

LERNSETTING. Die Kombination verschiedener traditioneller Weiterbildungsformate mit Web-2.0-Methoden heißt bei AchieveGlobal, einem der weltweit größten Trainingsanbieter, „Blended-Workflow-Learning“. Der Bogen reicht vom Präsenztraining über Videokonferenzen bis hin zu Hausaufgaben, die in virtuellen Arbeitsgruppen gelöst werden. Hinzu kommen Lerntagebücher und Coaching am Arbeitsplatz.

Nachhaltige Lernprozesse durch

Vergleich der Transferwahrscheinlichkeit*

Bericht aus der Praxis. Bessere Lerneffekte gibt es, wenn der Abfall der Lernkurve permanent gestört wird.

	Präsenzlernen	Blended Learning
Konzept	2 Tage Präsenzseminar plus 1 Tag Vertiefungs-Workshop	Kombination aus Präsenzlernphasen und On-the-Job-Lernphasen (Web-Konferenz, Seminar, Transferaufgabe, Lernzirkel, E-Coaching)
Zeitaufwand des Trainingsanbieters	2 Tage + 1 Tag = 24 Stunden	2 x 90 Minuten Web-Konferenz = 3 Stunden 1 Tag Seminar = 8 Stunden 12 x 15 Minuten Transferaufgabe = 3 Stunden 12 x 45 Minuten Transfer-Coaching = 9 Stunden Alles zusammengerechnet = 23 Stunden
Zeitaufwand des Teilnehmers	3 Arbeitstage plus 2 x 0,5 Tage Reisezeit = 4 Tage	3 Stunden Web-Konferenz + 8 Stunden Seminar + 1 Stunde Transferaufgabe + 1 Stunde Transfer-Coaching + 4 Stunden Reisezeit = 17 Stunden = 2 Arbeitstage
Transferwahrscheinlichkeit	Wenn individuelle Entwicklungspläne festgelegt und durch die Vorgesetzten nachverfolgt werden, ist der Transfer im Vergleich zu reinen Seminaren höher. Die Lernkurve wird ohne Nachbereitung schneller abnehmen und knapp die Hälfte der Teilnehmer erreichen.	Der Transfer wird signifikant höher sein, da die Lernkurve kontinuierlich durch Impulse hoch bleibt. Die Verbindlichkeit wird durch eine Mischung aus Begleitung und Kontrolle bei dem überwiegenden Teil der Teilnehmer hergestellt. Bei deutlich mehr als der Hälfte der Teilnehmer sind Fortschritte beobachtbar.

* am Beispiel eines zweitägigen Verkaufstrainings für 12 Personen, AchieveGlobal 2010

Teilnehmern erfordern. Dazu zählen Diskussionen, Simulationen und Praxisübungen, aber auch Live-Online-Kurse, in denen Teilnehmer in virtuellen Arbeitsräumen zusammen an ihrer Weiterentwicklung arbeiten.

Hinzu kommen Lernschritte, die vom Teilnehmer selbstständig absolviert werden – er eignet sich Wissen an und setzt es eigenständig um, zum Beispiel im Servicekontakt mit dem Kunden. Als weiterer Baustein kommt die Kombination von virtuellem Training und einem unternehmensinternen Präsenzseminar hinzu, in dem die Teilnehmer das Gelernte in Rollenspielen anwenden.

Geschäftsziele und Weiterbildung verzahnen

Bei einer typischen Blended-Workflow-Lösung sind die Führungskräfte und Mitarbeiter über ein Quartal oder gar ein Halbjahr hinweg kontinuierlich mit ihrer Weiterbildung beschäftigt – und zwar jede Woche jeweils drei bis vier Stunden. Wo immer möglich, geht es in die Umsetzung, in die Praxis, in den Transfer. Die Teilnehmer sollen ihre neuen Fertigkeiten am Arbeitsplatz anwenden. Training-on-the-job ist das Ziel: Ständig setzen die Teilnehmer neues Wissen ein, sammeln Erfahrungen im Praxiseinsatz, reflektieren die Ergebnisse, nehmen notwendige Veränderungen vor, eignen sich weiteres Wissen an, gehen wieder in die Umsetzung. So entstehen Lernspiralen mit sich selbst verstärkenden Effekten, die zu hohen Transfererfolgen führen.

Unternehmen, die Weiterbildung global denken und eine über mehrere Länder verteilte Mitarbeiterschaft gemeinsam ler-

Ein neue Art, das Lernen in Unternehmen zu gestalten, macht von sich reden. Das dazugehörige Schlagwort lautet: „Blended-Workflow-Learning“. Es steht für eine intelligente Kombination verschiedenster Weiterbildungsmethoden – abgeleitet vom englischen Wort „blend“, das

„vermischen, verschmelzen“ bedeutet. Eckpfeiler der neuen „Mischung“ sind webbasierte, moderatoren gestützte Trainings und das webbasierte E-Learning. Der Schwerpunkt von Blended-Workflow-Veranstaltungen liegt auf Aktivitäten, die eine Echtzeitinteraktion zwischen den

intelligenten Methodenmix

Blended-Workflow-Learning

Lernprozess. Der Trend zu kleinen Lernhäppchen ist so lange nicht verkehrt, wie diese Einzel-Events zu einem zielgerichteten Lernprozess mit Beteiligung der Vorgesetzten verzahnt werden.

