



Personalfachkauffrau Personalfachkaufmann

Lehrbuch für die Weiterbildung



Dr. Elke Schmidt-Wessel
Ute Lampert
Wolfram Küper
Dr. Jan Glockauer
Martina Zink
Karin Beck-Sprotte
Claudia Eichler

Personalfachkauffrau Personalfachkaufmann

Lehrbuch für die Weiterbildung

15. Auflage

Die Verfasserinnen und Verfasser und ihre Buchabschnitte

Elke Schmidt-Wessel	0.1–0.7
Ute Lampert und Wolfram Küper	1.1–1.8
Jan Glockauer	2.1; 2.2; 2.4
Martina Zink	2.3; 2.5–2.7
Karin Beck-Sprotte	3.1–3.5
Claudia Eichler	4.1–4.6

ISBN 978-3-88264-769-3

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2024

FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG

Postfach 73 02 40

22122 Hamburg

Telefon +49 40 679430-0

Fax +49 40 67943030

post@feldhaus-verlag.de

www.feldhaus-verlag.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg

Ausgewählte Grafiken: Amaya Mendizábal, Wolfram Küper

Umschlaggestaltung: Reinhardt Kommunikation, Hamburg

Druck und Verarbeitung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Das Personalwesen – auch als Personalwirtschaft, Personalmanagement oder Human Resource Management bezeichnet – nimmt in der Unternehmensorganisation eine Schlüsselstellung ein. Dem heutigen Verständnis entsprechend erfüllt es neben verwaltenden und planerischen Aufgaben die Funktion einer Personaldienstleistung und steht sowohl der Unternehmensführung als auch den Mitarbeitern und der Personalvertretung beratend, gestaltend und vermittelnd zur Seite.

Menschen, die im Personalwesen tätig sind, benötigen ein hohes Maß an betriebswirtschaftlichem, juristischem und personalwirtschaftlichem Wissen, aber auch Einfühlsamkeit, Verständnis und Verhandlungsgeschick – Kenntnisse und Fähigkeiten, die in der Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer nachzuweisen sind, um die Berufsbezeichnung »Geprüfter Personalfachkaufmann/Geprüfte Personalfachkauffrau« zu erwerben.

Das seit mehr als zwei Jahrzehnten bewährte und anerkannte Standardwerk »Personalfachkauffrau/Personalfachkaufmann« befasst sich ausführlich und umfassend mit allen Themen, die nach dem Rahmenplan des DIHK und der bundeseinheitlichen Prüfungsverordnung als Prüfungsstoff infrage kommen.

Begründet wurde das Werk von Helmut Stein und Horst Lase. Später hat ein Team anerkannter, engagierter und erfahrener Fachfrauen und Fachmänner die Aufgabe übernommen, die erfolgreiche und verdienstvolle Arbeit der Gründer fortzusetzen und weiterzuentwickeln.

Dr. Jan Glockauer, Wolfram Küper, Ute Lampert, Dr. Elke-H. Schmidt-Wessel, Martina Zink, Karin Beck-Sprotte und Claudia Eichler haben, jeweils in ihrem Fachgebiet, den gesamten Inhalt sehr gründlich bearbeitet und auf den neuesten Stand gebracht. Die vorliegende 15. Auflage wurde erneut sorgfältig durchgesehen und aktualisiert.

Die bewährte Gliederung nach dem Rahmenplan und der Prüfungsverordnung wurde beibehalten. Durch deren handlungsorientierten Aufbau kommt es gelegentlich zu thematischen Überschneidungen. Die gesetzlichen Grundlagen der Sozialversicherung beispielsweise werden in Abschnitt 2 »Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen« beschrieben, während ihre praktische Anwendung bei der Entgeltabrechnung in Abschnitt 2.7 »Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten« dargestellt wird. In derartigen Fällen werden beide Teile durch Verweise (→) miteinander verknüpft.

Der Prüfungsteil umfasst neben einer ausführlichen Darstellung des Prüfungsablaufs mit nützlichen Tipps zur Vorbereitung und der erfolgreichen Teilnahme ein vollständiges, der Praxis entstammendes Beispiel für die Präsentation im Rahmen der mündlichen Prüfung sowie eine Liste der Prüfungsthemen aller schriftlichen Prüfungen der letzten Jahre.

Die Autoren haben sich von dem Ziel leiten lassen, nicht alleine »nacktes« Prüfungswissen zu vermitteln, sondern auch zum Verständnis notwendige Hintergrundkenntnisse sowie Grundlagen und nützliche Erfahrungen für die praktische Tätigkeit im Unternehmen darzustellen.

Wir wünschen Ihnen eine gelungene Prüfung und als künftige Personalfachkauffrau/-mann viel Erfolg in der Praxis. Denken Sie immer daran, ein guter Personaler kann immer noch besser werden!

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen – wie Ausbilder oder Auszubildende – und personenbezogenen Hauptwörtern im Buch meist die männliche Form verwendet. Die verkürzte Sprachform hat allein redaktionelle Gründe – selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

Inhaltsverzeichnis

0	Lern- und Arbeitsmethodik	17
0.1	Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«	19
0.2	Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen	21
0.2.1	(Lern)-Motivation	21
0.2.2	Lerntypen, Lernstile und Lernrhythmus	22
0.2.3	Lernintensität und Lernrhythmus	24
0.2.4	Lernumgebung	25
0.3	Lerntechniken anwenden	26
0.3.1	Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	26
0.3.2	Erfassen des Lernstoffs: Mindmapping und Protokolltechnik	28
0.3.3	Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	30
0.3.4	Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	31
0.4	Zeit- und Themenplanung	32
0.4.1	Zeitmanagement	32
0.4.2	Themenplanung	35
0.5	Lernmethoden und Lernmedien	36
0.5.1	Lehr- und Lernmethoden	36
0.5.2	Lernmedien und Hilfsmittel	37
0.6	Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren	40
0.6.1	Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	41
0.6.2	Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	41
0.7	Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik	43
0.7.1	Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	43
0.7.2	Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	44
0.7.3	Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	46
0.7.4	Diskussion und Moderation	48
1	Personalarbeit organisieren und durchführen	53
1.1	Personalbereich in die Gesamtorganisation des Unternehmens einbinden	55
1.1.1	Begriff und Wesen der Unternehmensorganisation	55
1.1.1.1	Die Elemente des Systems »Unternehmensorganisation«	58
1.1.1.2	Die Beziehungen im System »Unternehmensorganisation«	60
1.1.2	Aufbauorganisation	61
1.1.2.1	Gliederungsprinzipien	64
1.1.2.2	Organisationsformen	65

1.1.3	Ablauforganisation	70
1.1.3.1	Leitsätze der Ablauforganisation	70
1.1.3.2	Organisationsformen der Arbeitsabläufe	70
1.1.3.3	Arbeitsabläufe und ihre Darstellung	70
1.1.4	Entwicklung von der Tayloristischen Organisation zur Lean Organisation	73
1.1.5	Die Personalabteilung in der Gesamtorganisation des Unternehmens	75
1.1.5.1	Zentrale Organisation	75
1.1.5.2	Dezentrale Organisation	76
1.1.5.3	Integration in Geschäftsbereiche	77
1.1.5.4	Personalarbeit durch den direkten Vorgesetzten in der Fachabteilung	77
1.1.5.5	Outsourcing	79
1.1.6	Die Aufgaben und die Organisation der Personalabteilung	81
1.2	Personalwirtschaftliches Dienstleistungsangebot gestalten	86
1.2.1	Entwicklung von der Funktions- zur Kundenorientierung	86
1.2.1.1	Funktion und Produkt im Mittelpunkt	86
1.2.1.2	Kundenorientierung als Managementkonzept	90
1.2.1.3	Kollegen als Kunden	91
1.2.2	Strategieentwicklung für Dienstleister	96
1.2.2.1	Zielsetzungen für Dienstleistungen	98
1.2.2.2	Strategie und Taktik im Dienstleistungsmanagement	103
1.2.3	Die Ist-Situation als Grundlage für personalwirtschaftliche Dienstleistungen	105
1.2.3.1	Das Informationsproblem	108
1.2.3.2	Ist-Analyse: Kundenmeinung	108
1.2.3.3	Strategische Kompetenzanalyse	109
1.2.4	Prognose und Potenzialanalyse	113
1.2.4.1	Prognoseverfahren	114
1.2.4.2	Strategische Frühwarnung	116
1.2.5	Innovationsmanagement in der Dienstleistung	117
1.2.5.1	Notwendigkeit der Innovationsfähigkeit	117
1.2.5.2	Vorgehensweise im Zuge der Innovation	120
1.2.6	Personalwirtschaftlicher Dienstleistungsprozess	121
1.2.6.1	Bewertungskriterien	122
1.2.6.2	Gewichtungsfaktoren	122
1.2.6.3	Dienstleistungsspezifische Risiken	122
1.2.6.4	Entscheidung	123
1.2.6.5	Informationspolitik	123
1.2.6.6	Unternehmenskultur und Wertesystem als mögliches Umsetzungshindernis	125
1.3	Prozesse im Personalwesen gestalten	126
1.3.1	Ganzheitlicher Prozessgestaltungsansatz	126
1.3.2	Grundlagen der Prozessgestaltung	129
1.3.2.1	Gestaltungsgrundsätze	130
1.3.2.2	Modelle der Prozessgestaltung	130
1.3.2.3	Transparenz in den Abläufen	135
1.3.2.4	Schnittstellenanalyse und -gestaltung	137
1.3.2.5	Potenzialanalyse	138
1.3.3	Systematische Prozessverbesserung und -veränderung	139
1.3.3.1	Management von Veränderungsprozessen	141
1.3.3.2	Aufbau integrierter Managementsysteme	141
1.3.3.3	Prozessaudits	142
1.3.3.4	Prozessmessung und -controlling	143
1.3.3.5	Prozessselbstbewertung (EFQM-Kriterien)	144

