



D Didaktik

# Modelle zur internationalen Kompetenzentwicklung

Das Didaktik-Konzept der Akademie für Internationale Zusammenarbeit

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Im Auftrag des



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

**Herausgeber**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Sitz der Gesellschaft**

Bonn und Eschborn

Friedrich Ebert Allee 40  
53113 Bonn  
T +49 228 4460-0  
F +49 228 4460-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
56760 Eschborn  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)  
Lohfelder Straße 128  
53604 Bad Honnef  
T +49 22 24 926-0  
F +49 22 24 926-170

**Verantwortlich**

Bernd Krewer

**Redaktion**

Bernd Krewer, Adelheid Uhlmann

**Layout**

Eva Hofmann, [www.w4gestaltung.de](http://www.w4gestaltung.de)

**Druck**

Metzgerdruck GmbH, Obrigheim

**Papier**

100 % Recyclingpapier, nach FSC-Standards zertifiziert

**Erscheinungsort und Jahr**

Bad Honnef, 2015  
2. erweiterte Auflage

ISSN: 2193-8857  
ISBN: 978-3-944152-47-9

# **Modelle zur internationalen Kompetenzentwicklung**

Das Didaktik-Konzept der Akademie für Internationale Zusammenarbeit

Bernd Krewer und Adelheid Uhlmann



# Inhalt

<b>1   Einleitung</b> .....	<b>7</b>
<b>2   Selbstverständnis</b> .....	<b>8</b>
2.1 Begriffsklärungen .....	8
2.2 Beitrag von Internationaler Kompetenzentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit .....	9
<b>3   Kompetenzentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit</b> .....	<b>12</b>
3.1 Erstellung von Kompetenzrahmen .....	12
3.1.1 Das AIZ Kompetenzfelder-Modell .....	13
3.1.2 Das AIZ Kompetenzstufen-Modell .....	15
3.2 Formate .....	20
3.3 Didaktische Feinkonzeption .....	24
3.3.1 Exkurs: Theorie und Geschichte der Didaktik .....	24
3.3.2 Modell für nachhaltiges Erwachsenenlernen .....	27
3.3.3 Die didaktische Ausgestaltung der Lernprozesse – Beispiele .....	30
3.3.4 Kompetenzentwicklung durch Berücksichtigung reflexiver Lernmechanismen – didaktische Prinzipien .....	34
3.3.5 Die konkrete Ausgestaltung der Formate nach den didaktischen Prinzipien .....	38
3.3.6 Die Rollen und Kompetenzen der Lernbegleiter/innen und Trainer/innen .....	39
<b>4   Schlusswort</b> .....	<b>43</b>
<b>5   Anregungen zur vertiefenden Lektüre</b> .....	<b>44</b>



# 1 | Einleitung

Gesellschaftliche Veränderung braucht starke, tatkräftige, eigenverantwortliche Menschen: Individuen, die bereit und fähig sind, ihre persönlichen Erfahrungen, ihr reiches Wissen, ihr fachliches Können und ihren Gestaltungswillen in komplexe Veränderungsprozesse auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene einzubringen. Kompetenzentwicklung in diesem Zusammenhang heißt, Lernlösungen anzubieten, die die Teilnehmenden befähigen, genau das zu tun: zu nachhaltigen Wirkungen in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld beizutragen.

Dies ist ein hoher Anspruch an das Ergebnis von Kompetenzentwicklung. Und das ist der Anspruch den die Akademie der GIZ (AIZ) entsprechend an ihre Didaktik stellt. Das vorliegende didaktische Konzept ist Richtschnur für die Mitarbeitenden der GIZ und ihrer Vertragspartner in Beratung, Konzeption Durchführung und Evaluierung von Lernprozessen.

Das Grundverständnis von Human Capacity Development (HCD) ist, dass nachhaltige Entwicklung vom Menschen ausgeht. Das Lernen Einzelner ist die Voraussetzung für die Initiierung und Gestaltung von Veränderungsprozessen auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene. Daher richtet sich der Blick der AIZ nicht nur auf die individuelle Ebene, sondern immer auch auf die Organisationen, Institutionen und Netzwerke, in denen diese Individuen agieren. Damit öffnet bzw. „entgrenzt“ sich der Lernprozess. Das Lernen ist so eng wie möglich mit dem spezifischen Arbeits- und Lebenskontext der international tätigen Personen verknüpft, um diese nicht nur als Individuen, sondern auch als Akteure jener Institutionen und Politikfelder weiterzubilden, in denen sie Wirkungen und Veränderung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erzielen sollen.

HCD stellt im Rahmen des Capacity Development die Fragen: An welchen Stellen im Gesamtprozess muss Lernen, Vernetzung und die Verankerung von Lernen implementiert werden? Für wen und wozu? Erst wenn die Zielgruppen mit ihrem jeweils spezifischen Beitrag zum Gesamtprozess geklärt sind, beginnt die Planung der adressatengerechten individuellen Lernpfade mit Kompetenzprofilen (was?), Formatkombinationen und Methoden (wie?).

Das vorliegende didaktische Konzept widmet sich den letzten beiden Fragen: WAS Individuen WIE lernen und wie daraus abgeleitet eine Maßnahme aussehen muss, die nachhaltiges Lernen und Transformation ermöglicht.

## 2 | Unser Selbstverständnis

Für ein klares Fremdverständnis ist es zunächst notwendig, zugrunde gelegte Begrifflichkeiten im Kontext von individuellen Lernprozessen zu definieren, in einen Zusammenhang mit der internationalen Kompetenzentwicklung zu bringen und darauf aufbauend den Beitrag zu einer effektiven und effizienten internationalen Zusammenarbeit nachvollziehbar zu machen.

### 2.1 Begriffsklärungen

- **„Kompetenz“** ist die Fähigkeit eines Individuums, in einem veränderlichen und widersprüchlichen Umfeld effizient und wirkungsvoll zu handeln.
  - Kompetenz entwickelt sich in einem Reifungsprozess: Kompetenzen werden über einen längeren Zeitraum durch reflektierte und selbstgesteuerte Anwendung erworben.
  - Kompetenzen sind beständig: Es sind tief verankerte Fähigkeiten einer Person, die es ihr ermöglichen, im beruflichen Kontext flexibel und zielorientiert Situationen zu gestalten.
  - Kompetenzen sind sichtbar: Kompetenzen zeigen sich in konkreten Handlungen und bezogen auf Mitmenschen/die Umwelt.
  - Kompetenzen brauchen Halt(er)ung: Sie tragen nur zu nachhaltiger Wirkung bei, wenn sie mit einer grundlegenden Wertorientierung verbunden sind.
- **„Internationale Kompetenzentwicklung“ (englisch: „Human Capacity Development“)** fokussiert auf die Entwicklung des Individuums im Kontext der Internationalen Zusammenarbeit. Internationale Kompetenzentwicklung setzt beim Individuum an und ist zentraler Bestandteil der beruflichen Karriereentwicklung international tätiger Menschen. Aus einem systemischen Verständnis heraus ist die kompetenzbasierte Personalentwicklung stets mit der organisationalen bzw. institutionellen Ebene, in der die Person agiert, verbunden. Alle individuelle Entwicklung ist jeweils eng mit den jeweiligen Entwicklungszielen der Organisation und deren Umfeld verzahnt (Capacity Development).
- **„Internationale Personalentwicklung“** fokussiert auf die Entwicklung von Personen in Organisationen: Organisationen stellen den institutionellen und strukturellen Rahmen zur Gestaltung und Begleitung von Karriereentwicklung dar. Internationale Personalentwicklung verknüpft Perspektiven und Strategien global agierender Organisationen mit den Kompetenzen und Perspektiven ihrer Mitarbeiter/innen. Die internationale Personal-

entwicklung bezeichnet dabei alle Maßnahmen und Instrumente (zum Beispiel Bedarfsanalyse, Personaldiagnostik, Weiterbildung, internationales Kompetenzmanagement ...), die die Kompetenzen von Mitarbeitenden entwickeln und zugleich haltungsbildend wirken, um den besonderen Herausforderungen und Aufgaben internationaler Zusammenarbeit gerecht zu werden.

- **„Weiterbildung“/„Fortbildung“** ist ein Anwendungsfeld und bezeichnet die Organisation von Prozessen zum Erwerb einer (umfangreiche und oft zertifizierte) Zusatzqualifikation für Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung/Hochschulausbildung.
- **„Lebenslanges Lernen“** ist ein kontinuierlicher Prozess der stetigen Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten als Grundlage der persönlichen Entwicklung und des Aufbaus von Beziehungen. Mit dieser Orientierung rückt die moralische, persönliche und auch kulturelle Dimension von Bildung (Persönlichkeitsentwicklung) in den Vordergrund.

## 2.2 Beitrag von Internationaler Kompetenzentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit

Die AIZ wendet als Institution die Orientierungswerte der internationalen Zusammenarbeit auf sich selbst und auf ihre Kooperationen an: Ein Ort des gemeinsamen Lernens und des internationalen Wissens- und Erfahrungsaustauschs zu sein. Dazu gehört:

### ■ Partnerorientierung

Als Vermittler für Lernprozesse zwischen Deutschland und den Partnerländern erfüllen Angebote zur internationalen Kompetenzentwicklung für deutsches international arbeitendes Personal und für Teilnehmer/innen aus Partnerländern eine Brückenfunktion in der Umsetzung des Prinzips des Lernens vom Anderen und der Vielfalt als Quelle von Entwicklung. Ein kultur-sensitives Klima der Offenheit und Partnerschaft fördert das gegenseitige Verständnis.

Die AIZ kommuniziert offen und transparent mit allen Beteiligten über die jeweiligen Interessen sowie Festlegungen von Zielen, Inhalten und Bedingungen der Kooperation. Dabei ist sie offen für die Erfahrungswelt ihrer Kunden, Partner und Teilnehmenden. Respekt, Vertrauen und Wertschätzung sowie vorurteilsfreie Anerkennung von Differenz sind hierbei elementar.

So fungieren die Teilnehmenden im besonderen Maße als Botschafter und Agent dieser grundlegenden Bildungsidee.

### ■ **Verantwortungsübernahme**

Damit einher geht eine geteilte Verantwortlichkeit für die angestrebten Veränderungsprozesse zwischen AIZ, den Partnerinstitutionen und den Teilnehmenden, sowohl was die Form als auch den Inhalt der Kompetenzentwicklung betrifft. Die AIZ berät zu Internationaler Kompetenzentwicklung, konzipiert komplexe Weiterbildungsangebote, führt Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durch und verstetigt das Lernen durch Vernetzung – jedoch immer im Auftrag, in enger Abstimmung und mit dem klaren Mandat eines Partners.

### ■ **Ownership**

Wer Mitverantwortung übernimmt, entwickelt auch Ownership für den eigenen, individuellen sowie den institutionellen Entwicklungsprozess getragen durch kompetente Personen.

### ■ **Nachhaltigkeit durch Vernetzung**

Damit Personen kompetent handeln können, benötigen sie ein Umfeld, in dem dies gewünscht und gefördert wird. Nur so ist Kompetenzentwicklung nachhaltig. Nachhaltig ist Kompetenzentwicklung auch dann, wenn sie nach Abschluss einer Maßnahme selbstgesteuert fortgesetzt wird, wenn das Lernen über Raum und Zeit grenzüberschreitend weiter geht. Dies geschieht am besten in fachlichen oder lokal/regional/globalen Austausch-Netzwerken, die das „Weiter-Lernen“ durch „Peer-to-Peer“ Austausch ermöglichen. Dazu kommen die Alumni-Ansätze der AIZ, die auf eine langfristige Vernetzung von ehemaligen Teilnehmenden und eine emotionale Bindung setzen. So unterstützen sie Fachkräfte dabei, dauerhaft und selbständig Innovationen und Veränderungsprozesse gemeinsam mit anderen umzusetzen.

Andererseits baut die AIZ Kooperationsbeziehungen mit Weiterbildungseinrichtungen in den Partnerländern auf. Durch diese Vernetzung mit weltweit organisierten Lernumwelten entsteht nicht nur ein einmaliges Lernangebot, sondern an den Orten der Umsetzung der neu erworbenen Kompetenzen werden auch Strukturen für Multiplikation unterstützt und aufgebaut.

