

Gelernt wird jetzt digital

WEITERBILDUNG – Unternehmen setzen immer stärker auf E-Learning bzw. Blended-Learning-Konzepte. **Das macht das Lernen der Mitarbeitenden und vor allem auch der Führungskräfte flexibler, kostensparender und schneller.** Aber Vorsicht: Es reicht nicht, die bisherigen Lernunterlagen eins zu eins auf den Firmenserver hochzuladen.

Frankfurt – Um die Effizienz ihrer Personalentwicklung zu erhöhen, nutzen inzwischen viele Unternehmen Aus- und Weiterbildungskonzepte, die das Lernen in Präsenzveranstaltungen mit einem computergestützten Lernen verknüpfen. Von solchen Blended-Learning-Konzepten erhoffen sie sich neben einer Ersparnis von Zeit und Geld eine Erhöhung der Effizienz.

Eine zentrale Ursache hierfür ist: Der Lernbedarf ist in vielen Organisationen heute so groß, dass er mit Präsenzveranstaltungen allein nicht mehr befriedigt werden kann. Deshalb muss das Lernen aus Unternehmenssicht ein integraler Bestandteil der Alltagsarbeit werden – auch weil der Lern- und Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden heute oft so verschieden ist, dass er mit zentral geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen nur noch bedingt befriedigt werden können.

Digital Natives sind Umgang mit Digitaltechnik gewohnt

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

Der Trend hin zu E-Learning bzw. Blended-Learning-Konzepten wird sich fortsetzen – auch weil zum Beispiel bei Online-Seminaren die bei Präsenzveranstaltungen anfallenden Reisezeiten und -kosten entfallen. Entscheidender ist jedoch: Mit der modernen digitalen Lerntechnik lassen sich Lernkonzepte schmieden, die sich leichter in den Arbeits- und Lebensalltag der Mitarbeitenden integrieren lassen.

Ähnlich verhält es sich beim Coaching. Auch dabei setzen die Unternehmen verstärkt auf Telefon- und Online-Coachings, unter anderem, weil diese



Es kommt Führungskräften sehr entgegen, wenn sie weitgehend selbst bestimmen können, wann, wo, wie lange und wie viel sie lernen.

sich meist kurzfristiger planen lassen, wenn ein akuter Bedarf besteht. Und beim Trainieren der Verhaltenssicherheit der Mitarbeitenden? Hierbei entdecken die Unternehmen zunehmend die Vorzüge von Microlearning-Apps, mit denen die Mitarbeitenden das Gelernte einüben und vertiefen, außerdem die Vorzüge von Blended-Learning-Konzepten, bei denen die Teilnehmenden beispielsweise nach einer Präsenzveranstaltung, die als Auftakt einer Personalentwicklungsmaßnahme dient, über einen längeren Zeitraum regelmäßig sogenannte Online-Learning-Nuggets erhalten. Diese dienen dazu, das Wissen und Können zu vertiefen und in den Arbeitsalltag zu integrieren. Bei diesen Nuggets kann es sich zum Beispiel um Videos, Transferaufgaben, vertiefende Infos oder Elemente, die dem Fördern der Lernmotivation dienen, handeln.

Ein Umdenken ist notwendig

So weit so gut! In der Praxis stellt das Einführen von Blended-Learning-Kon-

zepten die Unternehmen jedoch meist vor größere Herausforderungen als gedacht; speziell dann, wenn in ihnen noch die Überzeugung herrscht, dass es genügt, die bisherigen Lernkonzepte und -unterlagen eins zu eins auf den Firmenserver hochzuladen. Dies ist ein Irrtum! Das Implementieren von Blended-Learning-Konzepten erfordert von allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln.

Es setzt unter anderem eine Unternehmenskultur voraus, die diese Art des Lernens und das kollaborative Arbeiten unterstützt. Es erfordert zudem neben der nötigen technischen Infrastruktur bei allen Beteiligten 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 Selbstverständnis der Trainer:innen und Wissensvermittler:innen muss sich wandeln – unter anderem, weil sie beim Blended Learning anders als beim Präsenzlernen nicht kontinuierlich im persönlichen Kontakt mit den Lernenden stehen. Dies schränkt unter anderem die Möglichkeiten ein, situativ auf Probleme der Teilnehmenden beim Lernen zu reagieren.