1.4	Projekte planen und durchführen	149
1.4.1	Begriffliche Grundlagen	149
1.4.1.1	Projekt	149
1.4.1.2	Projektmanagement	150
1.4.2	Projektorganisation	153
1.4.3	Projektleitung	158
1.4.4	Projektteam	160
1.4.5	Projektplanung	161
1.4.5.1	Projektaufgabe	166
1.4.5.2	Anordnungsbeziehungen	167
1.4.6	Projektinformationssysteme	167
1.4.7	Projektsteuerung	167
1.4.8	Projektkontrolle	168
1.4.9	Ressourcenmanagement	169
1.4.9.1	Menschliche Arbeit	171
1.4.9.2	Technische Mittel	171
1.4.9.3	Finanzmittel	171
1.5	Informationstechnologie im Personalbereich nutzen	172
1.5.1	IT-Einsatz	172
1.5.1.1	Einsatzmöglichkeiten in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen des personalwirtschaftlichen Dienstleistungsangebots	172
1.5.1.2	Schnittstellen zu anderen Unternehmensaufgabenbereichen mit IT-Unterstützung	175
1.5.2	Personalinformations- und Managementsysteme	176
1.5.3	Datenschutz und Datensicherheit	179
1.5.4	Auswahlkriterien für Standardsoftware und deren Einführung	192
1.5.4.1	Marktübersicht	193
1.5.4.2	Phasen der Auswahl und Einführung	193
1.5.4.3	Mitbestimmung des Betriebsrates und des Datenschutzbeauftragten	195
1.6	Beraten und Fachgespräche führen	199
1.6.1	Grundlagen der Beratungsmethodik	200
1.6.1.1	Der Beratene als Kunde	202
1.6.1.2	Systemtechnik	203
1.6.2	Konfliktmanagement	204
1.6.3	Gesprächsführungstechnik	214
1.6.3.1	Phasen der Gesprächsführung	215
1.6.3.2	Frageverhalten	217
1.6.3.3	Aktives Zuhören	219
1.6.4	Regeln der Feedbacktechnik	221
1.6.5	Einsatz der Reflexionstechnik	225
1.6.5.1	Reflexion durch Thematisierung der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft	226
1.6.5.2	Reflexion mithilfe anderer Verfahren	226
1.6.5.3	Veränderungen des Bezugsrahmens mithilfe von Metaphern	228
1.7	Präsentations- und Moderationstechniken einsetzen	229
1.7.1	Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	229
1.7.1.1	Die (Denk-)Werkstatt	229
1.7.1.2	Die Rolle des Moderators	229
1.7.1.3	Die Rolle der Teammitglieder	233
1.7.1.4	Vorgehensweise bei Problemlösungen	233
1.7.2	Gruppenarbeitstechniken	234
1.7.2.1	Suchtechniken	234

1.7.2.2	Aufbereitungstechniken	237
1.7.2.3	Prognosetechniken	240
1.7.2.4	Bewertungstechniken	241
1.7.3	Umgang mit Präsentationsmedien	243
1.8	Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden	252
1.8.1	Hilfen für das »Lernen zu lernen«	252
1.8.1.1	Subjektive Rahmenbedingungen	252
1.8.1.2	Objektive Rahmenbedingungen	254
1.8.2	Allgemeines Zeitmanagement (Sammeln, Verarbeiten und Vermitteln von Informationen)	254
1.8.2.1	Protokollierung	254
1.8.2.2	Berichtstechniken	256
1.8.2.3	Darstellungs- und Gliederungstechniken	256
1.8.3	Gruppenarbeit	257
1.8.3.1	Rollen der Gruppenmitglieder	261
1.8.3.2	Kommunikationsregeln	263
1.8.3.3	Gruppendynamische Prozesse	269
1.8.4	Persönliches Zeitmanagement	274
1.8.4.1	Der individuelle Arbeitsstil	277
1.8.4.2	Techniken des persönlichen Zeitmanagements	278
1.8.4.3	Zeiteinteilung und Einflussfaktoren	278
	Kontrollfragen	287
2	Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	289
	Grundlagen des Arbeitsrechts	291
2.1	Individuelles und kollektives Arbeitsrecht anwenden	295
2.1.1	Die Anbahnung von Arbeitsverhältnissen	295
2.1.1.1	Stellenausschreibungen	295
2.1.1.2	Auswahlverfahren	296
2.1.1.3	Beteiligungsrechte des Betriebsrats	304
2.1.1.4	Vorvertragliches Vertragsverhältnis	307
2.1.2	Die Begründung des Arbeitsverhältnisses	308
2.1.2.1	Abgrenzung zu anderen Verträgen	308
2.1.2.2	Vertragsarten	309
2.1.2.3	Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	311
2.1.2.4	Form und Inhalt von Arbeitsverträgen	312
2.1.2.5	Rechtsmängel in Verträgen und ihre Folgen	313
2.1.3	Entgeltfortzahlung ohne Arbeitsleistung	313
2.1.4	Störungen im Arbeitsverhältnis	314
2.1.4.1	Verletzung der Haupt- und Nebenpflichten	314
2.1.4.2	Abmahnung	314
2.1.4.3	Weitere arbeitsrechtliche Instrumente	315
2.1.4.4	Beteiligung des Betriebsrats	315
2.1.5	Beendigung von Arbeitsverhältnissen	315
2.1.5.1	Aufhebungsverträge	316
2.1.5.2	Kündigung von Arbeitsverhältnissen	316

2.1.5.3	Nachvertragliche Rechte und Pflichten	322
2.1.6	Die Personalaktenführung	322
2.1.7	Weitere für das Personalgeschäft wesentliche gesetzliche Grundlagen des Arbeitsrechts	323
2.1.7.1	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	323
2.1.7.2	Arbeitsschutzgesetz	326
2.1.7.3	Arbeitssicherheitsgesetz	328
2.1.7.4	Arbeitsstättenverordnung	328
2.1.7.5	Aufenthaltsgesetz	329
2.1.7.6	Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz	329
2.1.7.7	Jugendarbeitsschutzgesetz	330
2.1.7.8	Mindestlohngesetz	330
2.1.7.9	Mutterschutzgesetz	331
2.1.7.10	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz	331
2.1.7.11	Pflegezeitgesetz und Familienpflegezeitgesetz	332
2.1.7.12	Schwerbehindertenschutz	332
2.1.7.13	Arbeitszeitgesetz	333
2.1.7.14	Bundesurlaubsgesetz	334
2.1.7.15	Berufsbildungsgesetz	336
2.1.7.16	Fachkräfteeinwanderungsgesetz	337
2.1.8	Unternehmensverfassung	338
2.1.9	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	340
2.1.9.1	Die Allgemeinen Bestimmungen des BetrVG	340
2.1.9.2	Der Betriebsrat im BetrVG	341
2.1.9.3	Die Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	342
2.1.9.4	Allgemeine Regeln zur Mitwirkung/Mitbestimmung	342
2.1.9.5	Arbeitnehmerrechte aus dem BetrVG	343
2.1.9.6	Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten	344
2.1.9.7	Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung	344
2.1.9.8	Beteiligung des Betriebsrats in personellen Angelegenheiten	345
2.1.9.9	Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten	346
2.1.9.10	Einigungsstelle	347
2.1.10	Tarifvertragsrecht	347
2.1.11	Arbeitskampfrecht	349
2.1.12	Weitere Rechtsquellen des Arbeitsrechts	352
2.1.12.1	Betriebliche Übung	352
2.1.12.2	Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts	353
2.1.12.3	Einwirkungen des EU-Rechts	353
2.2	Rechtswegen kennen und das Prozessrisiko einschätzen	354
2.2.1	Arbeitsgerichtsbarkeit	354
2.2.1.1	Aufbau der Arbeitsgerichte	354
2.2.1.2	Zuständigkeit der Arbeitsgerichte	355
2.2.1.3	Besetzung der Arbeitsgerichte	355
2.2.1.4	Klageverfahren	356
2.2.1.5	Klagearten	357
2.2.1.6	Rechtsmittel	358
2.2.2	Sozialgerichtsbarkeit	359
2.2.2.1	Aufbau der Sozialgerichte	359
2.2.2.2	Zuständigkeit der Sozialgerichte	360
2.2.2.3	Besetzung der Sozialgerichte	360
2.2.2.4	Klagearten	361
2.2.2.5	Rechtsmittel	362