### ■ **Wirkungsorientierung**

Die AIZ hat die Wirkungen der Kompetenzentwicklung von Anfang an im Blick, denn internationale Kompetenzentwicklung zielt nicht in erster Linie auf bestandene Prüfungen oder erzielte Abschlüsse, sondern vor allem auf den Beitrag zur Veränderung, den die Teilnehmenden mit Hilfe ihrer neuen Kompetenzen leisten.

Das bedeutet konkret, dass die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen der AIZ klug kombiniert sind

- einerseits durch die Zusammenführung verschiedener Programme, Ansätze und Formate der internationalen Weiterbildung. Dadurch können Effizienz- und Effektivitätsgewinne erzielt werden: gemeinsames Lernen von Mitarbeitenden der GIZ und Fortbildungsteilnehmer/innen aus den Partnerländern, Verbindung von Personalentwicklungsmaßnahmen mit Entsendevorbereitung und -begleitung, Lernen in Deutschland mit Lernen im Partnerland, „joint learning events“ für EZ-Profis, Manager aus der Wirtschaft und Auslandstätige aus der Zivilgesellschaft, integrierte Begleitung von Lernprozessen in verschiedenen Phasen, Präsenztrainings vor und während Auslandsentsendungen gekoppelt mit maßgeschneiderten Varianten des E-Learning, der Distanzkommunikation und des virtuellen Erfahrungsaustauschs stellen Beispiele für die Vielfalt der Lernmöglichkeiten und Vernetzung, des Erfahrungsaustauschs und des „Peer Learnings“ dar, die in der AIZ systematisch entwickelt und angeboten werden.
- andererseits mit weiteren Dienstleistungen der GIZ/strategischen Maßnahmen der Organisation. Und zwar so, dass sie zu Wirkungen auf der individuellen, der organisationalen und der systemischen Ebene beitragen.

Entsprechend beinhaltet die Evaluierung der Qualität auch ein systematisches Wirkungsmonitoring.

# 3 | Kompetenzentwicklung in der internationalen Zusammenarbeit

Aus einer strategischen Bedarfsanalyse (Schritt 1) ergibt sich ein Auftrag an die Internationale Kompetenzentwicklung im Sinne von Personengruppen, die befähigt werden sollen, einen spezifischen Beitrag in ihrem System zu leisten. Die Bedarfsanalyse ist die Grundlage allen Nachdenkens über Didaktik.

## 3.1 Erstellung von Kompetenzrahmen

Die Komplexität von Handlungssystemen, hohe Anforderung an Kommunikations- und Kooperationskompetenz der beteiligten Akteure, Orientierung in multiplen und vielschichtigen Zielsystemen, stetig wechselnde Partner- und Akteurskonstellationen und komplizierte

Wirkungsketten kennzeichnen die aktuelle internationale Zusammenarbeit im entwicklungspolitischen wie auch im wirtschaftlichen Umfeld.

### Planung von kompetenzbasierten Lernangeboten

#### Schritt 1: Bedarfsanalyse

Aus der gewünschten strategischen Veränderung und den damit verbunden Herausforderungen wird abgeleitet, welchen Beitrag zur Lösung Kompetenzentwicklung leisten kann. Das heißt: wer muss morgen anderes handeln können und wollen, damit der Veränderungsprozess gelingt? Daraus ergeben sich die unterschiedlichen Teilnehmendengruppen mit den jeweiligen Begründungen. Was ist der Beitrag der Teilnehmendengruppe im Wirkungsgefüge, im organisationalen System, zum wirtschaftlichen Erfolg ...?

#### Schritt 2: Erstellung der Kompetenzrahmen

Die Basis jeder Kompetenzentwicklung ist eine genaue Definition der zukünftig erforderlichen Kompetenzen für jede Teilnehmenden-Gruppe. Kompetenzen werden sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht auf der Grundlage von Kompetenzmodellen beschrieben.

#### Schritt 3: zeitliche Planung

#### Schritt 4: Grobkonzept – Formate

#### Schritt 5: Feinkonzept

Dies hat zur Folge, dass die Kompetenzanforderungen an alle Beteiligten enorm steigen: Gefordert sind zum einen

- ko-kreativer Austausch von Wissen und Fertigkeiten.
- gestaltender, konstruktiver und strategischer Umgang mit Diversität.
- erzielen von nachhaltigen Wirkungen in vielschichtigen und längerfristigen Capacity Development Ansätzen.
- arbeiten in geteilter Verantwortung/ Ownership.
- arbeiten in multinationalen (auch virtuellen) Arbeits- und Managementteams.
- gemeinsame, vernetzte Produktion innovativer Produkte und Dienstleistungsangebote und viele weitere kontextspezifische Kompetenzen.

Um diesen komplexen globalen Anforderungen – sei es in der internationalen Zusammenarbeit oder in der Wirtschaft – begegnen zu können, reicht es nicht aus, sich additiv weitere Themenfelder zu erarbeiten oder Methoden/Techniken anzueignen. Vielmehr geht es um eine zunehmende Objektivierung des Wissens, die Fähigkeit angesichts zunehmender Komplexität gestaltend zu handeln und sich in einer Weise mit der Mitwelt in Beziehung zu setzen, die gemeinsame Innovationen ermöglichen.

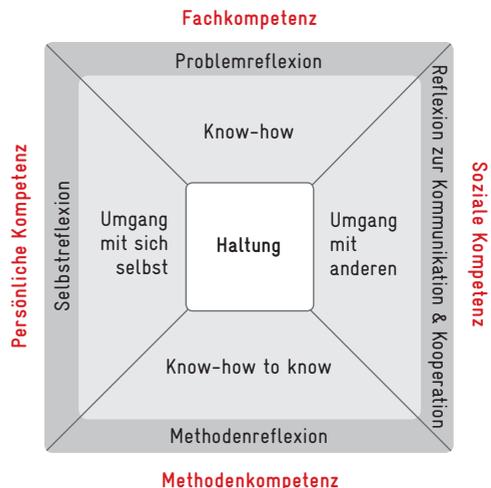
Daher sind zwei generische Kompetenzmodelle die Grundlage für kompetenzbasierte Lernlösungen: ein Kompetenzfelder-Modell, das die Teilkompetenzen auflistet, die im konkreten Handeln zusammenwirken müssen und ein Kompetenzstufenmodell, das das Mehr oder Weniger einer Kompetenz beschreibt. Beide werden für jede Kompetenzentwicklungsmaßnahme konkretisiert, um Interessenten, Auftraggebern, Kunden sowie Teilnehmer/innen deutlich aufzuzeigen, "wohin die Reise gehen soll". Kompetenzen definieren den Outcome von Lehr-Lernprozessen auf der individuellen Ebene.

### 3.1.1 Das AIZ Kompetenzfelder-Modell

Die AIZ ist auf eine vielschichtige Kompetenzentwicklung in fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher Hinsicht ausgerichtet, bei es um die Erweiterung des persönlichen Handlungsspektrums in den Bereichen Denken, Fühlen, Handeln und Kommunizieren geht.

Die vier Kompetenzfelder werden für jede Maßnahme durch eine Auflistung aller Teilkompetenzen konkretisiert, die zu kompetentem Handeln in einer Funktion beitragen.

Die Entwicklung dieser Teilkompetenzen ist eine notwendige, aber nicht ausreichende Bedingung für erfolgreiches und wirkungsvolles Handeln in internationalen Kontexten. Der wirkungsvolle Einsatz der Kompetenzen wird durch eine zentrale Steuerungsinstanz in jedem Individuum erreicht, die übersituativ und generalisiert aufgebaut wird, nämlich eine grundsätzliche Haltung, die wir im Kern der internationalen Handlungskompetenz verorten.



„Haltung“ ist die Art und Weise, wie (für welche Ziele und auf der Grundlage welcher Werte) eine Person ihre Kompetenzen einsetzt. Die Haltung ist kein in konstanter Weise präsenter und durchgängig in immer gleicher Weise wirksamer Charakterzug, sondern aktualisiert sich immer wieder von Neuem im Handeln einer Person. Die Haltung ist die Instanz, die die Handlungen einer Person steuert, wenn die Herausforderungen neu, die Kontexte unbekannt sind und nicht auf eine Routine zurückgegriffen werden kann.

Insofern stützt die AIZ ihre Lernenden mit dem wichtigsten aus, was Fach- und Führungskräfte in der Internationalen Zusammenarbeit benötigen: eine beständige Orientierung, einen inneren Kompass, auf den sie sich verlassen können – egal wie divers die Anforderungen sind, denen sie gegenüber stehen.

Der zentrale Haltungsaspekt, der sich als roter Faden durch die Angebote der AIZ zieht, ist der „wertschätzende Vergleich“.

Das generische Prinzip des wertschätzenden Vergleichs hat eine logisch-kognitive und eine affektive Dimension.

- **Logisch-kognitiv:** Ein Vergleich ist eine gedankliche Operation. Wer vergleicht, kann die Verschiedenheit einer anderen Perspektive präzise erfassen und formulieren. Dazu muss er sich auch über seinen eigenen Standpunkt im Klaren sein. Nicht einfach, wenn viele unterschiedliche Perspektiven gleichzeitig nachvollziehbar erscheinen. Verglichen werden sowohl individuelle Perspektiven als auch überindividuelle gedankliche Systeme.
- **Affektiv:** Wer wertschätzt, ist empathisch. Er hat die Fähigkeit fremde und eigene Perspektiven einzunehmen und emotional zu erfassen. Er hat auch Achtung vor anderen Menschen, vor sich selbst und Systemen, egal welche Position sie vertreten, egal wie ein System funktioniert.

Wer beides gleichzeitig tut – wertschätzt und vergleicht – benötigt:

- ein stabiles Selbst, das nicht dadurch aus der Balance gerät, dass eine andere Wahrheit gleichzeitig Gültigkeit haben kann, dass ein anderes System gleichzeitig Berechtigung und Vertreter hat.
- Die Fähigkeit zur Selbstreflexion, denn Verschiedenheit macht nicht das Andere, sie entsteht gerade dadurch, dass man sich selbst als „ein Anderes“ betrachten kann.

Wertschätzender Vergleich ist anstrengend, weil man Verschiedenheit aushalten muss, bevor man sie überwinden kann. Wertschätzender Vergleich ist auch anstrengend, weil es mit einem Mal nicht getan ist. Es ist das beständige In-Frage-Stellen können, auch der eigenen Werte, die unaufhörliche Suche. Dies ist eine essentielle Grundlage für die integrative und innovative Entwicklung von Handlungsoptionen in der Internationalen Zusammenarbeit.

