

training und coaching



Neue Lernkultur als Schlüssel zum digitalen Zeitalter

Foto: ra2 studio / AdobeStock

TRAIN-THE-TRAINER. Um eine „digitale“ Lernkultur zu entwickeln, startete die österreichische Volksbank-Akademie in Wien mit Unterstützung des Trainings- und Beratungsunternehmens „Seminar Consult Prohaska“, Wien, eine Trainerqualifizierungsmaßnahme. Dieses Projekt wurde im September 2018 vom deutschen Trainerverband BDVT mit einem Trainingspreis in Gold ausgezeichnet.

Viele Banken überdachten in den letzten Jahren ihre Strukturen. Auch der Volksbanken-Verband in Österreich stellte sich in den Jahren 2016 und 2017 neu auf. Unter anderem wurden die 57 lokalen Volksbanken zu acht Regionalbanken und einer Spezialbank zusammengeführt. Im Rahmen dieses Transformationsprozesses fragte sich die zentrale Aus- und Weiterbildungsinstitution des Verbands, die Volksbank Akademie: Wie soll künftig die Aus- und Weiterbildung im Verbund modern und effizient implementiert

werden? Dabei wurde rasch klar: Die Lösung muss digital sein. Künftig wird das Onlinelernen in den Aus- und Weiterbildungskonzepten eine deutlich größere Rolle spielen.

Deshalb entschied der Verbund, dem die Volksbank Akademie angehört, unter anderem: In der internen Bankengrundausbildung soll künftig das E-Learning eine tragende Säule sein. Und die Präsenzseminare und -trainings? Ihre Zahl und ihr Umfang sollen sinken. Den Verantwortlichen war klar: Diese Umstellung erfordert

eine neue Lernkultur. Zudem brauchen die firmeninternen Trainer, die in der Regel Mitarbeiter von Fachabteilungen sind und neben ihrer Alltagsarbeit Fachtrainings durchführen, hierfür

- ein teils neues Selbstverständnis sowie
- neue Skills, also Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Und diese gilt es ihnen in einer Ausbildung zu vermitteln. Als Partner für dieses Projekt wählte die Volksbank Akademie das Beratungsunternehmen Prohaska Seminar Consult, Wien - „unter anderem

2017, also drei Monate nach dem Ende des ersten Trainerlehrgangs, sollten bereits die ersten Onlinegrundausbildungen starten. „Und hierfür benötigten wir entsprechend motivierte und qualifizierte Trainer und Stakeholder (Personalleitung, Führungskräfte, Topmanagement).“

Die Ziele der Trainer-Qualifizierungsoffensive

Dementsprechend wurden für die Trainerqualifizierungsmaßnahme unter anderem folgende Ziele formuliert:

- bei den Teilnehmern potenzielle Widerstände abbauen und sie für das Onlinelehren und -lernen begeistern,
- sie zum Planen und Durchführen von Präsenztrainings befähigen und
- ihnen die nötigen Kompetenzen zum Begleiten und Durchführen von Onlinephasen in Blended-Learning-Konzepten vermitteln.

Außerdem wurde vereinbart: Die Qualifizierung soll mit einer Prüfung zum ISO-zertifizierten Fachtrainer durch die unabhängige Stelle „Systemcert“ enden. Nach diesen Vorentscheidungen erhielt Sabine Prohaska, die Inhaberin von Seminar Consult Prohaska, den Auftrag, mit ihrem Team

- im Dialog mit der Volksbank-Akademie das Blended-Learning-Konzept für einen Trainer-Lehrgang zu entwerfen,
- einen ersten Lehrgang als Piloten im Zeitraum April bis Ende Oktober 2016 und
- zwei weitere Lehrgänge 2017/2018 durchzuführen.

Als Erfolgskriterium wurde außer der ISO-Zertifizierung der Teilnehmer eine niedrige Zahl von Abbrechern der Ausbildung vereinbart; außerdem ein pünktlicher Start der ersten Online-Grundausbildungen mit für Blended-Learning-Konzepte gut ausgebildeten und motivierten Trainern.