2.3	Einkommens- und Vergütungssysteme umsetzen	363
2.3.1	Wirtschaftliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	363
2.3.2	Wertschöpfung im Unternehmen	363
2.3.3	Wertschöpfungsrechnung im Unternehmen	364
2.3.3.1	Entstehungsrechnung	365
2.3.3.2	Verteilungsrechnungen	365
2.3.4	Rechtliche Grundlagen der Einkommens- und Vergütungssysteme	366
2.3.5	Prinzipien der Entgeltfestsetzung	368
2.3.5.1	Leistungsabhängige Entgeltfindung	369
2.3.5.2	Soziale Entgeltfindung	369
2.3.5.3	Erfolgsabhängige Entgeltfindung	370
2.3.6	Festlegung der Entgelthöhe	370
2.3.6.1	Markteinflüsse	370
2.3.6.2	Verhandlungsgeschick	370
2.3.7	Formen der Beteiligung am Unternehmenserfolg	371
2.3.7.1	Leistungsbeteiligung	371
2.3.7.2	Ertragsbeteiligung	372
2.3.8	Leistungsabhängige Entgeltformen	373
2.3.8.1	Zeitentgelt	373
2.3.8.2	Pensumentgelt	374
2.3.8.3	Akkordentgelt und Prämienentgelt	374
2.3.8.4	Anforderungsabhängige Entgeltformen	378
2.3.8.5	Sonstige Prämien	381
2.3.8.6	Formen des Gruppenentgelts	382
2.3.9	Kriterien für die Wahl der Entgeltform	382
2.3.10	Personalzusatzkosten	383
2.4	Sozialversicherungsrecht anwenden	385
2.4.1	Grundlagen der Sozialversicherung	385
2.4.1.1	Versicherungszweige und -träger der gesetzlichen Sozialversicherung	385
2.4.1.2	Aufgaben und Organe der Selbstverwaltung	386
2.4.1.3	Aufsicht über die Versicherungsträger	386
2.4.2	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Krankenversicherung	387
2.4.2.1	Versicherter Personenkreis	388
2.4.2.2	Finanzierung	389
2.4.2.3	Leistungen	390
2.4.2.4	Die Entgeltfortzahlung und ihre Bedeutung	392
2.4.2.5	Die Bedeutung des Aufwendungsausgleichsgesetzes	392
2.4.3	Ziele und Aufgaben der Pflegeversicherung	393
2.4.3.1	Versicherter Personenkreis	393
2.4.3.2	Leistungen der gesetzlichen Pflegeversicherung	394
2.4.4	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Rentenversicherung	395
2.4.4.1	Versicherter Personenkreis	395
2.4.4.2	Versicherungsträger der gesetzlichen Rentenversicherung	397
2.4.4.3	Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung	397
2.4.4.4	Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung	398
2.4.5	Ziele und Aufgaben der Arbeitslosenversicherung und der Arbeitsförderung	401
2.4.5.1	Versicherter Personenkreis	401
2.4.5.2	Versicherungsträger	401
2.4.5.3	Finanzierung	402
2.4.5.4	Leistungen	402
2.4.6	Ziele und Aufgaben der gesetzlichen Unfallversicherung	405
2.4.6.1	Versicherter Personenkreis	405
2.4.6.2	Träger der gesetzlichen Unfallversicherung	406

2.4.6.3	Finanzierung der gesetzlichen Unfallversicherung	406
2.4.6.4	Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung	406
2.4.7	Grundzüge der Sozialgerichtsbarkeit	408
2.5	Sozialleistungen des Betriebs gestalten	410
2.5.1	Grundlagen und Ziele der betrieblichen Sozialpolitik	410
2.5.1.1	Interne Einflüsse	411
2.5.1.2	Externe Einflüsse	412
2.5.2	Betriebliche Sozialleistungen	412
2.5.2.1	Direkte Zuwendungen	413
2.5.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	416
2.5.3	Cafeteria-Angebote	433
2.5.4	Informationsmöglichkeiten über betriebliche Sozialleistungen	438
2.5.4.1	Interne Informationsmöglichkeiten	438
2.5.4.2	Externe Informationsmöglichkeiten	439
2.6	Personalbeschaffung durchführen	442
2.6.1	Hilfsmittel der Personalbeschaffung	442
2.6.1.1	Stellen-/Funktionsbeschreibung	442
2.6.1.2	Stellenplan	444
2.6.1.3	Anforderungsprofil	444
2.6.1.4	Qualifikationsprofil	444
2.6.2	Interne Beschaffung	445
2.6.2.1	Interne Stellenausschreibung	446
2.6.2.2	Vorschlag von Vorgesetzten	447
2.6.2.3	Intranet	447
2.6.2.4	Nachfolgeplanung	447
2.6.2.5	Laufbahnplanung	448
2.6.3	Externe Beschaffung	449
2.6.3.1	Stellenanzeigen	449
2.6.3.2	Personalmarketing	451
2.6.3.3	Personalberater	451
2.6.3.4	Private Arbeitsvermittler	452
2.6.3.5	Arbeitsvermittlung mithilfe des Internets	452
2.6.4	Andere externe Möglichkeiten	453
2.6.4.1	Dienstvertrag	453
2.6.4.2	Werkvertrag	454
2.6.4.3	Arbeitnehmerüberlassung	454
2.7	Administrative Aufgaben einschließlich der Entgeltabrechnung bearbeiten	458
2.7.1	Aufgaben der Personalverwaltung	458
2.7.1.1	Beschaffungsbezogene Aufgaben	458
2.7.1.2	Einsatzbezogene Aufgaben	458
2.7.1.3	Entlohnungsbezogene Aufgaben	459
2.7.1.4	Freistellungsbezogene Aufgaben	459
2.7.2	Instrumente der Personalverwaltung	460
2.7.2.1	Das Führen der Personalakte im Betrieb	460
2.7.2.2	Personalhandbuch	461
2.7.2.3	Personalrechnungswesen	464
2.7.2.4	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung (Sozialbilanz)	491
2.7.3	Datensicherheit und betrieblicher Datenschutz	492
	Kontrollfragen	493










3	Personalplanung, -marketing und -controlling gestalten und umsetzen	495
3.1	Konjunktur- und Beschäftigungspolitik bei Personalplanung und Personalmarketing berücksichtigen	497
3.1.1	Konjunktur und Beschäftigung	498
3.1.1.1	Konjunkturphasen	499
3.1.1.2	Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung	502
3.1.1.3	Beschäftigungspolitik	507
3.1.2	Einflüsse auf Personalplanung und Personalmarketing	511
3.1.3	Personalplanung	511
3.1.3.1	Ziele der Personalplanung	512
3.1.3.2	Instrumente der Personalplanung	514
3.1.4	Personalmarketing	516
3.1.4.1	Ziele des Personalmarketings	516
3.1.4.2	Instrumente des Personalmarketings	517
3.1.4.3	Internationale Aspekte des Personalmarketings	518
3.2	Personalwirtschaftliche Ziele aus der strategischen Unternehmensplanung ableiten	520
3.2.1	Strategische Unternehmensplanung	520
3.2.1.1	Ziele	521
3.2.1.2	Instrumente	522
3.2.2	Einfluss auf personalwirtschaftliche Ziele	524
3.2.3	Personalwirtschaftliche Ziele	525
3.3	Beschäftigungsstrukturen und Personalbedarfe für Produktions- und Dienstleistungsprozesse analysieren und ermitteln	528
3.3.1	Die Arbeitsleistung im Unternehmen	528
3.3.1.1	Arten der Arbeit	528
3.3.1.2	Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung	529
3.3.2	Instrumente der Personalbedarfsbestimmung	530
3.3.2.1	Qualitativ	530
3.3.2.2	Quantitativ	531
3.3.2.3	Räumlich	531
3.3.2.4	Temporär	531
3.4	Personalbedarfsplanung und Personalentwicklungsplanung durchführen	532
3.4.1	Methoden der Personalbedarfsberechnung	533
3.4.1.1	Vergangenheitsorientierte Methoden (Globale Methoden)	533
3.4.1.2	Schätzmethode (Schätzverfahren)	534
3.4.1.3	Arbeitswissenschaftliche Methoden und Berechnungsformeln	534
3.4.2	Methoden zur Ermittlung des Personalbestands	536
3.4.3	Profile durch Arbeits(platz)bewertung	538
3.4.3.1	Fähigkeitsprofil (mitarbeiterbezogen)	538
3.4.3.2	Eignungsprofil (mitarbeiterbezogen)	538
3.4.4	Anpassung des Personalbedarfs	540
3.4.5	Personalentwicklungsplanung	542
3.4.5.1	Zusammenhang zwischen Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung	546
3.4.5.2	Karriere- und Laufbahnplanung als Element der Personalentwicklungsplanung	547

3.5	Personalcontrolling gestalten und umsetzen	549
3.5.1	Ziele des Personalcontrollings	549
3.5.1.1	Grundlage für Entscheidungen	549
3.5.1.2	Chancen und Risiken	549
3.5.2	Aufgaben des Personalcontrollings	550
3.5.2.1	Zielcontrolling	550
3.5.2.2	Planungscontrolling	550
3.5.2.3	Aktivitätscontrolling	550
3.5.2.4	Erfolgscontrolling	550
3.5.3	Personalinformationssystem (PIS)	555
3.5.4	Elemente des Personalcontrollings	556
3.5.4.1	Zustandsanalysen	557
3.5.4.2	Nutzenanalysen	557
3.5.4.3	Vorgangsanalysen	557
	Kontrollfragen	558
4	Personal- und Organisationsentwicklung steuern	561
4.1	Mitarbeiter beurteilen, deren Potenziale erkennen und fördern	563
4.1.1	Mitarbeiterbeurteilung	563
4.1.1.1	Mitarbeiter-/Personalgespräche	565
4.1.1.2	Beurteilungssysteme	568
4.1.1.3	Methoden der Leistungsmessung	573
4.1.2	Potenzialanalyse	573
4.1.2.1	Qualifikationsstand	575
4.1.2.2	Qualifizierungsgespräche	576
4.1.2.3	Stärken/Schwächen	577
4.2	Konzepte für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sowie Qualifikationsanalysen und Qualifizierungsprogramme entwerfen und umsetzen	580
4.2.1	Stellenwert der Kompetenzentwicklung	580
4.2.1.1	Kompetenzbegriff und Qualifikationsbegriff	581
4.2.1.2	Schlüsselqualifikationen	582
4.2.1.3	Zusammenhang Kompetenz-, Qualifikations- und Unternehmensentwicklung	583
4.2.2	Lernen	583
4.2.2.1	Lernfähigkeit und Lernbereitschaft	584
4.2.2.2	Formales und informelles Lernen	585
4.2.2.3	Learning on the job, near the job, off the job	585
4.2.2.4	E-Learning	587
4.2.2.5	Qualifizierungsprogramme	588
4.2.3	Betriebliche Weiterbildung	589
4.2.3.1	Fachlicher und persönlicher Weiterbildungsbedarf	590
4.2.3.2	Qualifikationsanalysen	591
4.2.3.3	Weiterbildungsmaßnahmen und Abschlüsse	591
4.2.3.4	Externe Bildungsdienstleistungen	597
4.2.3.5	Modelle lebenslangen Lernens	598
4.3	Zielgruppenspezifische Förderprogramme erarbeiten und umsetzen	599
4.3.1	Zielgruppen für Förderprogramme	599
4.3.2	Individuelle und gruppenbezogene Förderprogramme	600