## DER MEHRWERT DES AIZ KOMPETENZFELDER-MODELLS ...

### ... für unsere Auftraggeber:

Systemische Kompetenzberatung mit offenen Tools für die gemeinsame Erstellung von Kompetenzprofilen und Kompetenzbedarfen, zum Beispiel

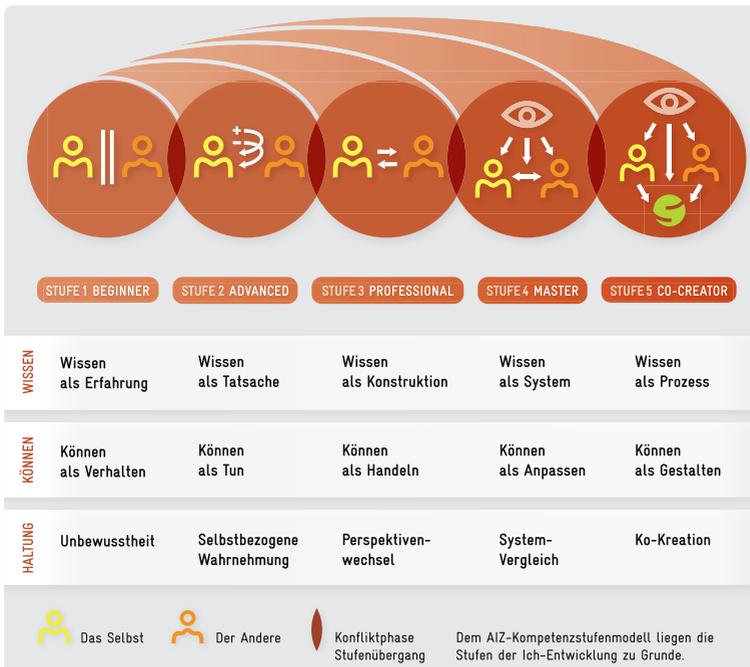
- Capacity-Scan
- Organizational Capability-Scan
- Stärkere Verzahnung und Systematisierung von Prozessen: Personalplanung, Personalauswahl, Personalentwicklung

### ... für unsere Teilnehmenden:

Dialogische Kompetenzklärung mit offenen und halboffenen Tools für Kompetenzselbsteinschätzung und Lernberatung:

- Kompetenzprofilung
- Kompetenzbenchmark
- Kompetenzentwicklungsplanung
- Anerkennung informell erworbener Kompetenzen

## 3.1.2 Das AIZ Kompetenzstufen-Modell



Das AIZ Kompetenzstufen-Modell beschreibt, wie sich Kompetenzentwicklung idealtypisch aufbaut, wie ein qualitatives Mehr oder Weniger an Kompetenz bezogen auf Wissen, Können und Haltung aussieht. Es zeigt auf, wie Persönlichkeiten reifen und Menschen

„über sich hinaus wachsen“ können – in jedem Themenbereich. Grundlegende Annahme ist, dass Lernen immer „durch“ das oder den „Anderen“ (Menschen, Wissensbereiche, Lehrmeinungen, Handlungsoptionen) ... stattfindet. Lernanregend ist „das Neue“, „das Andere“. Das Erleben des vom Eigenen Verschiedene, (oftmals repräsentiert durch Menschen) zu dem der Lernende sich positionieren muss, setzt einen Lernprozess in Gang.

Einem Stufenmodell liegen zentrale Entwicklungsdimensionen zu Grunde, anhand derer sich das Mehr oder Weniger an Kompetenz konkret beschreiben lässt. Es sind dies

- **die zunehmende Objektivierung:** das Wissen, das Können und die Haltung, die eine Person (Subjekt) ausmachen, werden in immer komplexerer Weise Gegenstand (Objekt) der Betrachtung und auf Stufe 5 gar zum Gegenstand der Gestaltung.

	Stufe 1 BEGINNER	Stufe 2 ADVANCED
<b>WISSEN</b>	<b>Wissen als Erfahrung</b> Überzeugungen, die auf der Grundlage eigener Erlebnisse abgeleitet wurden.	<b>Wissen als Tatsache</b> Erfahrungswissen eingeordnet in theoretische Grundlagen.
<b>KÖNNEN</b>	<b>Können als Verhalten</b> Aufmerksamkeit bei sich selbst/der Methode. Geringe Wahrnehmung des „Anderen“.  Wirkt auf andere unsicher oder rigide.	<b>Können als Tun</b> Wahrnehmung des „Anderen“, wird für eigene Ziele als förderlich oder hinderlich erlebt.  Wirkt auf andere entweder naiv, beeinflussbar oder rechthaberisch, unsensibel.
<b>HALTUNG</b>	<b>Unbewusstheit</b> Die Andersartigkeit wird übersehen, Rückschluss von sich selbst auf das „Andere“.	<b>Selbstbezogene Wahrnehmung</b> Die Andersartigkeit wird wahrgenommen. Bewertende Reaktion entweder glorifizierend oder abwertend.
	Zugehörigkeit	Autonomie

- **die zunehmende Komplexität:** Die Reflexion über Wissensbereiche, Situationen und Akteure wird immer komplexer – vom Konkreten zum Abstrakten zum Systematischen. Das konkrete Handeln bezieht in zunehmendem Maße situativ auf den Kontext und die Beteiligten.
- **die immer reifere Integration der beiden gleichzeitigen menschlichen Bedürfnisse nach Autonomie und Zugehörigkeit:** Auf das Andere (seien es Menschen, Themen, Methoden) wird in zunehmend partnerschaftlicher Weise Bezug genommen.

Damit wird ein realistischer schrittweiser Entwicklungspfad zu den Kompetenzen, die die Internationale Zusammenarbeit heute braucht, skizziert: ko-kreative Köpfe, die Ownership und Ausrichtung an den Entwicklungsstrategien der Partner (Partner-Alignment) gestalten können.

Stufe 3 PROFESSIONAL	Stufe 4 MASTER	Stufe 5 CO-CREATOR
<b>Wissen als Konstruktion</b> Bewusstsein für die Relativität von Lehrmeinungen und Verantwortungsübernahme für die eigene Art, die Welt zu konstruieren.	<b>Wissen als System</b> Wissen wird aus einer Metaperspektive gesichtet, hinterfragt und strukturiert.	<b>Wissen als Prozess</b> Generieren von neuen Fragen und gemeinsame Beantwortung durch die Synthese des eigenen Wissens mit dem anderer Beteiligter.
<b>Können als Handeln</b> Auf die Anschlussfähigkeit des Handelns für das „Andere“ wird Wert gelegt.  Wirkt auf andere interessiert, sympathisch.	<b>Können als Anpassen</b> Das eigene Handeln wird situations- und adressatengerecht flexibel variiert.  Wirkt auf andere distanziert, gebildet, professionell.	<b>Können als Gestalten</b> Gemeinsam mit dem „Anderen“ Entwicklung von Next-Practise.  Wirkt auf andere nahbar, fördernd.
<b>Perspektivenwechsel</b> Empathisches Einfühlen in das „Andere“. Mögliche Verunsicherung angesichts der Unvereinbarkeit von Gegensätzen.	<b>Systemvergleich</b> Vereinbarkeit unterschiedlicher Perspektiven durch Systemverständnis und Selbstreflexion.	<b>Ko-kreativer Umgang mit Diversität</b> Gewinnen eines kreativen Impulses aus Andersartigkeit, Einbringen des Eigenen in einen Innovationsprozess.
ZUNEHMENDE OBJEKTIVIERUNG <span style="float: right;">▶</span>		
ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT <span style="float: right;">▶</span>		

Dieser Lernprozess nimmt die Person selbst in den Blick. Typische biografische Erfahrungen, Reaktionsweisen, Gewohnheiten und Gewissheiten werden reflektiert und womöglich in Frage gestellt, um so neue Formen der Kommunikation und Kooperation, des Methodeneinsatzes oder des Problemlösens einzuüben. Neue Herausforderungen sollen immer wieder als Anreizbedingungen reflektiert und genutzt werden. Selbstlernkompetenz, Problemlösekompetenz und Reflexionskompetenz sind dabei zentrale Bausteine zur Umsetzung der stetigen Fortentwicklung der eigenen Handlungsfähigkeit. In diesem Sinne nutzt die

	Stufe 1 BEGINNER	Stufe 2 ADVANCED
<b>WISSEN</b>	<b>Wissen als Erfahrung</b> Hat eigene praktische Berufserfahrung im Krankenhausmanagement.	<b>Wissen als Tatsache</b> Hat seine Berufserfahrung vor dem Hintergrund theoretischer Qualitätskriterien analysiert und weiß, wie demnach gutes Krankenhausmanagement aussieht.
<b>KÖNNEN</b>	<b>Können als Verhalten</b> Ist in der Beratungssituation mit der Aufmerksamkeit bei sich selbst und der korrekten Anwendung der Beratungstools.	<b>Können als Tun</b> Hat ein konkretes Qualitätsmanagementsystem vor Augen, von dem er das beratene Krankenhaus überzeugen möchte.
<b>HALTUNG</b>	<b>Unbewusstheit</b> Kann sich nicht vorstellen, dass andere Krankenhäuser unter „Qualitätsmanagement“ etwas anderes verstehen, als er selbst.	<b>Selbstbezogene Wahrnehmung</b> Bewertet das Qualitätsmanagement in Krankenhäusern ausgehend von seinen eigenen Kriterien entweder als vorbildlich oder unzureichend.

qualitative Kompetenzentwicklung Herausforderungen in der internationalen Zusammenarbeit als Ressource für selbstverantwortliches Lernen und als Motor der eigenen Weiterentwicklung.

Das **generische Kompetenz-Stufenmodell** wird jeweils für konkrete Kompetenzprofile ausformuliert, hier beispielhaft für die Position „Berater für das Qualitätsmanagement in Krankenhäusern“.

Stufe 3 PROFESSIONAL	Stufe 4 MASTER	Stufe 5 CO-CREATOR
<p><b>Wissen als Konstruktion</b> Hat seine eigenen Qualitätskriterien mit denen anderer Qualitätssysteme/Rahmenbedingungen für Krankenhäuser verglichen.</p>	<p><b>Wissen als System</b> Überblickt das Feld der Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheitswesen, deren Tradition und Anwendungsfelder. Kann seine eigenen Vorlieben darin einordnen.</p>	<p><b>Wissen als Prozess</b> Bereichert durch Publikationen in Co-Autorenschaft das Wissensfeld Qualitätsmanagementsysteme im Gesundheitswesen.</p>
<p><b>Können als Handeln</b> Interessiert sich sehr für die Realität in konkreten Krankenhäusern und überlegt, was für dieses realistische nächste Schritte sein könnten.</p>	<p><b>Können als Anpassen</b> Stellt sich in der Beratung ganz auf das Krankenhaus ein und passt geeignete Ansätze an die Gegebenheiten an.</p>	<p><b>Können als Gestalten</b> Bringt seine Expertise in einen Prozess ein, in dem er gemeinsam mit der Kompetenz im beratenen Krankenhaus ein innovatives Qualitätsmanagementsystem entwickelt.</p>
<p><b>Perspektivenwechsel</b> Fühlt sich in empathisch und respektvoll in unterschiedliche Krankenhauskulturen und Rahmenbedingungen ein und versteht sie aus ihrer eigenen Logik heraus.</p>	<p><b>Systemvergleich</b> Versteht das beratene Krankenhaus in seiner Systemgebundenheit und weiß es zu schätzen. Ist sich der Wirkungen seiner Interventionen bewusst und geht sorgsam damit um.</p>	<p><b>Ko-kreativer Umgang mit Diversität</b> Ist inspiriert durch das tiefe Verständnis des beratenen Krankenhauses und möchte seinerseits dieses durch seine Expertise inspirieren.</p>

#### DER MEHRWERT DES AIZ KOMPETENZ-STUFENMODELLS

- Transparenz über die Richtung einer Kompetenzentwicklung und Persönlichkeitsreifung
- Individuell angepasste Lernarrangements
- Grundlage für Selbstcoaching-Tools
- Grundlage für didaktische Feinplanung
- Grundlage für Beratungsgespräche
- kulturfares Entwicklungsmodell
- Orientierung und Steuerung des eigenen Profilierungsprozesses
- Wirkungsnachweise

## 3.2 Formate

Die Begegnung in einem Seminarkontext stellt bloß eine der möglichen Formen einer erfolgreichen Personalentwicklung dar.

Die AIZ bietet eine Vielfalt der Lernanregungen und Lernformate, damit kontinuierliches Lernen mit eigener Motivation und Steuerung durch die lernenden Personen gestaltet werden kann. Das Angebot umfasst folgende 15 Formate, die neben den inhaltlichen Kompetenzfeldern auch die didaktischen Lernumwelten (Trainer/innen, Tutoren, Coaches, Trainingsräume, Lern-, Wissens- und Vernetzungsplattformen und Materialien) einschließen:

### **Planung von kompetenzbasierten Lernangeboten**

#### **Schritt 1: Bedarfsanalyse**

#### **Schritt 2: Erstellung der Kompetenzrahmen**

#### **Schritt 3: zeitliche Planung**

Welche Teilnehmendengruppe ist wann im Veränderungsprozess gefordert? Wann muss wer was schon können, damit der Prozess rund läuft? Der Start und die Dauer der Kompetenzentwicklungsstrecken werden für die einzelnen Teilnehmendengruppen definiert und unterschiedliche Kompetenzaspekte in den Phasen des Veränderungsprozesses verortet.

