

Prof. Dr. Manfred Künzel

Flemo im Betrieb und in der Erwachsenenbildung

Schweizerische Tagung für Bildungsfachleute – 2014 Zürich



1.	Flemo – flexibles Modellieren	3
	1.1 Geschichte.....	4
2.	Anwendung	7
	2.1 Klassischer Flemoauftrag	7
	2.2 Die Methode	8
	2.3 Flemo und Kompetenzen	9
3.	Praxis	11
	3.1 Konflikte lösen	11
	3.2 Kommunikation trainieren	12
	3.3 Arbeitsabläufe instruieren	14
	3.4 Kommunikationsprobleme erkennen	16
	3.5 Im Betrieb: Projekte planen	17
	3.6 Im Betrieb: Qualität sichern	19
	3.7 Im Betrieb: Wissen managen	21
	3.8 Eine schriftliche Instruktion nachvollziehen	22
	3.9 Grafiken verstehen	24
	3.10 Kooperation durchspielen	25
	3.11 Schwierige Ausbildungssituationen	27
	3.12 Abstrakte Theorien	28
	3.13 Sprechen und Fremdsprachen	28
	3.14 An Werten und Einstellungen arbeiten	29
4.	Weiterlesen	31

1. Flemo – flexibles Modellieren

Das „flexible Modellieren“ unterstützt das aktive und vernetzte Verarbeiten von Wissen. Es wird in fünf- bis zwanzigminütigen Sequenzen eingesetzt und erlaubt, ein Thema zu visualisieren und eine „externe Darstellung“ zu schaffen, die verinnerlicht werden kann.



Flemo eignet sich für kreative Beratungsansätze: Einzelpersonen oder Gruppen stellen Systeme und deren Beziehungen dar und setzen Veränderungsprozesse in Gang.

Michael de Boni* (Folio 1/09 S.17) gibt aus der Neurodidaktik abgeleitete Handlungsempfehlungen. Einige davon werden direkt von Flemo unterstützt und beschreiben auch die Methode ganz gut:

- „Produkte gemeinsam erarbeiten“
- „vom Einfachen zum Komplexen“
- „Instruktion und Konstruktion“
- „Wissen von Lernenden selbst erarbeiten“
- „Prinzipien aus Beispielen und Geschichten erfassen lassen“

Fazit

Flemo ist eine Arbeitsmethode um hohe, selbstgesteuerte, gezielte und personalisierte Aktivität zu erzeugen.

Schulung

Die Flemomethode wird von einem Netzwerk getragen, weiterentwickelt und verbreitet. Auch wenn die Marke Flemo geschützt ist, gibt es keine Flemo® Kurse. Das heisst, alle können Flemokurse erteilen, ohne für die Rechte zu bezahlen.

Wer in der Berufsbildung personalisiert und kompetenzorientiert unterrichtet, kann einen Flemokurs beim IFFP in Lausanne oder im EHB in Zollikofen besuchen. www.ehb-schweiz.ch, www.iffp-suisse.ch Kontakt: Urs.Stucki@ehb-schweiz.ch

Kurse für Volksschulen und Gymnasien werden an Pädagogischen Hochschulen angeboten (PH Graubünden, PH Zürich, PH Thurgau, PH St. Gallen).

Einführungen für Berater und Beraterinnen bieten manfred.kuenzel@gmail.com oder www.out-of-the-box.ch

Aktuelle Angebote kennt auf jeden Fall info@flemo.net.

1.1 Geschichte

Erste Überlegungen zu Flexiblen Modellieren gehen ins Jahr 1999 zurück. Manfred Künzel und Hansruedi Kaiser suchten am Bildungszentrum für Gesundheitsberufe in Olten nach neuen Wegen der Wissensvermittlung. Die Dozenten litten mit den Lernenden der Diplombildung in Krankenpflege, die mit Leuchtstift vor dicken Büchern sasssen und diese durcharbeiteten. „Können diese Jugendlichen nicht anders arbeiten? Können sie ihr Wissen nicht wie Lehrpersonen konstruieren und den Stoff lebendiger und aktiver verarbeiten? Wir wagten einen Versuch

und liessen sie mit verschiedenen Materialien und Kärtchen selbst ihr Anschauungsmaterial erstellen und unterschiedliche Sachverhalte illustrieren.



Wir wollten nicht für jeden Sachverhalt ein fixes Modell, sondern gaben ihnen allerlei Materialien aus Holz, Glas, Knete, Papier, mit denen auf einfache Weise unterschiedliche Sachverhalte illustriert wurden. Es stellte sich heraus, dass ein gutes Dutzend geschickt ausgewählte Figuren, Gegenstände und Kärtchen ausreichen, um Lerninhalte darzustellen und dauerhaft zu vernetzen. Die Lernenden arbeiteten aktiv und stellten sich und uns viele Fragen.

Die Lernenden waren begeistert und ermutigten das Team, die Methode weiter zu entwickeln. Olivier Houmard entwickelte darauf einen multifunktionalen Tisch zur dreidimensionalen Visualisierung von Unterrichtsinhalten und Prozessen. Er wurde zu seiner Diplomarbeit an der damaligen Hochschule für Gestaltung Zürich.“

Die Einführung in die Berufsbildung und die Entwicklung der didaktischen Konzepte dazu wurden am Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung von Res Grassi und Urs Stucki geleistet.

2. Anwendung

2.1 Klassischer Flemoauftrag

1. Aufgabenstellung erläutern und Material vorstellen
2. Bild legen (mind. 15 – 20 Minuten).
3. Die Arbeitsgruppe notiert wichtige Begriffe und markiert Unklarheiten, um nachschlagen oder nachfragen zu können.
4. Klärung und Rückmeldung. Die Lehrperson geht von Gruppe zu Gruppe und beantwortet offene Fragen.
5. Präsentation der Gruppenergebnisse im Plenum oder für die Lehrperson.