4.3.2.1	Betriebliche Förderprogramme	600
4.3.2.2	Staatliche Förderprogramme	603
4.4	Qualitätsmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung einsetzen	606
4.4.1	Qualitätsstrategien	606
4.4.2	Qualitätsnormen/Zertifizierung	607
4.4.3	Kosten-Nutzen-Analyse	609
4.4.4	Qualitätssichernde Maßnahmen in der Personalentwicklung	610
4.5	Führungsmodelle und Führungsinstrumente anwenden, Führungskräfte beraten	613
4.5.1	Führungsmodelle	614
4.5.1.1	Ziele und Aufgaben von Führungskräften	615
4.5.1.2	Führungsstile	617
4.5.1.3	Zusammenhang zwischen Führungsmodell und Organisationsentwicklung	619
4.5.2	Führungsinstrumente	621
4.5.2.1	Zielvereinbarungsprozesse	623
4.5.2.2	Informations- und Kommunikationsprozesse	623
4.5.2.3	Motivation	624
4.5.2.4	Teamprozesse	627
4.5.2.5	Innovationsprozesse	629
4.5.3	Beraten der Führungskräfte	630
4.5.3.1	Berater-/Coachrolle	631
4.5.3.2	Beratungskonzepte und -prozesse	631
4.6	Betriebliche Arbeitsformen mitgestalten, Grundsätze moderner Arbeits- und Lernorganisation umsetzen	633
4.6.1	Moderne Arbeitsorganisation	634
4.6.1.1	Gruppen-/Teamarbeit, Inselkonzepte	635
4.6.1.2	Remote Working	636
4.6.1.3	Agile Arbeitsformen	638
4.6.2	Lernförderliche Arbeitsgestaltung	639
4.6.2.1	Arbeits- und Lernbedürfnisse der Beschäftigten	640
4.6.2.2	Lernchancen am Arbeitsplatz	640
4.6.3	Moderne Lernorganisation	641
4.6.3.1	Lernprozesse	641
4.6.3.2	Zentrales und dezentrales Lernen	642
4.6.3.3	Überbetriebliches und betriebliches Lernen	642
4.6.3.4	Möglichkeiten des Wissensmanagements	644
4.6.3.5	Möglichkeiten von Internet/Intranet	646
	Kontrollfragen	647
	Antworten zu den Kontrollfragen	649
	Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen	649
	Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	654
	Zu 3 Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	665
	Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern	673

Die Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer	683
Prüfungsverordnung Personalfachkaufmann/Personalfachkauffrau	684
Ablauf der Prüfung	688
Die schriftliche Prüfung	688
Die mündliche Prüfung	688
Situationsbezogenes Fachgespräch und Präsentation	689
Einreichung eines Themenvorschlags	690
Ablauf der Präsentation	691
Visualisierung der Präsentation	692
Beispiel für ein gelungenes Präsentationskonzept	696
Das Fachgespräch im Anschluss an die Präsentation	704
Prüfungsfragen im Rahmen des Fachgespräches	704
Tipps zur Prüfungssituation	705
Prüfungsthemen der schriftlichen Prüfung	706
Zu 1 Personalarbeit organisieren und durchführen	706
Zu 2 Personalarbeit auf Grundlage rechtlicher Bestimmungen durchführen	708
Zu 3 Personalplanung, Personalmarketing und Personalcontrolling gestalten und umsetzen	710
Zu 4 Personal- und Organisationsentwicklung steuern	712
Stichwortverzeichnis	714
Literaturverzeichnis	726
Über die Autoren	729

Bedeutung der im Buch verwendeten Symbole

-  Bezug auf Gesetzestexte/Abdruck von Gesetzestexten
-  Leitfragen, die zum Nachdenken anregen und Orientierungshilfen geben
-  Kernaussagen und Handlungsanweisungen
-  Sinnvolle Handlungsmöglichkeiten und positive Beispiele
-  Problembereiche und negative Beispiele
-  Praxistipp
-  Checkliste
-  Ausbildungsbetrieb
-  Berufsschule

Der einführende Abschnitt »Lern- und Arbeitsmethodik« vermittelt praktische Hilfen für die Organisation und eine zielgerechte Planung des Lernens. Auf der Grundlage individueller Lernvoraussetzungen werden Strategien und Methoden vorgestellt, den Lernprozess zweckmäßig und erfolgreich zu gestalten.

Die »Lern- und Arbeitsmethodik«, wie hier beschrieben, ist nicht Gegenstand der Prüfung, allerdings überschneiden sich die Inhalte teilweise mit dem Prüfungsbereich 1.8 »Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden«.

0.1	Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«	19
0.2	Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen	21
0.2.1	(Lern)-Motivation	21
0.2.2	Lerntypen, Lernstile und Lernrhythmus	22
0.2.3	Lernintensität und Lernrhythmus	24
0.2.4	Lernumgebung	25
0.3	Lerntechniken anwenden	26
0.3.1	Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel	26
0.3.2	Erfassen des Lernstoffs: Mindmapping und Protokolltechnik	28
0.3.3	Strukturierungs-, Darstellungs- und Gliederungstechniken	30
0.3.4	Lernstoff reduzieren, zusammenfassen, lernen und wiederholen	31
0.4	Zeit- und Themenplanung	32
0.4.1	Zeitmanagement	32
0.4.2	Themenplanung	35
0.5	Lernmethoden und Lernmedien	36
0.5.1	Lehr- und Lernmethoden	36
0.5.2	Lernmedien und Hilfsmittel	37
0.6	Lernen in der Gruppe, Gruppenarbeit praktizieren	40
0.6.1	Organisation und Einsatz von Gruppenarbeit im Unterricht	41
0.6.2	Probleme der Gruppenarbeit und Lösungsmöglichkeiten	41
0.7	Grundlagen der Rede- und Präsentationstechnik	43
0.7.1	Rhetorik – Sprechtechniken und Artikulation	43
0.7.2	Vorbereitung und Durchführung einer Präsentation	44
0.7.3	Zielgruppenorientierte Vorbereitung eines Vortrags	46
0.7.4	Diskussion und Moderation	48

0.1 Die Lern- und Arbeitsmethodik in ihrer Bedeutung für das »Lernen zu lernen«

Was ist Lernen – und wie kann Lernen gelingen?

Die Lernpsychologie, die »Lehre vom Lernen«, definierte das Lernen lange Zeit als »Aneignung von Kenntnissen« und damit als reine Kopfarbeit. Lernen galt als Gedächtnisleistung, und der Lernprozess bestand in der bloßen Übernahme verbal dargebotener Informationen. Aus dieser Anschauung erklärt sich die traditionelle Form des Unterrichts als Vortragsveranstaltung, in der ein »Wissender« den (noch) Unwissenden, die sich bewusst und gezielt (wenn auch nicht unbedingt freiwillig) zum Zwecke des Lernens eingefunden haben, sein Wissen darbietet, auf dass es sich in den Köpfen seines Auditoriums dauerhaft festsetzen möge. Wir wissen aber, dass dies leider nicht funktioniert: Anderenfalls wäre der »Nürnberger Trichter« nicht weit. Dieses Gerät steht seit dem 17. Jahrhundert scherzhaft für die Idee, dem Schüler einen Trichter aufzusetzen und sein Hirn mit Wissen zu befüllen – das Wort »eintrichtern« hat hier vermutlich seinen Ursprung.



Lernen kann man nicht erzeugen – oder doch?

Das berühmte Experiment des russischen Physiologen PAWLOW, in dem ein Hund so lange sein Futter unter gleichzeitigem Läuten einer Glocke dargeboten bekommt, bis er auf das alleinige Anschlagen der Glocke mit Speichelfluss reagiert, scheint das Gegenteil zu belegen. Ein gewichtiger Unterschied zur Vorlesung oder zum »Trichter« besteht hier allerdings darin, dass der Hund keine Ahnung hat, dass er sich in einem eigens arrangierten Lern»setting« befindet. Vielmehr macht er eine Erfahrung (»Glockenton → Fressi kommt!«), auf die er mit einer dauerhaften Verhaltensänderung reagiert (»Fressi kommt gleich → Speichel bereithalten!«).