Das nach mehreren Abstimmungsrunden vereinbarte Lehrgangskonzept sah ein dreistufiges Vorgehen vor, bei dem die Teilnehmer sowohl zu „klassischen“ Fachtrainern als auch Blended-Learning-Trainern ausgebildet werden (siehe Grafik). Dabei waren alle Stufen und Module so konzipiert, dass die Teilnehmer hierbei selbst Erfahrung mit Blended-Learning-

Konzepten sammeln und diese alleine und in der Lerngruppe reflektieren. Dies war laut Prohaska wichtig, um insbesondere bei den vorhandenen Trainern der Volksbank Akademie den Nutzen dieser neuen Art des Lehrens und Lernens erleb- und spürbar zu machen. Das Lehrgangskonzept, bei dem jedes der drei Module aus einer Pre-Work-, Präsenz- und Follow-up-Phase bestand, sei hier kurz vorgestellt:

Modul 1/ Phase 1 (Online-Pre-Work)

In dieser Online-Lernphase, für die drei Wochen Zeit zur Verfügung standen, wurde folgendes Drei-Schritte-Vorgehen praktiziert.

Schritt 1: Sensibilisieren für die neue Aufgabe; Heranführen an das Tool Moodle.

Bis zu diesem Zeitpunkt existierte im Volksbanken-Verbund keine Erfahrung mit der Lernplattform Moodle und dem Onlinelernen bei den internen Trainern. Deshalb war es wichtig, die Teilnehmer in ihrem individuellen Tempo an diese Lernform heranzuführen. Darum wurden die verschiedenen Lerninhalte stets erst freigeschaltet, wenn die vorherigen bearbeitet waren. Zum gegenseitigen Kennenlernen in der Onlinewelt und als Warm-up erhielten die Teilnehmer nach Durchsicht des Moodle-Handbuchs folgende Aufgaben:

- ein Video von sich auf die Lernplattform hochzuladen und
- ein Symbol zu finden, das ihre Persönlichkeit als Trainer charakterisiert.

Hierfür gab es Musterbeispiele. Diese Aufgaben sollten auch bei den Teilnehmern das Vorurteil „Onlinelernen ist immer unpersönlich“ abbauen.

Schritt 2: eine gemeinsame inhaltliche Basis schaffen. Danach erhielten die Teilnehmer einen Onlinefragebogen zum Thema „Was wissen Sie über Blended Learning?“ zum Ausfüllen. Anschließend wurde ein Skript „E-Learning & Blended Learning“ freigeschaltet. Mit ihm konnten die Teilnehmer ihr vorhandenes Wissen mit dem gewünschten abgleichen. Danach erhielten sie ein Skript „Die 5 Schlüsselkompetenzen als Trainer“.

Schritt 3: Transfersicherung

Nach der Lektüre der Skripts wurde als Abschluss der Online-Pre-Work-Phase ein Onlinewissenscheck durchgeführt. Dieser

aufgrund seiner langjährigen Erfahrung im Bereich Trainerausbildung“, erklärt Dr. Barbara Czak-Pobeheim, Geschäftsführender Vorstand der Volksbank Akademie.

In den Vorgesprächen zeigte sich: Das geplante Projekt muss transparent und motivierend kommuniziert werden, da es in einer sensiblen Fusionsphase startet. Wichtig war, die Sinnhaftigkeit und Wirkung von E-Learning in den Banken darzustellen, um die vorhandenen Fachtrainer für das Projekt als Multiplikatoren zu gewinnen. Diese E-Learning-Offensive erforderte von allen Stakeholdern ein Um- und Neulernen. Entsprechend viel Fingerspitzengefühl war laut Czak-Pobeheim beim Konzipieren der Qualifizierungsmaßnahme gefragt, zumal ein Scheitern der Trainerausbildung Konsequenzen gehabt hätte. Denn im Februar

konnte bei Bedarf drei Mal wiederholt werden.

