Pressemappe 2021

seminar consult
PROHASKA

Veröffentlichungen in Printmedien

Artikel	Zeitschrift / Zeitung
Zehn Thesen zum Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt der Zukunft	Die Mediation (D), Januar 2021
Der Faktor Mensch beim Online-Lernen	KMU-Magazin (CH), Januar 2021
Fünf Regeln für E-Learnings	GZ (D), 26. Februar 2021
5 Irrtümer beim E-Learning	BILDUNGaktuell (A), Februar 2021
E-Learning in Pandemiezeiten: fünf folgenschwere Irrtümer	Computerwoche (D), 22. März 2021
Der Faktor Mensch	Training aktuell (D), März 2021
Didaktik für Distance Learning	Training (A), März 2021
Fünf folgenschwere Irrtümer	gmbhchef (D), März 2021
Der (neue) Weg zum Trainer	Training (A), April 2021
Zwölf Thesen zur Zukunft des Trainingsmarkts	wirtschaft + weiterbildung (D), April 2021
Zwölf Thesen zum Beratungs-, Trainings- und Coachingmarkt	Swiss IT Magazine (CH), April 2021
Der Faktor Mensch beim Online-Lernen	kmuRUNDSCHAU (CH), April 2021
Coaching im Wandel der (Corona-)Zeit	Training (A), Juni 2021
Mensch im Mittelpunkt	wirtschaft + weiterbildung (D), Juni 2021
Kompass für E-Learning	bindereport (D), Juni 2021
Lerne lieber online	BILDUNGaktuell (A), August 2021
Online lernen	Arbeit und Arbeitsrecht (D), August 2021
E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer	KMU-Magazin (CH), August
Hybrid lernen – das neue Normal?	OÖNachrichten (A), 25. September 2021
Buch Rezension	Training aktuell (D), September 2021
Kosten fürs Online-Lernen	Die Tabak Zeitung (D), 15. September 2021
Tipps für hybride Trainingsmaßnahmen	wirtschaft + weiterbildung (D), September 2021
Fünf E-Learning-Irrtümer	Pharma+Food (D), September 2021
Preisschild entwickeln – Bewertung von Online-Beratung und Online-Training	kmuRUNDSCHAU (CH), September 2021
Online lernen: Von der Notlösung zum «neuen Normal»	KMU-Magazin (CH), September 2021

Wieviel Geld sind eine Online-Beratung und ein Web-Training wert?	Computerwoche (D), September 2021
Fünf E-Learning-Irrtümer	Chemie Technik (D), Oktober 2021
Erfolgreiche Frauen im Porträt	Training (A), November 2021
Von der Notlösung zum neuen „Normal“	Deutsches Ingenieurblatt (D), November 2021
Online lernen	Elektropraktiker (D), November 2021
Online lernen bleibt	IHK Stuttgart (D), Dezember 2021
Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?	Giesserei (D), Dezember 2021

Veröffentlichungen in Onlinemedien

Artikel	Portal
Der Faktor Mensch beim Online-Lernen	www.versicherungsmagazin.de, 06.01.21
E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer	www.versicherungsjournal.at, 24.02.21
Schlüsselkompetenz: sich selbst coachen	www.hrtoday.ch, 19.03.21
Die ANKER-Strategie zur besseren Wissens-Vermittlung	www.hrweb.at, 18.03.21
Preisgestaltung beim Online-Beraten und -Trainieren	www.consulting.de, 15.03.21
E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer	www.pt-magazin.de, 07.03.21
E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer	www.versicherungsmagazin.de, 05.03.21
Bad New World: Fünf folgenschwere Irrtümer beim E-Learning	www.ict-channel.com, 09.03.21
E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer	www.finanzpraxis.com, 04.03.21
Fünf fatale E-Learning-Irrtümer	www.pt-magazin.de, 14.04.21
Beim Online-Lernen den Faktor Mensch beachten	www.pt-magazin.de, 12.04.21
Typische Fehler beim Erstellen von E-Learning-Programmen	www.elearning.click, 12.04.21
E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer	www.home-of-wleding.com, 23.05.21
E-Learning-Kompass für eine neue Lernkultur	www.checkpoint-elearning.de, 18.05.21
Fünf fatale E-Learning-Irrtümer	www.cash.at, 28.05.21
Ratgeber: Den Burn-out vermeiden	www.sparkasse.at, 17.06.21
Wieviel Geld darf ein Online-Training kosten?	www.versicherungsmagazin.de, 21.06.21

Online-Coaching: Honorar-Richtlinien für Berater und Trainer	www.trend.at, 21.06.21
Strategische Burnout Prävention in Unternehmen	www.trend.at, 16.06.21
Wieviel Geld ist eine Online-Beratung bzw. ein Online-Training wert?	www.finanzpraxis.com, 15.06.21
Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal	www.geldinstitute.de, 16.07.21
Neue Lernarrangements werden nachgefragt	www.geldinstitute.de, 27.07.21
Online lernen: von der Notlösung zum neuen Normal	www.haufe.de, 22.07.21
Wie viel darf ein Online-Training kosten?	www.cash.at, 29.07.21
Online lernen: von der Notlösung zum „Neuen Normal“	www.versicherungsbetriebe.de, 16.07.21
Wieviel Geld darf eine Online-Beratung kosten?	www.geldinstutute.de, 24.07.21
Online lernen: Von der Notlösung zum neuen Normal	www.refa.de, 16.07.21
Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal	www.pt-magazin.de, 17.08.21
Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal	www.finanzpraxis.com, 09.08.21
Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal	www.hrtoday.ch, 11.08.21
12 Thesen zum Beratungs-, Trainings- und Coachingmarkt der Zukunft	www.3minutencoach.com, 05.08.21
Online lernen: Von der Notlösung zum neuen Normal	www.marktforschung.de, 25.08.21
Lernen in Präsenz und online	www.karriere.sn.at, 25.10.21
Fünf E-Learning-Irrtümer	www.chemietechnik.de, 12.10.21
Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?	www.home-of-welding.com, 17.10.21
Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?	www.finanzpraxis.de, 04.11.21
Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?	www.versicherungsjounal.at, 05.11.21
Weiterbildung – quo vadis?	www.report.at, 01.12.21
Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?	www.hrtoday.ch, 01.12.21
Frischer Wind im Coaching-Markt	www.sparkassenzeitung.de, 08.12.21

Zehn Thesen zum Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt der Zukunft

Die Covid-19-Pandemie hat den Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt nachhaltig verändert - unter anderem, weil in ihrem Gefolge viele Personalabteilungen und Führungskräfte erstmals eine qualifizierte Erfahrung mit digitalen Lern- und Kollaborationstools gesammelt haben.

Zehn Thesen, wie sich der Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt entwickeln wird.

Sabine Prohaska

These 1: Durch die Covid-19-Pandemie wurde endgültig klar: Die Digitalisierung macht vor der Personalentwicklung nicht halt.

Im Zuge der Pandemie hat die Digitalisierung einen starken Schub erfahren und in vielen gesellschaftlichen Bereichen und Branchen die Aufrechterhaltung des Betriebes ermöglicht. Digitale Lern- und Kommunikationsformen wurden insbesondere im Zuge von Lockdowns geradezu unerlässlich. Demzufolge werden sich die firmeninternen Personalentwickler sowie Trainings- und Beratungsanbieter künftig verstärkt fragen, ob und wie sie einen Teil ihrer Leistungen digitalisieren können, und eine diesbezügliche Kompetenz aufbauen müssen.

These 2: Im Gefolge der Pandemie stieg nicht nur die Akzeptanz von Online-Meetings, sondern auch die von Online-Trainings und -Coachings enorm.

In den vergangenen Monaten haben viele Menschen Erfahrungen bei der Nutzung digitaler Kommunikationsmedien in bislang ungewohnten Kontexten gewonnen. In der Folge werden auch die Kunden von Personalentwicklern sowie Beratern, Trainern usw. verstärkt fragen: Können wir die Trainings und Beratungen nicht auch online durchführen?

These 3: Vielen Klienten ist bewusst geworden, dass ein Online-Beraten, -Trainieren und -Coachen durchaus Vorzüge hat.

Im Zuge der Corona-Pandemie und der durch sie begünstigten Online-Formate haben viele festgestellt: Physische Präsenz ist nicht in jedem Fall zwingend notwendig, selbst ein Austausch auf digitalem Weg kann zum gewünschten Ergebnis führen und darüber hinaus Ressourcen einsparen. So rechnen sich online oft auch kürzere Trainings- und Beratungssessions von zum Beispiel einer Stunde, die sich als Präsenzveranstaltungen betriebswirtschaftlich nicht rechtfertigen ließen - auch aufgrund der langen Reisezeiten von Trainern oder Beratern bzw. Teilnehmern. Außerdem lassen sich Online-Trainings- und -Beratungen meist kurzfristiger bzw. zeitnäher realisieren - also dann, wenn gerade ein akuter Bedarf besteht.

These 4: Das alte Credo, über digitale Lernmedien ließen sich nur kognitive Lerninhalte vermitteln, stimmt nicht mehr.

Durch die Online-Trainings in den vergangenen Monaten wurde vielen Teilnehmern der unmittelbare Nutzen digitaler Lernmedien bewusst: Unter anderem weil sie registrierten, dass man zum Beispiel Zoom-Sessions viel interaktiver als gedacht gestalten kann und man in ihnen deutlich mehr vom Gegenüber bzw. den anderen Teilnehmern wahrnimmt als angenommen.

Bildquelle: stock.adobe.com/insta_photos

These 5: Künftig werden die Trainingsanbieter stärker begründen müssen, warum gewisse Trainings, Beratungen usw. als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden sollen.

Vor dem Hintergrund der laufenden Entwicklung steht die Präsenzveranstaltung in ihrer gewohnten Form inzwischen unter enormem Legitimationsdruck. Und in der Praxis werden sich - speziell wenn es um komplexe Personalentwicklungskonzepte geht - verstärkt Blended-Learning-Konzepte durchsetzen, die das Lernen in Präsenzveranstaltungen mit einem Online-Lernen verknüpfen.

These 6: Ohne eine valide Digitalkompetenz werden mittelfristig Personaientwickler sowie Trainer ihr Business nicht mehr ausüben können.

Der steigende Bedarf an technischem Verständnis heißt für Berater, Coaches und Trainer nicht, dass sie ein Informatikstudium absolvieren müssen. Sie müssen jedoch über so viel IT-Know-how verfügen, dass sie qualifiziert beurteilen können, welche Lernarchitekturen sich mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik schmieden lassen und für welche Ziele diese eingesetzt werden können. Zudem benötigen sie praktische Erfahrung im Nutzen solcher Tools wie Teams, Zoom und Facetime. Sonst werden sie auch von den Spezialisten in den Fachabteilungen - speziell aus dem IT-Bereich - nicht mehr ernst genommen.