Wir sprechen in diesem Fall von Dressur, von Abrichten oder – in der Terminologie der Lernpsychologie – von »Konditionierung«, aber wie auch immer wir es nennen: Der Hund hat fraglos etwas »gelernt«!

Natürlich (hoffentlich!) werden Menschen nicht »dressiert«, aber Konditionierung kann auch hier sinnvoll sein, etwa wenn ein bestimmtes, vielleicht überlebenswichtiges Verhalten (»im Alarmfall unbedingt sofort Gasmaske überstreifen!«) so lange eingeübt wird, bis es »in Fleisch und Blut übergegangen« ist.

Nun können Erfahrungen, die Lernprozesse anstoßen, auf vielfältige Art erworben und gefestigt werden. Lernprozesse vollziehen sich häufig unbewusst und unbeabsichtigt sehr oft auch gegen den Willen des Lernenden – oder auch des Lehrenden, etwa wenn dieser durch Fehlverhalten zum schlechten Vorbild wird. Sie erstrecken sich sowohl auf motorische Fertigkeiten als auch auf soziale Verhaltensmuster, auf abstrakte theoretische Informationen ebenso wie auf – gute oder schlechte – Angewohnheiten.

Gegenstand der folgenden Betrachtungen sollen Methoden des gewollten, zielorientierten Lernens sein, das in unserer modernen Gesellschaft, die sich als »**Lernende Gesellschaft**« begreift, für jedes Lebensalter von Bedeutung ist. Galt früher die Anschauung, dass das Lernen für das Leben im Kindes- und Jugendalter stattfindet und spätere Lebensphasen vom einmal Gelernten profitieren könnten, so hat sich heute die Erkenntnis der Notwendigkeit des **lebenslangen Lernens** durchgesetzt. Ursache hierfür ist der in unserer Industriegesellschaft beschleunigte technische und soziale Fortschritt und die hierdurch notwendige Anpassung an geänderte Lebens- und Arbeitsbedingungen.

Was Hänschen nicht lernt – kann Hans immer noch lernen!

Die lange von der Lernpsychologie vertretene These, wonach die Lernfähigkeit eines Menschen allein vom Lebensalter abhängt und mit zunehmendem Alter mehr und mehr abhanden komme, ist inzwischen abgelöst von der Erkenntnis, dass auch soziale Faktoren wie Herkunft, Bildung und Berufsausübung einen erheblichen Einfluss auf den Lernerfolg des erwachsenen Menschen ausüben. Jedoch bestehen den Untersuchungen der Lernforschung zufolge zwischen dem Lernen im Kindesalter und dem Lernen des erwachsenen Menschen erhebliche Unterschiede: Während Kinder und Jugendliche Neues oft sehr schnell erfassen und häufig auch keine größeren Probleme damit haben, sich komplett sinnlose Lerninhalte zu merken, andererseits aber über wenige Erfahrungen verfügen, an die Lerninhalte »angedockt« werden können, lernen Menschen im Erwachsenenalter eher über Einsicht, über das Anknüpfen an Bekanntes und durch Wiederholung. Lerndefizite älterer Menschen werden häufig mit fehlender Lerntechnik erklärt (z. B. wird die Verknüpfung von Lerninhalten durch »Eselsbrücken« mit steigendem Alter abgelegt).

Besonders aus dem letztgenannten Aspekt ergibt sich für den erwachsenen Lernenden die Notwendigkeit, sich vor der Hinwendung zum eigentlichen Lernstoff mit der Technik des Lernens auseinanderzusetzen, gewissermaßen also »das Lernen zu lernen«. Hilfen hierzu bieten die von der modernen Lernpsychologie entwickelten und empirisch erforschten Methoden, Informationen zu sammeln, lerngerecht aufzubereiten und zu verarbeiten.

Hinweis: Auf die Beschreibung von Lerntheorien – also vornehmlich wissenschaftlich entwickelten Modellen zur Beschreibung von Lernvorgängen, zu denen auch die oben geschilderte Konditionierung des Pawlowschen Hundes zählt – wird nachfolgend zugunsten einer praxisorientierten Darstellung verzichtet. Dies gilt auch für das häufig in Zusammenhang mit Lernen genannte Neurolinguistische Programmieren (NLP), das sich – verkürzt und vereinfacht dargestellt – mit der Bewusstmachung und Veränderung menschlicher Wahrnehmungs-, Informationsverarbeitungs- und Kommunikationsprozesse beschäftigt. Dabei sollen neue Verhaltensweisen erlernt und verinnerlicht werden. NLP wird meist nicht als Wissenschaft aufgefasst und ist insgesamt eher dem Kommunikations- und Verhaltenstraining zuzurechnen. Gleichwohl werden viele der nachfolgend dargestellten Begriffe, Konzepte und Techniken im NLP aufgegriffen.

0.2 Subjektive und objektive Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf das Lernen

Lernpsychologen stimmen heute darin überein, dass Lernen dauerhaft nur in einem lernförderlichen »Setting« gelingen kann. Damit sind die Rahmenbedingungen gemeint, in denen sich das Lernen vollzieht. Einige dieser Bedingungen werden nachfolgend eingehender betrachtet.

Bedingung 1: Die Lerndarbietung muss motivierend sein!

Die Lust aufs Lernen – die Lernmotivation – muss geweckt und aufrechterhalten werden. Allerdings gibt es kein allgemein gültiges Rezept für die »Erzeugung« von Motivation, denn Menschen reagieren unterschiedlich auf Lernanreize.

Bedingung 2: Die Lerndarbietung muss den individuellen Lerntyp »bedienen«!

Jeder Mensch hat seine bevorzugten Eingangskanäle, über die er besonders aufnahmefähig ist. Wer am besten am echten Gegenstand lernt, indem er ihn buchstäblich »be- greift« oder wer ein eher »fotografisches Gedächtnis« hat, wird mit vorgelesener Theorie wenig anfangen können.

Bedingung 3: Der Lernstoff muss rhythmisiert angeboten und dabei auf den individuellen Leistungs- und Arbeitsrhythmus abgestimmt werden!

Rhythmisieren bedeutet, dass der Lernstoff ausgewogen über die Lernzeit verteilt wird – sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Abwechslung von Phasen der Konzentration und Anspannung mit Phasen der Entspannung. Den individuellen Leistungs- und Arbeitsrhythmus hat der erwachsene Mensch meist bereits für sich herausgefunden und weiß, wann er topfit oder todmüde ist. Darauf gilt es sich einzustellen, denn beim »Morgenmuffel« wird die frühe Unterweisung bei Schul- oder Arbeitsbeginn wenig bleibenden Eindruck hinterlassen, während man beim »Morgentyp« mit der Unterweisung möglichst nicht bis kurz vor Feierabend wartet.

Bedingung 4: Die Lernumgebung muss lernunterstützend beschaffen sein!

Diese Forderung beschränkt sich nicht auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, sondern schließt viele andere Faktoren ein: etwa die Einstellung und das Verhalten der Familie, Freunde und Kollegen; die Umstände im besuchten Lehrgang vom Klassenzimmer über die Dozenten und Medien bis zu gruppendynamischen Prozessen im Lernerteam; den Zugang zu Lernmaterialien; den Rahmen, den familiäre Verpflichtungen und feste Arbeitszeiten abstecken usw.

Im Folgenden werden einige dieser Bedingungen näher beleuchtet.

0.2.1 (Lern)-Motivation

Was treibt einen Menschen zu einem Tun an? Pädagogen und Psychologen unterscheiden hier zunächst nach innengeleiteter (intrinsischer, primärer) und außengeleiteter (extrinsischer, sekundärer) Motivation:

- **Intrinsisch motiviert** ist, wer sich aus Interesse am Gegenstand mit eben diesem Gegenstand beschäftigt und Freude und Ansporn aus dieser Beschäftigung schöpft. Der Motivationsanreiz geht von der Aufgabe selbst aus.
- **Extrinsisch motiviert** ist, wer sich von der Aufgabenerfüllung die Erreichung eines bestimmten Ziels, einer »Belohnung«, verspricht, die nicht Teil des Aufgabenerfüllungsprozesses ist und insoweit einen externen Motivationsanreiz darstellt.

Häufig wird die intrinsische Motivation als »wertvoller« erachtet: Ihr wird nachgesagt, länger anzuhalten und bessere Ergebnisse zu erbringen. Dies ist insbesondere in Bezug auf **Lernmotivation** auch plausibel, denn bei echtem Interesse am Lerngegenstand kann ein tieferes, verstehenderes »Verinnerlichen« erwartet werden, als wenn ein dem Lernenden eigentlich gleichgültiger Sachverhalt nur um einer guten Zensur willen »gepaukt« wurde. Tatsächlich ist diese Wertung aber nicht allgemeingültig und für alle Lebensbereiche übertragbar, wie das folgende Beispiel zeigt:

Frau Meier löst für ihr Leben gern Kreuzworträtsel. Immer, wenn sie eines in einer Zeitschrift entdeckt, muss sie zum Kugelschreiber greifen und die Kästchen auszufüllen versuchen. Herr Müller hat dazu eigentlich keine Lust. In dieser Woche macht er sich aber doch an die Lösung des Kreuzworträtsels in der Fernsehzeitung, weil es ein Auto zu gewinnen gibt, das er gern besitzen würde. Im Gegensatz zu Frau Meier, die ihren Ehrgeiz dahinein legt, jedes einzelne Kästchen auszufüllen, beschränkt sich Herr Müller auf das Ausfüllen der für das Zusammensetzen des Lösungsspruches notwendigen Kästchen. Deswegen braucht Herr Müller, obschon weniger geübt im Rätsellösen, doch weniger Zeit für seine Lösung als Frau Meier. Ist seine Lösung nun weniger wert, weil ihm an einem »schnöden« materiellen Vorteil gelegen ist? Oder ist Frau Meiers Lösung weniger wert, weil sie ihre Zeit mit nicht-zielführenden Aufgabenteilen »vertrödelt«?