Es ist nicht zwingend notwendig, die Kleingruppen ihre Bilder im Plenum präsentieren zu lassen, in der Regel sind jedoch alle neugierig auf die Ergebnisse der anderen Gruppen. Die Präsentation ist eine gute Gelegenheit, um das freie Sprechen vor der Gruppe zu üben.



Die Lernenden benutzen Flemo häufig für fünf wichtige geistige Operationen, die konzentrierte Aktivität erfordern:

- Darstellen: Mit gegenständlichem Material ein Bild konstruieren; Ausgangspunkte können ein mehrseitiger Lehrbuchtext oder eigene Erfahrungen sein.
- Befragen: Mit Fragezeichen Unklares markieren
- Abläufe sichtbar machen: Nummerieren von Schritten
- Begriffe klären: Fachbegriffe zur Darstellung legen
- Allgemeine Prinzipien erkennen oder einen Plan erstellen: Ziel, Ausgangspunkt und mögliche Schritte werden auf Kärtchen dargestellt

2.2 Die Methode

Das Ziel der Methode ist nicht das Bild selber, sondern der Prozess und die Verinnerlichung. Dr. Hansruedi Kaiser (mehr auf <http://hrkll.ch>) charakterisiert die Methode wie folgt:

Nichtsprachlich

Das auf den ersten Blick Auffälligste am Arbeiten mit Flemo ist die Möglichkeit, Inhalte nichtsprachlich darzustellen. Dies kommt Lernenden entgegen, die sich auf diese Art besser ausdrücken können. Zudem erleichtert es den Umgang mit Inhalten, die sich sprachlich nur schlecht darstellen lassen.

Extern

Die Arbeit mit externen Darstellungen – mit Modellen und Bildern also – entlastet das Arbeitsgedächtnis und erlaubt es, komplexere Inhalte zu bearbeiten.

Veränderbar

Im Gegensatz zu Skizzen mit Papier und Bleistift, mit denen im Prinzip die gleichen Darstellungen wie mit Flemo möglich sind, lassen sich die Darstellungen mit dem Spielmaterial im Verlauf der Durchdringung eines Sachverhalts problemlos weiterentwickeln und anpassen.

Gemeinsam bearbeitbar

Im Zentrum der Gruppe entwickelt sich ein Modell, das gleichzeitig von allen Gruppenmitgliedern bearbeitet werden kann. Jeder neue Beitrag – jede Ergänzung oder Veränderung also – erfolgt im Rahmen des bereits Dargestellten, kann also nicht ohne Bezug auf das bereits «Gesagte» stattfinden.

Kollaborativ

Da in der Gruppe gearbeitet wird, kommen die Vorzüge des kollaborativen Lernens zum Zug. Halb verstandene Konzepte können eingebracht und durch andere ergänzt werden. Wenn Lernende unterschiedliche Meinungen haben, können sie direkt auf die Missverständnisse in der Darstellung zeigen und diese klären.

Sichtbar

Die von der Gruppe produzierte externe Repräsentation ist für die Lehrperson jederzeit sichtbar. Sie kann erkennen, wie weit eine bestimmte Gruppe vorangekommen ist und welche Missverständnisse auftreten. So kann die Lehrperson mehrere Gruppen gleichzeitig überwachen.

2.3 Flemo und Kompetenzen

Flemo unterstützt kompetenzorientierten Unterricht. Das AVIVA-Modell bietet den didaktischen Rahmen.

„Der zielorientierte Unterricht, in dem das Vermitteln von Wissen durch den Lehrenden im Vordergrund stand, soll-

te der Vergangenheit angehören. Um den gesellschaftlichen und beruflichen Anforderungen in Zukunft zu genügen, müssen wir bei den Lernenden vor allem die Kompetenzen fördern. Doch das selbstgesteuerte Lernen verlangt neue didaktische Modelle und Massnahmen. Der vorliegende Band stellt die fünf Phasen des AVIVA-Modells vor:

1. *Ankommen und einstimmen*
2. *Vorwissen aktivieren*
3. *Informieren*
4. *Verarbeiten*
5. *Auswerten*

Das Fünfphasen-Modell für einen wirkungsvollen Unterricht basiert auf Ergebnissen der Lernpsychologie und best practices, also guten Unterrichts. Praxisnah wird beschrieben, wie ein selbstbestimmter, selbstgesteuerter und selbstorganisierter Unterricht aussehen kann und was bei der Vorbereitung und Durchführung zu beachten ist. Dabei sind vor allem die vielen methodischen Anregungen (z. B.: Lernjournal, Lerndokumentation, Flexibles Modellieren (Flemo)) sehr hilfreich. Sehr überzeugend legen die Autoren dar, dass ein kompetenzorientierter Unterricht nicht ein passiv-rezeptives, sondern aktiv-konstruktives Lernen fördern muss und verdeutlichen praxisnah, in welchen Phasen Lehrende mit welchen Methoden welche Ressourcen bei den Lernenden gezielt fördern können. Sehr empfehlenswert!“

rezeptives, sondern aktiv-konstruktives Lernen fördern muss und verdeutlichen praxisnah, in welchen Phasen Lehrende mit welchen Methoden welche Ressourcen bei den Lernenden gezielt fördern können. Sehr empfehlenswert!“

Zitat: lehrerbibliothek.de, Arthur Thömmes



Ein Beitrag zu Flemo findet sich in Städeli, Christoph u.a.: Kompetenzorientiert unterrichten – Das AVIVA®-Modell, hep-Verlag, 2013. (S. 131 ff.)