These 7: Die Personalentwicklungsbereiche werden verstärkt mit den IT-Bereichen der Unternehmen kooperieren müssen.

Da sie meist selbst keine IT-Experten sind, sind die HR-Bereiche künftig beim Realisieren moderner, zeitgemäßer Lern- bzw. Trainingslandschaften auf die Unterstützung der internen (bzw. von externen) IT-Spezialisten angewiesen. Das heißt, sie müssen auch deren Sprache sprechen sowie deren technische (statt primär pädagogische bzw. psychologische) Denkweise verstehen.

These 8: Der Trainingsmarkt bzw. der Markt für Lerntechnologie ist ein Markt im Umbruch.

In diesem Markt werden sich in den nächsten Jahren viele neue Anbieter etablieren, die ihre Wurzeln primär im IT-Bereich haben.

These 9: Dem Online-Coaching gehört die Zukunft.

Das Coaching-Business wird mittel- und langfristig aus Zeit- und Kostengründen ein weitgehend virtuelles sein. Im Markt werden sich verstärkt Blended-Coaching-Konzepte etablieren, bei denen die Präsenzcoachings primär dem Beziehungsaufbau dienen; ansonsten erfolgt das Coachen online.

These 10: Der Online-Trainings-, -Beratungs- und -Coachingmarkt ist ein (Wachstums-)Markt im Entstehen.

Deshalb haben sich in ihm bisher kaum Qualitätsmaßstäbe sowie Preisniveaus etabliert. Diese werden sich ebenso wie im klassischen Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt jedoch zunehmend entwickeln, sobald dieser einen höheren Reifegrad erreicht.

Sabine Prohaska

Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, das über eine E-Learning-Academy verfügt und dessen Blended-Learning-Trainer-Ausbildung u, a. mit dem BDVT-Trainingspreis in Gold 2018/ 2019 ausgezeichnet wurde (Internet: www.semianrconsult.at). Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT),

Weiterbildung

Der Faktor Mensch beim Online-Lernen

Beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen «unpersönlicher» als beim Lernen in Präsenzseminaren und -trainings. Deshalb müssen die Grundbedürfnisse der Lernenden schon beim Planen des Lernprozesses schärfer berücksichtigt werden.

› Sabine Prohaska

Die moderne Kommunikations- und Informationstechnik bietet uns viele neue Möglichkeiten zum digitalen Lehren und Lernen. Doch beim Gestalten solcher Lernumgebungen sollte man einen Faktor nie vergessen: den Menschen. Sonst erliegt man rasch der Faszination der interaktiven Tools und modernen Lernplattformen und vergisst: Diese technischen Hilfsmittel entfalten ihre Wirkung nur, wenn die Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden, die sie nutzen.

Die menschlichen Bedürfnisse

Deshalb ist es gerade beim E-Learning wichtig, sich immer wieder darauf zu besinnen, wem das digitale Lehren und Lernen dienen soll: dem Menschen. Ausserdem sollte man darauf achten, dass dessen Grundbedürfnisse beim Gestalten der digitalen oder virtuellen Lernwelten berücksichtigt werden.

Über die Grundbedürfnisse von Menschen nicht nur beim Online-Lernen gibt es umfassende Erkenntnisse der Kognitionsforschung. Insbesondere ihre Erkenntnisse über die neurologische Verarbeitung von Informationen in unserem Gehirn geben uns viele Hinweise, wie man ein nachhaltiges Lernen auch im digitalen Raum gewährleisten kann.

Menschen möchten sich verbunden fühlen

Das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit ist in uns Menschen so stark verankert, dass unser Gehirn einen Mangel hieran wie einen körperlichen Schmerz empfindet. Ausserdem sinkt, wenn es nicht befriedigt wird, unsere kognitive Fähigkeit. So erscheinen uns Aufgaben, die wir alleine lösen sollen, zum Beispiel meist weniger interessant. Deshalb verringert sich unsere Aufmerksamkeitsspanne.

Priyanka Carr und Gregory Walton von der Stanford University untersuchten dieses Phänomen 2012 in zahlreichen Experimenten. Dabei zeigte sich: Menschen, die das Gefühl haben «Ich bin Teil eines Teams», erzielen bessere (Arbeits-) Ergebnisse als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist. Deshalb sollten in digitale Lernarrangements Möglichkeiten zur Kommunikation wie Chats und Foren integriert werden; ausserdem sollten die Lerner von Online-Trainern oder Tutoren individuell betreut werden.

Ermöglicht werden sollte auch ein persönliches Kennenlernen – zum Beispiel über Videobotschaften, Persönlichkeitsprofile in der Lernplattform oder Vorstellungsrunden in Live-Online-Seminaren. Als Trainer oder Personalentwickler sollten Sie zudem, soweit möglich, ein gemeinsames Arbeiten fördern.

Wichtig ist auch ein Gefühl der Sicherheit, denn Angst verringert die kognitive Leistungsfähigkeit. Im Umkehrschluss gilt: Die Lernergebnisse sind besser, wenn die

!

kurz & bündig

- Technische Hilfsmittel entfalten auch beim E-Learning ihre Wirkung nur, wenn die Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden.
- Das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit ist in uns Menschen so stark verankert, dass unser Gehirn einen Mangel hieran wie einen körperlichen Schmerz empfindet.
- Menschen entfalten, wenn sie Vertrauen in ihre Kompetenz spüren, ihre Potenziale stärker und erzielen bessere Ergebnisse.

Lerner sich sicher und geborgen fühlen. Fragen, die Ihnen helfen, auf dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu achten, sind:

- Gibt es Möglichkeiten, mehr über die anderen Lerner zu erfahren?
- Werden die Lerner persönlich begrüsst?
- Besteht die Möglichkeit, mit anderen Lernern in Kontakt zu treten?
- Ist ein kooperatives Lernen möglich?
- Begleitet ein Tutor oder Online-Trainer den Lernprozess?
- Gibt es (Rück-)Fragemöglichkeiten?
- Ist für ausreichend Informationsmaterial als Hilfestellung vor dem Start gesorgt (Benutzerhandbuch, Erklärvideos und so weiter)?
- Existieren Regeln für den Umgang miteinander im virtuellen Raum und sieht das Design Zeiten für deren Klärung vor?

Menschen möchten sich einbringen und wachsen

Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther bezeichnet das «Über-sich-Hinauswachsen» und «Sich-entfalten-Können» als ein neurobiologisches Grundbedürfnis. Das bedeutet für das Thema Lernen unter anderem: Die Aufgaben sollten so konzipiert sein, dass sie mit etwas Einsatz gut zu bewältigen sind. Es erfordert Fingerspitzengefühl, den Lernprozess so zu gestalten, dass er zwar fordert, aber nicht über- oder unterfordert.

Das setzt auch ein gewisses Know-how über die Funktionsweise unseres Gehirns voraus. Man sollte zum Beispiel wissen, dass unser präfrontaler Cortex seriell arbeitet: Ihn überfordern also zu viele Aufgaben auf einmal. Diese Tatsache gilt es unter anderem zu beachten, wenn es um die Frage geht: Soll der Lernstoff auf einmal oder sequenziell auf der Lernplattform freigeschaltet werden?

Dem Wunsch, sich entfalten zu können, kann man gerecht werden, indem man den Lernern die Möglichkeit zur Mitgestaltung ihres Lernprozesses bietet. Durch die Integration asynchroner Elemente wie Learning Nuggets in die Lernarrangements bieten Sie den Lernern die Chance hierzu. Denn jeder Lerner kann selbst entscheiden, wann, wo und wie oft er diese nutzt.

Man kann in den Lernarrangements auch nur die Rahmenbedingungen vorgeben. Ansonsten können die Lerner den Weg zum Ziel selbst gestalten. Sie sollen sozusagen eigene Erfahrungen mit ihrem Lernen sammeln und diese reflektieren, um so die idealen Lernwege für sich zu entdecken. Das setzt in den Lernarrangements Reflexions- und Feedback-Schleifen voraus. Diese Selbst-Erfahrung sollte aber nicht unter Zwang erfolgen, denn im Stress-Modus erfolgt nur ein geringes Lernen.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Sind die Lerninhalte in gehirngerechte Portionen aufgeteilt?
- Werden verschiedene Kanäle genutzt: Bilder, Texte, Audio, Video?
- Wird gezielt das Interesse der Lerner geweckt?
- Sind die Aufgaben für die Lerner lösbar?
- Werden die Lerner motiviert, selbst Probleme und Fragen zu formulieren?
- Können sie einen Teil des Contents selbst generieren?
- Sind Reminder im Alltag geplant?
- Sind Reflexionseinheiten eingebaut?
- Gibt es Feedbackmöglichkeiten?

Menschen wollen Vertrauen und Wertschätzung erfahren

Menschen entfalten, wenn sie Vertrauen in ihre Kompetenz spüren, ihre Potenziale stärker und erzielen bessere Ergeb-

nisse. Reflektieren Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer einmal Ihr Menschenbild: Glauben Sie zum Beispiel, dass man Menschen (auch beim Lernen) kontrollieren sollte, weil sie sonst weniger engagiert sind?

Der Lernprozess sollte nicht aufgrund einer misstrauischen Grundhaltung der Lernarchitektur-Entwickler zu sehr bürokratisiert sein. Stellen Sie den Lernern die nötigen Ressourcen zur Verfügung und signalisieren Sie ihnen ansonsten Vertrauen – zum Beispiel, indem Sie ihnen grosse Freiräume zum Selbstentscheiden gewähren.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Haben die Teilnehmer geeignete Rahmenbedingungen zum Lernen und ausreichende Freiräume zum Umsetzen des Gelernten?
- Wird ein Umsetzen des Gelernten von den Führungskräften überhaupt gewollt?
- Sind die Aufgaben usw. in den diversen Kommunikationskanälen positiv und wertschätzend formuliert?
- Ist die Lernumgebung klar, übersichtlich und einladend strukturiert?
- Gibt es Austausch-Möglichkeiten zwischen den Lernern?
- Werden ihnen auf Wunsch weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt?
- Sind die Bewertungsrichtlinien klar?
- Sind die Lernanforderungen an das Vorwissen und die Fähigkeiten adaptiert?

Menschen wollen Sinn empfinden und erfahren

Viele Unternehmen sind überzeugt: Die Tatsache, dass wir ein (Online-)Seminar organisieren, reicht als Begründung, daran aktiv teilzunehmen. Wäre das Lernangebot nicht wichtig, würden wir es ja nicht anbieten.