Phase 1: Vorbereitung	Phase 2: Performance-Management	Phase 3: Der Manager als Coach	Phase 4: Vertiefung +Evaluation
Anschauen eines Online-Videos 10 Minuten	Web-Konferenz zur Diskussion der Ergebnisse und Feedback 1 Stunde	Transfer E-Coaching 1 Stunde / Monat	Transfer E-Coaching 1 Stunde / Monat
Download eines Tools 30 Minuten	Übung/Anwendung in der Praxis	Web-Konferenz zur Diskussion der Ergebnisse und Feedback 1 Stunde	Übung/Anwendung in der Praxis
Strategiekklärungs-Workshop Senior Mgr 1 Tag	Seminar „Performance-Management“ 1 Tag	Übung/Anwendung in der Praxis	Download eines Tools 30 Minuten
Teilnahme an einer Online- KickOff-Veranstaltung 1 Stunde	Bearbeitung eines E-Learning-Moduls 90 Minuten	Seminar „Coaching-Leistungen gezielt fördern“ 1 Tag	Vertiefungs-Workshop 1 Tag

Implementierung
 Training
 On the Job

Quelle: AchievGlobal

nen lassen möchten, sehen das „Blended-Workflow-Learning“ als Chance, die Erreichung der Unternehmensziele mit den Weiterbildungsaktivitäten zu verzahnen. Dazu integrieren sie ihre Weiterbildungsaktivitäten so intensiv wie möglich in die zentralen Geschäftsprozesse. Topmanagement, Geschäftsleitung und Personalentwicklung sind mithin angehalten, zunächst einmal die Geschäftsanforderungen zu definieren, Unternehmensziele daraus abzuleiten und zu prüfen, welche Kompetenzen seitens der Mitarbeiter notwendig sind, diese Ziele erreichen zu können. Daraus ergeben sich die Weiterbildungsinhalte und -methoden, die dazu beitragen, jene Zielerreichung zu unterstützen.

Die Unternehmen müssen Weiterbildung strategisch denken. Entscheidend ist nicht, welche Lernformen und Lerninhalte die besten sind – das mehrwöchige Intervalltraining oder Miniformate wie „Learning-Nuggets“ oder „Lunch & Learn“, bei dem ein Experte einen Kurzvortrag zu einem Thema hält, während die Teilnehmer einen Imbiss zu sich nehmen.

Trainer steuern Lernprozesse

Wenn die unkonventionell-ungewöhnliche Kurzform hilft, ein Unternehmensziel zu erreichen, wird sie eingesetzt. Leistet der Live-Online-Kurs eher einen wichtigen Beitrag, setzen sich die

Teilnehmer eben an ihre PC. Vermieden werden muss künftig ein lineares Entweder-oder-Denken. Notwendig ist eine flexible Sowohl-als-auch-Haltung unter dem strategischen Aspekt der Verwirklichung der Unternehmensziele.

Das Blended-Workflow-Learning erfordert nicht nur von der Geschäftsleitung die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung! Einige Beispiele: Aufgrund neuer technologischer Entwicklungen, insbesondere im E-Learning-Bereich, ist vieles möglich. Aber nicht alles ist unter dem didaktisch-pädagogischen Aspekt sinnvoll. Die Weiterbildungsverantwortlichen sollten im Methodenmix nicht einfach verschiedene Lernmethoden aneinanderreihen. Diese müssen vielmehr didaktisch angemessen →

→ sen aufeinander abgestimmt werden. Bei jedem Lerninhalt ist zu fragen, mithilfe welcher Lernmethoden es am besten gelingt, ihn den Mitarbeitern nahezubringen.

Letztendlich müssen sich alle am Weiterbildungsprozess beteiligten Menschen umstellen – das gilt auch für die Trainer und Coaches. Diese werden immer mehr zu Lern-Coaches, die Lernprozesse moderierend steuern. Die Kernkompetenzen eines Lern-Coaches lassen sich so zusammenfassen:

- Er bewältigt die didaktisch-methodischen Herausforderungen des Methodenmix, nutzt die Vorteile des Online-Lernens und der Präsenzs Schulungen und minimiert die Nachteile der Weiterbildungsmethoden.
- Orientierungsfunktion: Im Dickicht der komplexen und zahlreichen Methoden kann der rote inhaltliche Faden verloren gehen – der Lern-Coach informiert den Teilnehmer stets, warum er welchen Lernschritt geht und erläutert die Bedeutung für das große Weiterbildungs Ganze.
- besondere motivatorische Fähigkeiten: Da die Anzahl der direkt-persönlichen

Begegnungen mit dem Teilnehmer sinkt, muss der Coach fähig sein, über E-Mails und Chats eine motivatorische Wirkung zu erzielen und den Lerner zu eigenständigem und selbstverantwortlichem Lernen zu bewegen.