#### **Schritt 4: Grob-Konzept – Formate**

Welche konkreten Maßnahmen in welcher Abfolge ergriffen werden, ist abhängig von den Kompetenzbedarfen, dem Budget und weiteren Rahmenbedingungen. Es gilt das Wie – die richtigen Formate – so zu kombinieren, dass am Ende die Teilnehmenden die gewünschten Kompetenzen erwerben konnten.

#### **Schritt 5: Feinkonzept**

## PRÄSENZMODULE, JOINT TRAININGS



Die AIZ bietet in ihrem Trainingszentrum in ihrem eigenen Trainingszentrum, an anderen GIZ-Standorten in Deutschland und weltweit Trainingsmodule in Präsenz – auf Wunsch auch vor Ort in den Räumlichkeiten der Auftraggeber.

Ein Joint-Training ist ein Präsenzmodul, bei dem die Teilnehmenden bewusst heterogen zusammengesetzt werden. Lernen wird der Anlass, Menschen zusammen zu bringen, die

- sehr verschieden sind, und deswegen voneinander lernen – auch den Umgang mit Diversität,
- (zukünftig) zusammen arbeiten und sich eine gemeinsame Ausgangsbasis erarbeiten wollen,
- in verschiedenen Positionen/Organisationen eine gemeinsame Idee voran bringen wollen.

## LERNEN MIT NEUEN UND SOZIALEN MEDIEN



Unter dem Begriff „Lernen mit neuen und sozialen Medien“ werden eine Vielzahl von Formaten zusammen gefasst, die sich in der Ausgestaltung oder aber im verwendeten Endgerät unterscheiden.

Die AIZ bietet auf dem Global Campus 21, der Lern- und Kooperationsplattform der GIZ:

- **E-Learning** – selbstgesteuert und tutoriert
- **Webinare** – wie das Wort sagt – ein Seminar im Web. Eine Ressourceperson veranstaltet zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine feste Gruppe von Teilnehmenden online ein Seminar zu einem gegebenen Inhalt. Eine geeignete Software ermöglicht vielfältige Aktivitäten des Auditoriums.
- **MOOCS**, Massive Open Online Courses mit unbegrenzter Teilnehmendenzahl
- **Blended Learning** – eine abgestimmte Kombination aus virtuellen Angeboten und Präsenzmodulen für einen längerfristigen Kompetenzentwicklungsprozess, zum Beispiel die Summer-/Winterschool, ein vertiefender Wissens- und Erfahrungsaustausch rund um das Thema Führungsverantwortung in einem Fachgebiet.
- **Scenario Based Learning** – Lernende folgen einer fiktiven Story in einer fiktiven Welt, in der sie durch ihre Entscheidungen (basierend auf gegebenen Informationen und eigenen Vorkenntnissen) unterschiedliche neue Ausgangssituationen schaffen, die den nächsten Schritt erfordern. So können diverse Szenarien erkundet werden.
- **Mobile Learning** – Lernumgebungen, die für die Nutzung mit dem Handy optimiert sind:  
[www.gc21-eacademy.org/mobile/](http://www.gc21-eacademy.org/mobile/)

## KONFERENZEN, KNOWLEDGE-SHARING UND EXPERTENNETZWERKE



Die AIZ bietet maßgeschneiderte Konferenzen weltweit. Sie vernetzt Experten. Markenzeichen ist eine (virtuelle und analoge) Konferenzdidaktik, die selbstgesteuerten und erfahrungsbezogenen Austausch ermöglicht.

Die AIZ bringt in thematischen Netzwerken Experten zu Knowledge-Sharing und ko-kreativer Wissensgenerierung zusammen. Damit wird begonnene Kompetenzentwicklung verstetigt.

[www.alumniportal-deutschland.org](http://www.alumniportal-deutschland.org)

[www.giz.de/leadership-lab](http://www.giz.de/leadership-lab)

[www.tvet-portal.net](http://www.tvet-portal.net)

## BEGLEITETES SELBSTSTUDIUM



Die AIZ schafft weltweit Räume für selbstgesteuerte Lernprozesse und unterstützt Lernende dabei, ihren Lernprozess strukturiert in die Hand zu nehmen. Die Begleitung umfasst sowohl Recherchen und das Bereitstellen von passgenauen Materialpaketen wie auch die Reflexion des Lernweges: Lernbiographie, typgerechte Lernmethoden, Selbstmanagement.

Eine AIZ-Infrastruktur für begleitetes Selbststudium befindet sich im AIZ-Didaktikzentrum, mit einer preisgekrönten Lernlandschaft und über 40.000 Medien in 15 Themenräumen, zum Teil einzigartige selbstentwickelte Lernmaterialien.

Die AIZ begleitet langfristig angelegte Lernprozesse. Sie fördert das Lernen aus Erfahrung durch Lernprozessbegleitung und Praxisreflexion.

Reflexive 360°-Spots eignen sich besonders als widerkehrender Baustein in längerfristigen Programmen. Es stärkt die Ownership der Teilnehmenden für ihren Lernprozess, unterstützt individuelle Umsetzungsideen und verbindet einzelne Maßnahmen zu einem schlüssigen Gesamtprozess.

## COACHING UND BERATUNG



Die AIZ bietet Coaching und Beratung für Individuen oder Gruppen, face-to-face oder virtuell, zu allen Themenfeldern der Internationalen Zusammenarbeit.

## OPEN INNOVATION



Die AIZ moderiert Innovationsprozesse als Open Innovation.

Das Innovation Lab als Format einer „Un-Konferenz“, vergleichbar mit Open Spaces/BarCamp, bietet einen offenen Raum, in dem Experten aus aller Welt als Teilnehmende die Inhalte und Abläufe eigenverantwortlich gestalten. Selbstgesteuerte Peer Learning Prozesse befördern somit die gegenseitige professionelle Unterstützung für die ersten Schritte in der Umsetzung einer Vision.

## LERN- UND FACHSTUDIENREISEN



Die GIZ organisiert Lernreisen, das heißt sie sucht für spezifische Lernvorhaben Orte, Unternehmen, Organisationen, die ein Erfahrungslernen ermöglichen und kombiniert sie mit Vor- und Nachbereitung zu einem optimalen Lernprozess.

Leadership Journeys sind maßgeschneiderte Lernreisen mit einem Fokus auf Leadership Development im Kontext einer Sektorfachlichkeit, zum Beispiel Klimawandel, Good Governance, Gesundheit.

Dieses Format ist besonders geeignet, im Rahmen von ein bis zwei Wochen Inspirationen für das eigene Aufgabengebiet zu gewinnen. Die AIZ moderiert auf Wunsch ergänzend den Transfer und die innovative Umsetzung.

Deutschland als Lernort bietet sich insbesondere in Themenfeldern an, in denen Deutschland international führend ist. Innerhalb eines Themenfeldes sind vielfältige individuelle Schwerpunktssetzungen möglich.

## THEORIE- UND PRAXISLERNEN



Die AIZ bietet die Möglichkeit zum kombinierten Theorie- und Praxislernen. In Kooperation mit Partnern aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung gestaltet sie die Verbindung von fachlichem Wissenserwerb, Praktika und Zugang zu Netzwerken in unterschiedlichen Sektoren weltweit.

Dieses Format entfaltet seine Stärke ab einer Dauer von zwei Wochen bis zu einem Jahr bei gegebenem Lernort und gegebener Lernzeit. Die Anwendung des Gelernten in der Organisation/ Institution der Teilnehmenden begleitet die AIZ durch Transferprojekte über den Zeitraum des Praxislernens hinaus.

Deutschland als Lernort bietet sich insbesondere in Themenfeldern an, in denen Deutschland international führend ist. Innerhalb eines Themenfeldes sind vielfältige individuelle Schwerpunktssetzungen möglich.

Jede Kompetenzentwicklung muss genauestens daraufhin analysiert werden, welches Lernformat/welche Lernformatkombination geeignet ist: Wie viel persönliche Darstellung und Erklärung, Selbsterschließung, Austausch, Erprobung, Misslingen, soziales Feedback, gemeinsame Anwendung oder Problemlösung etc. sind nötig, um die Kompetenzen, um die es geht, wirklich tragfähig anzubahnen, zu üben und zu entwickeln?

Menschen müssen sich heute nicht mehr an einem Lernort versammeln, um das Wissen entgegen zu nehmen, sie können es sich – vorausgesetzt, sie verfügen über Selbstlern- und Kooperationskompetenzen – selbst erschließen. Eine didaktisch sinnvoll begründete Weiterbildung, nutzt deshalb auch die (lern)ökonomischen und lerntheoretischen Chancen eines Lernens, Vernetzens und Kommunizierens mit neuen und sozialen Medien und die Nutzung von Open Contents. Überall dort, wo es um Haltungslernen und die Transformation gewachsener Deutungs- und Sichtweisen sowie emotionaler Kompetenzen geht, wird hingegen ein Begegnungsmodus als unverzichtbar angesehen. Dieser wird in unterschiedlichen Formaten, wie zum Beispiel Training, Workshop oder Coaching gestaltet.

Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Blended Learning Ansatz – also auf einem **integrierten Konzept**, das die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten der Face-to-Face- Kommunikation verbindet.

### 3.3 Didaktische Feinkonzeption

Die Formatkombination bietet den Rahmen für die didaktische Feinkonzeption der Maßnahme. Jetzt richtet sich der Blick ganz auf den Lernenden. Welchen Lernprozess soll er durchlaufen? Was soll er erleben oder erproben? Was soll er aneignen und worüber nachdenken? Welche Ermöglichungsbedingungen soll er vorfinden? Um diese Fragen zu beantworten, lohnt sich ein Exkurs in die Theorie und Geschichte der Didaktik.

#### Planung von kompetenzbasierten Lernangeboten

Schritt 1: Bedarfsanalyse

Schritt 2: Erstellung der Kompetenzrahmen

Schritt 3: zeitliche Planung

Schritt 4: Grob-Konzept – Formate

#### Schritt 5: Feinkonzept

Formate bedürfen der Ausgestaltung.

Was soll in welchem Schritt gelernt werden, welche zentralen Fragestellungen sollen wann aufgeworfen werden? Welche Methoden und Materialien werden eingesetzt? Welche Ressourcepersonen und Trainer/Lernprozessbegleiter sollen wann welche Rolle übernehmen? Welche Lernorte sind zu welchem Zeitpunkt geeignet?

#### 3.3.1 Exkurs: Theorie und Geschichte der Didaktik

Die Didaktik (von griechisch: didáskein „lehren“) beschäftigt sich im weiteren Sinne mit der Theorie und Praxis des Lehrens und Lernens. Sie unterstützt mittels Gestaltung von Lern- und Bildungsprozessen die individuelle Kompetenzentwicklung. Das didaktische Verständnis der AIZ orientiert sich an den Ansätzen einer konstruktivistischen

Didaktik. Hier gilt als Grundannahme, dass im Prozess der Wahrnehmung keine Realität abgebildet, sondern vielmehr eine relative und subjektive Wirklichkeit geschaffen (konstruiert) wird. Daraus folgt, dass Wissen nicht von einer Person zur anderen „vermittelt“ werden kann, dass nicht eine Person eine andere „schulen“ kann. Jeder muss sein Wissen selbst aufbauen/konstruieren.

Das Lernen wird also als Prozess der Selbstorganisation von Wissen verstanden, das sich auf der Basis der Wirklichkeits- und Sinnkonstruktion jedes einzelnen Lernerindividuums vollzieht und damit immer auch individuell und nur bedingt vorhersagbar ist, das heißt der letztendliche Inhalt des Lernens wird von den Teilnehmenden selbst konstituiert. Er stellt sich als eine – bisweilen sehr eigenwillige – Mischung aus den vorgegebenen Lehrinhalten, eigenen Erfahrungen, Erfahrungen anderer Lernender und eigenen gewonnenen Einsichten

dar. Als „Lehrender“ sollte man deshalb möglichst reichhaltige, multimodale, interessante und kommunikationsorientierte Umgebungen schaffen, welche die subjektiven Erfahrungsbereiche ansprechen und gleichzeitig neue „Rätsel“ beinhalten, die pragmatisch, interaktiv und kreativ zu einer „neuen“ Selbstorientierung einladen. Kooperation, Kommunikation und Interaktion dienen der Problemdefinition und Problemlösung, wobei der Bedeutungsaushandlung eine große Rolle zukommt.