In der Praxis erweist es sich jedoch als extrem wichtig, sich vorab den individuellen Nutzen für jeden Teilnehmer zu überlegen und diesen auch zu kommunizieren, denn: Menschen lernen, wenn sie einen unmittelbaren persönlichen Bezug zum Thema haben, also wenn der Sinn für sie erkennbar ist. Dann zeigen sie mehr Engagement und eine höhere Motivation, bei Rückschlägen dranzubleiben.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Ist der Nutzen des Lerninhalts ersichtlich?
- Werden die Lernziele klar aufgezeigt?
- Sind die Aufgaben der Lerner praxisrelevant?
- Besteht eine Auswahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anspruchsniveaus?
- Erhalten die Teilnehmer eine Orientierung über die voraussichtliche Dauer der Selbstlernphasen und Aufgaben?
- Existiert ein transparentes Bewertungssystem?
- Gibt es ausreichend Praxisbeispiele?
- Findet eine Ergebnissicherung am Ende statt?
- Erfolgt eine Evaluation nach dem Lernprozess?

Andere Trainer-Skills nötig

Bei der Lektüre der oben genannten Grundbedürfnisse von Menschen, die beim digitalen Lernen zu beachten sind, dachten Sie vielleicht: «Nichts Neues. Diese Bedürfnisse haben Menschen auch beim Lernen in Präsenzseminaren.» Das stimmt, doch beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen andere. So lernen die Teilnehmer zum Beispiel oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten – und zwar nicht selten allein.

Ausserdem können Sie mit ihnen nur über technische Hilfsmittel wie Mails, Video-Konferenzsysteme und so weiter kommunizieren. Deshalb können Sie auch nicht so unmittelbar auf ihre Reaktionen auf gewisse Vorschläge, Lernangebote, Aufgaben und so weiter reagieren – auch weil sie diese eingeschränkter als in Präsenz-Seminaren wahrnehmen. Deshalb müssen die aus ihren Grundbedürfnissen resultierenden möglichen Reaktionen der Lerner beim Online-Lehren und -Lernen viel schärfer im Vorfeld beim Planen der Lernarchitekturen bedacht werden und in deren Gestaltung einfliessen. Die Kompetenz hierzu müssen sich viele Personalentwickler und Trainer noch aneignen. «

Porträt

Sabine Prohaska
Trainerin

Die Wirtschaftspsychologin 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. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Von ihr sind mehrere Fachbücher für Weiterbildner sowie Trainer und Coaches erschienen.

Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at

Expertise

Fünf Regeln für E-Learnings

Die Mitarbeiter sitzen zu Hause wegen der Kurzarbeit. Gut, wer sich weiterbildet. Unsere Expertin Sabine Prohaska gibt fünf Tipps, die sich HR- und Ausbildungsverantwortliche beim Thema E-Learning zu Herzen nehmen sollten

Tipp 1: Keine 1:1-Übertragung aus Präsenzseminaren

Die Illusion klingt gut: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Nur leider: Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben. Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell geltenden bzw. vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

Tipp 2: Interaktion im virtuellen Raum schaffen

Es reicht nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden einzurichten. Die Bildungsverantwortlichen kommen nicht darum herum, diese aktiv zu steuern. Achten Sie zum Beispiel als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind, und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen und eigenen Erfahrungsberichten oder durch das Einbringen aktueller Links. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Stellen Sie den Teilnehmern gezielt Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen, oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Spätestens nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

Tipp 3: Es braucht ein Wir-Gefühl

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Deshalb ist die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt wichtig! Die persönlichen Bedürfnisse der Lernenden dürfen nicht aus den Augen verloren werden. Man muss präsent und ansprechbar sein. Auch in den

asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

Tipp 4:
Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass sich Lernen nicht so mechanistisch „vertakten" lässt wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit – auch für Reflexion, um die Lerninhalte erst richtig aufnehmen zu können. Kurze Lerneinheiten zwischen drei und 15 Minuten, Micro-Learnings oder Learning-Nuggets genannt, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Hierbei handelt es sich um kurze Lernvideos, Podcasts, Quiz oder Texte. Sie fügen sich flexibel in die kleinen Freiräume im (Arbeits-)Leben ein. Schon beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten sollte man darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden. Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

Tipp 5:
Die Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen motivieren

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst. Achten Sie bei E-Learning-Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern erörtert und geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Der schon lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

» **Zur Autorin**
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska in Wien. Sie ist Autorin mehrerer Trainingsfachbücher und unterstützt Unternehmen beim Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten in ihrer Organisation.

5 Irrtümer beim E-Learning

Das Online-Lernen birgt einige Herausforderungen. Was es zu beachten gibt, weiß **Mag. Sabine Prohaska**

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Sie sind hochmotiviert, neue Wege in ihrer Aus- und Weiterbildung zu beschreiten. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

© pexels.com

Irrtum #1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Vergessen Sie alle Ansätze wie „Wie können wir unser aktuelles zweitägiges Präsenz-Seminar, so wie es ist, online abbilden“. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch auf den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell geltenden bzw. vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter.
Sabine Prohaska

Irrtum #2: Die Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen und eigenen Erfahrungsberichten oder durch das Einbringen aktueller Links. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Wenn man in der Lernplattform sehen kann, wer gerade online ist (wie auf manchen Social Media Plattformen), erleichtert dies den Teilnehmenden die Kontaktaufnahme untereinander. Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Spätestens nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

Irrtum #3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein. Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den

Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen?

Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

Irrtum #4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass sich Lernen nicht so mechanistisch „vertakten" lässt wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben". Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion. Kurze Lerneinheiten zwischen drei und 15 Minuten, Micro-Learnings oder Learning Nuggets genannt, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Hierbei handelt es sich um kurze Lernvideos, Podcasts, Quizzes oder Texte. Sie fügen sich flexibel in die kleinen Freiräume im (Arbeits-)Leben ein.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und Lernen im Betriebs- und Lebensalltag immer stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden. Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

Irrtum #5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern erörtert und geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Der schon lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit.

Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

E-Learning-Formate stärker promoten

Wichtig ist auch, eine höhere Vermarktungskompetenz bei den digitalen Lernprojekten. Diese müssen firmenintern aktiv promotet bzw. beworben werden – zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich.

Mag. Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin, Managementtrainerin und systemisch lösungsorientierter Coach. Ihr Kernthema ist das Vermitteln von angewandter Psychologie im Businessalltag. Zudem ist sie auch Autorin mehrerer Fachbücher und unterstützt Unternehmen beim Umsetzen von E-Learning.

Klick! www.seminarconsult.at

E-Learning in Pandemiezeiten: fünf folgenschwere Irrtümer

In vielen Firmen herrscht Aufbruchsstimmung in Sachen digitales Lernen. Mitarbeiter und Geschäftsführungen sind hochmotiviert, neue Wege im Training zu beschreiten. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte unterliegen sie jedoch oft Irrtümern, die Enttäuschungen bei den Beteiligten erzeugen.

Von Sabine Prohaska, Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet.

Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können eins zu eins im virtuellen Raum abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion, ihre bisherigen Konzepte eins zu eins in die digitale Welt übertragen zu können. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als hätten Sie nie in einem Schulungsraum gesessen.

Entwickeln Sie Ihr E-Learning-Angebot weiter und nutzen Sie die Chance, den unausweichlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt eine neue Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch auf den zeitlichen und organisatorischen Ablauf.

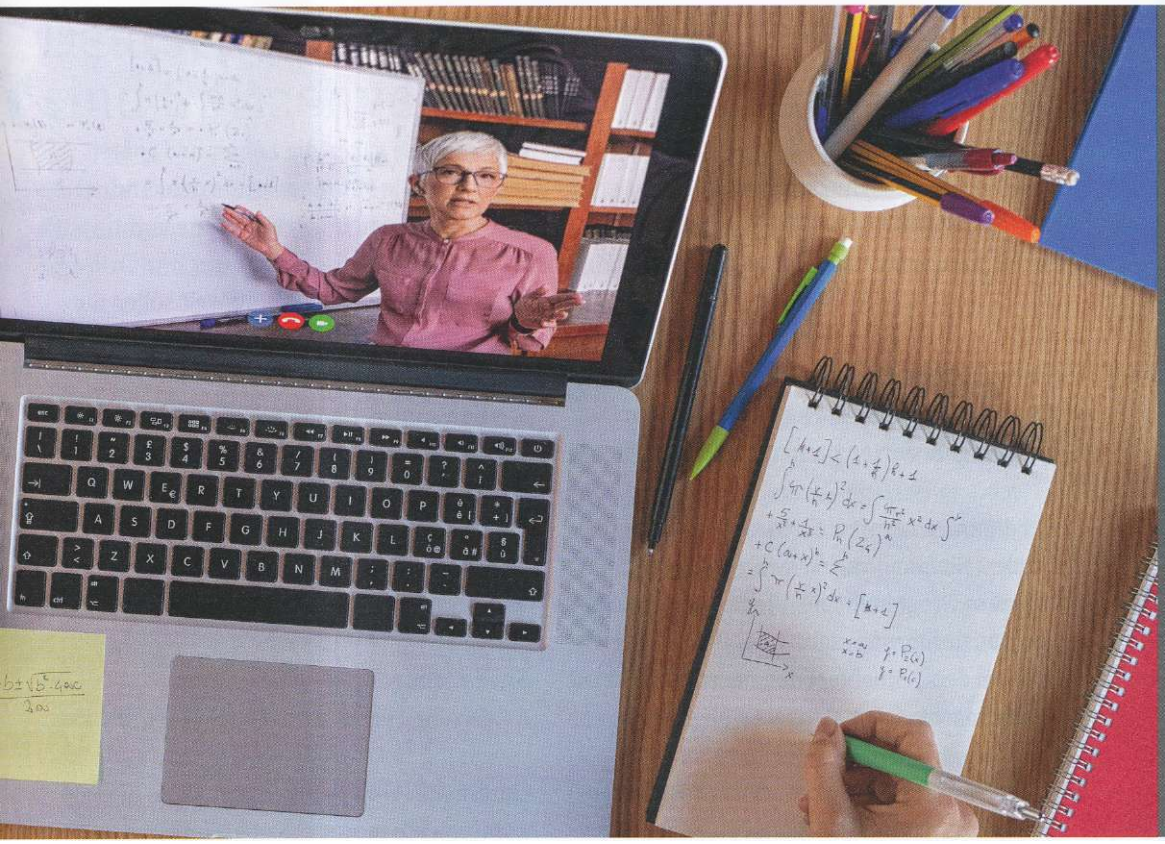
Das erfordert, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden neu zu gestalten, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der mit Sicherheit schnell aufkommenden Euphorie anstecken, die auf die vielen bereits existierenden technischen Möglichkeiten zurückgeht. Handeln Sie lieber nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und mit Bedacht entwickeln. Es sollte sich im Einklang mit den in Ihrem Unternehmen geltenden Rahmenbedingungen befinden.

Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Es reicht nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten, und schon werden diese Tools von allen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortliche oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen Sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie dort vor allem zu deren Beginn sichtbar sind, und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an - zum Beispiel mit Fragen und Erfahrungsberichten oder durch das Einbringen aktueller Links. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!"

Wenn man in der Lernplattform sehen kann, wer gerade online ist (wie auf manchen Social-Media- Plattformen), erleichtert das die Kontaktaufnahme der Teilnehmenden unter-



Online-Training wird nach der Pandemie einen Aufschwung erleben, sind Experten überzeugt. Allerdings reicht es bei Weitem nicht, die alten Inhalte einfach eins zu eins ins Netz zu stellen. Im Gegenteil: Der Dozent ist erst recht gefordert, die ganze Klaviatur der Kommunikation – virtuell und analog – zu beherrschen und empathisch auf die Teilnehmer einzugehen.

einander. Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen, oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand den eigenen Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Spätestens nach zwei, drei geplanten „Eingriffen" dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

Irrtum 3: Die Bedeutung des Wir-Gefühls wird unterschätzt.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen, und das wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten.

Wie präsent und ansprechbar sind Sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen - also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms ist stark darauf zu achten, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld - diese Maxime gilt auch in unserer Arbeitswelt. Folglich werden Lernzeiten gemessen und Bildungsabläufe diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass sich Lernen nicht so mechanistisch „takten" lässt wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Nutzer von E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht eine hohe Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben". Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und 15 Minuten, Micro-Learnings oder Learning Nuggets genannt, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Hierbei handelt es sich um kurze Lernvideos, Podcasts, Quizze oder Texte. Sie fügen sich flexibel in die kleinen Freiräume im (Arbeits-)Leben ein.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und Lernen im Betriebs- und Lebensalltag immer stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Ab-

Mehr moderne Bildung!

Damit junge Menschen fit aus der Coronakrise kommen, haben die Analysten vom Londoner Marktforschungsinstitut Oxford Economics folgende Forderungen formuliert:

1. Schulbildungslücken schließen! Die Pandemie hat das Lernen vor allem junger Menschen ernsthaft gestört. Im Bestreben, verpasstes Lernen nachzuholen, müssen die Regierungen den Einsatz von zusätzlichem Kleingruppenunterricht in Erwägung ziehen, insbesondere für Kinder aus benachteiligten Haushalten.

2. Bildung umdenken und neu ausrichten! Die formale Bildung ist immer noch auf die Anhäufung von Wissen ausgerichtet, anstatt die Fähigkeiten zu entwickeln, die für die Interpretation des Wissens erforderlich sind. Die Bildungssysteme sollten sich in Richtung problembasiertes Lernen bewegen – und weg von regelmäßigen standardisierten Tests des Faktenwissens.

3. Technologie nutzen, um neue Herausforderungen zu meistern! Covid-19 hat den Übergang zu einer stärker digitalisierten Wirtschaft rapide beschleunigt. Umschulungen müssen für breite Gruppen der Gesellschaft zugänglich sein, damit niemand zurückgelassen wird.

4. Lebenslanges Lernen priorisieren! Derzeit bildet sich etwa einer von vier Erwachsenen weiter. Um aber weiterhin in der Lage zu sein, sich an veränderte Nachfragemuster anzupassen, wird dieses Verhalten für alle Menschen im erwerbsfähigen Alter immer wichtiger werden. Um Anreize für diese Art des Lernens zu schaffen, sollten Firmen davon abrücken, von Bewerbern einen Nachweis über ihre formale Ausbildung zu verlangen und stattdessen einen Nachweis über ihr Engagement für das Lernen außerhalb der herkömmlichen Systeme einfordern.

stand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden. Generell gilt: Lernen braucht Muße, Zeitdruck und Stress sind kontraproduktiv.

Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den Teilnehmenden meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei allen E-Learning-Aktivitäten verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob diese überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss ein Arbeitgeber firmenintern erörtern und klären - das erfordert auch Fingerspitzengefühl.

Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Der schon lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die der Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt.

In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor.

In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keine Erfahrungen. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb sollten Unternehmen in dieser Hinsicht für ihre Beschäftigten Geduld und Verständnis aufbringen.

Auch wichtig: Arbeitgeber müssen E-Learning-Formate intern stärker promoten.

Unternehmen sollten sich bemühen, digitale Lernprojekte intern gut zu bewerben - zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kolleginnen und Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum doch in aller Regel als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind ihre Bedenken meist schnell verflogen, und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen beziehungsweise den internen Bildungsverantwortlichen muss es also in erster Linie gelingen, die neuen Lernformat und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich. [*hk*]

DIGITALES LERNEN

Der Faktor Mensch

Foto: Ridofranz/iStock

Verbundenheit, Selbstentfaltung, Vertrauen, Sinn: Diese menschlichen Grundbedürfnisse müssen auch in digitalen Lernsettings befriedigt werden.

Beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen unpersönlicher als bei Präsenzseminaren. Deshalb müssen die Grundbedürfnisse der Lernenden bereits beim Planen des Lernprozesses stärker berücksichtigt werden. Wie das funktioniert, erklärt die Trainer- und Coachausbilderin Sabine Prohaska.

Die moderne Kommunikations- und Informationstechnik bietet uns viele neue Möglichkeiten zum digitalen Lehren und Lernen. Doch beim Gestalten solcher Lerneinheiten sollte man einen Faktor nie vergessen: den Menschen. Sonst erliegt man rasch der Faszination der interaktiven Tools und modernen Lernplattformen und vergisst, dass diese technischen Hilfsmittel ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn die Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden, die sie nutzen.

Über die Grundbedürfnisse von Menschen - nicht nur beim Online-Lernen - gibt es umfassende Ergebnisse aus der Kognitionsforschung. Insbesondere ihre Erkenntnisse über die neurologische Verarbeitung von Informationen in unserem Gehirn liefern viele Hinweise, wie man ein nachhaltiges Lernen auch im digitalen Raum gewährleisten kann.

Bedürfnis V. Menschen wollen sich verbunden fühlen

Das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit ist in uns Menschen so stark verankert, dass unser Gehirn einen Mangel hieran wie einen körperlichen Schmerz empfindet. Außerdem sinkt, wenn es nicht befriedigt wird, unsere kognitive Fähigkeit. So erscheinen uns Aufgaben, die wir alleine lösen sollen, zum Beispiel meist weniger interessant, weshalb sich unsere Aufmerksamkeitsspanne verringert. Priyanka Carr und Gregory Walton von der Stanford University untersuchten dieses Phänomen 2012 in zahlreichen Experimenten. Dabei zeigte sich: Menschen, die das Gefühl haben, Teil eines Teams zu sein, erzielen bessere (Arbeits-)Ergebnisse als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist.

Deshalb sollten in digitale Lernarrangements Möglichkeiten zur Kommunikation wie Chats und Foren integriert werden. Sinnvoll ist ebenfalls, die Lerner durch Online-Trainer oder -Tutorinnen individuell zu betreuen. Auch ein persönliches Kennenlernen der Teilnehmenden sollte ermöglicht werden - zum Beispiel über Videobotschaften, Persönlichkeitsprofile in der Lernplattform oder Vorstellungsrunden in Live-Online-Seminaren. Zudem empfiehlt es sich - soweit möglich ein gemeinsames Arbeiten zu fördern.

Um das Bedürfnis nach Verbundenheit besser in digitale Lernarrangements zu integrieren, helfen diese Fragen:

- Ist für ausreichend Informationsmaterial als Hilfestellung vor dem Start gesorgt (Benutzerhandbuch, Erklärvideos etc.)?
- Werden die Lernenden persönlich begrüßt?
- Gibt es Möglichkeiten, mehr über die anderen Lernenden zu erfahren?
- Besteht die Möglichkeit, mit anderen Lernenden in Kontakt zu treten?
- Ist ein kooperatives Lernen möglich?
- Begleitet ein Tutor oder eine Online-Trainerin den Lernprozess?
- Können Fragen gestellt werden?
- Existieren Regeln für den Umgang miteinander im virtuellen Raum, und sieht das Trainingsdesign Zeiten für deren Klärung vor?

Bedürfnis 2: Menschen möchten sich entfalten

Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther bezeichnet das „Über-sich-Hinauswachsen" und „Sich-entfalten-Können" als ein neurobiologisches Grundbedürfnis. Das bedeutet für das Thema Lernen unter anderem: Die Aufgaben sollten so konzipiert sein, dass sie mit etwas Einsatz gut zu bewältigen sind. Es erfordert Fingerspitzengefühl, den Lernprozess so zu gestalten, dass er zwar fordert, aber nicht über- oder unterfordert. Das setzt auch ein gewisses Know-how über die Funktionsweise unseres Gehirns voraus. Man sollte zum Beispiel wissen, dass unser präfrontaler Cortex seriell arbeitet: Ihn überfordern also zu viele Aufgaben auf einmal. Das gilt es unter anderem zu beachten, wenn es um die Frage geht: Soll der Lernstoff auf einmal oder sequenziell auf der Lernplattform freigeschaltet werden?

Dem Wunsch der Lernenden, sich zu entfalten, kann man gerecht werden, indem man ihnen die Möglichkeit bietet, ihren Lernprozess mitzugestalten, z.B. durch die Integration asynchroner Elemente wie Learning Nuggets. Denn so kann jeder/jede selbst entscheiden, wann, wo und wie oft er/sie diese nutzt. Eine andere Möglichkeit ist, in den Lernarrangements nur die Rahmenbedingungen vorzugeben und die Lernenden den Weg zum Ziel selbst gestalten zu lassen. So sammeln sie eigene Erfahrungen mit ihrem Lernen und reflektieren diese, um den idealen Prozess für sich selbst zu entdecken. Das sollte aber nicht unter Zwang erfolgen, denn Stress verringert den Lerneffekt. Außerdem setzt ein solches Vorgehen Reflexions- und Feedback-Schleifen in den Lernarrangements voraus.

Folgende Fragen sind hilfreich, wenn der Wunsch nach Selbstentfaltung in Online-Trainings besser berücksichtigt werden soll:

- Sind die Lerninhalte in gehirngerechte Portionen aufgeteilt?
- Werden verschiedene Kanäle genutzt: Bilder, Texte, Audio, Video?
- Wird gezielt das Interesse der Lernenden geweckt?
- Sind die Aufgaben lösbar?
- Werden die Lernenden motiviert, selbst Probleme und Fragen zu formulieren?
- Können sie einen Teil des Contents selbst generieren?
- Sind Reminder im Alltag geplant?
- Sind Reflexionseinheiten eingebaut?
- Gibt es Feedbackmöglichkeiten?