Eingeführt wurde auch das Lerntagebuch als zentrales Element der Lerntransfer-sicherung. Vor und nach jedem Modul bekamen die Teilnehmer während des gesamten Lehrgangs jeweils drei Reflexionsfragen gestellt. Diese sollten sie im Lernportal für ihre Kollegen sichtbar beantworten. Zudem sollten sie stets drei Kommentare zu den Einträgen der anderen Teilnehmer abgeben. Diese Aufgaben sollten die Teilnehmer animieren, ihren Lernprozess zu reflektieren, ihre Erfahrungen zu vergleichen und eine Interaktion über Moodle anregen.

Um den Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu stimulieren, verschickten die Ausbilder von Seminar Consult Prohaska zudem regelmäßig Kurznachrichten zum Beispiel über interessante Links. Außerdem nutzten sie die Lernfortschrittskontrolle in Moodle, um beispielsweise Teilnehmer an Abgabefristen zu erinnern oder im Forum Rückmeldungen zu posten wie: „Supervideo. Schaut mal rein: Ist echt spannend!“. Auf die Online-Pre-Work-Phase folgte eine Präsenzphase, bei der sich die Teilnehmer zu einem klassischen dreitägigen Seminar in einem Seminarhotel trafen.

Modul 1/ Phase 2 (Präsenzseminar)

In diesen drei Tagen standen das soziale Lernen und praktische Tun im Mittelpunkt. Dabei gab es folgende inhaltliche Schwerpunkte:

- **An der Werteebene arbeiten.** Die (angehenden) Trainer sollten erkennen, dass sie einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Volksbanken leisten. Hierzu wurden in dem Seminar auch die Themen Funktion, Rolle und Haltung als Trainer und Veränderungen der Trainerrolle im digitalen Zeitalter thematisiert. Zu Beginn und gegen Ende des Seminars waren auch Vertreter der Volksbank Akademie anwesend. Mit ihnen sprachen die Teilnehmer darüber, warum das Onlinelernen beziehungsweise Blended Learning künftig eine stärkere Rolle in der Aus- und Weiterbildung spielen sollte, was der Nutzen hiervon ist und welche wichtige Rolle die Trainer hierbei spielen, um die Teilnehmer auf ihre künftigen Aufgaben einzustimmen.

- **Für Trainertätigkeit nachhaltig motiviert werden.** In Zeiten der Veränderung wünschen sich die Mitarbeiter Halt und Orientierung. Und ihnen diese zu vermitteln, zählt auch zu den Aufgaben von Trainern, da sie wichtige Ansprechpersonen und Vorbilder insbesondere für neue Mitarbeiter sind. Dieses Bewusstsein wurde den Teilnehmern vermittelt. Zudem wurde in Reflexionssequenzen ihr Bewusstsein dafür gefördert, wie stark sie auch persönlich in ihrem Arbeitsalltag von der Trainerausbildung und dem Trainersein profitieren - zum Beispiel bei Mitarbeitergesprächen und in Teambuilding-Prozessen.

- **Trainingskompetenzen vertiefen und anwenden können.** Um dieses Ziel zu erreichen, probierten die Teilnehmer immer wieder in Praxissequenzen mit anschließender Feedbackphase die unterschiedlichsten Trainings- und Feedbackmethoden aus (teils mit Video-Feedback). Außerdem erhielten sie ein Methodenkompendium und die Aufgabe, bis zum nächsten Präsenzseminar eine mindestens zehnmütige Lern- bzw. Trainingseinheit zu einem Thema ihrer Wahl vorzubereiten.

Außerdem gab es im Modul 1 noch eine „Phase 3“, die als „Online-Follow-up“ bezeichnet wurde. Dabei wurden den Teilnehmern unter anderem Lehrvideos zur Verfügung gestellt. Außerdem sollten sie ihr Lerntagebuch weiterführen und erneut drei Kommentare abgeben. Zudem arbeiteten sie nun die Praxisaufgabe für das nächste Präsenzseminar schriftlich gemäß Vorgaben aus. Hierzu erhielten sie von den Ausbildern online Feedback.

Modul 2/ Phase 1 (Online-Pre-Work)

Für die Pre-Work-Phase standen fünf Wochen Zeit zur Verfügung. Hier ein Beispiel für die Aufgaben, die dabei bearbeitet wurden:

Die Teilnehmer sollten sich anhand des „Phasenmodells für Gruppenbildungsprozesse nach Tuckman“ mit den vier Lernerebenen befassen.