Die grundlegende Fragestellung an die Didaktik ist also die Frage, wie wir Umgebungen und eine Lernkultur entwickeln können, mit denen wir Lernende zur eigenen Lernfähigkeit, zur Reflexion und zur Entwicklung anregen.

Diese Frage wurde in den vergangenen Jahrzehnten unterschiedlich beantwortet. Blicken wir in die historische Abfolge von didaktischen Grundkonzeptionen – in denen jeder auch seine eigene Lernbiografie wiederfinden kann.

	<b>Didaktik ersten Grades</b> Bildungstheoretische Didaktik	<b>Didaktik zweiten Grades</b> Lehr-Lern-theoretische Didaktik	<b>Didaktik dritten Grades</b> Ermöglichungsdidaktik
<b>Fokus des Lernprozesses</b>	auf den Inhalt	auf die Methoden	auf die Persönlichkeitsentwicklung des Lerners
<b>Leitfrage</b>	Was sollen Lerner lernen?	Wie sollen Lerner lernen?	Wie entstehen Kompetenzen? Wer lernt? In welchem Kontext, mit wem kann gelernt werden?
<b>Intervention</b>	vermitteln	arrangieren	ermöglichen

### **Didaktik ersten Grades: Der Inhalt als Zentrum**

Die Didaktik sprach bis in unsere Tage hinein vom „Primat des Inhalts“ und machte dadurch deutlich, wo der eigentliche Schwerpunkt der Vorbereitung und Planung eines Trainings zu liegen habe. Auch heute noch ist die Praxis vieler Trainer und Dozierenden von diesem inhaltsorientierten Blick durchdrungen. Dieser folgte einem Vorgegebenen. Die Frage, ob und inwieweit der Lernende dieses nachvollziehen und sich wirksam aneignen kann, stand nicht zur Debatte. Unterstellt wird zudem, dass eine lineare „Vermittlung“ des Inhalts an die Lernenden möglich sei, und dass der Vermittlungserfolg von der Klarheit sowie der Anschaulichkeit und dem Motivierungsgehalt des Lehr-Inputs und dessen methodischer Inszenierung abhängig sei – eine Erwartung, die in der Praxis immer wieder

enttäuscht wurde. Und es gab auch negative Nebenwirkungen der inhalts- und lehrerzentrierten Gestaltung von Lehr-Lernprozessen: Die Passivität und die „gelernte Hilflosigkeit“ des Lernenden.

### **Didaktik zweiten Grades: Die Lernmethode als Zentrum**

„Der Lehrer, Trainer, Dozierende als ‚Inhaber‘ von Wissen, Kompetenz und Wahrheit belehrt den Schüler.“ Diese Grundkonstellation ist heute wirklichkeitsfremd und vor allen Dingen lernpsychologisch überholt. In den Kognitionswissenschaften wird Unterricht heute nicht als eine ausschließliche Aktivität des Lehrers, sondern als gemeinsamer Prozess von Lehrer und Lernenden begriffen, in dem komplexe, differenzierte Lernanreize, die zum Lernen herausfordern, „ko-konstruiert“ werden.

Dies ist der Grund dafür, dass heute die Methodenfrage deutlich in den Vordergrund rückt. Eine Methode ist nur dann eine wirkliche Lerninszenierung, wenn sie

- grundsätzlich die Lernenden aktiviert,
- ihnen Raum für eigene Suchbewegungen gibt,
- sie zur Kooperation anstiftet,
- ihnen hilft, „Herren im Hause“ der eigenen Lernfähigkeit zu werden,
- ihre Problemlösungsfähigkeit beansprucht und
- ihm oder ihr das Gefühl der Selbstwirksamkeit vermittelt.

---

*Methoden sind keine Wege zum Ziel, wie es der griechische Wortursprung Glauben macht, sondern Erfahrungsräume. Durch die Methodenwahl entscheidet sich nämlich, welche Erfahrungen dem Lernenden gewährt werden: Darf er/sie lediglich nachvollziehen, aufgreifen und dokumentieren oder wird er/sie dazu eingeladen, eigene Lösungswege, Recherchen, Problemlösungen sowie Kooperationen in Angriff zu nehmen?*

Rolf Arnold

---

### **Didaktik dritten Grades: Kompetenzentwicklung**

Die Didaktik einer Lernlösung, die für sich in Anspruch nimmt, kompetenzbasiert zu sein, muss Antwort auf eine zentrale Frage geben: Wie entstehen Kompetenzen? Diese Frage ist eine grundlegend andere als die, nach dem Was (Inhalt) und dem Wie (Methode) des Lernens, denn sie zielt nicht auf die äußerlich sichtbaren Merkmale des Lernens, sondern auf die inneren Prozesse des Lernenden, den Kontext des Lernens und die Menschen mit denen und von denen gelernt wird. Damit gewinnt die Kognitions- und Entwicklungspsychologie als Referenzwissenschaft an Bedeutung. Im Zentrum des Lernprozesses stehen das Selbst des Lernenden und seine Persönlichkeitsentwicklung.

### 3.3.2. Modell für nachhaltiges Erwachsenenlernen

Für die Ausarbeitung einer modernen kompetenzorientierten didaktischen Leitkonzeption ist es demnach notwendig, sich auf eine Erwachsenenbildung zu konzentrieren, die sich von einer vornehmlichen inhaltlichen Orientierung des Lehr-Lernprozesses gelöst hat, da man viel wissen, und trotzdem nur wenig können kann. Um eine Kompetenz- und Haltungsentwicklung wirklich glaubwürdig realisieren zu können, eignet sich ein vierdimensionales Konzept (in Anlehnung an Arnold, 2008), welches davon ausgeht, dass Menschen

- sich neues Wissen sowie insbesondere fachliche und auch methodische Kompetenzen selbst – in formellen und informellen Kontexten – aneignen, und man ihnen diese nicht „vermitteln“ kann (*Aneignungsdimension*),
- sich nur dann dazu in der Lage sehen, wirklich verhaltenswirksam zu lernen und alte – biographisch „bewährte“ – Deutungs- und Emotionsmuster zu transformieren, wenn sie deren Tragfähigkeit auch in den begleiteten Lernprozessen erleben können (*Erlebensdimension*),
- sich Kompetenzen nur dadurch nachhaltig weiterentwickeln oder transformieren lassen, dass sie in Situationen erprobt werden können (*Anwendungsdimension*),
- sich durch eigene Reflexion ihrer Handlungserfahrungen in den Modi der Aneignung, des Erlebens und der Anwendung selbstgesteuert neue Entwicklungsanreize schaffen (*Reflexionsdimension*).



Ein Lernangebot oder ein individueller Lernprozess kann von jeder Ecke des Dreiecks seinen Anfang nehmen:

- Möglicherweise lernt jemand eine Methode theoretisch in einem Training (Aneignung), diskutiert darauf mit einem Kollegen darüber (Reflexion), setzt das Gelernte bei nächster Gelegenheit um (Anwendung) und überlegt danach, ob das Ergebnis eigentlich zufriedenstellend war (Reflexion) ...
- Oder aber jemand wird auf einem Studienbesuch (Erleben) mit etwas Unbekanntem konfrontiert, das ihn ins Nachdenken (Reflexion) bringt und er beschließt daraufhin, das Gesehene selbst einmal auszuprobieren (Anwendung) ...
- Oder aber jemand scheitert an einer beruflichen Herausforderung (Anwendung), holt sich daraufhin einen Coach (Reflexion), der ihm eine Lektüre empfiehlt (Aneignung), die das Scheitern in einem neuen Licht erscheinen lässt (Reflexion) ...

Die Kombinationsmöglichkeiten für individuelle Lernpfade sind unendlich. Nachhaltige Kompetenzentwicklung orientiert sich an diesen natürlichen Kombinationen, wie Erwachsene nachhaltig lernen.

Die Reflexion steht im Zentrum dieser Dimensionen. Denn ohne bewusstes Nachdenken werden aus beispielsweise einer Lektüre, einem Ereignis oder einem Transferprojekt keine anhaltenden Lernanlässe.

Als methodische Referenz für die konkrete Umsetzung dieses didaktischen Ansatzes des reflexiven Lernens ist eine Differenzierung in vier Reflexionsebenen – analog zu den vier Kompetenzfeldern im Kompetenzfelder-Modell – hilfreich: „Selbstreflexion“, „Gruppenreflexion“, „Problemreflexion“ und „Methodenreflexion“:

**Selbstreflexion:** Schulung der Beobachtungsfähigkeit und des selbstreflexiven Blicks auf die eigenen Festgelegtheiten, „Selbstverständnisse“ und Beurteilungstendenzen. Selbstreflexion schließt Selbstkritik mit ein und zielt auf die Entwicklung der Fähigkeit zur Dezentrierung, das heißt die Distanzierung von eigener Betroffenheit und Routinen des Denkens und Erlebens. Diese beinhaltet die Fähigkeit, sich auf seine eigenen, vernünftigen Interessen und Lernziele zu besinnen, seine Lernstile und Lernschwierigkeiten zu erkennen, seine Blockierungen, Verdrängungen und Vorurteile zu durchschauen.

**Gruppenreflexion:** Da das Lernen von und mit Anderen, seien es Peers, Ressource-Personen oder Lernprozessbegleiter von zentraler Bedeutung ist, ist dies auch die Reflexion über den Gruppenprozess, das heißt Metakommunikation über Lernprozesse in einer Gruppe unter Berücksichtigung der Inhaltsaspekte und der sozialen Beziehungsdimension. Um befriedigende Lernfortschritte zu ermöglichen, müssen Dominanz, Unterstellungen, Ängste und Positionsbehauptungen zur Sprache gebracht werden. Aber auch Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Erwartungen, Sprachmuster, Problemsichten, Relevanzkriterien u.a. soziales Feedback stellt das zentrale Vehikel der sozialen Reflexion dar.

**Problemreflexion:** Es geht um die Einübung eines Umgangs mit der Perspektivität von Wissen, dessen Zustandekommen und Substanz stets anhand von Kriterien beurteilt werden sollte. So beinhaltet diese Reflexionsebene eine Erweiterung des Problembewusstseins und eine Weitung neuer, inhaltlicher Interessen.

**Methodenreflexion:** Es geht um die Infragestellung erlernter und in der eigenen gewohnten Handlungsumgebung erprobter Methoden der instrumentellen Problemlösung und der sozialen Konfliktlösung. Methodenreflexion erlaubt die Rekonstruktion der Genese und der Entwicklung methodischer Vorgehensweisen und Tools bis hin zu der Ausgangsfrage bzw.

der Ausgangskonstellation, die zur Methodenentwicklung geführt hat. Reflexionsziel ist die eigenverantwortliche Erstellung und Nutzung methodischer Werkzeuge, die kontextangemessen und flexibel eingesetzt werden können.

**Reflexives Lernen** ist also auf die beobachtende Wahrnehmung des Umgangs mit Wahrnehmungen und Wertsetzungen bezogen, und unterstützt gewissermaßen die Schulung eines beobachteten und vergleichenden Blicks.

Reflexives Erwachsenenlernen ist auch ein selbstgesteuertes Lernen. Die Lernenden befassen sich nicht bloß mit inhaltlichem Wissen, sie entwickeln eine größere Flexibilität gegenüber sich selbst und ihrem Lernen. Sie entdecken neue Formen der Aneignung, des Erlebens und der Anwendung von Problemlösungen: Nicht das Vertraute und Gewisse, sondern die Lösung von diesem öffnet auch den Blick auf die spezifischen Möglichkeiten des Gegenübers. Dieses „Denken, Fühlen und Handeln vom Anderen her“ ist der Kern einer erfolgreichen Arbeit, nicht nur im internationalen Kontext.