Bedürfnis 3: Menschen wollen Vertrauen erfahren

Menschen entfalten sich, wenn sie Vertrauen in ihre Kompetenz spüren. So können sie ihre Potenziale stärker nutzen und bessere Ergebnisse erzielen. Trainerinnen und Personalentwickler sollten daher ihr Menschenbild reflektieren: Glaube ich, dass man Menschen (auch beim Lernen) kontrollieren sollte, weil sie sonst weniger engagiert sind? Der Lernprozess sollte nicht aufgrund solch einer misstrauischen Grundhaltung zu bürokratisch gestaltet sein. Stattdessen ist es sinnvoll, den Lernenden die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und ihnen ansonsten Vertrauen zu signalisieren - zum

Beispiel, indem man ihnen große Freiräume zum Selbstentscheiden gewährt.

Das menschliche Grundbedürfnis nach Vertrauen in digitalen Lernarrangements stärker zu beachten, gelingt mit den folgenden Fragen:

- Haben die Teilnehmenden geeignete Rahmenbedingungen zum Lernen und ausreichende Freiräume, das Gelernte umzusetzen?
- Sind die Aufgaben positiv und wertschätzend formuliert?
- Ist die Lernumgebung klar, übersichtlich und einladend strukturiert?
- Gibt es Austauschmöglichkeiten zwischen den Lernenden?
- Werden ihnen auf Wunsch weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt?
- Sind die Bewertungsrichtlinien klar?
- Sind die Lernanforderungen an das Vorwissen und die Fähigkeiten adaptiert?

Bedürfnis 4: Menschen wollen Sinn empfinden

Viele Unternehmen sind überzeugt: Die Tatsache, dass sie ein (Online-)Seminar organisieren, reicht als Begründung, daran aktiv teilzunehmen. Wäre das Lernangebot nicht wichtig, würden sie es ja nicht anbieten. In der Praxis erweist es sich jedoch als extrem wichtig, sich vorab den individuellen Nutzen für alle Teilnehmenden zu überlegen und diesen auch zu kommunizieren. Denn: Menschen lernen, wenn sie einen unmittelbaren persönlichen Bezug zum Thema haben, wenn also der Sinn für sie erkennbar ist. Dann zeigen sie mehr Engagement und eine höhere Motivation, auch bei Rückschlägen dranzubleiben.

Diese Fragen unterstützen dabei, das menschliche Grundbedürfnis nach Sinn stärker in Online-Settings zu verankern:

- Ist der Nutzen des Lerninhalts ersichtlich?
- Werden die Lernziele klar aufgezeigt?
- Sind die Aufgaben praxisrelevant?
- Gibt es ausreichend Praxisbeispiele?
- Besteht eine Auswahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anspruchsniveaus?
- Erhalten die Teilnehmenden eine Orientierung über die voraussichtliche Dauer der Selbstlernphasen und Aufgaben?
- Existiert ein transparentes Bewertungssystem?
- Findet eine Ergebnissicherung am Ende statt?
- Erfolgt eine Evaluation nach dem Lernprozess?

Online-Lehren erfordert teils andere Skills

Die oben genannten Grundbedürfnisse haben Lernende selbstverständlich nicht nur in Online-, sondern auch in Präsenzseminaren. Doch im digitalen Raum sind die Rahmenbedingungen anders: So lernen die Teilnehmenden zum Beispiel oft an unterschiedlichen Orten zu verschiedenen Zeiten - und nicht selten allein. Trainerinnen und Dozenten können mit ihnen nur über technische Hilfsmittel wie Mails, Video-Konferenzsysteme usw. kommunizieren. Entsprechend können sie auch nicht so unmittelbar die Reaktionen der Teilnehmenden auf Vorschläge, Lernangebote, Aufgaben usw. aufgreifen - auch weil sie diese eingeschränkter als in Präsenzseminaren wahrnehmen.

Deshalb müssen beim Online-Lernen die Grundbedürfnisse der Lernenden viel stärker bereits im Vorfeld beim Planen der Lernarchitektur bedacht werden und in deren Gestaltung einfließen. Die Kompetenz hierzu müssen sich viele Personalentwicklerinnen und Trainer erst noch aneignen.

Sabine Prohaska •

Die Autorin: Sabine Prohaska *ist Inhaberin des* WienerBeratungsunternehmens seminar consult prohaska, *dessen* Blended-Learning-Trainer-Ausbildung *mit dem BDVT*-Trainingspreis *in* Gold ausgezeichnet wurde. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich *(VBT). Im* Junfermann-Verlag sind *mehrere Fachbücher von* ihr für Trainerinnen *und Coachs erschienen. Kontakt:* www.seminarconsult.at

DIDAKTIK

Didaktik für Distance Learning

Dass das Designen und das Durchführen von Online-Trainings komplett neue Fähigkeiten der Trainer erfordern, ist klar. Doch welche Skills sind das konkret? Und wie muss ein Online-Seminar konzipiert sein? TRAiNiNG im Gespräch mit zwei Experten[1] auf diesem Gebiet.

LERNEN AUF DISTANZ - Distance Learning - ist spätestens seit dem Ausbruch der Corona-Krise ein Begriff, den alle kennen. Primär durch den Begriff »Home-Schooling«, der in letzter Zeit so oft durch die Medien geht.
Unter dem Begriff versteht man alle Arten von Lernen, bei dem die Lernenden den Lehrern oder Trainern nicht unmittelbar gegenüber sitzen. Er umfasst das Live-Online-Lernen, Webinare, asynchrones virtuelles Lernen, Lern-Apps etc. In diesem Artikel spezialisieren wir uns auf Live-Online-Trainings und hinterfragen, welche spezielle Didaktik notwendig ist, um Teilnehmer an Online-Seminaren optimal zu fördern und um ihnen das entsprechende Know-how zu vermitteln.
Unter Didaktik versteht man die Wissenschaft des Lernens. Seit Jahrhunderten wird geforscht, wie Lernen funktioniert bzw. wie es besser funktioniert. Relativ neu an dieser Forschung ist die Didaktik bei Online-Kursen. Doch gerade im letzten Jahr hat sich umständehalber viel getan.

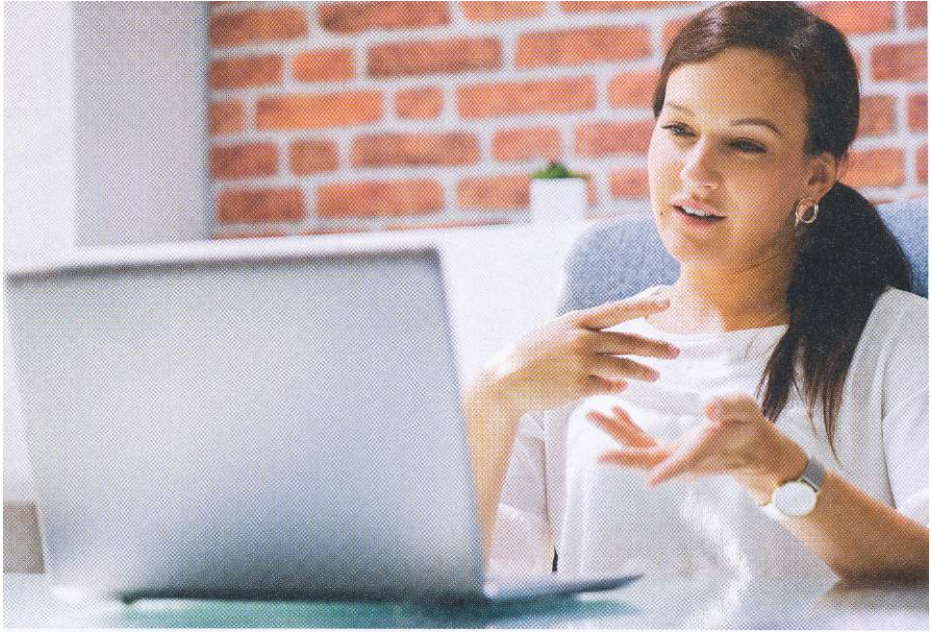
E-Learning funktioniert anders als Präsenzlernen, obwohl häufig die gleichen Lernziele verfolgt werden. Eine Basisausbildung in Didaktik, wie sie etwa in Trainerausbildungen vermittelt wird, ist hilfreich, um die Mechanismen zu verstehen, wie gelernt wird. TRAiNiNG hat bei zwei Experten nachgefragt, worauf es bei Online-Trainings speziell ankommt.

Anna Langheiter (Experte[1] für Trainingsdesign) über die verschiedenen Methoden des Online-Lernens: »Digitales Lernen besteht aus drei Komponenten: Beim E-Learning werden dem Teilnehmenden unterschiedliche Möglichkeiten angeboten, sich mit Hilfe von Apps, Web-based-Training, Lernvideos und anderen Tools aus dem Microlearning Wissen anzueignen. Beim kooperativen Online-Lernen erarbeiten sich Gruppen von Teilnehmenden die Inhalte und wenden Gelerntes im Alltag an. Im Live-Online-Training treffen sich Trainer und Teilnehmende synchron im digitalen Raum und arbeiten interaktiv. Welche Komponenten man davon einsetzt, ist im Präsenzlernen wie im digitalen Lernen abhängig davon, welches Ziel erreicht werden soll. Die Didaktik richtet sich dann nach dem Lernziel und ist sehr ähnlich.«

Sabine Prohaska (Trainerausbildner[1] und Geschäftsführer von seminar consult prohaska) über die Vorteile der modernen Lernformen: »Durch die Digitalisierung können wir bei den

[1] Wir verwenden geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu auf Seite 10 oder unter generisches-neutrum.com

möglichen Formaten so richtig aus dem Vollen schöpfen. Wir sollten aber nicht aus dem Blick verlieren, dass es immer auf eine zielführende Mischung ankommt, aus online und Präsenz, asynchronen und synchronen Formaten, 1:1-Coaching oder begleitenden Maßnahmen. Mehr Verbindlichkeit aufseiten der Teilnehmenden erreichen wir z.B. durch synchrone Formate wie ein Live-Online-Training oder einen Kick-off-Workshop im Präsenzformat. Wenn die Teilnehmer im Rahmen der Weiterbildung einiges selbstorganisiert ausprobieren sollen, braucht es begleitende Formate wie ein Expertenforum, um Fragen stellen zu können.«



Das Erreichen der jeweiligen Lernziele ist Voraussetzung, um von einem erfolgreichen Seminar bzw. von einer erfolgreichen Schulung zu sprechen. Egal ob virtuell oder präsent. Können die Teilnehmer nach dem Seminar genau das, was sie lernen wollten? Wurde das gesetzte Ziel erreicht? Gleichgültig, ob dies nun ein theoretischer Stoff ist oder z. B. die Fähigkeit, professionelle Präsentationen abzuhalten.

