



Raus aus dem Seminarraum – ran an den Bildschirm: Webinare sind eine Herausforderung für Wissensvermittler.

## Blended Learning: Eine neue Lernkultur im Unternehmen etablieren

*Immer mehr Unternehmen nutzen die moderne Informations- und Kommunikationstechnik, um sogenannte Blended-Learning-Konzepte in ihrer Organisation zu etablieren. Daraus erwachsen auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter, die ihre Kollegen künftig auch online schulen sollen.*

VON SABINE PROHASKA\*

Um die Effizienz ihrer Aus- und Weiterbildung zu erhöhen, nutzen viele Unternehmen auch Lehr- und Lernkonzepte, die das Lernen in Präsenzseminaren mit einem computergestützten Lernen verknüpfen. Von solchen sogenannten Blended-Learning-Konzepten erhoffen sie sich eine Ersparnis von (Arbeits-) Zeit und Geld. Hinzu kommt: Der Lernbedarf ist in vielen Organisationen heute aufgrund der rasanten Veränderungen so gross, dass er mit Präsenzseminaren allein nicht mehr befriedigt werden kann. Deshalb muss das Lernen aus Sicht der Unternehmen ein integra-

ler Bestandteil der Alltagsarbeit werden – auch weil die Lern- und Entwicklungsbedarfe der Mitarbeiter heute oft so verschieden sind, dass sie sich mit zentral geplanten Personalentwicklungsmassnahmen nur noch bedingt decken lassen.

**Digital Natives sind es gewohnt online zu agieren.** Hinzu kommt: Die meisten Mitarbeiter der Unternehmen sind heute Digital Natives. Sie sind es gewohnt, den PC und die mobilen Endgeräte – vom Laptop bis Smartphone – zu nutzen, um sich zu informieren und zu kommunizieren sowie ihre (Zusammen-)Arbeit zu planen. Auch deshalb

setzen die Unternehmen in ihrer Aus- und Weiterbildung verstärkt auf das sogenannte E-Learning.

Dieser Trend wird sich fortsetzen. Marktbeobachter erwarten, dass die Ausgaben der Unternehmen für E-Learning von aktuell circa 200 Milliarden US-Dollar pro Jahr bis 2025 auf 300 Milliarden steigen – nicht nur weil zum Beispiel bei Webinaren die bei Präsenzseminaren anfallenden Reisezeiten und -kosten entfallen. Entscheidender ist: Mit der modernen digitalen Lerntechnik lassen sich Lernkonzepte schmieden, die sich leichter in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Ähnlich verhält es sich beim Coachen der Mitar-



© Gerd Altmann / Pixabay.com

beiter. Auch bei ihm setzen die Unternehmen verstärkt auf Telefon- und Online-Coaching, denn solche Coachings lassen sich kurzfristiger planen. Und beim Trainieren der Verhaltenssicherheit der Mitarbeiter entdecken die Unternehmen zunehmend die Vorzüge von Microlearning-Apps, mit denen die Mitarbeiter das Gelernte einüben und vertiefen.

**Webinare: eine Herausforderung für die Wissensvermittler.** Soweit so gut! In der Praxis stellt das Einführen von Blended Learning-Konzepten die Unternehmen jedoch meist vor grössere Herausforderungen als gedacht. In vielen Betrieben herrscht noch die Überzeugung: Hierfür genügt es, die bisherigen Lernkonzepte und -unterlagen eins zu eins auf die Server hochzuladen und online zu präsentieren. Das ist ein Irrtum! Das Implementieren von Blended Learning-Konzepten erfordert von allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln. Es setzt eine Unternehmenskultur voraus, das diese Art des Lernens und das kollaborative Arbeiten unterstützt. Es erfordert zudem neben der nötigen technischen Infrastruktur die Kompetenz, diese professionell zu nutzen. Ausserdem setzt es innovative

Lehr- und Lernkonzepte und eine entsprechende Content-Entwicklung voraus. Und mit am wichtigsten ist das Bewusstsein, dass sich beim Blended Learning auch das Selbstverständnis der Trainer und Wissensvermittler wandeln muss.

Dies auch vor folgenden Hintergrund: Die meisten grösseren Unternehmen beschäftigen zwar auch Fulltime-Trainer. Das Groh ihrer Trainer und Wissensvermittler sind jedoch Führungskräfte auf der operativen Ebene oder berufserfahrene Spezialisten, die nur zuweilen in die Trainerrolle schlüpfen, beispielsweise wenn neue Mitarbeiter eingearbeitet oder neue Problemlösungen im Unternehmen eingeführt werden sollen. Für die meisten firmeninternen Trainer ist das Trainieren also eine Zusatzaufgabe. Sie sind zudem keine ausgebildeten Pädagogen, sondern wurden gerade wegen ihres Fachwissens und ihrer beruflichen Erfahrung als Fachtrainer ausgewählt.