---

*„Der Gebildete ist einer, der über sich Bescheid weiß und Bescheid weiß über die Schwierigkeiten dieses Wissens. Er ist einer, dessen Selbstbild mit skeptischer Wachheit in der Schwebe gehalten werden kann. Einer, der um die brüchige Vielfalt in seinem Inneren weiß und keine soziale Identität für bare Münze nimmt.“*

Peter Bieri

---

### 3.3.3 Die didaktische Ausgestaltung der Lernprozesse – Beispiele

Das Weiterbildungsangebot der AIZ adressiert in gleicher Weise Wissen, Können und Haltung (vergleiche Kompetenzstufen-Modell). Es ermöglicht den Teilnehmenden Aneignung, Erleben, Anwendung und Reflexion (vergleiche Modell für nachhaltiges Erwachsenenlernen). Für alles hält die AIZ eine geeignete Infrastruktur, Lernmaterialien und Methoden bereit.

	ANEIGNUNG	ERLEBEN	ANWENDUNG	REFLEXION
<b>WISSEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstlernmaterialien (Digital und Print)</li> <li>• umfassender Medienbestand in Kombination mit Recherchedienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernlandschaft</li> <li>• Scenario-based learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachverbände</li> <li>• Netzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernberatung</li> </ul>
<b>KÖNNEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case Studies</li> <li>• Ko-Produktion von offenem Wissen</li> <li>• Toolboxes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernreisen</li> <li>• Study-Tours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainingsmodule (mit neuen Medien oder in Präsenz)</li> <li>• Transferprojekte</li> <li>• Simulationen</li> <li>• Interaktion über Communities und Social-Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debriefing</li> <li>• Kollegiale Beratung</li> <li>• Experten Beratung</li> </ul>
<b>HALTUNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selfassessment-Tools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernprozessbegleitung</li> </ul>

Beispiele aus der Fülle der innovativen AIZ-Entwicklungen für nachhaltige Lernlösungen:

**BEGLEITETES LERNEN**

Zur Vorbereitung, Vertiefung oder Nachbereitung eigener Lernaktivitäten ist die Lektüre relevanter Quellen von großem Wert. Die AIZ stellt den Teilnehmenden passgenau bewältigbare Mengen an relevanten Quellen zur Verfügung.

Dazu erfolgt in einem Beratungsgespräch eine Auftragsklärung und Lernwegplanung. Durch professionelle Recherche in internen und externen Datenbanken, dem Internet sowie den umfangreichen Archivbeständen der GIZ, die Aufbereitung der Ergebnisse, die professionelle Aggregation, Bewertung und Quellenvergleiche sichert die AIZ die wunschgemäße Konfektionierung der Information.

## KO-PRODUKTION VON OFFENEM WISSEN

Nach dem Vorbild von Wikipedia ermöglichen Experten über Ländergrenzen hinweg die gemeinsame Wissensgenerierung. Die AIZ hat Antworten auf die Frage nach Methoden, Motivation, Selbstorganisation, Technik, Lizenzen und Urheberrecht. Eine solche offene und verteilte Wissens-Ko-Produktion ist schneller und besser geeignet, um soziale und technische Innovationen schneller zu finden und zu verbreiten. Das gilt insbesondere für komplexe Mega-Probleme (zum Beispiel Klimaanpassung). Gleichzeitig kann implizites Wissen für Gestalter weltweit nutzbar gemacht werden: Menschen, ihre Organisationen und ganze Politikbereiche bekommen die Chance, Lösungsansätze zu ‚durchschauen‘ und lernen, selbst ‚mitzumachen‘.

## CULTURE CASES

Culture Cases sind Selbstlernmaterialien. Je vier Case-Studies pro Band nehmen das Lernen vor der Ausreise in ein konkretes Land und das Lernen vor Ort – durch Aufgabenstellungen für das Feld – in gleicher Weise in den Blick.

Culture Cases versetzen die/den Leser/in in Situationen, die im Zielland auftreten könnten. Diese Situationen werden als (spannender, humorvoller, trauriger, ...) Case erzählt, ohne Auflösung. Sie leiten dazu an, in interkulturellen Settings zielführende Fragen zu stellen, Informationsquellen aufzutun und (selbst) Lösungswege zu finden. Durch die Analyseaufgaben am Ende jeder Fallgeschichte üben die Leser die kognitiven Operationen, die zur internationalen Diversitätskompetenz gehören, ein. Dies sind zum Beispiel: Wahrnehmung, Perspektivenwechsel, Systemvergleich und Ko-Konstruktion und immer mit dabei: Selbsterkenntnis und Querdenken.

Culture Cases ermöglichen dadurch einen praxisorientierten Zugang zu komplexen kulturwissenschaftlichen, kommunikationspsychologischen und linguistischen Ansätzen. Sie sind theoretisch fundiert und bieten in Überblickskapiteln eine Einführung in Landesspezifika und Konzepte der interkulturellen Kommunikation.

## LEADERSHIP-TOOLBOX

Die Toolbox Leadership for Global Responsibility ist ein dynamisches und frei zugängliches Dokument, das einen Einblick in verantwortungsbewusste Leadership Theorie und Praxis gewährt. Es bietet eine Einführung in den AIZ Leadership Ansatz, in das Design und die Umsetzung von Leadership Journeys und eine Auswahl an praktischen Leadership Tools zur eigenen Verwendung.

Das Dokument ist hier frei zugänglich:

› [www.giz.de/akademie/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf](http://www.giz.de/akademie/de/downloads/giz2013-de-aiz-toolbox-leadership-development.pdf)

## KOMPETENZREFLEXION INTERNATIONALE DIVERSITÄT

Voraussetzung dafür, dass sich Lernende eigene Lernziele setzen können und damit in die Lage versetzt werden, ihren Lernprozess selbstverantwortlich in die Hand zu nehmen, ist, dass Sie einen Überblick über das Themenfeld und eine realistische Selbsteinschätzung ihrer derzeitigen Kompetenz gewonnen haben. Dazu dient das Tool „Kompetenzreflexion Internationale Diversität“ im Rahmen des Programmes zur Auslandsvorbereitung. Die Teilnehmenden sehen einen kurzen Spielfilmausschnitt und beantworten danach Fragen zu ihrem Wissen, ihrem Können und ihrer Haltung bezogen auf die Selbstkompetenz und die Sozialkompetenz in von Diversität geprägten Handlungssituationen. Nach einer angeleiteten Reflexion über ihre Antworten, füllen die Teilnehmenden einen Selbsteinschätzungsbogen aus.

## LERNLANDSCHAFT

Die Lernlandschaft ist ein Ermöglichungsraum für selbstgesteuerte Lernprozesse. Auf 800m<sup>2</sup> finden sich multimediale Reflexionsstationen, die zentrale Fragen aufwerfen. Antworten gibt es in den ~40.000 Medien in thematisch gegliederten Selbststudienräumen.

Die Lernlandschaft ermöglicht die Reflexion über zentrale Themen der Internationalen Handlungskompetenz. Zugleich ist sie als Raum, der selbstgesteuertes Lernen erfordert, ein Ort der Selbsterkenntnis: Wie gehe ich mit Ungewohntem um? Wie nutze ich Freiräume? Wie lerne ich gut? Zum Dritten ist die Lernlandschaft ein Ort, an dem die didaktischen Prinzipien guter Weiterbildung sichtbar und damit reflektierbar werden.

## LEADERSHIP-JOURNEYS

Leadership Journeys sind maßgeschneiderte Lernreisen mit einem Fokus auf Leadership Development im Kontext einer Sektorfachlichkeit, zum Beispiel Klimawandel, Good Governance, Gesundheit. Sie werden auf die Bedarfe von Teilnehmenden, Organisationen, deren sozio-kulturellen Kontext sowie entsprechend der Hauptmerkmale in diesem Sektor angepasst. Sie variieren nach Kundenwunsch von wenigen Tagen bis zu mehreren Wochen und können auch über einen längeren Zeitraum mit modulartigen Workshopsequenzen angeboten werden.

## ALUMNI – BINDUNG UND VERNETZUNG

Um die Verbundenheit von Alumni mit Themen und Organisationen zu erhalten, macht die AIZ aus Lernenden Kooperierende, die untereinander und mit der GIZ auch nach Programmende emotional und professionell verbunden bleiben.  
> [www.alumniportal-deutschland.de](http://www.alumniportal-deutschland.de)

## LERNEN UND KOOPERIEREN MIT NEUEN MEDIEN: GLOBAL CAMPUS 21®

Um Menschen mit Verantwortung für Veränderungsprozesse das lebenslange Lernen von und mit Gleichgesinnten zu erleichtern.

> [www.gc21.de](http://www.gc21.de)

## SOCIAL-MEDIA FÜR MEHR (LERN-)WIRKUNG

Wie kann man in der Entwicklungszusammenarbeit mehr (Lern- und Kooperations-) Wirkung durch soziale Online-Medien erzielen? Unser Beratungsangebot zur Nutzung von Social Media in der Programmarbeit beantwortet Fragen rund um die Themen: Wie wird aus einem Netzwerk eine Community? Wie steuern sich Social Media Communities selbst? Wie kann man Social Media für gemeinsames Lernen mit Partnern oder für den gezielten Wissensaufbau und -austausch nutzen?

## COMMUNITY- UND NETZWERK-MANAGEMENT

Um Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, sich auf lokaler, regionaler und/oder globaler Ebene in Netzwerken für nachhaltige Entwicklung zu engagieren und ihre Selbstorganisation zu stärken.

## KOLLEGIALE BERATUNG ONLINE

Für die Lösung von konkreten Fragen und schwierigen Situationen im Berufsalltag bietet die Methode der Kollegialen Beratung einen strukturierten Ablauf von Beratungssitzungen in kleinen Gruppen. Die AIZ bietet ein Tool, das es ermöglicht, Kollegiale Beratung auch virtuell umzusetzen, für den Fall, dass Ratsuchende und Berater/innen nicht an einem Ort zur gleichen Zeit zusammen kommen können. Unter Einsatz verschiedener Kommunikationswerkzeuge können Mitglieder virtueller Teams ihre Lebens- und Berufserfahrungen in einen interaktiven Beratungsprozess einbringen.

### 3.3.4 Kompetenzentwicklung durch Berücksichtigung reflexiver Lernmechanismen – didaktische Prinzipien

Aus dem dargestellten Grundverständnis von reflexiver Didaktik und den Zielen des Lernens mit internationaler Ausrichtung ergeben sich drei Merkmale des didaktischen Ansatzes:

- Die selbstreflexive Steuerung eines kontinuierlichen Lernprozesses durch die Lernenden.
- Das kollaborative Lernen von und mit Anderen in wechselseitiger sozialer Auseinandersetzung.
- Das praxisbezogene Lernen durch reflektierte Erfahrung und Anwendung.

Daraus lassen sich zusammenfassend neun didaktische Prinzipien ableiten, die für einen nachhaltigen Lernerfolg im internationalen Kontext unabdingbar sind. Diese Prinzipien, die nicht voneinander getrennt, sondern als sich ergänzend zu betrachten sind, stellen den normativen Rahmen bei der Ausgestaltung konkreter Kompetenzentwicklungsmaßnahmen dar.

### **1. Ownership und Selbststeuerung**

Jede Form von Bildung stellt auch einen Prozess dar, in dem neben der Bildungseinrichtung mit ihren Ressourcen vor allem der Lernende als Person gefordert ist. Das bedeutet für die Bildungsinstitution, Rahmenbedingungen zu schaffen in denen ein Lernender die Verantwortung für seinen aktuellen Lernprozess – als Teil seiner persönlichen Bildungsbiografie – übernehmen kann. Die Ermöglichung von Ownership für den eigenen Lernprozess setzt Transparenz und Einsicht in Lernziele und Lernmethoden voraus und bietet Möglichkeiten nicht nur fertige Lösungen zu erwerben, sondern eigene Fragestellungen zu entwickeln und eigene Entwicklungsziele in den Lernprozess einbringen zu können. Eine neue Frage ist oft wertvoller als eine vereinfachende Antwort, ein Rätsel lernfordernder als eine Lösung. Die Grundidee ist, dass die Lernenden möglichst eigenständig ihre Lernprozesse steuern. Lernprozesse werden so strukturiert und organisiert, dass die Steuerungsimpulse der Trainer/innen oder Lernbegleiter/innen immer mehr zugunsten der Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Lernenden zurückgenommen werden können. Bei vollständiger Selbstbestimmung setzt sich der Lernende selbstständig Lernziele und führt Lernaktivitäten durch, um die Lernziele zu erreichen. Welche Aktivitäten der Lernende wann, wo und in welcher Reihenfolge ausführt, bestimmt er/sie dabei selbst.