Sabine Prohaska: »Beim E-Learning muss der Prozess vorab festgelegt werden, wofür ein sehr klares Design nötig ist. Mehr denn je braucht es dafür eine didaktische Kompetenz und ein sauberes Abklären wichtiger Informationen über die Zielgruppe oder das Seminarziel - und das im Vorfeld.«

Anna Langheiter: »Die Qualität von Seminaren erkennt man daran, ob die Lernziele erreicht werden, und das ist im Präsenzlernen und Distance Learning gleich. Der große Unterschied zum Präsenzlernen liegt darin, dass Online-Lernen viel mehr Interaktion benötigt. Beim Live-Online-Training empfiehlt sich die 5-Minuten-Regel - also alle 5 Minuten eine Interaktion mit den Teilnehmenden, wie zum Beispiel eine Frage im Chat beantworten, eine Abstimmung zu einem Thema oder eine Stimmungsabfrage mit Emojis. Beim Blended Learning und digitalen Lernstrecken ist zusätzlich durchdachtes E-Tutoring wichtig. Die Lernenden werden im gesamten Lernprozess begleitet. Für inhaltliche, organisatorische und technische Fragen steht permanent jemand zur Verfügung und unterstützt vor allem beim selbstgesteuerten Lernen.«

Aufmerksamkeitsspanne und längere Aus- bzw. Fortbildungen

In wissenschaftlichen Kreisen wird diskutiert, wie lange die Aufmerksamkeitsspanne beim Lernen anhält. Das hängt immer von der gewählten Uhrzeit, der körperlichen Verfassung und dem Interesse des Zuhörers ab. Die Zahlen, die immer wieder genannt werden, reichen von wenigen Sekunden bis hin zu 20 Minuten. Tatsächlich ist man, und das haben vermutlich alle schon einmal persönlich erfahren, bei Online-Meetings oder -Vorträgen noch schneller abgelenkt und unaufmerksam. Es kommt eine Nachricht auf dem Smartphone oder ein E-Mail, und schon ist man gedanklich woanders. Bis man wieder bei der Sache ist, vergehen einige Sekunden.
Es ist auch wesentlich anstrengender und ermüdender, einen Tag lang eine Online-Schulung zu absolvieren als eine Präsenzschulung. Daher empfehlen der Dachverband der Trainer in Deutschland (BDVT) und die Vereinigung der Business Trainer in Österreich (VBT), einen Online-Tag auf maximal 3 Lerneinheiten à 90 Minuten zu gestalten. Eventuell noch mit einem informellen vierten Teil. Viel mehr ergibt keinen Sinn.

Sabine Prohaska: »Auch wenn sich - sinnvollerweise - Arbeit und Lernen immer stärker vermischen, sollte man beim Erstellen von Lernarrangements darüber nachdenken, für welche Inhalte welche Zeiten am besten geeignet sind. Alles, was tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Zeiten außerhalb der Arbeitszeit verlagert werden. Grundsätzlich darf nicht vergessen werden, dass Lernen Zeit braucht!«

Und wie können längere Ausbildungen online gestaltet werden?

Anna Langheiter: »Das Design bei längeren Curricula hängt ganz eng mit der Trainingsbedarfsanalyse zusammen und damit, was im Unternehmen auch an Lernmöglichkeiten und Lernkultur gegeben ist. Denn optimales De-

Anna Langheiter
»Der große Unterschied zum Präsenzlernen liegt darin, dass Online-Lernen viel mehr Interaktion benötigt.«
annalangheiter.com

Sabine Prohaska
»Durch die Digitalisierung können wir bei den möglichen Formaten so richtig aus dem Vollen schöpfen.«
www.seminarconsult.at

sign ist das eine, ob die Durchführung zu den Rahmenbedingungen passt, das andere. Digitale Lernstrecken können für kurze Trainings und lange Curricula gebaut werden. Da sind der Fantasie des Trainingsdesigners kaum Grenzen gesetzt. Trifft allerdings die Fantasie auf die Unternehmensrealität, sieht es anders aus: Können die Teilnehmenden mit der Technik umgehen? Bekommen diese einen ruhigen Lernort während der synchronen Trainings? Bekommen sie Zeit für E-Learning und das kooperative Lernen? Wissen die Führungskräfte, wie sie die Teilnehmenden bestmöglich unterstützen? Werden >Moments that matter< eingeplant, also die Anwendungsfälle, wo das Gelernte auch umgesetzt werden kann? Und ja: Viele der Fragen treffen auch auf das Präsenztraining zu. Nur erlebe ich, dass das virtuelle Lernen oft >nebenher< erledigt wird, Teilnehmende direkt abgezogen werden, das[1] wichtigste Kunde gerade da ist und sich dann Lernen und Transfererfolg nicht einstellen werden. Daher: Schaffen wir für unsere Teilnehmenden eine Lernumgebung und eine Lernkultur, in der Lernen auch virtuell gut stattfinden kann.«

Gestalten von Lerneinheiten

Eine Lerneinheit dauert im Regelfall 60 bis 90 Minuten. Das ist online ähnlich wie bei Präsenzveranstaltungen. Wie muss diese Zeit gestaltet sein, um das beste Lernerlebnis zu erzeugen? Welche Unterschiede gibt es?

Anna Langheiter: »Im Seminarraum besteht eine Lerneinheit aus vier Phasen:
1. Fokus: den Sinn für das Lernen aufbauen,
2. Information: die Inhalte schulen,
3. Erfahrungen mit dem neuen Wissen machen lassen (=üben lassen!)
4. einen Transfer in den Alltag schaffen.
Beim Distance Learning kann das völlig anders organisiert werden: Fokus und Information können schon im Vorfeld durch E-Learning oder kooperatives Online-Lernen durchgeführt sein (also im Sinne eines Flipped Classroom) und im Live-Online-Training wird nach einer kurzen Wiederholung nur noch geübt. Andererseits können die Inhalte im Live-Online-Training durchgenommen werden und die Erfahrung in Kleingruppen außerhalb des Trainings gemacht werden. Der Transfer kann dann im nächsten synchronen Treffen erfolgen. Viele Varianten und Kombinationen sind hier möglich.«

Sabine Prohaska über die Taktung von Lerneinheiten: »Die Taktung, also die Länge der Zeiträume zwischen den Aufgaben, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das gilt auch für die Überlegung, ob man alle Informationen und Aufgaben auf einmal zur Verfügung stellt oder ob man sie häppchenweise freischaltet. Bei der sequenziellen Bereitstellung von Lernmaterialien ist die Zeitdauer der Bearbeitung geschickt zu wählen. Es sollte nicht zu viel Zeit zwischen den einzelnen Infoblöcken liegen, um der Vergessenskurve gegenzusteuern. Die Sequenzen dürfen aber auch nicht zu rasch aufeinander folgen. Denn gerade im Arbeitskontext soll Lernen nicht zusätzlichen Stress erzeugen, sondern den Lernenden mittels Freude an der Sache echten Nutzen bringen.«

Die ersten Schritte

Um ein breiteres Online-Lernangebot für Kunden oder für Mitarbeiter zu etablieren, sind einige Punkte zu beachten. Sabine Prohaska hat dafür noch ein paar sehr wichtige Tipps auf Lager:

Langsames Heranführen der Lernenden
Je nach Vorerfahrung mit digitalen Lernsettings wird es notwendig sein, den Formatmix so zu wählen, dass die Teilnehmenden langsam mit den neuen Bedingungen vertraut werden.

Gehirngerechte Portionen/Learning Nuggets
Bei der Erstellung von Materialien sollte auf kurze Lerneinheiten geachtet werden, sogenannte Learning Nuggets oder Micro Learnings.

[1] Wir verwenden geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu auf Seite 10 oder unter generisches-neutrum.com

Transferkampagnen einplanen
Nach einem Lernimpuls, einem Online-Seminar oder Video etc., sollten Menschen idealerweise positive Erfahrungen machen, um mit Freude und Motivation am Thema dranzubleiben. Zum Beispiel mit Remindern im Alltag, die kleine, ganz praktische Aufgaben enthalten.

Orientierung geben
Gerade für selbstorganisierte Lernzeiten ist es für die Lernenden wichtig zu wissen, wo sie stehen. Das betrifft zum Beispiel den Lernpfad des Kurses oder Lehrgangs. Für die Selbstorganisation der Teilnehmer ist außerdem eine Orientierung über die voraussichtliche Dauer der Selbstlernphase wichtig. Dazu kann man die Dauer von Videos oder die Lesedauer von Dokumenten angeben. Außerdem brauchen Führungskräfte Klarheit darüber, wie viel Zeit sie ihren Mitarbeitern am Arbeitsplatz für E-Learning zur Verfügung stellen sollen.

Ausreichend Planungszeit
Die Konzeption wirkungsvoller Lernarrangements erledigt sich nicht mal eben so und nebenbei. Die Planung des Konzepts braucht unter Umständen viel mehr Zeit, da auch weitreichendere Möglichkeiten der Gestaltung zur Verfügung stehen.

Lernbegleitung
Selbstlernphasen und Transferaufgaben verlagern die Verantwortung für den Lernprozess immer mehr in Richtung der Teilnehmer. Das bedeutet aber nicht, dass sie von den Trainern von nun an gänzlich links liegen gelassen werden. In guten Lernarrangements wird immer eine Begleitung mitgedacht.