Weil viele Unternehmen verkennen, dass es sich beim Einführen des Blended Learnings in ihrer Personalentwicklung letztlich um ein Change-Projekt handelt, kämpfen Trainer:innen und Wissensvermittler:innen anfangs außer mit technischen, oft auch mit zahlreichen methodisch-didaktischen sowie (selbst-)organisatorischen Fragen und Problemen. Bei deren Bewältigung wird ihnen meist zu wenig Unterstützung gewährt.

Das Change-Projekt zielt auf das Schaffen einer neuen Lernkultur in der Organisation ab – und zwar einer Lernkultur, bei der mehr Eigenverantwortung in den Händen ihrer Mitarbeitenden liegt.

Die Führungskräfteentwicklung hat oft eine Vorreiterfunktion

Zum Einsatz kommen in den Unternehmen E- und Blended-Learning-Konzepte inzwischen recht häufig, wenn neue Mitarbeitende im Rahmen ihrer Einarbeitung die erforderlichen Kenntnisse über die im Betrieb praktizierten Verfahren und genutzten Technologien erwerben sollen oder wenn neue Problemlösungen eingeführt werden sollen und relativ viele Mitarbeitende in recht kurzer Zeit zu schulen sind.

Mitarbeitende können nach einer Präsenzveranstaltung regelmäßig Online-Learning-Nuggets erhalten, die dazu dienen, das Wissen und Können zu vertiefen.

Intensiv werden solche Konzepte aber auch schon in der Führungskräfteentwicklung genutzt; unter anderem, weil die Führungskräfte im Arbeitsalltag oft auch als Wissensvermittler:innen fungieren. Deshalb müssen sie mit dieser Lernform vertraut sein, und zwar speziell dann, wenn sie ihre Mitarbeitenden weitgehend auf Distanz führen, zum Beispiel weil diese (häufig) im Homeoffice arbeiten.

Hinzu kommt: Der Terminkalender von Führungskräften ist, weil auf ihren Schreibtischen so viele Fäden zusammenlaufen, oft so eng, dass es ihnen schwerfällt, regelmäßig auf Schulungen zu ge-

hen. Deshalb kommt ihnen diese Lernform, bei der sie weitgehend selbst bestimmen, wann, wo, wie lange und wie viel sie lernen, sehr entgegen – zumal sie aufgrund ihrer Persönlichkeit in der Regel weniger Selbstmotivationsprobleme beim Lernen als viele Mitarbeitende auf der operativen Ebene haben.

Bedürfnisse der Führungskräfte müssen oft rasch befriedigt werden

Ein weiterer Grund, warum viele Unternehmen das Onlinelernen und Blended Learning in der Führungskräfteentwicklung stark pushen, ist: Gerade die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich in den zurückliegenden Jahren stark gewandelt – und zwar nicht nur aufgrund der im Zuge der Digitalisierung fortschreitenden bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, die von ihnen auch eine höhere Kompetenz zum lateralen Führen und Führen auf Distanz erfordert. Auch Faktoren wie der Generationswechsel, der Fachkräftemangel und das vermehrte Arbeiten im Homeoffice tragen dazu bei, dass viele Führungskräfte ihr bisheriges Führungsverhalten überdenken und neu justieren müssen.

So sind heute zum Beispiel die meisten Führungskräfte viel stärker als früher als Sinnstifter:innen, Beziehungsmanager:innen sowie Motivatoren und Motivatorinnen ihrer Mitarbeitenden und Teams gefragt.

Die Lernbedürfnisse der Führungskräfte müssen oft zeitnah befriedigt werden, nicht nur aufgrund der Management- und Entscheiderfunktion, die jede Führungskraft hat, sondern auch, weil sie im Arbeitsalltag in einem permanenten Dialog mit ihren Mitarbeitenden stehen, die sie mit ihren Fragen, Sorgen und Nöten bombardieren.

In diesem Dialog können und dürfen die Führungskräfte sich nicht wegducken: Sie müssen Flagge zeigen. Dies können sie nur, wenn sie selbst die nötige Orientierung und sozusagen einen Kompass für ihr grundsätzliches sowie situationsbedingtes Verhalten und Vorgehen haben.

Barbara Liebermeister



DIE AUTORIN ist Leiterin des Instituts für Führungskräfteentwicklung im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.