Möglicherweise ist intrinsische Motivation sogar anfälliger bei Störungen, denn während extrinsische Motivation durch Erhöhung der äußeren Anreize neu befeuert werden kann, ist der Verlust der intrinsischen Motivation etwa infolge von Misserfolgen kaum von außen zu »heilen«. Demotivation aber kann die lang anhaltende, gar endgültige Abkehr vom Lerngegenstand bedeuten.

0.2.2 Lerntypen, Lernstile und Lernrhythmus

Lerntypen

In der Didaktik, der »Theorie des Unterrichts«, wird häufig eine Einteilung von Lernenden in unterschiedliche **Lerntypen** vorgenommen. Kriterium für die Unterscheidung dieser Lerntypen sind die von den Lernenden bevorzugten Aufnahmekanäle (z. B. nach Frederic VESTER: visuell, auditiv, haptisch, intellektuell/abstrakt-verbal, wobei Mischformen, etwa der »audio-visuelle Typ« die Regel sein sollen). Es erscheint daher als günstig, den eigenen Lerntyp zu kennen und Lerninhalte über den bevorzugten Eingangskanal aufzunehmen: Also durch Anschauen (z. B. eines Schaubilds, eines Films), durch Anhören (einer Audio-Aufnahme), durch Anfassen und Abtasten (eines konkreten Gegenstands/Modells), durch gedankliches Durchdringen einer abstrakten Darstellung (z. B. einer mathematischen Formel). Eine Vielzahl von Tests in Büchern, Magazinen und Internet verspricht hier weiterführende Erkenntnisse.

Allerdings werden diese und andere Typologien heute wissenschaftlich angezweifelt, denn: Wie, wenn nicht intellektuell, werden Sinnesreize verarbeitet? Wie soll man z. B. eine Formel durch Anfassen lernen? Sollte es wirklich Sinn machen, einen durch ein Schaubild gut verdeutlichten Sachverhalt in eine Fließtext-Erklärung umzuwandeln und diese für »auditive Lerntypen« vorzulesen? Hier sind Zweifel angebracht; erst recht dann, wenn in manchen Auflistungen von Lerntypen auch der »gustatorische Typ« (der Lernstoff mit dem Geschmackssinn verbindet) und der geruchssinnorientierte »olfaktorische Typ« angeführt werden: Zwar hat sicherlich jeder schon einmal die Erfahrung gemacht, dass ein bestimmter Geruch oder Geschmack eine Erinnerung heraufzubeschwören vermag; die gezielte Einbindung des Geruchs- oder Geschmackssinns als Lerningangskanal stößt jedoch rasch an Grenzen.

Anknüpfend an die Lerntypentheorie wird häufig empfohlen, einen Sachverhalt möglichst für mehrere Eingangskanäle aufzubereiten und entsprechend darzubieten – also nicht nur als Vorlesung

(»Frontalunterricht«), sondern ergänzt um Bild- und Textmaterial und, falls möglich, Erfahrungen am originären Gegenstand und anhand praktischer Experimente. Damit soll zum einen im Gruppenunterricht sichergestellt werden, dass dieser allen Lerntypen gerecht wird; zum anderen wird damit berücksichtigt, dass auch das Individuum über mehr als einen Kanal lernen kann. Dieser Ansatz ist sicherlich nicht verkehrt, aber es könnte sein, dass er, unabhängig vom Lerntyp, einfach deswegen funktioniert, weil dadurch der Lerninhalt mehrfach wiederholt wird.

Neben diesem »Mehrkanallernen«, bekannter als »Lernen mit allen Sinnen«, wird heute häufig ein »handlungsorientiertes Lernen« oder »ganzheitliches Lernen« vertreten. Letztere Formen stellen den Wert einer Vermischung von Praxishandeln/Aktivität und Theorie besonders heraus und fügen damit ebenfalls auf dem Grundgedanken der Ansprache unterschiedlicher Eingangskanäle in abwechslungsreicher Darbietung. Dabei sind sie sicherlich auch geeignet, Langeweile zu vermeiden und – in Schülergruppen – Disziplinierungsproblemen von Lehrkräften entgegenzuwirken.

Ob die Berücksichtigung des Lerntyps, dem ein Lernender vermeintlich angehört, durch den Lernenden selbst oder durch Lehrkräfte tatsächlich positive Effekte auf den Lernerfolg bedingt, ist in den Erziehungswissenschaften allerdings nicht unumstritten.

Lernstile

Die vornehmlich in den 1970er Jahren in der Lernpsychologie entwickelten Lernstile wollen sich von den Lernertypologien abgrenzen, indem sie nicht Lernende nach deren bevorzugten Eingangskanälen, sondern Arten des Lernens unterscheiden. Eine häufig anzutreffende Unterscheidung ist auch hier diejenige in visuelles, auditives und kinästhetisches (praktisches, durch Bewegung erfolgreiches) Lernen, ergänzt um das Lernen durch die Verarbeitung von Texten (Lesen und Schreiben). Ein anderes, von David A. KOLB 1985 entwickeltes und im deutschsprachigen Raum sehr verbreitetes Modell unterscheidet Lernende nach ihren Lernstilen in

- **Divergierer** (»Entdecker«), bei denen das Lernen durch reflektierende (durchdenkende) Beobachtung und Erfahrung im Vordergrund steht. Typisch für diesen Lernstil gilt die Eigenschaft, Situationen und Sachverhalte aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, zu diskutieren und zu hinterfragen. Dies setzt Vorstellungskraft und Kreativität voraus. Menschen, die diesen Lernstil bevorzugen, sind häufig künstlerisch interessiert und, weil das Durchdenken eines Themas Zeit benötigt, wenig spontan.
- **Assimilierer** (»Denker«), die logisch, rational und strukturiert vorgehen und, indem sie beobachtete Situationen und Phänomene durchdenken, zur Abstraktion und zur Herausbildung theoretischer Modelle gelangen. Diese Vorgehensweise des Schließens vom Einzelfall auf das Allgemeingültige – etwa, wie Isaac Newton (1642–1726), vom fallenden Apfel auf das Gesetz der Schwerkraft – wird als Induktion bezeichnet, im Gegensatz zu einem Schließen vom Allgemeinen auf den Einzelfall, der Deduktion.
- **Konvergierer** (»Entscheider«), die von einem abstrakten Begriff – etwa einer Idee – zum aktiven Experimentieren übergehen. Ein Vorgehen, bei dem vom Allgemeingültigen auf den Einzelfall geschlossen wird, wird als Deduktion bezeichnet. Beim Konvergierer, der auf Basis einer Theorie eine abstrakte Idee entwickelt und anschließend im praktischen Experiment überprüft, liegt ein hypothetisch-deduktives Vorgehen vor, wie es für die Naturwissenschaften typisch ist.
- **Akkomodierer** (»Praktiker«), die bevorzugt durch aktives Experimentieren nach der Methode »Versuch und Irrtum« Erfahrungen sammeln. Ihre Stärken sind Intuition und die Fähigkeit, Aktivität so zu gestalten, dass sie zu Erkenntnisgewinnen führt.

KOLB will diese Lernstile aber nicht nur als Kennzeichnung individuellen Lernverhaltens verstanden wissen; vielmehr verbindet er sie in einem »Lernkreis« zu einer idealen Abfolge von Lernphasen. Dabei wird, ausgehend von der »Entdeckung« einer konkreten Erfahrung (Phase 1), eine Reflexion – ein »Durchdenken« (Phase 2) – angeregt, das in die Erkenntnis eines Konzepts und

eine generalisierende Schlussfolgerung (Phase 3 der »abstrakten Begriffsbildung«) einmündet. In Phase 4 schließlich wird das Konzept praktisch erprobt. Zur Vertiefung des Gelernten werden diese Phasen zu einem »Lernkreis« verbunden und mehrfach durchlaufen.

Allgemein gilt, dass wohl kaum ein Individuum allein einem dieser Lernstile zugeordnet werden kann; vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass jeder Mensch Eigenschaften jedes der oben angeführten Typen – in unterschiedlich starker Ausprägung – in sich vereint.

Aus der Vielzahl der in der Literatur beschriebenen Lernstile sind ferner die Unterscheidung nach Aktivisten, Nachdenkern, Theoretikern und Pragmatikern nach HONEY/MUMFORD und die Differenzierung nach FELDER/SILVERMAN zwischen aktiven vs. reflexiven Lernern, sensorischen vs. intuitiven Lernern, visuellen vs. auditiven/verbalen Lernern und sequenziellen vs. globalen (holistischen) Lernern besonders zu erwähnen.

0.2.3 Lernintensität und Lernrhythmus

Wie oft und wie viel soll man lernen?