3. Praxis

3.1 Konflikte lösen

Wenn Personen Probleme haben, zusammenzuarbeiten und diese Probleme beide emotional beschäftigen, sprechen wir von einem Konflikt.

Konflikte haben eine Geschichte, in der sich Missverständnisse, Missgunst und unpassende Reaktionen aufschaukeln. Konflikte sehen aus der Sicht der Beteiligten unterschiedlich aus, jeder und jede haben eigene Perspektive und ein eigenes Empfinden.

Konflikte können mit Blick auf vergangene Situationen aufgearbeitet werden. Alternativ kann lösungsorientiert in die Zukunft geblickt werden und ein Zustand ohne Konflikt und viele kleine Schritte dahin ausgedacht werden.

Setting

Es kann in verschiedenen Zusammensetzungen gearbeitet werden: eine Konfliktpartei und eine Kollegin, Beraterin oder Vorgesetzte und Konfliktbetroffene oder die Konfliktparteien mit einer Moderation.

Flemo

Es werden eine oder mehrere typische Situationen dargestellt oder in einer Zeitreihe das Aufschaukeln des Konfliktes inszeniert. Beteiligte und Drittpersonen sind wichtig.

Erste Reflexion



Unklares markieren



Mögliche positive Ansätze markieren



Gedanken dazu schreiben

Gespräch

Im Gespräch die Aussensicht darlegen und erklären, was andere sehen. Dann die Sicht des Gegenübers und fantasieren: wie sieht es für ihn aus?

Beim lösungsorientierten Ansatz können mit den Figuren kleine Schritte entworfen und gespielt werden, die aus dem Konflikt herausführen.

Notiz

Die Konfliktparteien notieren – sie erhalten dafür einige ruhige Minuten – die eigene Sicht und die des Gegenübers sowie ihre eigenen kleinen Schritte zur Konfliktlösung.

Die Moderation notiert, was sie bei der nächsten Sitzung nachfragen könnte und entwirft zwei Vorgehensvarianten, die sie den Betroffenen zur selbstbestimmten Auswahl geben kann. Das kann vieles sein, vom Nachfragen per Email bis zu einem nächsten Treffen.

Schlussklärung

Die Betroffenen nennen eine wahrscheinliche nächste Konfliktsituation und ihren Beitrag für eine bessere Bewältigung.

Die Moderation schlägt die zwei nächsten Varianten vor und lässt die Betroffenen wählen.

3.2 Kommunikation trainieren

Kommunizieren heisst, situations- und adressatengerecht instruieren, Mitteilungen machen, Beziehungen aufnehmen.

Im Betrieb und beim Training sind viele Kanäle relevant: körpersprachliche wie sprachliche, formelle wie informelle, direkte Gespräche ebenso wie E-Mails.

Unser Tun ist stark bestimmt durch unsere eigenen Muster und durch Konventionen in der jeweiligen Umgebung.

Die Kommunikation hängt vom emotionalen Zustand der Beteiligten ab, in Stress und Notfallsituationen wird anders kommuniziert als in vertrauten und unkomplizierten Situationen.

Kommunizieren heisst auch immer, auf andere zu reagieren. Je besser wir andere wahrnehmen und je genauer und rascher wir das Geschehen einordnen können, desto erfolgreicher sind wir in der Kommunikation.

Wie aber wird Erfolg einer Kommunikation definiert? Vielleicht dadurch, dass alle Beteiligten das erfahren und erreicht haben, was sie wollten. Das kann sein, dass eine Beziehung aufgenommen, ein Konflikt gelöst, ein schöner Moment verlebt (Smalltalk) oder Vertrauen geschaffen wurde.

Das heisst, zu Kommunikation gibt es jede Menge Metaebenen, die während des Gesprächs oder des Emailaustausches die Beziehung, die Absicht, den Verlauf, erfolgreiche und weniger erfolgreiche Vorgehensweisen erkennen helfen.

.Setting

Klären, in welchen Rollen und Situationen, die Kommunikation trainiert werden soll. Auch welche Emotionen als Varianten ins Spiel kommen sollen. Es können kurze Sequenzen wie ein Verkaufsgespräch, das Melden eines Fehlers oder eine Verabschiedung sein oder eine längere wie das Einarbeiten neuer Mitarbeiter, ein Vorstellungsgespräch, die Auftragserteilung an eine externe Firma oder die laufende Information von Vorgesetzten über ein Projekt.

Flemo

Die Kommunikationssituation facettenreich darstellen, auch die Umgebung, mögliche Störungen und Ablenkungen. Mehrfach durchspielen. Bei jedem Durchgang die Absichten der Beteiligten notieren. So kann diskutiert werden, ob die Kommunikation für die Absicht dienlich war.

- ☺ Mögliche positive Ansätze markieren
- Bei jedem Durchgang notieren: Absichten der Beteiligten und ihre Wege, diese Absicht zu erreichen
- ❓ Unklares markieren

Gespräch über Flemo

Nach diesen Übungen können die Muster der anderen Beteiligten erkannt werden. Das heisst, jemand erfährt sein eigenes Muster, seine Absichten, sowie die Macken und Strategien von anderen.

