMU's (1. Teil: Praxisrelevantes Handlungswissen; 2. Teil: theoretische Fundierung)
- CLLU (Computergestützte Lehr-Lern-Unterlage)

## „Produkt“-Idee

Die zentrale Überlegung bei der „Produkt“-Idee besteht darin, mit „Nachdruck“ die Konkretisierung des zu erzeugenden „Produkts“ einzufordern. Das „Produkt“ ist dabei das – materielle oder immaterielle – Resultat einer bestimmten Handlungsfolge. Die nachdrückliche „Produkt“-Orientierung unterstützt den Anwender beim Selbstklärungsprozess, indem sie ihn in die Lage versetzt, sich das Ergebnis seines Handelns klar vorzustellen bzw. die Zielerreichung der eigenen Handlungen konkret abzuschätzen. Zudem wird es ihm möglich, die eigenen Vorstellungen und Gedanken präzise zu kommunizieren und zu dokumentieren (vgl. Lehner/Wilms 2000, S. 18).

## Das „Folienskript“

Zusätzlich erhalten die Studierenden ein Powerpoint-Dokument: das „Folienskript“. Es ist eine Art Hybrid aus traditionellen Folien, wie sie häufig zur medialen Stützung der Lehre eingesetzt werden, und einem Vorlesungsskript. Die einzelnen Seiten bzw. Folien des Folienskripts sind so angelegt, dass sie weitgehend selbsterklärend sind. I.d.R. werden Sätze oder Halbsätze (wichtig: die Verben) verwendet, und es wird auf eine eher assoziativ angelegte Aneinanderreihung von (ausschließlich) Substantiven verzichtet.

Zudem wird die Möglichkeit genutzt, mit Hilfe von Hyperlinks gezielte Verbindungen zwischen den einzelnen Folien zu erstellen. Auf diese Weise wird es möglich, den Studierenden sowohl einen „Übersichtspfad“ durch das Folienskript als auch einen „vertiefenden“ Lernpfad anzubieten. Dadurch wird die gezielte Auseinandersetzung mit den Lerninhalten befördert.

## Präsenzveranstaltungen

Zu Beginn des Semesters werden die ersten drei (jeweils fünfstündigen) Veranstaltungen in eher klassischer Manier abgehalten, um den Studierenden einen Überblick über die personalwirtschaftliche Thematik zu geben. Diese „Übersichtsvorlesungen“ beinhalten das Konzentrat des Themenbereichs „Personalwirtschaft/Mitarbeiterführung“. Zugleich erhalten die Studierenden die Möglichkeit, sich hinsichtlich der Semester-„Produkte“ und der Gruppen abzustimmen.

## Der Coaching-Prozess

Wesentlich bei der Erstellung des Semester-„Produkts“ ist die durchgängige Be-

treuung der Studierenden. Es werden Feed-back-Möglichkeiten installiert, die dem rekursiven Charakter eines selbst organisierten Prozesses entsprechen. Im Einzelnen werden folgende Meilensteine passiert:

- a) Pflicht-Beratungstermin: Die Studierenden erarbeiten eine präzise Aufgaben- bzw. Fragestellung, Gliederung des „Produkts“ und eine entsprechende Vorgehensweise. Sie reichen ein schriftliches Exposé (ca. 2 – 3 Seiten) mindestens zwei Tage vor dem individuell zu vereinbarenden Pflicht-Beratungstermin ein. Bei der Besprechung wird über die weitere Vorgehensweise entschieden.
- b) Abgabe eines Teil-„Produkts“: Etwa nach der Hälfte der zur Verfügung stehenden Zeit legen die Studierenden dem Hochschullehrer ein Teilergebnis vor (z.B. die ersten zehn Seiten des Semester-„Produkts“). Dazu erhalten sie dann eine entsprechende Rückmeldung via e-mail (Umfang: ca. zwei DIN A4-Seiten).
- c) optionale Beratung: Nach dem Startschuss haben die Studierenden ca. acht Wochen Zeit, um ihr Semester-„Produkt“ zu erstellen. In dieser Zeit können sie sich durch ihren Hochschullehrer beraten lassen; dies ist eine Option, die sie wahrnehmen können, aber nicht müssen.
- d) Fertigstellung der Semesterarbeit: Nach acht Wochen übermitteln die Studierenden ihr Arbeitsergebnis an den Hochschullehrer und stellen es für alle verfügbar auf das Studenten-Laufwerk.

## Abschlussveranstaltung

Im Rahmen einer Abschlusspräsentation stellen die Studierenden ihr Arbeitsergebnis exemplarisch vor (Zeit pro Gruppe: ca. 15 Min). Die letzte Rückmeldung erhalten die Studierenden nach der Präsentation. Aufgrund der Vielzahl der Arbeitsgruppen (13 Semester-„Produkte“ mit ca. 30 – 40 Seiten Umfang) zieht sich dieser Prozess der Rückmeldung (einschließlich der Notenvergabe) bis zu vier Wochen nach der Abgabe hin.

## Reflektion

Die neu entwickelte Konzeption der Lehrveranstaltung „Personalwirtschaft/Mitarbeiterführung“ wird von allen Beteiligten als hochgradig sinnvoll eingeschätzt. Für die Studierenden ist das gewählte Vorgehen, das ganz wesentlich auf Elementen des selbst organisierten Lernens basiert, zugleich hilfreich und herausfordernd – hilfreich insofern, als dass die (mit)beabsichtigte Vorbereitung auf

die Diplomarbeit als gelungen eingeschätzt wird und herausfordernd, weil es bislang eher unüblich war, mit umfangreichen Begründungsstrukturen zu arbeiten.

Als Semester-„Produkte“ werden u.a. angefertigt:

- Reader für Führungskräfte des mittleren Managements in einem Dienstleistungsunternehmen: Einführung in die Mitarbeitermotivation
- Leitfaden zur Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungssystems unter Berücksichtigung der klassischen Entlohnungsarten
- (klassische) Seminararbeit: Mitarbeiterbeteiligungsmodelle

Die „Produkte“ zeichnen sich durch eine Vielfalt sowohl hinsichtlich des formalen Rahmens (klassische Seminararbeit, Reader usw.) als auch hinsichtlich der Thematik aus, so dass begründet angenommen werden darf, dass das jeweilige „Produkt“ unter Berücksichtigung der individuellen Lernziele erstellt wurde.

## Literatur

- Diesterweg, A. (1873): Diesterweg's Wegweiser zur Bildung für Deutsche Lehrer, Band I: Das Allgemeine, Essen
- Deitering, F. (1995): Selbstgesteuertes Lernen, Göttingen
- Fatzer, G. (1987): Ganzheitliches Lernen – Humanistische Pädagogik und Organisationsentwicklung – Ein Handbuch für Lehrer, Pädagogen, Erwachsenenbildner und Organisationsentwickler, Paderborn
- Gaudig, H. (1969): Freie geistige Schularbeit – Die Schule der Selbstständigkeit, Bad Heilbrunn/Obb.
- Greif, S./Kurtz, H.-J. (21998): Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Kultur. In: ders. (Hg.): Handbuch Selbstorganisiertes Lernen, Göttingen
- Kremser, W. (1996): Studienführer „Betriebliches Prozess- und Projektmanagement“, Dornbirn
- Lehner, M./Wilms, F. (2000): Die „Produkt“-Orientierung als fachliche Klärungshilfe. In: Trainer-Kontakt-Brief 10/2000, Nr. 32, S. 18