- **Ebene 1: Wissen:** Ein Dokument über die vier Phasen „Forming“, „Storming“, „Norming“ und „Performing“ war zu lesen.
- **Ebene 2: Transfer des Wissens:** Eine praktische Anleitung für Trainer sollte

hieraus entwickelt werden - gemäß Vorgaben zur Erfolgskontrolle.

- **Ebene 3: Eigenreflexion:** Danach erhielt jeder Teilnehmer eine Musteranleitung zum Vergleich. Anschließend sollte er selbst in Moodle eine schriftliche Bewertung seiner Arbeit vornehmen. Auf dieses „Selbstfeedback“ erfolgte ein schriftliches Feedback der Ausbilder:
- **Ebene 4: Präsentationsebene:** Außerdem sollten die Teilnehmer eine Powerpoint-Präsentation über das Phasenmodell in einer Onlinegruppenarbeit erstellen - um auch hiermit für ihre künftige Trainertätigkeit praktische Erfahrung zu sammeln.

Modul 2/ Phase 2 (Präsenzseminar)

Das zweitägige Präsenzseminar stand unter dem Motto „Learning by doing“. Jeder Teilnehmer hatte 50 Minuten Zeit für das Durchführen seiner Seminarsequenz inklusive anschließendem Feedback. Auch die Powerpoint-Präsentationen zu Tuckmans Phasen wurden in dem Seminar vorgetragen und analysiert.

Auch im Modul 2 gab es eine „Phase 3“, die ein „Online-Follow-up“ war. In ihr erhielten die Teilnehmer weitere Unterlagen und Lehrvideos, um das im Online-Pre-Work- und Präsenzseminar erworbene Know-how und Können zu vertiefen. Auch führten sie ihr Lerntagebuch weiter.

Modul 3 (ISO-Fachtrainer-Prüfung)

Auch dieses Modul startete mit einer Online-Pre-Work-Phase. In ihr wurden den Teilnehmern erneut Lernunterlagen und Lehrvideos zur Verfügung gestellt. Außerdem erstellten sie für die ISO-Fachtrainer-Prüfung ein schriftliches Seminar-design. Die Ausarbeitung wurde online von den Prohaska-Ausbildern unterstützt. Danach erfolgten in einer Präsenzveranstaltung die Abschlussprüfung und die ISO-Fachtrainer-Zertifizierung. Im gesamten Lehrgang wurde immer wieder über die Funktion eines Trainers im Volksbanken-Verband gesprochen und stark auf der Werteebene gearbeitet. Deshalb wurde den (angehenden) Trainern zunehmend bewusst,

- welchen wichtigen Beitrag Trainer zur Stärkung der Volksbanken leisten und
- dass im digitalen Zeitalter eine neue Art des Lehrens und Lernens nötig ist



Sabine Prohaska (3. von links).
Ausgelassene Freude über einen Sieg beim BDVT-Wettbewerb: Gewürdigt wurde eine moderne Blended-Learning-Trainerausbildung.

und zwar nicht nur, weil heute in den Banken fast alle Geschäftsprozesse Computer- und netzgestützt ablaufen, sondern auch, weil ein immer größerer Teil ihrer Mitarbeiter „Digital Natives“ sind.

Es gelang, die Vorteile des Onlinelernens gemeinsam im Training zu erarbeiten und auszuprobieren. Zudem wurde den Teilnehmern bewusst, dass sich im digitalen Zeitalter außer der Zusammenarbeit auch die Rolle der Führung wandelt - und zwar in Richtung Coach, also Befähiger und Ermächtiger der Mitarbeiter. Deshalb erkannten sie, welche Entwicklungsperspektiven ihnen die Trainerausbildung und das Trainersein bietet - zum Beispiel, wenn es um die Übernahme einer Führungsposition im Volksbanken-Verbund geht. Somit ist die Trainerausbildung fortan ein offizieller Bestandteil des Karriereentwicklungspfads im Volksbanken-Verbund.