Notiz

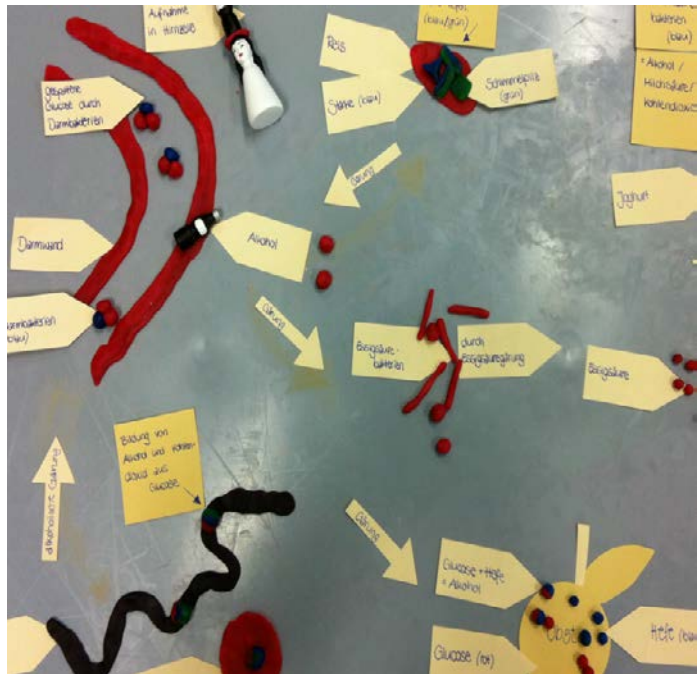
Alle schreiben auf, was ihnen über sie selbst gesagt wird und was sie ändern möchten.

3.3 Arbeitsabläufe instruieren

Wenn jemand einen besonderen Arbeitsprozess lernt, etwa das Verbuchen von Belegen, geschieht das am besten mit bestehendem Trainingsmaterial. Doch dieses kennt die Eigenheiten des Betriebes nicht.

Wo werden die Belege abgelegt? Was tun, wenn zu einem Geschäftsvorfall nicht alle Belege vorhanden sind? Wen fragen, wenn ... ?

Solche Informationen sind wichtig, damit die Arbeit selbständig und richtig getan werden kann. Das gilt auch für Bestellungen, Kundenberatung, das Bedienen eines neuen Gerätes und vieles mehr.





Setting

Flemo ist dann eine interessante Methode, wenn der Vorgang nicht direkt gezeigt werden kann und wenn er viele Ausnahmen hat. Auch wenn man nach einem bestimmten Einsatz überprüfen möchte, ob die Instruktion sitzt, kann sich die Betreuungsperson dies durch Flemo erklären lassen.

Flemo-Setting „Schon mal getan“

Die zu instruierende Person hat den Arbeitsablauf an einem anderen Ort schon einmal gemacht hat oder davon gehört. Sie kann ihn Schritt für Schritt mit Erklärungen darstellen. Die Betreuungsperson hört zu und legt Fragezeichen, wenn sie später Fragen stellen möchte. Es lohnt sich, zuerst einmal die ganze Geschichte darstellen und erzählen zu lassen.

Danach wird markiert, wo es in diesem neuen Betrieb oder der anderen Abteilung Abweichungen gibt.

-  Markieren, wo später nachgefragt wird
-  Abweichungen für die aktuelle Situation (neuer Betrieb, andere Abteilung) notieren

Gespräch

Im Gespräch werden gemeinsam Varianten überlegt, Störungen eingebaut (es ist etwas nicht vorhanden, jemand kommt mit Beschwerden etc.) und jeweils der Arbeitsablauf ergänzt und angepasst.

Notizen

Notiert werden alle Unsicherheiten der Beteiligten. Wenn etwas am Tisch nicht verstanden ist, muss es mit anderen Personen und im Betrieb geklärt werden.

Falls ein Arbeitsablauf beschrieben vorliegt, können direkt darauf die Notizen gemacht werden.

3.4 Kommunikationsprobleme erkennen

Kommunikationsprobleme können zu Missverständnissen und Konflikten führen, sind aber noch keine solche. Häufige Ursachen von Kommunikationsproblemen sind, dass zu wenig Klarheit oder Verbindlichkeit geschaffen wird, dass nicht bestätigt oder nachgefragt wird. Manchmal wird der Informations- oder Absprachebedarf nicht erkannt oder es besteht gar kein interaktiver Kommunikationskanal und es werden wichtige Informationen nur übers Schwarze Brett und Intranet bereit gestellt. Das Holprinzip reicht aber nicht in allen Fällen.




Es lohnt sich, von Zeit zu Zeit Hinweise auf Kommunikationsprobleme zu suchen und die Ursachen zu beseitigen.

Setting

Das Setting kann ein Team darstellen oder Kolleginnen und Kollegen, die eine Intervision durchführen. Eine Person stellt Hinweise auf Kommunikationsprobleme dar, die anderen fragen nach und machen Vorschläge. An den Flemodarstellungen arbeiten alle.

Flemo

Flemo beginnt gleichzeitig mit den Hinweisen auf Kommunikationsprobleme. Sie werden als kleine Geschichten erzählt und dargestellt, ebenso der weitere Kontext, der zum Verständnis wichtig ist.

-  Unklares laufend markieren
-  Abläufe nummerieren
-  Wichtige Informationen dazu schreiben

Gespräch und Notizen

Im Gespräch über die Darstellungen werden typische Elemente von Kommunikationsproblemen herausgearbeitet. Zusammen mit den erzählten Geschichten helfen solche bewussten Typologien auch in der Fülle des Arbeitstages Kommunikationsprobleme zu erkennen.

Zweitens werden die Lösungsansätze gruppiert und benannt.

3.5 Im Betrieb: Projekte planen

Ein Projekt braucht einen Auftrag, der Ressourcen, Kooperationen, Teilaufträge, Verantwortlichkeiten, Zwischenziele, Ergebnisse nennt. Je besser er ist, desto einfacher ist der Start.

Dieser Auftrag wird meist umso adäquater, je intensiver die später Beteiligten oder Betroffenen mitdenken können. Dazu fehlt aber oft die Zeit.