**Change-Projekt: Einführung von Blended Learning.** Speziell diese Parttime-Trainer fühlen sich oft überfordert, wenn sie künftig ihre Kollegen auch online trainieren und coachen sollen. Denn das Ausarbeiten der Blended Lear-

ning-Angebote und Schulen ihrer Kollegen mittels Kamera und PC erfordert von ihnen neue Skills (siehe Kasten).

Wenn Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf Blended Learning setzen, kämpfen ihre Trainer und Wissensvermittler in der Regel mit zahlreichen technischen, methodisch-didaktischen, aber auch (selbst-)organisatorischen Fragen und Problemen. Und meist wird ihnen firmenintern bei deren Bewältigung zu wenig Unterstützung gewährt, denn: Viele Unternehmen verkennen, dass es sich beim Einführen des Blended Learning um ein Change-Projekt handelt, das auf das Schaffen einer neuen Lernkultur in der Organisation abzielt und eine Einstellungs- und Verhaltensänderung bei allen Beteiligten erfordert. Entsprechend professionell sollte das Projekt gemanagt werden.

**Online trainieren erfordert viele neue Kompetenzen.** Sie unterschätzen zudem häufig, wie viele neue Kompetenzen ihre Trainer brauchen, um auch künftig ihre Aufgabe professionell wahrzunehmen. Nicht bewusst ist ihnen, dass die Trainer u.a. in folgenden Bereichen neue Skills benötigen:

- > Digitaltechnik: Die Trainer müssen die Möglichkeiten, die ihnen und ihrem Unternehmen die neuen, digitalen Lerntechnologien bieten, realistisch einschätzen und die Technik professionell nutzen können.
- > Selbstverständnis: Die Trainer müssen sich – wie die Teilnehmer – als Lernende begreifen, die ihr (bisheriges) Trainerverhalten reflektieren und in Teilen ändern sowie Schritt für Schritt den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.
- > Methodik und Didaktik: Die Trainer müssen u.a. einschätzen lernen, welche Lerninhalte und Skills mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik vermittelbar sind (und welche nicht). Sie müssen zudem die Lerninhalte so aufbereiten und präsentieren können, dass die Lernziele auch erreicht werden, wenn das Lernen (zumindest teilweise) online und im Selbststudium erfolgt.
- > (Selbst-)Organisation: Die Trainer müssen u. a. ihren Arbeitsalltag so

strukturieren können, dass sie die Lerner in ihrem Lernprozess – als Tutor oder Coach – unterstützend begleiten können, obwohl diese oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten lernen.

**Die Blended Learning-Trainer aus- und weiterbilden.** Unternehmen sollten ihren Trainern in einer Blended-Learning-Ausbildung, in der sie auch die neue Lerntechnologie aktiv nutzen, die ihnen noch fehlenden Skills vermitteln. Diese Ausbildung sollte modular aufgebaut sein, so dass auf die Präsenz- und Online-Lernmodule stets Transferphasen folgen, in denen die Trainer das Gelernte in der Praxis einüben. Hierbei

sollten sie durch einen Coach oder Tutor gecoachert werden, der bereits viel Erfahrung im Trainieren mit der neuen Lerntechnologie hat, denn letztlich lautet das Ziel der Trainer-Weiterqualifizierung: Bei den Trainern soll eine so grosse Verhaltenssicherheit im Umgang mit der neuen Lerntechnologie entstehen, dass sie beim Online-Trainieren und -Coachen nicht primär mit der Technik kämpfen, sondern sich voll auf den Lernprozess und die Lerner konzentrieren können.

Ansonsten entstehen speziell bei den Parttime-Trainern rasch Vorbehalte gegen das Online-Lernen oder Blended Learning. Das Trainieren wird von ihnen zunehmend als belastende



**SABINE PROHASKA**

ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, dessen Blended-Learning-Trainer-Ausbildung mit dem BDVT-Trainingspreis in Gold 2018/2019 ausgezeichnet wurde.

Die nächste offene Blended-Learning-Trainer-Ausbildung startet am 7. September in Wien.

[www.seminarconsult.at](http://www.seminarconsult.at)

Zusatzaufgabe empfunden. Das senkt ihre Motivation, und die Gefahr steigt, dass dem Unternehmen mittelfristig die firmeninternen Wissensvermittler fehlen, die es braucht, um sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln.

## ANFORDERUNGEN AN BLENDED LEARNING TRAINER

Wie vielfältig die Fragen und neuen Herausforderungen sind, mit denen firmeninterne Trainer, die künftig ihre Kollegen auch online trainieren sollen, konfrontiert werden, sei an einem Fallbeispiel illustriert.

Der firmeninterne Parttime-Trainer Kurt Wagner (Name geändert) ist ein erfahrener Controller. Als solcher schult er auch (neue) Kollegen. Bisher tat der 45-jährige Betriebswirt dies nur in Präsenzveranstaltungen. Doch nun entscheidet die HR-Abteilung: Die Wissens- und Kompetenzvermittlung soll künftig weitgehend mit Blended-Learning-Konzepten erfolgen. Das Unternehmen implementierte hierfür ein Lernmanagementsystem (LMS). Den Trainer verunsichert diese Entscheidung, denn seine Trainertätigkeit verändert sich dadurch stark. Künftig wird er die Lerner nicht mehr persönlich im Seminarraum treffen, sondern mit ihnen mittels PC und Kamera kommunizieren. Daraus resultieren viele neue An- und Herausforderungen an ihn.