In dem Trainerlehrgang wurde nur etwa ein Drittel der Zeit explizit auf das Thema Methoden verwendet. Dahinter stand die Überzeugung: Jede Methode, sei es im Trainings- oder Führungsbereich, entfaltet nur die gewünschte Wirkung, wenn sie mit der richtigen Einstellung genutzt wird. Deshalb beschäftigen sich die Teilnehmer in der Qualifizierungsmaßnahme ebenso intensiv mit den Themenfeldern

- „Werte“ (Einstellung und Haltung als Trainer) sowie
- „Selbst- und Menschenführung sowie -entwicklung“ (unter anderem Motivation, Gruppendynamik, Lernen, Veränderung, Feedback).

Ein weiterer Erfolgsfaktor war die weitgehend onlinegestützte Erfolgs- und Lernkontrolle. Sie ermöglichte es, rasch auf Sollabweichungen zu reagieren und bei Bedarf das Vorgehen nachzujustieren. Das war insbesondere beim ersten Lehrgang wichtig.

60 Fachtrainer ausgebildet

Ein Auftragsziel war eine niedrige Drop-out-Quote im Lehrgang und danach. Im ersten Durchgang brachen zwei der 16 Teilnehmer die Ausbildung ab - aufgrund funktionaler Änderungen in der jeweiligen Bank. 2017, also im Jahr nach dem ersten Lehrgang, meldeten sich, auch aufgrund der Mundpropaganda, so viele Frauen und Männer für die Qualifizierungsmaßnahme an, dass zwei Lehrganggruppen mit je 16 Personen gestartet wurden. Es gab es keine Drop-outs. Bis Ende 2018 wurden rund 60 Fachtrainer ausgebildet und ISO-zertifiziert, die heute alle für die Akademie arbeiten.

Sehr erfreulich war es, laut Prohaska, dass 2018 ein Trainerlehrgang sogar auf Initiative der Regionalbanken gestartet wurde. Das zeigt: Die digitale Lernkultur ist bei den Stakeholdern angekommen und wird gelebt. Dies ist auch deshalb ein positiver Befund, weil der Lehrgang ein Pilotprojekt für das Entwickeln einer Blended-Learning-Lernkultur im Volksbanken-Verbund war. „Das Etablieren einer digitalen Lernkultur in einer Organisation braucht Zeit sowie Mut und den Willen des Topmanagements“, betont Czak-Pobeheim - „und beides hat

der Volksbanken-Verbund investiert.“ Und so gelang es der Volksbank Akademie, ihr Angebot erfolgreich auf die neue Blended-Learning-Methode umzustellen. Dies zeigt auch eine Erhebung der Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Trainern, die 2017 bei den von der Akademie firmenintern durchgeführten Seminaren und Trainings zum Einsatz kam: In ihr erreichten die Trainer 5,4 von 6 möglichen Zufriedenheitspunkten. Zudem konnte die Zahl der Aus- und Weiterbildungsteilnehmer von 3.500 auf über 22.000 gesteigert werden - auch weil die Präsenzzeiten um 40 Prozent sanken.

Ein zentraler Schlüssel bei der Einführung des Blended Learnings war der Trainerlehrgang. Das sahen auch die Juroren des Berufsverbands für Training, Beratung und Coaching (BDVT) so. Deshalb zeichneten sie das von Seminar Consult Prohaska mit der Volksbank Akademie durchgeführte Projekt mit dem „Europäischen Preis für Training, Beratung und Coaching in Gold 2018/2019“ aus.

In ihrer Laudatio betonten die Juroren, dass es in dem Programm „auf eine bemerkenswerte Weise“ gelungen sei, „soziales Lernen und kollaboratives Arbeiten im virtuellen Raum miteinander zu verknüpfen“. Deshalb entspreche es den Anforderungen an eine moderne Ausbildung firmeninterner Trainer im digitalen Zeitalter; außerdem Sorge es dafür, dass sich die angestrebten Fähigkeiten und Fertigkeiten „nachhaltig und gewinnbringend in den Köpfen der Teilnehmer und in deren Organisation verankern“.

Lukas Leist •