Flemo hilft, in einer Stunde die Beteiligten mitdenken zu lassen, Goodwill zu schaffen und wichtige Informationen zu erhalten.

Ein Projektauftrag kann auch nach Projektstart in einem ersten Reflexionsstopp mit Flemo dargestellt und diskutiert werden.



Das Informationssystem für den Flughafen von Teheran wird geplant. Der Schweizer Softwareentwickler trifft sich mit Managern und Ingenieuren aus dem Iran.



Setting

Ein (fiktives) Team von Ausführenden, Vorgesetzten oder Experten setzt sich zusammen und erstellt einen Auftrag.

Flemo



Die Elemente „Ressourcen, Kooperationen, Teilaufträge, Verantwortlichkeiten, Zwischenziele, Ergebnisse“ werden dargestellt. Es gibt keine wirkliche Reihenfolge.

Dann wird der Auftrag durchgespielt und laufend ergänzt und geklärt. Wenn jemand vor den anderen einen Pro-

zess durcharbeitet, wird er nicht gestört. Die Zuhörer markieren mit  die Stellen, an denen sie nachfragen möchten.  Zahlen markieren Aufträge wie Dokumente beschaffen, Entscheidungen etc. treffen, die noch erledigt werden müssen, damit der Projektauftrag erstellt werden kann.

 Markieren, wozu Fragen auftreten; entfernen, wenn geklärt

 Laufende Notizen zu Folgeaufträgen

  Notizen nummerieren, um im Protokoll darauf verweisen zu können

Gespräch

Im Gespräch werden die Auftrags Elemente geklärt, das Projekt durchgespielt, dabei Schwierigkeiten antizipiert und Massnahmen in den Auftrag aufgenommen.

Notizen



Die Erkenntnisse werden direkt in die einzelnen Abschnitte des Auftrags geschrieben. Daneben wird eine To-do-Liste geführt, in der Verantwortlichkeiten für weitere Abklärungen und Entscheide notiert sind.

3.6 Im Betrieb: Qualität sichern

Die Qualitätssicherung ist einfach, wenn es Normen hat. Dann kann gemessen werden. Aber häufig gibt es keine expliziten Qualitätsnormen, sondern es muss einfach passen, adäquat, effizient oder fehlerfrei sein. Das ist schwieriger zu definieren und zu erkennen. Es ist dann auch schwieriger, die Qualitätsvorstellungen an neue Mitarbeiter weiterzugeben. Deshalb wird manchmal ein Qualitätszirkel gebildet. Er profitiert von Flemo.




Flemo- Setting „Gesamtarbeit einer Abteilung oder eines Teams“

Wenn es um die Qualität der Arbeit einer Abteilung oder eines Teams geht, wird zuerst der Kontext (Orte, Einrichtung, Schnittstellen zu anderen Abteilungen) dargestellt, dann ein typischer Arbeitstag.

-  Markieren, wo's nicht immer gut läuft
-  Laufend Ursachen und Behebungsmöglichkeiten dazu schreiben

Flemo-Setting „Arbeitsprozess“

Wenn es um einen bestimmten Arbeitsprozess geht, wird dieser zuerst dargestellt, mit allen Beteiligten, Produkten und Interaktionen. Dann wird zu allen Elementen die gewünschte Qualität (rechtzeitige Information, minimaler Papierverbrauch, freundlicher Kundenempfang, Minimalzahl von Produkten etc.) geschrieben. Das wird dann belebt mit möglichen oder tatsächlichen Abweichungen, erkannten Gründen und möglichen Massnahmen.

-  Unklares laufend markieren
-  Qualitäten notieren
-  Mögliche oder erlebte Abweichungen nummerieren.
Zu jeder Nummer auf separatem Dokument ein Protokoll führen: Problem, Ursachen, mögliche Massnahmen

Setting 3 „Einführen von Qualitätsmassnahmen“

Dieses Setting kann mit Flemo auch nach den beiden anderen bearbeitet werden. Es geht darum, Ideen für Massnahmen zu konkretisieren. Das Bild der umgesetzten Massnahmen wird gestellt. Dabei ergeben sich Fragen, wie genau und durch wen etwas geschehen soll.

Als zweites wird der Weg vom aktuellen Zustand bis die Massnahme greift, modelliert. Ob es Schulungen braucht, eine neue Maschine, eine bessere Instruktion oder einfach das Bewusstsein für eine Qualität geschärft werden muss.

- 1 2 Die einzelnen Schritte, wie eine Massnahme eingeführt wird, in der günstigsten Reihenfolge nummerieren

3.7 Im Betrieb: Wissen managen

Wissensmanagement ist ein zentrales Anliegen in Betrieben geworden. Früher wurden in grossen Betrieben spezielle Experten beschäftigt, heute gehört diese Aufgabe ins Pflichtenheft aller Mitarbeitenden. Wertvolles Wissen oder Know-how eines Betriebes ist an Situationen gebunden. Wie verkaufe ich erfolgreich? Wie erkenne ich Fehler? Wie löse ich Probleme? Das wollen alle wissen. Aber wie kann ich das erfahren? Am besten natürlich durch Mitarbeit an einem Problem. Wenn ich das nicht direkt kann, hilft ein Verfahren, das Storytelling heisst. Es ist in vielen angelsächsischen Betrieben Standard geworden und auch in Schweizer Betrieben akzeptiert.

Setting

Es setzen sich Leute zusammen, die etwas wissen wollen oder zu erzählen haben. Sie bestimmen die Situation, das heisst die Maschine, den Prozess oder das Problem, um das es gehen soll.

Flemo

Flemo hat nun den Vorteil, dass eine komplexe Situation für die Zuschauer in allen Zusammenhängen erfassbar wird. Der/die Erzähler/in selbst wird durch die Darstellung an wichtige Details erinnert.