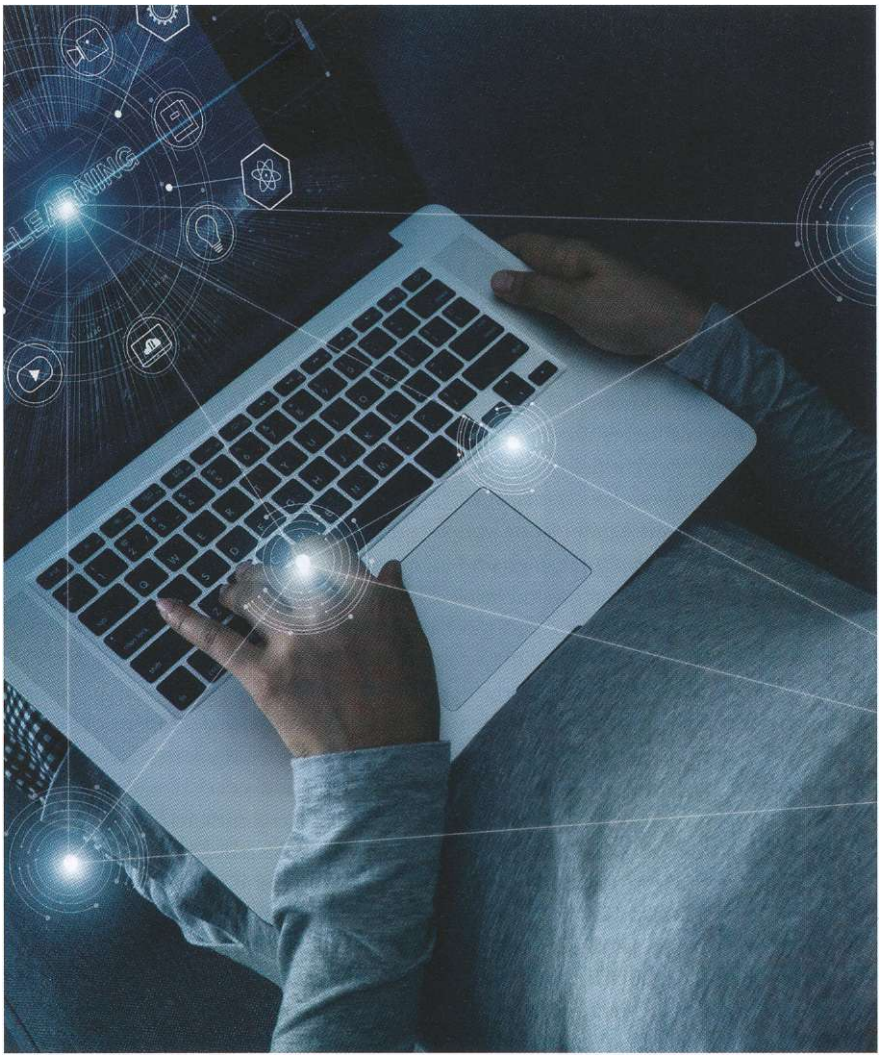
Wir-Gefühl nicht unterschätzen
Menschen sind soziale Wesen, unser individuelles Denken und Verhalten sind stark durch Gruppenzugehörigkeit geprägt. Diese Tatsache wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Neben allen inhaltlichen und methodischen Fundamenten müssen wir auch soziale Grundlagen für optimales Lernen schaffen.

Fazit
Manche Lernwillige sind skeptisch, was Online-Seminare betrifft, sie wollen lieber auf Präsenztermine warten. Diese Skepsis ist bei professionell durchgeführten Online-Seminaren jedoch nicht gerechtfertigt. Manche Online-Seminare sind einem Präsenzseminar in puncto Lernmöglichkeit sogar überlegen. Wo der soziale Aspekt allerdings bleibt, das ist eine andere Geschichte … •

E-Learning

Fünf folgenschwere Irrtümer

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit digitalem Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.



E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe z.B. die Präsenzvariante Ihres Seminars nie existiert.

Nutzen Sie die Entwicklung Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch auf den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgaben sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte stets den aktuell bestehenden Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen Ihnen einzurichten und schon werden diese Tools rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem sollten Sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie z.B. als Kursmoderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – beispielsweise mit Fragen, Erfahrungsberichten und Zusatz-Infos. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Stellen Sie ihnen auch Aufgaben, wie z.B. in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls

Viele Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch den Menschen dahinter. Menschen

sind soziale Wesen. Das ändert sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie z.B, auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen?

Grundsätzlich gilt: Beim Design eines Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Also werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Doch das Lernen lässt sich nicht so mechanistisch „vertakten" wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lernenden bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben". Lernen braucht Zeit – es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Künftig werden sich zwar arbeiten und lernen in unserem Alltag stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

E-Learning-Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmenden meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmenden und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning-Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich z.B., ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn bei der Einführung neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Was in der Theorie oft so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Bildungsbereich nicht selten völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lernenden sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen keinerlei Erfahrung. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten

Wichtig ist auch, die digitalen Lernprojekte gezielt zu vermarkten. Sie müssen firmenintern aktiv promotet werden – beispielsweise mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen und Erfolgen nach absolvierten Online-Angeboten berichten – im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft bei der Einführung neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person z.B. einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen den Adressaten die neuen Lernformate und -designs schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm und seine Inhalte zielgruppengerecht gestaltet sind, für sich. ■

Das Buch zum Thema

Sabine Prohaska
Training und Seminare im digitalen Wandel
Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte
Junfermann Verlag GmbH 2021;
220 Seiten, 29 €
ISBN 978-3-7495-0188-5

Zur Person

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das u.a. Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Trainingsfachbücher berät und unterstützt Unternehmen beim Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten in ihrer Organisation.

www.seminarconsult.at

TRAINERAUSBILDUNGEN

Der (neue) Weg zum Trainer

Die Corona-Krise verändert die Anforderungen an Trainer massiv. Damit einhergehend müssen sich auch die Trainerausbildner auf neue Umstände einstellen. TRAiNiNG sprach mit fünf Experten auf diesem Gebiet über aktuelle Ausbildungen zum Trainer.

Anna Langheiter
»Trainer-Ausbildungen werden zukünftig für Präsenz und Online ausbilden (müssen).«
annalangheiter.com

DER TRAINERBERUF ERFÄHRT derzeit eine rasante Wandlung. Gute und seriöse Trainerausbildner haben ihre Train-the-Trainer-Lehrgänge entsprechend organisatorisch und inhaltlich an die neuen Anforderungen des Berufs angepasst. Denn: Alles ist anders. Zoom, Webex, Teams etc. sind Anwendungen, die Trainer vor der Krise nicht bzw. kaum kannten. Seit einem Jahr gehört die professionelle Anwendung vieler Konferenztools zum Traineralltag. Neue Übungen, die virtuell durchgeführt werden, mussten genauso erlernt werden, wie eine neue Didaktik und ein neues Zeitmanagement für die Durchführung der Lehreinheiten. TRAiNiNG hat mit einigen Experten und Trainerausbildnern über die neuen Umstände gesprochen.

Anna Langheiter (Experte[1] für Trainingsdesign) kennt die Neuerungen gut: »Die Trainer-Basis-Ausbildung war bisher auf Präsenztrainings zugeschnitten, sie wurden als Präsenztraining für zukünftige Präsenztrainer durchgeführt. Jetzt stellt sich vorrangig die Frage: Werden die Trainer nur Präsenztrainings durchführen, Blended Learning oder digitale Lernstrecken? Und je nach Anforderung ändert sich auch die Trainer-Ausbildung. Unternehmen haben erkannt, dass vieles auch online geht. Gleichzeitig werden wir hoffentlich auch bald lernen, was unbedingt als Präsenztraining durchgeführt werden soll. Daher werden Trainer-Ausbildungen zukünftig für Präsenz und Online ausbilden (müssen).«

Es wird also komplexer. Die Zeiten, in denen Trainer ein 2-Tages-Seminar im schönen Seminarhotel mit Wellnessbereich angeboten haben, sind vorbei. Sie müssen umdenken und z. B. auch hybride Trainingsformate durchführen können. Dazu ist das entsprechende organisatorische und technische Know-how Grundvoraussetzung. Allerdings bietet das Neue natürlich auch große Chancen, beispielsweise bei internationalen Kunden.

Peter Dziergas (Geschäftsführer Dale Carnegie Training): »Als internationales Trainingsunternehmen mit eigener Methodik bilden wir Trainer zu 90% nur für den eigenen Bedarf aus. Schon vor der Krise haben wir optional das eine oder andere Element in unserem Ausbildungspfad online angeboten. Besonders wichtig ist die Methodenvielfalt, etwa Interaktion auf einem White Board, Diskussionen in Kleingruppen usw. Die Dynamik ist zwar eine andere, doch ist es bisher gut gelungen, transformierende Erlebnisse auch online zu erzeugen. In den Online-Trainer-Ausbildungen können wir feststellen, dass Informationen zum Umgang mit den verschiedenen Plattformen thematisiert werden. Das reicht von technischen

1 Wir verwenden geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

Fragen wie >Wie gehe ich mit der Kamera um und wie soll das Licht sein?< bis zu >Wie handhabe ich alle verfügbaren Werkzeuge für die Interaktivität richtig?< Es kommen dann weitere Formen der virtuellen Moderation dazu, z.B. hybride Meetings.«

Sabine Prohaska (Geschäftsführer seminar consult prohaska) über die neuen Kompetenzen: »Ohne eine solide zusätzliche Digitalkompetenz werden Trainer ihr Business nicht mehr ausüben können. Somit müssen Trainer-Basis-Ausbildungen unbedingt auch auf jene Kompetenzen fokussieren, die für zukünftige Lernsettings benötigt werden. Es ist wichtig, die Unterschiede von Online- und Präsenzveranstaltungen herauszuarbeiten und aufzuzeigen, was das konkret in der Arbeit als Trainer bedeutet. Außerdem braucht es in analogen und virtuellen Lernwelten unterschiedlichen Methodeneinsatz. Auch die Konzeption und Umsetzung von intelligenten Lernkonzepten, die beide Lernwelten miteinander verbindet, muss Platz in einer modernen Trainerausbildung finden.«

Derzeit muss es aber gegen den allgemeinen Glauben nicht immer nur digital sein. Trotz aller virtuellen Angebote gibt es auch im Lockdown, unter Einhaltung aller relevanten Sicherheitsmaßnahmen, die Möglichkeit, Seminare und auch Trainerausbildungen präsent anzubieten.

Dafür muss jedoch einiges beachtet werden, wie Gabriel Schandl (Speaker und Trainerausbildner) weiß: »Mit einiger Kreativität und dem Einhalten aller Sicherheitsbestimmungen kann in großen Seminarräumen mit kleinen Gruppen auch derzeit präsent gearbeitet werden. Das haben wir letztes Jahr gemacht und wir machen das auch in diesem Jahr. Die Anforderungen an die Räume haben sich verändert: Wie gut sind sie lüftbar, wie groß sind sie, haben alle Teilnehmer genug Platz und können jeweils an einem eigenen Tisch arbeiten? Alles andere ist so gut wie gleich geblieben. Manche Trainerausbildungen werden zur Zeit rein online durchgeführt, aber davon halte ich nach 20 Jahren Erfahrung in der Branche nichts. Wir lernen Schwimmen auch nicht vor dem PC, sondern brauchen das Wasser dazu.«

Neue Voraussetzungen

Für die Durchführung von Seminaren und Ausbildungen, egal ob präsent oder online, gelten neue Voraussetzungen.