In der beruflichen Aufstiegsfortbildung wird häufig die Faustregel angewandt, wonach die gleiche Zeit, die im Lehrgang verbracht wird, auch in die Vor- und Nachbereitung investiert werden soll: Für eine Weiterbildung zum Personalfachkaufmann/zur Personalfachkauffrau mit empfohlenen 580 Unterrichtsstunden zu je 45 Minuten wären danach weitere ca. 430 Stunden für eigene Lernaktivitäten zu veranschlagen. Eine Verallgemeinerung ist hier jedoch schwierig, da individuelle Vorkenntnisse, die Regelmäßigkeit der Unterrichtsbeteiligung und die individuelle Aufnahmefähigkeit wesentliche Rollen spielen. Nachbereitungen von Präsenzunterricht sollten in jedem Falle zeitnah erfolgen, um einem Vergessen entgegenzuwirken. Ansonsten gilt, analog zu den Trainingsempfehlungen für Ausdauersportler, dass ein regelmäßiges, dabei abwechslungsreiches und mit Wiederholungen und Übungsaufgaben durchsetztes Lernen am besten geeignet ist, den Lernstoff frisch zu erhalten und Ängsten vor anstehenden Prüfungen entgegenzuwirken.

Lernen – erst unmittelbar vor der Prüfung?

Wer sich einer Prüfung unterziehen muss, wird umso nervöser, je näher der Prüfungstermin rückt. Manche Lerner benötigen diese Nervosität als Anregung für ihre Lernmotivation und steigern ihr Lernpensum (oder fangen im ungünstigsten Fall überhaupt erst dann an mit dem Lernen), wenn die Prüfung kurz bevorsteht. Gegen eine Erhöhung der Lernaktivität im Sinne eines häufigeren und intensiveren Lernens zur Prüfungsvorbereitung ist auch nichts einzuwenden – allerdings sollten dann Wiederholungen und Übungen im Vordergrund stehen. In dieser Phase klagen viele Lernende über das Problem, sich nicht »aufzuffen« zu können. Die Erwartung, zu einem späteren Zeitpunkt besser »in Stimmung« und aufnahmefähiger zu sein, sollte aber nicht zu beharrlichem Aufschieben (ver)führen! »Aufschieberitis« als Verzögerungstaktik kann sogar krankhafte Züge annehmen; diese sogenannte **Prokrastination** (»Vertagung«) soll nach US-amerikanischen Studien bei mindestens 25 % der Studenten als chronisches Verhalten vorliegen. Ängste, Überforderungsgefühle und Lernunlust, die der Prokrastination zugrunde liegen, können durch eine verbesserte (Selbst-)Organisation aufgefangen werden.

Das beste Rezept ist ganz sicher das »Mitlernen von Anfang an«: Wenn die Nachbereitung des im Unterricht Erfahrenen fortlaufend erfolgt, ist dies allein schon deswegen von Vorteil, weil dann der Unterrichtsfortsetzung viel besser gefolgt werden kann – und in der Prüfungsvorbereitung zahlt es sich aus, wenn der Lernstoff bekannt ist und schon halbwegs beherrscht wird, so dass Wiederholungen und Übungen nicht zum Erschrecken darüber führen, »was man alles noch nicht kann«, sondern die Zuversicht in den eigenen Erfolg steigern.

Fortlaufend zu lernen bedeutet aber nicht, dass eine bestimmte Lern«routine« eingehalten werden muss; vielmehr können Wechsel im Lernort, in der Lernzeit (Wochentag, Zeitabstand, Tageszeit, Dauer) und in der Methodik erfrischend wirken.

Gibt es eine besonders günstige Tageszeit für das Lernen?

Von Natur aus sind Menschen tagaktiv. Allerdings machen viele Menschen in bestimmten Lebensphasen die Erfahrung, zu bestimmten Tageszeiten besonders aufnahmefähig und »wach« zu sein. Dementsprechend bezeichnen sich manche Menschen als »Frühstarter«, die abends auch früh zu Bett müssen, andere als »Morgenmuffel«, die spät abends zur Höchstform auflaufen. Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen werden häufig in biologischen Leistungskurven dargestellt, wobei fast allen Menschen ein relatives Leistungs»hoch« am Vormittag (10–12 Uhr) und Nachmittag (14–16 Uhr), ein Leistungs»tief« um die Mittagszeit und ein Leistungsabflauen am Spätnachmittag gemeinsam sind. Je nach Typ wird am früheren (19–21 Uhr) oder späteren Abend (21–23 Uhr) noch einmal eine Hochphase mit guter Konzentrations- und Merkfähigkeit erreicht. Ob diese für das Lernen genutzt werden kann, hängt aber natürlich auch von den Anstrengungen des vorangegangenen Arbeitstages ab.

Die voranstehenden Ausführungen haben klargemacht, dass es eine allgemeingültige Empfehlung, wie viel zu welchen Zeiten und in welchem Rhythmus gelernt werden soll, nicht geben kann: Der Lernende kann dies nur für sich selbst herausfinden!

0.2.4 Lernumgebung

Die Ergonomie, die Wissenschaft von den Gesetzmäßigkeiten der menschlichen Arbeit, definiert Anforderungen an die Helligkeit und Ausleuchtung, Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Luftbewegung von Arbeitsräumen, die auf die Lernumgebung übertragen werden können. Jedoch sind manche Anforderungen an die Lernumgebung individuell durchaus unterschiedlich: Während Lernpsychologen häufig auf die Bedeutung einer ruhigen, ablenkungsarmen Umgebung hinweisen, schwören viele Menschen, bei Musik oder umgebenden Alltagsgeräuschen am besten lernen zu können.

Selbstverständlich sind extreme Umgebungsbedingungen (etwa große Hitze oder Kälte, Zugluft, ständig und arrhythmisch auf- und abschwellige Geräuschkulisse) und zu anderen Aktivitäten auffordernde Störungen (Besucher, Meldungen über eingehende E-Mails oder Telefonate) lernhinderlich, aber wer hat andererseits nicht schon über große Schriftsteller und Forscher gelesen, die ihre größten Werke im Café verfasst haben? Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass ein Durchbrechen von Lernroutinen erfrischende Wirkung haben kann: In diesem Sinne können auch außergewöhnliche Lernorte – eine ruhige Ecke im Café, eine Bank im Stadtpark, ein Sitzplatz in der Bahn – lernanregend sein. Grundsätzlich sollte es aber einen ständig nutzbaren Lernplatz geben, der unter ergonomischen Gesichtspunkten eingerichtet sein sollte. Einige Tipps zur Ausstattung dieses Lernplatzes enthalten die folgenden Abschnitte.

0.3 Lerntechniken anwenden

0.3.1 Lerntipps zur Prüfungsvorbereitung: Lernplanung, Arbeitsplatz, Hilfsmittel

Lernen als Vorbereitung auf eine Prüfung ist, im Nachhinein betrachtet, dann geglückt, wenn die aufgenommene Information zu einem späteren Zeitpunkt aus dem Gedächtnis abgerufen und richtig wiedergegeben werden kann. Voraussetzung hierfür ist eine systematische und gründliche Verarbeitung des Lernstoffes. Selbstverständlich ist es äußerst sachdienlich, wenn der Lernende dem Lernstoff Interesse abgewinnen kann; auch ist es wünschenswert, dass die aufzunehmende Information nicht nur »eingepaukt«, also auswendig gelernt, sondern vor allem verstanden wird. Interesse und Begreifen allein genügen jedoch nicht; vielmehr bedarf es der Anwendung verschiedener Techniken bei der richtigen **Verarbeitung** der Lerninhalte.

Hier einige Vorschläge zum »gelingenden« Lernen:

- **Lernzeit planen:** Nahezu jeder kennt aus der Schulzeit das Gefühl der Ohnmacht, das einen Examenskandidaten vor der Prüfung angesichts einer unüberschaubaren Fülle an unbewältigtem Lernstoff befällt. Unbestritten ist ein kontinuierliches Lernen vorteilhafter und stressfreier als jeder Gewaltakt. Hilfreich ist ein Terminkalender (am besten als Wandkalender), in den alle anstehenden Prüfungstermine, aber auch alle diejenigen Termine, an denen ein Lernen wegen anderweitiger Verpflichtungen unmöglich ist, eingetragen werden. Mit seiner Hilfe lassen sich Lernaktivitäten auf längere Zeiträume verteilen und so auf Prüfungs- oder Klausurtermine abstimmen, dass Engpässe und Versäumnisse vermieden werden.
- **Etappenziele setzen:** Auch die einzelnen Lerntage wollen geplant sein: Viele Menschen ermüden, wenn sie sich stundenlang mit der gleichen Thematik beschäftigen. Vor Klausuren wird dies kaum zu vermeiden sein, aber in prüfungsfreien Zeiten empfiehlt es sich, Abwechslung in den Lernalltag zu bringen. Es ist günstig, sich für jeden Lernabschnitt mehrere, möglichst nicht ähnliche Fächer vorzunehmen und sich vorab für jedes Fach ein Etappenziel zu setzen. Dieses kann in der Lösung einer bestimmten Aufgabe, dem aufmerksamen Lesen eines Abschnittes oder in der wiederholenden Kontrolle bereits gelernter Inhalte (Vokabeln, Paragraphen) bestehen. Am Anfang sollte ein Fach stehen, das dem Lernenden Spaß bereitet. Zwischendurch sollten unbedingt Pausen eingelegt werden – diese dienen der Regeneration und sorgen dafür, dass die Konzentration und der Spaß am Lernen nicht verloren gehen.
- **Das Lernen vorbereiten:** Häufig wird Lernzeit, die gerade dem erwachsenen, in vielerlei Verpflichtungen eingebundenen Lernenden nur sehr begrenzt zur Verfügung steht, mit dem Zusammensuchen der notwendigen Arbeits- und Hilfsmittel vertan. Optimal ist ein fester Arbeitsplatz, der nicht ständig geräumt und wieder hergerichtet werden muss und an dem die ständig benötigten Arbeitsmittel – Schreib- und Zeichengeräte, Taschenrechner, Lehrbücher, Gesetzeswerke etc. – griffbereit liegen.
- **Störungen ausschalten:** Unterbrechungen im Lernen sind nur dann positiv, wenn es sich um geplante, der Regeneration dienende Pausen handelt – ansonsten stellen sie Störungen dar, die der Konzentration abträglich sind. Zur Vorbereitung des Lernens gehört daher auch ein »Bitte nicht stören!« gegenüber der Familie oder anderen Mitbewohnern. Wesentliche Störquellen sind E-Mails, Smartphones und eingehende Telefonate: Wenn möglich, sollten alle zum Lernen nicht benötigten Geräte abgeschaltet werden.
- **Ordnungsmittel nutzen:** Es ist ratsam, für jedes Lernfach einen Aktenordner anzulegen oder, bei Nutzung eines Ordners für verschiedene Themenbereiche, Trennblätter anzulegen und Lernmaterialien nicht chronologisch, sondern nach Fachgebieten getrennt abzulegen. Aufzeichnungen