**> Seminarplanung und -design:** Der firmeninterne Trainer muss sich für seine Seminarinhalte Lernziele überlegen und daraus ableiten, welche Inhalte er künftig online vermitteln kann und welche nicht. Fortan muss Wagner zudem der HR-Abteilung für jedes Lernmodul ein schriftliches Design vorlegen und sich vorab auf die genaue Abfolge der Inhalte sowie ein bestimmtes methodisches Vorgehen

festlegen. Das widerspricht seiner bisherigen Arbeitsweise, bei der er oft situativ über das weitere Vorgehen entschied.

- > Lernplattformen nutzen und Webinare halten:** In einem Online-Tutorial lernt Wagner die Lernplattform zu bedienen. Dabei merkt er, dass er sich für das optimale Gestalten von Webinaren auch mit folgenden Fragen befassen muss:
  - Welche Gestaltungsmöglichkeiten bietet mir die Webinar-Plattform (Whiteboard-Funktion, Chat, Umfragetool, Bildschirm teilen usw.)?
  - Wie lange sollte ein Webinar dauern?
  - Wie kann ich die Teilnehmer so in den Prozess einbinden, dass sie online bleiben? Der Trainer spürt zudem, dass ihn das Arbeiten vor einer Kamera ohne direkten Augenkontakt mit den Teilnehmern Überwindung kostet und Übung erfordert.
- > Vertonte Bildschirmaufnahmen und Lernvideos:** In dem Online-Tutorial erfährt Wagner, dass man mit PowerPoint Folien vertonen kann. Zudem ist es möglich, das Kamerabild aufzunehmen. Beim Anschauen der ersten Aufnahmen merkt er, dass er zu viel und lange spricht und seine Botschaften zuweilen nicht klar genug formuliert sind. Ihm wird bewusst, dass er sich auch mit Themen wie Videoaufnahme und -schnitt befassen muss.

- > Ansprechende Unterlagen produzieren:** Bisher genügten als Seminarunterlage für die Teilnehmer ein Ausdruck der PowerPoint-Folien. Doch diese Infos allein reichen für ein Selbststudium nicht aus. Also gilt es, zusätzliche schriftliche Unterlagen zu erstellen und diese ins LMS hochzuladen. Hierfür muss sich der Parttime-Trainer unter anderem überlegen, welche Länge und Gliederung für den Text optimal ist und wie sich der Inhalt visualisieren lässt.
- > Wissensüberprüfungen erstellen:** Um den Lerntransfer zu überprüfen, soll Wagner auch eine Wissensüberprüfung mit Multiple-Choice-Fragen erstellen. Dabei fragt er sich oft: Sind die Fragen zu leicht oder zu schwer? Für einen Themenbereich entwirft er zudem eine Fallarbeit. Die Teilnehmer sollen ihre Lösung als Dokument auf die Lernplattform hochladen. Binnen einer Woche sollen sie ein schriftliches Feedback erhalten.
- > Betreuung beim Online-Lernen:** Der Trainer möchte in der Online-Phase für die Teilnehmer ansprechbar sein. Er bietet ihnen an, ihm im Lernmanagementsystem online Fragen zu stellen. Doch leider hat er erst zwei Wochen später wieder Zeit, in das Forum zu schauen. Dabei bemerkt er, dass einige Teilnehmer schon fast ebenso lange auf eine Antwort auf ihre Fragen warten, denn er hat die automa-

tische Benachrichtigung bei neuen Posts nicht aktiviert.

- > Klare Vorgaben machen:** Auch die ersten Rückmeldungen zu der Fallarbeit überraschen ihn: Manche Teilnehmer schreiben drei Sätze, andere fünf Seiten. Wagner erkennt, dass er genauere Vorgaben machen muss, wie lang die Ausarbeitungen sein sollen. Sein Unternehmen wünscht zudem, dass die Arbeiten im LMS in Prozent bewertet werden, damit es den Seminarerfolg der Teilnehmer beurteilen kann. Wagner muss sich ein klares, transparentes Bewertungsschema für die Fallarbeit überlegen und dieses den Teilnehmern vorab mitteilen.
- > Schriftliches Feedback geben:** Auch das versprochene schriftliche Feedback ist keine leichte Aufgabe. Der Trainer muss dabei einerseits die Feedbackregeln beachten und sich andererseits so klar ausdrücken, dass die Teilnehmer verstehen, was gemeint ist. Die schriftliche Ausarbeitung des Feedbacks dauert daher länger als gedacht. Hierfür muss er mehr Zeit einplanen.

Die obige Schilderung zeigt, wie vielfältig die neuen Anforderungen an Trainer sind, wenn Unternehmen Blended Learning Konzepte in ihrer Organisation etablieren möchten. Die hierfür erforderlichen Kompetenzen gilt es ihnen zu vermitteln.

Sabine Prohaska