### **2. Lernbegleitung/-beratung**

Für alle Teilbereiche des Weiterbildungssystems müssen ausreichend Anreize für den Lernenden bestehen, die Lernangebote auch tatsächlich wahrzunehmen und Hilfestellungen zur persönlichen Orientierung zu geben. Deswegen müssen auch unterschiedliche Formen der Unterstützung fest etabliert sein. Dazu gehören die „Lernbegleiter“, „Lernberater“ oder „Prozesscoaches“. Um das bestmögliche und wirkungsvollste Angebot zur Verfügung zu stellen, ist es deren Aufgabe, den interessierten Lerner individuell zu beraten. Durch systematische Begleitung und Beratung wird das eigene Kompetenzprofil reflektiert, die individuellen Lernstrategien und Lernprozesse analysiert und damit herausgefunden, welches

#### **Die didaktischen Prinzipien der AIZ**

- 1. Ownership und Selbststeuerung**
- 2. Lernbegleitung/-beratung**
- 3. Die Haltung als Zentrum**
- 4. Erfahrungsräume**
- 5. Reflexion**
- 6. Perspektivenvielfalt und Perspektivenwechsel**
- 7. Systemvergleich**
- 8. Lernen als Ko-Konstruktion**
- 9. Vernetzung**

Lerntempo, welche Lernwege und welche Lernumgebungen bei den Teilnehmenden angemessen sind und wie diesen am besten entsprochen werden kann.

### **3. Die Haltung als Zentrum**

Zur nachhaltigen Wirkung des Angebots zielt die AIZ im Kern auf den Aufbau einer grundsätzlichen Haltung ab. Die Haltung der wechselseitigen Achtung und des wertschätzenden Vergleichs ist die Basis und Voraussetzung für die langfristige und erfolgreiche Steigerung der Handlungskompetenz im internationalen Kontext. Nur wer eigene Stärken und Schwächen genauso wie die seiner Partner erkennen und nutzen kann, ist in der Lage aus der Vielfalt der Perspektiven neue Ideen und Kompetenzen zu entwickeln und kreativ umzusetzen. In diesem Sinne heißt „gebildet“ sein: Wissen um die Vielfalt, Respekt vor dem Fremden und dem Eigenen, und die permanente Suche nach neuen, dritten Sichtweisen und Wegen.

### **4. Erfahrungsräume**

Haltung lässt sich nicht einfach vermitteln, nicht im klassischen Sinne lehren. Sie entwickelt sich, wenn geeignete Erlebnis- und Erfahrungsräume zur Verfügung stehen. Es werden Lernräume angeboten, die neue Erfahrungen ermöglichen, die in die Lage versetzen, sich und andere mit neuen Augen anzuschauen, sich selbst als Handelnde(r) in neuartiger Weise zu erleben und die eigene Reflexionskompetenz zu erweitern. Die Trias von Wissen, Können und Haltung entfaltet sich nur, wenn entsprechende Lernumgebungen existieren als Anreize für den „interessierten und motivierten“ Lernenden.

### **5. Reflexion**

Für den Erfolg komplexer internationaler Projekte ist es erforderlich, kontinuierlich die Wirksamkeit des eigenen Handelns kritisch zu betrachten. Dazu bedarf es eines Innehaltens, eines Abgleichs des Ist- mit dem Sollzustand, einer Einschätzung der verfügbaren Ressourcen und des Entwicklungsbedarfs und gegebenenfalls der Neuausrichtung – kurz: es bedarf der Reflexion. Die Fähigkeit, das eigene Handeln zu hinterfragen, die eigenen Stärken und Schwächen kritisch in den Blick zu nehmen und das künftige Handeln – unter Einbeziehung von Fremdeinschätzungen und Berücksichtigung verschiedener Perspektiven – an den Schlussfolgerungen auszurichten, ist fester Bestandteil der Kompetenzentwicklung. Für Reflexion gibt es zahlreiche Verfahrensweisen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Sie kann als Einzel- oder Gruppenreflexion konzipiert werden, sich auf einen oder mehrere bestimmte Aspekte beschränken oder die Situation umfassend in den Blick nehmen, sowie regelmäßig zu bestimmten Zeiten oder punktuell nach besonderen Situationen stattfinden.

### **6. Perspektivenvielfalt und Perspektivenwechsel**

Der/die Trainer/in oder Lernbegleiter/in „intervenierte“ zum Beispiel auch durch Herstellung von Perspektivenvielfalt und Perspektivenverfremdung, das heißt durch den Vorschlag

übersehener, provozierender, weiterführender und in-Frage-stellender anderer Sichtweisen. Durch Kontakte und Vergleiche mit anderen, auch mit „Andersdenkenden“, werden neue Perspektiven wahrgenommen und wird das Spektrum der Möglichkeiten erweitert. Quelle des Lernens ist der Vergleich mit anderen und anderen Weltansichten, die Wahrnehmung von „Differenz“. Relevantes, persönlichkeitsbildendes Lernen setzt „Differenzerleben“ voraus, die Wahrnehmung, dass andere Menschen andere Beobachtungen machen, dass ein Andersdenken Sinn macht, dass es mehr Möglichkeiten gibt, als bisher registriert. Andere Perspektiven können lernanregender sein als vorschnelle Übereinstimmungen – Lern-Gruppen, oder internationale Alumni- und Fach-Netzwerke mit möglichst heterogenen Perspektiven spielen bei solchem „Differenzerleben“ eine wichtige Rolle.

## **7. Systemvergleich**

Der/die Trainerin unterstützt die Lernenden dabei, die Metaperspektive einzunehmen. Das bedeutet konkret: individuelle Positionen in Denksysteme einordnen, einen Überblick über die Gesamtheit der Denkansätze zu einem Themenfeld gewinnen, die eigene Rolle im sozialen System reflektieren, ebenso die eigene Wirkung auf ein fremdes System. Dadurch gelingt es den Teilnehmenden, die eigene Position nicht mehr zu verkörpern, sondern zum distanzierten Gegenstand der Betrachtung werden zu lassen und damit an Souveränität zu gewinnen.

## **8. Lernen als Ko-Konstruktion**

Das Prinzip der Ko-Konstruktion beim Lernen beginnt dort zu greifen, wo Menschen miteinander in Dialog sind und sich beim gemeinsamen Suchen, Experimentieren und Überlegen austauschen. Dabei geht es vor allem darum, Umwege über das „Denken des Gegenüber“ zuzulassen und gemeinsam zu Antworten zu kommen, die nicht schon im Voraus feststehen. Das Prinzip der Ko-Konstruktion bringt aber auch Lernende und Lehrende in eine neue Beziehung. Der Lehrende ist nicht mehr der ausschließliche Experte. In einer Lerngemeinschaft von Lehrenden und Lernenden lernen die Teilnehmer/innen gemeinsam die Welt zu gestalten, das heißt Neues zu erfinden, Hypothesen zu formulieren und zu überprüfen, Probleme zu lösen, über die Bedeutung von Dingen zu verhandeln, das Verständnis von Welt zum Ausdruck zu bringen. Die Schlüssel der Ko-Konstruktion sind Beziehung, Dialog, Kommunikation und lösungsorientierte Kooperation zwischen Lernenden und Lehrenden, wobei sich je nach Situation und Thema die Rollen von Novizen und Experten verändern können.

## **9. Vernetzung**

Die Vernetzung von Teilnehmern und Partnern der AIZ stellt ein wesentliches Merkmal des Leistungsportfolios dar. Durch die systematische methodische und instrumentelle Unterstützung der Vernetzung wird die nachhaltige Wirkung der Weiterbildungsangebote

in drei Feldern gesichert:

- Kontinuierliches Lernen und „Weiter“-Lernen in Netzwerken oder Communities – in selbstorganisierter und unterstützter Form – nach den Teilnahmen an den Weiterbildungsveranstaltungen
- Wissensaustausch, Knowledge-Sharing und Ko-Produktion von Wissen zwischen AIZ Teilnehmenden zur Entwicklung neuer Lösungen über Grenzen (organisations- und länderübergreifende Netzwerke)
- Multiplikation des Weiterbildungsangebotes an einen größeren Kreis von potenziellen Nutzern (zum Beispiel in Trainer-/Weiterbildungs- und Multiplikatoren-Netzwerken)

Vernetztes Lernen und Verändern heißt dabei stets, Menschen in für sie geeigneten Netzwerken zu organisieren, ihre Gestaltungskraft gezielt zu aktivieren und für wichtige Veränderungsprozesse wirksam einzusetzen.

Die nachhaltige Wirkung erstreckt sich dabei ...

- ... auf die Person selbst: durch kontinuierliche Kompetenzentwicklung, emotionale und professionelle Bindung, und höhere Wirksamkeit von Multiplikatoren,
- ... auf die Organisation: durch Verantwortungsübernahme von Netzwerken für Veränderungsprozesse, schnellere und innovativere Nutzung von Wissen und Problemlösungskompetenz durch Wissens-Ko-Produktion, Netzwerkeffekte als Scaling-up von Wirkungen kleinerer Programme, (Über-) Organisationales Lernen als längerfristige Kooperation von immer mehr ‚Mit-Machern‘,
- ... auf den gesellschaftlichen Raum: durch neue und effektivere Lösungen für globale Herausforderungen in Technik, Wirtschaft, Ökologie und Gesellschaft, schnellere Schaffung und Verbreitung von Innovationen, Technologien und Wissen für Nachhaltigkeit.

### 3.3.5 Die konkrete Ausgestaltung der Formate nach den didaktischen Prinzipien

Die didaktischen Prinzipien manifestieren sich in einer Vielzahl von Merkmalen bei der didaktischen Ausgestaltung eines Formates. Im Folgenden einige Beispiele:

Ein Format begünstigt beispielsweise dann **Ownership und Selbstorganisation**, wenn individuelle Interessenschwerpunkte der Teilnehmenden vorab abgefragt wurden, wenn sie sich auf der Grundlage einer Kompetenzselbsteinschätzung persönliche Lernziele setzen und im Verlauf der Maßnahme immer wieder persönliche Schwerpunktsetzungen vornehmen können. Im e-Learning bedeutet das die technische Möglichkeit, einzelne Kapitel anwählen und Zwischenschritte speichern zu können.

**Lernbegleitung und Lernberatung** kann als eigenständiges Format oder im Verlauf einer Maßnahme angeboten werden. Lerntagebücher sind für die Teilnehmenden dabei zum Beispiel eine gute Unterstützung. Im e-Learning erweitert sich die tutorielle Unterstützung auch um einen technisch-organisatorischen Support.

Lernen findet nicht zwingend in einem Seminarraum statt. Abhängig von der Art der Kompetenzentwicklung bieten sich beispielhaft die unterschiedlichsten **Erfahrungsräume** an: Naturräume, Exkursionen, Studienbesuche, Projektarbeiten, Museen, eine Lernlandschaft. Erfahrungsräume können in Szenarios auch virtuell gestaltet werden.

Ein Format didaktisch so auszugestalten, dass die Entwicklung von **Haltung** möglich wird, ist eine Herausforderung. Lernprozesse an den Stufen des AIZ Kompetenz-Stufenmodells auszurichten, ist ein gangbarer Weg, der beispielsweise durch Wertereflexion, wertschätzen-des Feedback, Coaching und auch durch das Vorbild der Trainer unterstützt wird.

Damit **Reflexion** erfolgt, ist es einerseits nötig, sie zeitlich einzuplanen – das können ganze Reflexionstage, Reflexionseinheiten oder Reflexionsmomente sein. Zum anderen müssen geeignete Methoden für die selbstgesteuerte und angeleitete Reflexion angeboten werden. Beispielsweise unterstützen paper&pencil sowie der Dialog durch Leitfragen fokussierte gedankliche Prozesse.