sollten nicht als »Sammlung fliegender Blätter« angelegt werden, sondern von vornherein – etwa beim Mitschreiben von Vorlesungen – in gebundenen Heften oder Ringbüchern erfolgen. Für sogenannte »Faktenfächer«, wie Rechtskunde, Geografie oder Geschichte, empfiehlt sich das Arbeiten mit Karteikarten. Die genannten Ordnungsmittel können auch in digitaler Form genutzt werden, wobei im Unterricht erhaltene oder erstellte Papiere als Scan erfasst werden können. Bei der Speicherung, Verarbeitung und Weitergabe von Material etwa an andere Lernende ist selbstverständlich das Urheberrecht zu beachten.

Verschiedene Lernwege und unterschiedliche Medien nutzen: Mögliche Lernwege in der Nach- und Aufbereitung eines Lernstoffes sind z. B.:

- **Das konzentrierte Lesen**, das Sehen und Handeln vereint. Aktives Lesen beschränkt sich nicht auf das bloße Durchlesen eines Textes, sondern beinhaltet
 - das Unterstreichen oder Markieren wichtiger Textpassagen;
 - die Formulierung von Fragen zum gelesenen Text, deren Beantwortung ggf. das nochmalige, aufmerksame Lesen erfordert;
 - die Anfertigung von Zusammenfassungen in eigenen Worten (wichtig auch im Hinblick auf künftige Wiederholungen, denn nichts versteht der Lesende besser als eigene Formulierungen!);
 - das Herausschreiben von Fakten (Paragraphen, Formeln, Daten etc.), die in eine Kartei aufgenommen werden können.
- **Die Aufnahme über das Gehör** durch lautes Vorlesen von Texten, wobei der Effekt häufig größer ist, wenn der Lernende selbst laut rezitiert, statt sich den Text vorlesen zu lassen. Viele Schüler schwören auf die Methode, Lerninhalte auf Band zu sprechen und immer wieder abzu hören. Diese Methode führt jedoch häufig zum unfreiwilligen Auswendiglernen und ist immer dann mit Vorsicht zu genießen, wenn der Lernstoff später nicht im Zusammenhang wiedergegeben werden soll, sondern nach Einzelaspekten gefragt wird – in Prüfungssituationen ist meist nicht die Zeit vorhanden, »Litaneien herunterzubeten«.
- **Die Aufnahme über das Handeln**, die sich überall anbietet, wo der Lerngegenstand im Wortsinne »begreifbar« ist, also gegenständlichen Charakter aufweist oder der Lerninhalt selbst eine motorische Fähigkeit darstellt. Während das Nachvollziehen von Sachverhalten im technischen und handwerklichen Bereich im Allgemeinen einfach und unerlässlich ist, entzieht sich die abstrakte Theorie des Kaufmanns meist jeder gegenständlichen Darstellung und somit der Möglichkeit, Versuche durchzuführen. Hilfreich ist hier jedoch häufig die Anfertigung von Skizzen und Tabellen. Auch das oben im Abschnitt über konzentriertes Lesen beschriebene schriftliche Zusammenfassen von Texten mit eigenen Worten stellt ein gedächtnisförderndes Handeln dar.
- **Verschiedene Informationsquellen nutzen:** Das Lehrbuch sollte keineswegs einziges Lernmedium sein; vielmehr sollten andere Informationsquellen herangezogen werden. Diese sind nicht nur Sachbücher, sondern auch Artikel aus (Fach-)Zeitschriften, Mitschnitte aus Radio- oder Fernsehsendungen oder Filme, die in öffentlichen Bildstellen (bei der Gemeinde oder dem Landkreis zu erfragen) entliehen werden können. Fachpublikationen weisen häufig über Fußnoten auf sachverwandte Veröffentlichungen hin, aus denen wiederum auf gleichem Wege, gewissermaßen im »Schneeballsystem«, Hinweise auf weitere Quellen entnommen werden können. Dieses Vorgehen ist in Zusammenhang mit der heute meist zu den aktuellsten Ergebnissen führenden, allerdings hinsichtlich der Verlässlichkeit der Fundstellen auch besonders kritisch zu betrachtenden Internetrecherche als »Surfen« bekannt.
- **Gedächtnisbrücken bauen:** Manche Lerninhalte entziehen sich trotz vorhandenen Grundverständnisses der dauerhaften Speicherung. Hilfreich ist hier häufig die Nutzung sog. Memotechniken, im Volksmund besser als »Eselsbrücken« bekannt.

- Mit anderen Lernenden **interagieren**, wobei nicht nur an das ausdrückliche »gemeinsame Lernen« – das häufig auf ein gegenseitiges Abfragen hinausläuft – zu denken ist: Das Hinterfragen, Diskutieren, Ausleuchten, Weiterspinnen eines Themas kann einem tieferen Interesse und Verständnis zuträglich sein.

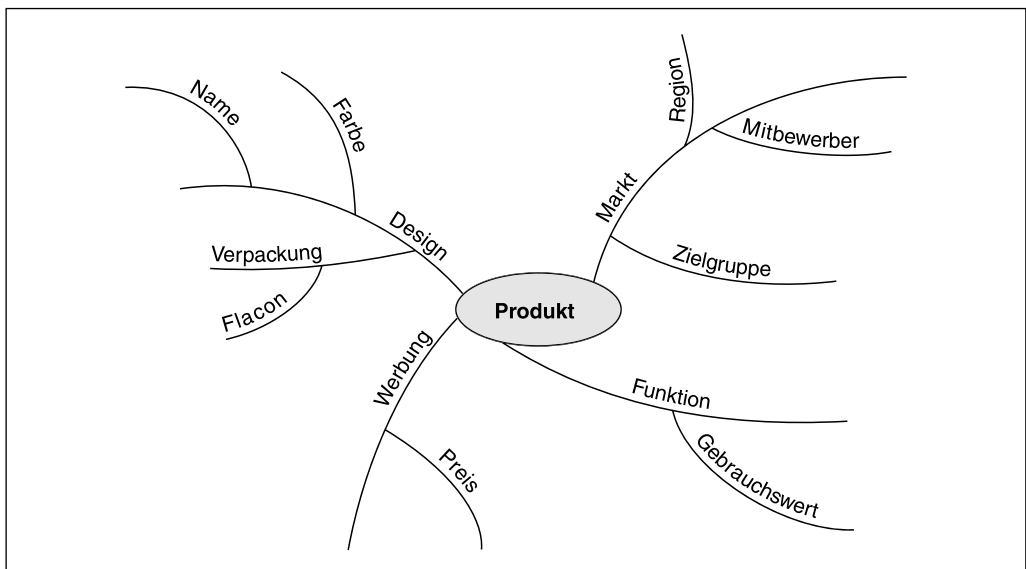
Wie schon erwähnt, stellen diese Lerntipps keine erschöpfende Aufzählung dar, sondern lediglich eine Anregung, die Problematik des Lernens bewusst wahrzunehmen, vielleicht aber auch eine Ermunterung, nach anfänglichen Startschwierigkeiten nicht zu kapitulieren, sondern gezielt veränderte Verhaltensmuster für ein auf die individuellen Bedürfnisse optimal abgestimmtes Lernverhalten zu entwickeln.

Allerdings: Den »Königsweg des Lernens« gibt es nicht!

0.3.2 Erfassen des Lernstoffs: Mindmapping und Protokolltechnik

Mindmapping

Wird ein Lehrstoff in der Form der Vorlesung dargebracht, so ist die Anfertigung einer Niederschrift unerlässlich. Diese wird nur selten in Form eines wörtlichen Protokolls erfolgen, denn dazu wäre die Beherrschung der Stenografie oder eine Tonaufnahme, auf deren Basis transkribiert werden kann, erforderlich; vielmehr wird die Mitschrift ein Kurzprotokoll sein, das die wesentlichen Inhalte wiedergibt. Dabei kommt es meist nicht darauf an, das Gesagte chronologisch festzuhalten; vielmehr sollen Sinnzusammenhänge verdeutlicht werden. Hierfür eignet sich in besonderer Weise die Methode des **Mind Mappings**:



Mind Mapping

Das Beispiel zeigt ein Mind Map, das in einer Vorlesung zum Thema »Produktentwicklung« entstanden sein könnte.