Alle markieren, zu was sie mehr wissen möchten. Sie müssen nur die Fragezeichen legen ohne den Erzählfluss zu unterbrechen.



Alle schreiben laufend ihre Gedanken auf und legen sie zu der Darstellung.

Gespräch

Das Gespräch im Wissensmanagement dreht sich vor allem um Varianten der Situation: Was tust du, wenn das und das anders ist? Wenn du weniger Zeit hast?

Notizen

Falls zum Problem, der Maschine oder zum Arbeitsprozess bereits Unterlagen bestehen, werden die Notizen direkt darauf gemacht.

3.8 Eine schriftliche Instruktion nachvollziehen

Wer eine Instruktion für einen Arbeitsvorgang erhält, versucht sich einiges vorzustellen: Wo spielt es sich ab? Was tue ich, in welcher Reihenfolge? Was tun die anderen? Welche Regeln gelten? Wo sind die Dinge, die ich brauche? Was mache ich, wenn etwas anders ist, als geplant?

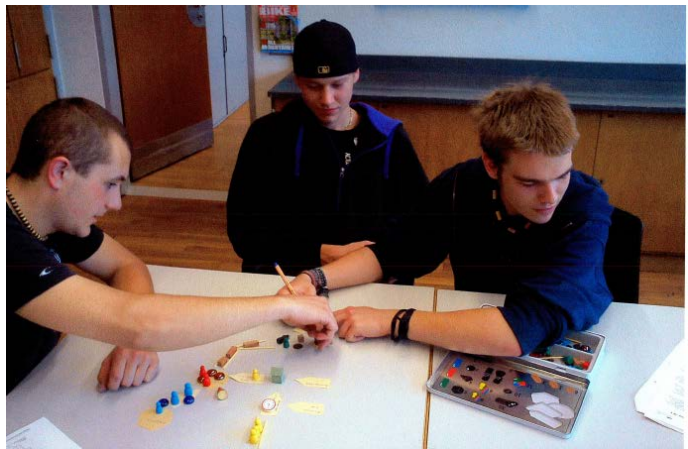
Piloten üben komplexe Abläufe im Simulator. Auch mit Flemo kann ein Simulator erstellt werden.

Beispielsweise Bäume fällen:

1. Planung und Vorbereitung
2. Bestimmen der Fallrichtung
3. Entasten vor dem Fällen
4. Den Arbeitsplatz und den Rückzugsweg freiräumen
5. Die Fällkerbe erstellen
6. Den Fällschnitt durchführen

Zu jedem Schritt gibt es Material, Arbeitsabläufe, eine Umgebung und viele Regeln. Diese können meist nicht durch einfaches Lesen wirklich verstanden werden:

„Wenn der halbe Fällschnitt gesägt ist, unterbrechen Sie und stecken einen Fällheber in den Schnitt, oder schlagen Sie einen Keil hinein. Dadurch wird verhindert, dass sich der Baum neigt und die Säge einklemmt. Ein Fällheber erleichtert ausserdem das Kippen des Baumes. Dann vollenden Sie den Fällschnitt vorsichtig, ohne in den Fällheber zu sägen.“



2006, Klasse Kilian Gertschen: GIBB Bern: Zweiradmechaniker stellen englischsprachige Anleitungen dar.

Setting

Es kann alleine oder in einer Gruppe bis vier Personen gearbeitet werden. Die verfügbaren Unterlagen werden gelesen, die Fotos studiert.

Flemo

Schritt für Schritt werden Umgebung, Beteiligte, Material und Arbeitsabläufe dargestellt. Wahrscheinlich wird für das Darstellen des Baumfällens viel Knete benötigt, um Schnitte, Kerben und Umgebung darzustellen.

- ❓ Unklares markieren und mit der Instruktorin besprechen
- ➔ Regeln dazu schreiben
- ①② Abläufe nummerieren

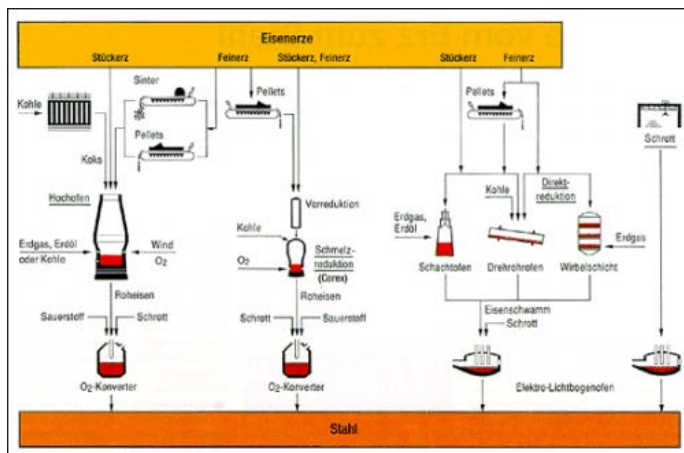
Nacharbeit und Notizen

Die schriftliche Instruktion wird (erst) jetzt mit dem Leuchtstift markiert und erhält Randnotizen.

3.9 Grafiken verstehen

In Unternehmen gibt es viele Spezialisten, die grafische Darstellungen erstellen. Sie geben sich alle Mühe, dass die Grafiken wo nötig auch für andere verständlich sind: Geschäftsprozesse werden grafisch dargestellt, Produktionsanlagen, Informatikabläufe, Organigramme und vieles mehr.

Diese Grafiken konzentrieren sich auf das Wesentliche, die Umgebung, der weitere Kontext fehlt. Es gibt auch keinen Standort des Betrachters in der Grafik, von dem aus er den Vorgang oder die Darstellung verstehen kann.