**Perspektivenvielfalt** besteht in einem Format zum Beispiel durch eine heterogene Teilnehmerzusammensetzung, durch heterogene Trainertandems, Literatur aus unterschiedlichen Denkschulen und Disziplinen. Damit die Teilnehmenden die Chance zum **Perspektivenwechsel** ergreifen, eignen sich unter anderem Simulationen, Critical Incidents und der Abschied von Musterlösungen.

Damit die Teilnehmenden die Chance haben, einen **Systemvergleich** zu vollziehen, muss der Trainer selbst das Gesamtsystem überblicken und in Inputs, Interventionen wie auch in seiner Visualisierung darauf Bezug nehmen. Methoden für den Blick aus der Metaperspektive und für die Selbstverortung im Gesamtsystem unterstützen das Lernen.

In einem Format wird Lernen als **Ko-Konstruktion** dadurch verwirklicht, dass es beispielsweise Partner- und Gruppenaufgaben mit offenem Ergebnis gibt. Günstig ist es, Gruppen zu bilden, in denen die Mitglieder unterschiedliche Expertisen einbringen und „reale“ Aufgaben zu stellen, deren Ergebnisse im Anschluss tatsächlich gebraucht werden. Im Prozess entstandene weiterführende Fragen und Ideen werden aufgegriffen. Der Trainer selbst ist ein Verhaltensvorbild für Ko-Konstruktion. Das Beitragen zu Wikis ist ein Beispiel für Ko-Konstruktion im virtuellen Raum.

Dass Teilnehmende sich während einer Maßnahme vernetzen und die Netzwerke über die Maßnahme hinaus Bestand haben, kann durch die Ausgestaltung des Formates unterstützt werden. **Vernetzung** funktioniert beispielsweise, wenn die Teilnehmenden Raum dafür haben, wenn sie gemeinsame Ziele finden, wenn sie eine klare Verantwortlichkeit in der Gruppe haben. Es muss im Nachgang für die Teilnehmenden leicht sein, in Kontakt zu bleiben, beispielsweise in einer Online-Gruppe, einem Fachverbund oder einem Netzwerk.

### 3.3.6 Die Rollen und Kompetenzen der Lernbegleiter/innen und Trainer/innen

Die Umsetzung des didaktischen Konzeptes bringt veränderte Rollen für alle am Lernprozess Beteiligten mit sich: für die Trainingsinstitution, für die Trainer/innen und für die Teilnehmenden. Lernen nach den didaktischen Prinzipien gelingt nur bei vollkommener Rollenklarheit und Transparenz für alle Beteiligten. Im Folgenden wird die neue Rolle der Trainer/innen als Lernbegleiter/innen beschrieben.

Eine zielgerichtete Kompetenzentwicklung benötigt eine bewusste Entscheidung für eine Richtung. In einer zunehmend unübersichtlichen Welt voller Möglichkeiten kann jedoch leicht die Orientierung verloren gehen. Daraus resultiert ein zunehmender Bedarf an Begleitung und Beratung, sei es um grundlegende Hilfestellungen bei der persönlichen Orientierung zu erhalten, Bildungspfade innerhalb eines Tätigkeitsfelds aufgezeigt zu bekommen oder eine ganz konkrete Weiterbildung auszuwählen. Kompetenzentwicklung ist nicht nur auf systematische Kompetenzerfassung, sondern ebenso auf begleitende Beratung angewiesen.

Entsprechend des Verständnisses von internationaler Kompetenzentwicklung sowie des didaktischen Ansatzes gelten für die Auftragnehmer der AIZ folgende Maßstäbe für eine professionelle Lernbegleitung bzw. Lernberatung:

Lernbegleiter/innen und Trainer/innen ...

- ... treten grundsätzlich mit den Teilnehmenden in eine beraterische Beziehung ein, indem sie unter anderem die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit spezifisch klären und die individuellen Erwartungen und Entwicklungsziele dialogisch definieren.
- ... gehen gezielt von den sich zeigenden Schlüsselthemen, Schlüsselbegriffen und Anliegen aus und konkretisieren sozusagen induktiv das jeweilige Anliegen.

- ... suchen gemeinsam mit den Teilnehmenden eine geeignete didaktische Strategie zur Bearbeitung des persönlichen Kompetenzentwicklungs-Anliegens, ohne eigene routinisierte Lösungshilfen vorschnell ins Spiel zu bringen.
- ... geben grundsätzlich nur Impulse für das selbstgesteuerte Lernen und stehen als Lern- und Kompetenz-Entwicklungsberater zur Verfügung.
- ... unterstützen die Teilnehmenden bei der Erweiterung ihres „Reflexionsrahmens“, zum Beispiel durch Kompetenzbenchmarking, Feedback, Coaching, Lernzielplanung, Aufzeigen von Entwicklungspfaden.
- ... schließen die Beratung so ab, dass Qualität und Nachhaltigkeit des selbstgesteuerten Lernens gesichert werden.

Dementsprechend hat sich die Rolle der „Lehrenden“, der externen Dienstleister/innen in ihrer Funktion als Trainer/innen, Tutor/innen oder Dozent/innen verändert. Sie müssen zwar nach wie vor in „ihrem“ Fach zu Hause sein, doch erwartet die AIZ von ihnen, dass sie ihr Fachwissen nicht nur präsentieren und vermitteln. Es kommt vielmehr darauf an, dieses Fachwissen „erschließungsstrukturiert“ zugänglich zu machen. Dies bedeutet, dass sie sich nicht mehr damit zufrieden geben können, fachliche Zusammenhänge und Einsichten für die Teilnehmer/innen – gewissermaßen „stellvertretend“ – zu erschließen, sie müssen darum bemüht sein, die Selbsterschließung sowie die aktive Aneignung und Anwendung durch die Lerner selbst anzubahnen, anzuregen und zu unterstützen.

Im Hinblick darauf sind zusammenfassend folgende Leitpunkte für Trainer/innen und Lernbegleiter/innen bei der Gestaltung und Begleitung des Angebots von Bedeutung, damit sie einen hohen Lernerfolg der Teilnehmenden sicherstellen:

- **Biografiebezug:** als systematische Berücksichtigung der individuellen Lebensgeschichte eines Individuums,
- **Kompetenzorientierung:** als Wechsel von der Defizit- zur Kompetenzorientierung zur Schaffung von Erfolgserlebnissen und Förderung der Motivation durch Fokussierung auf vorhandenes Wissen, Können und Wollen eines Individuums,
- **Reflexionsorientierung:** als Nachdenken über eigene Fähigkeiten und Kompetenzen, das Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander in Verbindung bringt und die verschiedenen „Weltbezüge“ wie das „Selbst“, das „Umfeld“ und die „soziale Umwelt“ in Beziehung setzt,

- **Selbstlern-Orientierung:** Anleitung und Anregung zum selbstgesteuerten Erwerb neuer Kompetenzaspekte durch Nutzung außerhalb der Trainingssituation verfügbarer Lernanreize (virtuelle Lernumgebungen, Lernlandschaft, zu erwartende Arbeits- und Lebenskontexte),
- **Erfahrungsaustausch und kollegiales Lernen:** Aufbau und Nutzung sozialer Netzwerke zur Weiterentwicklung eigener Kompetenzen,
- **Lerninteressenorientierung:** als Ausgangspunkt und Orientierung für die Gestaltung weiterer Lernschritte, damit genau der Lernprozess angestoßen wird, den ein Lerner auch in Zukunft weiter verfolgen wird, weil er ihn für sich persönlich als wichtig erachtet,
- **Sicherung lebens- und lernbiografischer Kontinuität:** als Anbindung neuen Wissens an vorhandene Wissensstrukturen, die sich im Laufe des Lebens herausgebildet haben und eine auf die individuelle Lebenserfahrung aufbauende einzigartige Konstruktion darstellen, an die Training & Beratung anknüpfen und inhaltlich stimmige Perspektiven ableiten muss sowie
- **Diversität:** im Sinne einer Lernkultur, die auf das Prinzip des Lernens vom Anderen („looking through others“) baut und die (kulturelle) Vielfalt als Quelle der eigenen Entwicklung versteht.

## UNTERSTÜTZUNG DER TRAINER/INNEN UND DOZENT/INNEN

- Geben Sie den Teilnehmenden Zeit sich darüber klar zu werden, was sie selbst wirklich wollen!
- Definieren Sie „Lernprojekte“ und üben Sie sich darin, mehrere Lernprojekte gleichzeitige zu begleiten!
- Beobachten Sie das Lernen der Teilnehmenden und versuchen Sie ihre Lerntechniken zu fördern!
- Lassen Sie die Teilnehmenden möglichst viel selbst entdecken!
- Bereiten Sie ihnen dazu Lernunterlagen, Texte und Anwendungsaufgaben vor, aus denen sie die wesentlichen Einsichten selbst erarbeiten können!
- Leiten Sie dazu an, untereinander zu kooperieren und ihre Erfolge gegenseitig zu beurteilen!
- Sammeln Sie gezielte Informationen über die Lebenswelt Ihrer Teilnehmenden!
- Versuchen Sie zu verstehen, wie Ihr beruflicher und privater Alltag aussieht!
- Lassen Sie die Erfahrungen der Teilnehmenden mit dem Thema bzw. dem Lerngegenstand selbst berichten!
- Versuchen Sie „Rechthaben“ zu vermeiden und lassen Sie andere Erfahrungen, Deutungen und Bewertungen gelten!
- Üben Sie sich in der Rolle des Lernbegleiters und Lernberaters!
- Vermeiden Sie überflüssiges Lehren!
- Versuchen Sie zu verstehen, welche Hilfestellungen die Lernenden benötigen, um das Neue in ihren Kontexten anzuwenden!
- Man muss Erwachsenen nichts „beibringen“, sie können selbständig lesen und verstehen!
- Beschränken Sie sich darauf, Aufgaben und Anwendungsfälle zu konstruieren, die typisch für ihre Lebens- und Arbeitssituation sind!
- Lernende sind für die „Situierung“ zuständig, das heißt für die Einbettung des Neuen in die Situationen der Lernenden!
- Die Tatsache, dass man bereits seit längerer Zeit mit einer bestimmten Zielgruppe arbeitet, bedeutet nicht, dass man sich nicht immer wieder neu über die konkreten Bedingungen informieren muss!

## 4 | Schlusswort

Sie haben über die didaktischen Modelle und Prinzipien der AIZ gelesen, über deren Hintergrund und Konsequenzen.

Nun ist es an Ihnen ... ganz im Sinne der Ko-Konstruktion weiterzudenken:  
Was interessiert, irritiert und was inspiriert Sie?

## 5 | Anregungen zur vertiefenden Lektüre

**Arnold, R. (2010):** Selbstbildung. Schneider Verlag: Baltmannsweiler.

**Arnold, R. & Siebert, H. (2006):** Die Verschränkung der Blicke. Konstruktivistische Erwachsenenbildung im Dialog. Baltmannsweiler.

**Bieri, P. (2005):** Wie wäre es, gebildet zu sein? Festrede von Peter Bieri am 4. Nov. 2005. Pädagogische Hochschule Bern.

**Bretschneider, M. (2007):** Kompetenzentwicklung aus der Perspektive der Weiterbildung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bonn.

**Erpenbeck, J. & Heyse, V. (2007):** Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Münster.

**Erpenbeck, John/ Rosenstiel, Lutz von (2003):** Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart

**Liebig, K. & Wiemann, J. (2008):** Personalentwicklungsbedarf in der nationalen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Studie im Auftrag des BMZ. Bonn.

**McLean, G. & Wang, X. (2007):** Defining International Human Resource Development: A Proposal (<http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED504353.pdf>)

**Siebert, H. (1998):** Konstruktivismus – Konsequenzen für Bildungsmanagement und Seminargestaltung. DIE Materialien für Erwachsenenbildung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bonn.

**Schwuchow, K. (2010):** Perspektiven internationaler Personalentwicklung. in: Schwuchow, K. & Gutmann J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung 2010. Köln.

**Uhlmann, A., Krewer, B., Arnold, R. (2014):** „Wertschätzender Vergleich – Internationale Diversitätskompetenz entwickeln“. Bonn.

**von Glasersfeld, E. (1987):** Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Braunschweig, Wiesbaden.







Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66  
E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)