- spezifische kommunikative Kompetenzen: Der Lern-Coach muss Lerninhalte so präsentieren und erklären, dass dem Teilnehmer auch ohne direkte Begegnung deutlich wird, was von ihm verlangt wird.

- spezielle Transfermethoden und Training on the job: Neben dem Methodenmix steht die Anwendungsorientierung im Vordergrund – der Coach weiß, welche Umsetzungsmöglichkeiten es zu jeder einzelnen Lernmethode gibt und ist Spezialist im Transfer-Coaching.

Auch die Teilnehmer müssen eine neue Weiterbildungsmentalität entwickeln: Im Online-Lernportal etwa können sich die Teilnehmer und Leiter des Kurses „Bessere Servicebeziehungen aufbauen“ auf einer speziellen Website im Intranet über Diskussionsforen und Wikis austauschen, Lernunterlagen gemeinsam direkt über den Browser verändern, den Lernpro-



AUTOR

Klaus Steven,
Senior Consultant und Managing Director der AchieveGlobal

Deutschland GmbH, ist Spezialist für Performance Improvement, Führungskräfteentwicklung und messbare Trainingsergebnisse.

AchieveGlobal Deutschland GmbH
Roßstraße 96, 40476 Düsseldorf
Telefon 0211 55777-00
klaus.steven@achieveglobal.de,
www.achieveglobal.de

zess über einen Blog kommentieren und auf alle Aufgaben, Zeitpläne, PDF-Dokumente, E-Learning-Module, Anwendungstools und Audio- und Videodateien zugreifen, die für den Lernprozess wichtig sind.

Das Beispiel zeigt: Es ist damit zu rechnen, dass Teilnehmer allein aufgrund der technischen Komplexität überfordert sind. Der intensive Methodenmix in Kombination mit dem direkten Einsatz in der Praxis führt zu einem neuen Weiterbildungsverständnis: Arbeiten und Lernen gehen ineinander über, die Grenzen zerfließen. Wer neben seinen beruflichen Aufgaben zusätzlich intensiv lernt, dem wird ein überdurchschnittliches Engagement abverlangt.

Darauf müssen die Menschen vorbereitet werden. Die Weiterbildungsverantwortlichen dürfen nicht voraussetzungslos erwarten, dass die Mitarbeiter mit den neuen Weiterbildungsmöglichkeiten zurechtkommen. Sie sollten Überzeugungsarbeit leisten, die Teilnehmer befähigen, die E-Learning-Einheiten nutzen zu können, und sie motivieren, sich den flexiblen Lernmethoden zu öffnen. Angesichts der Veränderungen des Trainings im 21. Jahrhundert ist es ratsam, die Einführung des Blended-Workflow-Learning als Projektaufgabe zu begreifen und auf allen Ebenen die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Das beginnt bei der didaktisch sinnvollen Aufbereitung der Lerninhalte und der Kombination der Lernmethoden. Und es hört mit der Überzeugungsarbeit bei den Mitarbeitern, die Berührungängste mit den „Trainingsmethoden des 21. Jahrhunderts“ haben, noch lange nicht auf.

Klaus Steven ●

Prinzipien des Workflow Learning

- 1. Praxisprimat.** Blended-Workflow-Learning umfasst wesentlich mehr Gruppenarbeit, Anwendungsübungen und Umsetzungseinheiten als theoretische Unterweisungen und Technikunterstützung.
- 2. Zugang.** Alle interaktiven Inhalte und Medien befinden sich an einem Ort – im Learning-Management-System (LMS) oder im unternehmensinternen Intranet.
- 3. Lernkontrollen.** Aufgrund des hohen Komplexitätsgrads des Blended-Workflow-Learning ist es notwendig, ständig die Ergebnisse der Weiterbildungsaktivitäten zu messen, um rechtzeitig Korrekturen am Methodenmix und den Inhalten vorzunehmen.
- 4. Vorbild.** Management und jeder, der Führungsverantwortung trägt, fungiert als Vorbild. Als Coach oder durch seine Präsenz bei den Trainingsveranstaltungen (bei der Kick-off-Veranstaltung zum Start eines neuen Weiterbildungskurses). Dabei verdeutlicht der Manager die strategische Bedeutung und die Ziele einer Maßnahme.
- 5. IT-Support.** Die Integration komplexer, technikgestützter Lernformen erfordert professionellen IT-Support.

Entwickeln Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter

Medien und Materialien Dienste

Kostenlose Demo-Materialien

Downloads
Newsletter und Infodienst



Neuerscheinung

Videogestütztes Lernprogramm

CD-ROM mit Videosimulation, gestaltbarem Gesprächsverlauf, Videoszenen, Lösungsbeispielen
Best.-Nr. 9580, EUR 79,00 (D)
(auch als Trainerversion erhältlich)

Einfach informieren unter:

www.juenger.de

Besuchen Sie uns auf
der Didacta in Köln!

Noch Fragen? info@juenger.de

Jünger Medien Verlag | Offenbach