Setting

Grafiken aller Art aussuchen, die von Bedeutung für die eigene Tätigkeit oder das Verständnis des Betriebes sind.

Im Flemoteam beteiligen sich auch Leute, die nicht im gleichen Betrieb sind. Sie können ungeniert nachfragen.

Flemo

Die Grafik darstellen, mit allen zusätzlichen Informationen, welche bekannt sind. Bei einem Organigramm auch die geografischen Orte der Personen hinstellen und ihre Tätigkeiten. Bei einer Produktion auch die Transportmittel zwischen den einzelnen Produktionsschritten und so weiter.



Unklares markieren



Abläufe nummerieren



Wichtige Informationen dazu schreiben

Nacharbeit

Unklares nachschlagen und ergänzen. Die Grafik, ausgehend vom Zweck, vom Groben ins Feine erklären.

Notiz

Als Abschluss werden auf der Grafik selbst Notizen oder Legenden angebracht.

3.10 Kooperation durchspielen

Kooperieren bedeutet, dass relativ selbstständig, also nicht unter ständiger Aufsicht und Instruktion, eine gemeinsame Arbeit erledigt wird. Diese Selbstständigkeit verlangt nach mehr Informationen über das Ziel, die Ressourcen und den Zeitplan eines Vorhabens, als wenn jemand direkt befiehlt wird. Je besser die Übersicht zu Beginn ist, je mehr Nachfragen möglich ist und je besser Absprachen getätigt sind, desto besser klappt die Kooperation.

Schwierigkeiten und Missverständnisse werden trotzdem auftreten. Im Gegensatz zu einem Auftrag „mach dies und melde dich bei Fragen“ sollte bei einer Kooperation durchgespielt werden, was schiefgehen und welche Missverständnisse auftreten könnten.



Häufig ist, dass bestimmte Informationen oder Dinge nicht vorhanden sind, wenn ein Kooperationspartner mit seiner Arbeit beginnt. Deshalb lohnt es sich, beim Durchspielen aus der Sicht jeder Partei zu überlegen: Was brauche ich, was braucht der andere und was könnte schief gehen?



Setting

Ein Kooperationsprojekt zwischen Abteilungen, Lehrlingen, einem Arbeitsteam oder Firmen wird ausgewählt. Das Team um Flemo kann hier bis 10 Personen umfassen. Sie sollten um einen grossen Tisch Platz finden.

Flemo

Die Kooperation wird im Sandwichverfahren dargestellt. Zuerst das Ziel und den Auftrag. Dann die Beteiligten und die Ressourcen. Jetzt die einzelnen Phasen, die auch sau-

ber beschriftet sind. Nun können die Beteiligten ihre Tätigkeiten durchspielen. Die ständigen Checkpunkte sind:

-  Diese Informationen und Ressourcen brauche ich.
-  Das muss geklärt werden, bevor ich beginnen kann.

Nacharbeit und Notizen

Der Auftrag und die Abmachungen werden zusammenfassend besprochen und notiert. Das kann auf einem betriebsüblichen Auftrags- oder Beschlussformular erfolgen.

3.11 Schwierige Ausbildungssituationen

Auszubildende betreuen heisst, sich einlassen und Abstand bewahren, Rahmen geben ohne Verantwortung zu nehmen, über Probleme und Situationen zu reden, von denen man nicht alle Details kennt.

Die Gespräche „Auge-in-Auge“ sind aber manchmal schwierig. Sehr viel wird gesagt, man muss immer wieder zu früher Gesagtem Bezug nehmen, neue Ideen den Situationen zuordnen. Das wird komplex.

Flemo hilft, eine entspannte Gesprächssituation zu schaffen. Schritt für Schritt können das Thema analysiert, Ideen dazugelegt oder geschrieben, Fragezeichen hingelegt aber stehen gelassen werden. Jede Person kann in der Beziehung mit vielen anderen gesehen, ihre Reaktionen durchgespielt werden.

Mit Blick auf ein gemeinsam konstruiertes Bild wird die Situation verstanden und nach Lösungen gesucht.

Setting

Es arbeiten Kolleginnen und Kollegen zusammen, eine Gruppe Lernender mit ihrer Betreuungsperson oder nur Betreuungsperson und Auszubildende.

Flemo

Vor dem Stellen des Bildes wird geklärt, was das Thema ist. Das kann ein Problem, eine Unsicherheit oder eine neue Aufgabe sein.

❓ Dazu werde ich noch etwas fragen.

Gespräch

Nach der Flemosequenz fassen alle Beteiligten ihre Erkenntnisse zusammen und betonen, was sie gelernt haben und was noch offen ist.

3.12 Abstrakte Theorien

Motivationstheorien, Kommunikationskonzepte, didaktische Modelle und viele andere Theorien sind in blanken Buchstaben schwer vorstellbar. Welches sind die wichtigen Aussagen, was die Unterschiede zu ähnlichen Theorien und was brauche ich für meine Praxis?

Flemo hat sich bewährt, um ganze Bücher oder Kapitel darzustellen. Am besten werden ähnliche Konzepte, Theorien oder Modelle vergleichend nebeneinander gestellt.

Setting

Studierende erhalten die ausgewählten Theorien oder wählen solche, die sie interessant finden.

Flemo

Wichtig ist, zuerst die Zettel wegzulassen. Wirklich versuchen, die Theorien und Konzepte in eine bildliche Darstellung zu bringen. Oftmals wird klar, dass der Text NICHT klar ist. Das erleichtert viele Studierende, die sonst an sich gezweifelt hätten.

3.13 Sprechen und Fremdsprachen

Wenn es darum geht, Kommunikation zu üben, eignet sich Flemo sehr gut für die Darstellung verschiedener Gesprächssituationen.

Kundengespräch

Dies kann beispielsweise ein Kundengespräch sein, welches im Flemo-Bild geübt wird, indem sich Verkäufer und Kundin im Laden bewegen und unterhalten und entscheidende Punkte oder Sätze markieren.

Fremdsprachen

Aber auch im Fremdsprachenunterricht kann mit Flemo Grammatik und freies Sprechen geübt werden. Dialoge an der Hotelrezeption wären ein Beispiel hierfür oder eine Vokabelliste, die in ein Flemo-Bild umgesetzt werden soll.

Präsentationen

Die Präsentation des fertigen Flemo-Bildes im Plenum und das Beantworten der Fragen ist darüber hinaus eine sehr gute Übung, um frei vor einer Gruppe sprechen zu lernen. Eine Präsentation dauert etwa zwei Minuten.

Das Sprechen mit Flemo fällt leichter, weil die Bilder wie gut lesbare Notizen wirken und jederzeit den Vortrag unterstützen.

3.14 An Werten und Einstellungen arbeiten

Eine Lehrerin erzählt: „Mit Flemo haben die Schülerinnen und Schüler ihr Wissen über das besprochene Thema wiederholt, besprochen und vernetzt. Die Aufgabenstellung war denkbar einfach: „Stelle das Unterrichtsthema ‘Deutschland unter nationalsozialistischer Herrschaft’ in einer Vierergruppe mit Hilfe der Flemo-Boxen und eurer Aufschriebe dar.“ Obwohl die Klasse vorher noch nie mit Flemo gearbeitet hat, liessen sich die Schülerinnen und

Schüler schnell darauf ein, da das Material sehr ansprechend und anregend ist.

Die echte Stärke der Flemo-Box zeigte sich für mich in folgenden Beobachtungen: Da wirklich alle etwas an den Bildern mitmodelliert haben, mussten die Jugendlichen sich über das Thema unterhalten. Da gab es Erklärungen, Ergänzungen, Widersprüche, die geklärt werden konnten und vor allem neue Sichtweisen auf Einzelaspekte.

Weiter entstand aus dem Wissen der Schülerinnen und Schüler ein Gesamtbild mit Zusammenhängen und Verbindungen. Ausserdem, und das finde ich persönlich den grössten Gewinn, konnten alle Schülerinnen und Schüler auf ihrem Niveau arbeiten. Bei einigen Gruppen kamen recht komplexe Bilder heraus, bei anderen eher einfache und übersichtliche Bilder. Diese Art der Differenzierung schafft kein Arbeitsblatt.

40 Minuten nach Ausgabe der Flemo-Boxen gab es noch eine Vernissage, bei der die Bilder kurz vorgestellt wurden.“

Das Flemo-Material kann nach dem Kurs direkt über info@flemo.net zum MGB-Spezialpreis von Fr. 298.- pro Tasche bezogen werden.

Mehr Informationen zum Flemo-Netzwerk: www.flemo.net

Prof. Dr. Manfred Künzel:
manfred.kuenzel@gmail.com, tinyurl.com/kuenzel

4. Weiterlesen

Grassi, Andreas; Künzel, Manfred (2010): Lernen heisst, ein eigenes Bild erschaffen, in: Folio Nr. 1/2010, S. 34- 37

Kaiser, Hansruedi (2009): Modelle bauen und begreifen. Mehr als blindes Rechnen bei angewandten Aufgaben, in: Hefendehl-Hebeker, Lisa; Leuders, Timo; Weigand, Hans-Georg (Hrsg.): Mathemagische Momente, S. 75-84. Berlin: Cornelsen

Ingold, Markus (2007): Lernen mit ikonischen Darstellungen in der Erwachsenenbildung. Diplomarbeit an der Höheren Fachschule für Erwachsenenbildung, Leitung und Führung in Bern

Künzel, Manfred; Inderbitzin, Daniel (2008): Strengthening Cooperation and Enhancing Activation in Problem-Based Learning through Concrete External Representations. Tübinger Beiträge zur Hochschuldidaktik 4,2

Künzel, Manfred; Haselbach, Maximilian; Stucki, Stefan (2008): Flexibles Modellieren: Neue Wege in der betrieblichen Ausbildung, in: NetzWerk. Die Zeitschrift der Wirtschaftsbildung Schweiz. H. 3, S. 10-15

Bruner J.: Toward a Theory of Instruction. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1966.

Brewer W.F., Treyns J.C.: Role of schemata in memory for places. Cognitive Psychology 1981(13):207-230.

Tulving E.: Elements of episodic memory. 1983.

Bower G.H., Clark M., Lesgold A.M., Winzenz D.: Hierarchical retrieval schemes in recall of categorized word lists. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior 1969(8):323-343.

Bower G.H.: Analysis of a mnemonic device. American Scientist 1970(58):496-510.

Craik F.I.M., Tulving E.: Depth of processing and the retention of words in episodic memory. Journal of Experimental Psychology 1975; General (104):268-294.

Bobrow S., Bower G.H.: Comprehension and recall of sentences. Journal of Experimental Psychology, 80, 515-518. Ericsson K.A.: The Scientific Study of Expert Levels of Performance: General Implications for Optimal Learning and Creativity. High Ability Studies 1998;9(1):75-100.

Chase W.G., Ericsson K.A.: Skill and working memory. In: Bower G.H., editor. The psychology of learning and motivation. New York: Academic Press.; 1982.

Folio 1.09: Micheal de Boni: Wie kann man hirngerecht lehren und lernen? Gerhard Steiner: Die wichtigsten Ergebnisse des Leadinghouse „Lernkompetenzen“; Claudio Caduff: Lernen aus fachdidaktischer Sicht.