Auch Ina Biechl (institut ina biechl) schwört auf Weiterbildungen im Seminarraum: »Da ich nur Präsenzseminare mache und nicht virtuell unterrichte, hat sich für mich beim Umsetzen während der Ausbildung nicht viel verändert. Für mich sind Körpersprache, Gestik und Mimik ein wesentlicher Teil der Trainer-Ausbildung. Es geht doch immer um das eigene Selbstverständnis und die Art und Weise, wie ich die Teilnehmer erreichen kann. Der Erfolg im Training hängt nicht allein vom Wissen, Können und der Belastbarkeit ab, sondern vor allem auch von der Kommunikationsfähigkeit. Kenntnisse und Erfahrungen allein genügen nicht; entscheidend ist es, das Wissen für andere erfahr- und erfassbar zu machen. Was sich jedoch stark verändert hat, ist die Kontaktaufnahme mit den Interessierten. Prinzipiell finden immer ausführliche Erstgespräche statt. Das ist für mich sehr wichtig und derzeit gar nicht so einfach.«

Sabine Prohaska: »Trainerausbildungen sollten künftig immer aus Online- und Präsenzteilen bestehen. So können die Teilnehmer direkt den Unterschied beider Möglichkeiten in der angewandten Praxis spüren. Nur so können Kommunikation/Interaktion und Präsentations-Skills in den beiden Welten schon während der Ausbildung praktisch angewandt werden. Die Abwicklung der Ausbildung über eine Lernplattform mit Pre-Work- und Follow-up-Aufgaben ermöglicht darüber hinaus, sich auch mit den didaktischen Herausforde-

Sabine Prohaska
»Ohne eine solide zusätzliche Digitalkompetenz werden Trainer ihr Business nicht mehr ausüben können.«
www.seminarconsult.at

Peter Dzirgas
»Trainer müssen agiler werden und in der Lage sein, Mehrwert zu bieten.«
www.dalecarnegie.at

rungen in diesem Bereich vertraut zu machen. Für Anbieter bedeutet das einen erhöhten Organisationsaufwand. Die Lernplattform aufzusetzen, eine laufende Betreuung auch in den asynchronen Selbstlern-Phasen zu gewährleisten, die Ausbildung mit Learning Nuggets, zum Beispiel Videos, anzureichern, um nur ein paar Aspekte zu nennen, braucht sowohl Know-how als auch Zeit.«

Nachfrage während der Krise

Die Zielgruppe von Trainerausbildungen war immer recht vielfältig. Von Personen, die sich einfach weiterbilden möchten, über Personen, die ganz klar als selbstständige Trainer arbeiten wollen bis hin zu firmeninternen Weiterbildungsverantwortlichen. Wer fragt aktuell diese Ausbildungen nach?

Sabine Prohaska: »Für firmeninterne Fachtrainer, zumeist berufserfahrene Spezialisten, die eine Trainerfunktion wahrnehmen, haben wir im letzten Jahr eine enorme Steigerung bei der Nachfrage nach Trainerausbildungen verzeichnet. Der Veränderungs- und somit Lern- und Entwicklungsbedarf ist in Unternehmen heute so groß, dass es Sinn macht, firmenintern eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern auszubilden, die die Veränderungsprozesse begleiten und Kollegen beim Ausbau neuer Kompetenzen unterstützen. Bei den offenen Trainerausbildungen sind es eher die etablierten Trainer, die sich zusätzlich für die Online-Welt qualifizieren wollen.«

Gabriel Schandl
»Dass ich heute einen Kurs auch digital und/oder hybrid durchführen kann, sollte für Trainer eine Selbstverständlichkeit sein.«
events.gschandl.com

Gabriel Schandl freut sich über hohe Nachfrage: »Menschen haben Zeit für und Lust auf Weiterbildung! Unser diesjähriger Trainerlehrgang findet wieder im Präsenzmodus statt. Unsere Teilnehmer kommen aus ganz Österreich, zum Teil haben wir auch Anfragen aus dem benachbarten Deutschland. Salzburg ist zentral gelegen, das hat viele Vorteile.«

Besonders beliebt sind derzeit Ausbildungen, die Trainern beim Umstieg auf Online-Trainings helfen.

Anna Langheiter: »Die größte Nachfrage gibt es derzeit nach dem Format >Vom Präsenz- zum Onlinetrainer<, und das betrifft interne wie externe Trainer. In den Unternehmen sind es oft Fachexperten, die das Wissen intern weitergeben und die jetzt die Online-Trainings-Kompetenz benötigen. Viele externe Trainer haben die Zeichen der Zeit erkannt und eignen sich digitale Skills an, einfach, weil sie wissen, dass ein gewisser Anteil beim Trainieren digital bleiben wird.«

Ina Biechl sieht einen Trend bei der Nachfrage, der sich vor allem auf die Zertifikate bezieht: »Ich nehme wahr, dass im Vordergrund vieler Teilnehmer der Abschluss wichtig ist und nicht so sehr die kommunikative Qualität. Das finde ich schade, aber das ist der neue Zeitgeist. Ich gebe gerne meine Erfahrungen weiter und freue mich über jedes Gespräch, auch wenn sich die Person nicht für meinen Lehrgang entscheidet.«

Neue Anforderungen an Trainer

Abschließend haben wir unsere Interviewpartner gebeten, einen Ausblick in die Zukunft zu wagen. Wir haben nachgefragt, welche Kompetenzen Trainer in Zukunft brauchen werden, zusätzlich zu den »altbekannten«.

Sabine Prohaska: »Meiner Meinung nach befindet sich die Rolle als Trainer in einem massiven Veränderungsprozess. Bisher war ein Trainer oft Hauptdarsteller, quasi der Star im Seminar. Beim neuen digitalen Lernen werden die Lernenden primär selbst aktiv. Die Rolle des Trainers ist in diesem Kontext verstärkt jene einer Lernprozessbegleitung. Ich könnte mir vorstellen, dass in Zukunft der Begriff >Trainer< völlig verschwindet und durch andere Begrifflichkeiten zum Beispiel L&D-Experte (Learning & Development) ersetzt wird. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang für selbstständige

Trainer stellt, ist, ob sie selber in den Ausbau einer entsprechenden Umgebung investieren wollen oder sich mit gleichgesinnten Kollegen zusammentun, um diese Dinge gemeinsam anzuschaffen und zu nutzen. Es zeichnet sich mehr und mehr ab, dass die One-Man-Show in Zukunft nicht mehr möglich sein wird. Die vielen unterschiedlichen Lern- und Lehrformen und die damit einhergehenden nötigen Fertigkeiten und Ressourcen sind in einer Person nicht mehr zu vereinen. In Zukunft sind also Expertenteams gefragt! Aber auch das Geschäftsmodell und damit verbunden die Verrechnung in der Branche ändern sich. Die bisher gewohnte und praktizierte Preisgestaltung kann beim E-Learning nicht mehr zur Anwendung kommen.«

Gabriel Schandl: »Zu den bestehenden relevanten Fähigkeiten rund um Didaktik kommen nun noch folgende Faktoren dazu: Online-Skills, Selbstorganisation, Kreativität, Flexibilität. Dass ich heute einen Kurs auch digital und/oder hybrid durchführen kann, sollte für Trainer eine Selbstverständlichkeit sein.«

Peter Dziergas: »Trainer müssen agiler werden und in der Lage sein, einen noch höheren Mehrwert zu bieten. Sei es im persönlichen Training, sei es über eine Online-Plattform oder einfach über die verschiedenen Kanäle wie Social Media, Podcast, Blogs usw. Das alles ist nicht neu, aber seit Corona noch wichtiger geworden. Die Nachfrage nach >Blended Solutions< steigt und wenn man Untersuchungen Glauben schenkt, wird in Zukunft etwa die Hälfte bis zwei Drittel der Weiterbildungen zumindest Online-Elemente beinhalten.«

Ina Biechl: »Es ändert sich ständig alles. Möglicherweise werden in Zukunft wieder ganz andere Formate entwickelt. Wir sind soziale Wesen. Unser individuelles Denken und Verhalten braucht die Gruppenzugehörigkeit. Diese Tatsache wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Neben Inhalt und Methodik braucht es soziale Grundlagen für optimales Lernen.«

Fazit

Wer sich für eine Trainerausbildung entscheidet, sollte sich vorher gut über die Inhalte und die Methodik der Ausbildung informieren. Eine Ausbildung zum Trainer ist, so wie der Beruf, in den letzten Monaten um die digitale Komponente angewachsen. Der Beruf ist noch vielseitiger geworden und verlangt noch mehr Professionalität und Know-how ab. Wenn Sie eine Ausbildung andenken, fragen Sie einfach in der Redaktion nach, wir informieren Sie gerne. •

Ina Biechl
»Unser individuelles Denken und Verhalten braucht die Gruppenzugehörigkeit. Diese Tatsache wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern.«
ina-biechl.at

Sabine Prohaska. Sie ist Inhaberin des Wiener Unternehmens „Seminar Consult Prohaska" (www.seminarconsult.at). Für ihre Blended-Learning-Trainer-Ausbildung wurde sie mit einem BDVT-Trainingspreis in Gold ausgezeichnet.

Foto: Seminarconsult

Zwölf Thesen zur Zukunft des Trainingsmarkts

TREND. Die Covid-19-Pandemie hat den Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt nachhaltig verändert, weil viele Unternehmen und Entscheider erstmals eine qualifizierte Erfahrung mit digitalen Lern- und Kollaborationstools gesammelt haben. Zwölf Thesen, wie sich der Markt künftig entwickeln wird.

These 1: Die Digitalisierung macht vor der Personalentwicklung nicht halt. Personalentwickler werden sich künftig verstärkt fragen, ob und wie sie einen Teil ihrer Leistungen digitalisieren können und dazu Kompetenzen aufbauen - sei es, indem sie sich selbst weiterbilden oder Mitarbeiter integrieren, die über die erforderliche Kompetenz verfügen, um digitale Lernkonzepte zu planen und zu realisieren.

These 2: Es stieg nicht nur die Akzeptanz von Online-Meetings, sondern auch die von Online-Trainings und Online-Coachings. Die Personalentwickler fragen sich: Können wir Trainings auch komplett online durchführen? Inwieweit ist bei uns auch ein hybrides Lernen möglich?

These 3: In den zurückliegenden Monaten wurde klar, dass „Online" auch Vorzüge hat. So rechnen sich kürzere Trainings- und Beratungseinheiten von zum Beispiel einer Stunde, die sich als Präsenzveranstaltungen betriebswirtschaftlich nicht lohnen würden (wegen der Reisekosten). Außerdem lassen sich Online-Trainings kurzfristig realisieren (wenn gerade ein akuter Bedarf besteht). Zudem lässt sich das Online-Lernen leichter in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integrieren.

These 4: Das alte Credo, über digitale Lernmedien lassen sich nur kognitive Lerninhalte vermitteln, stimmt nicht mehr - unter anderem, weil man zum Beispiel Zoom-Sessions viel interaktiver (Gruppenräume!) als gedacht gestalten kann und man in ihnen deutlich mehr von den anderen Teilnehmern wahrnimmt als angenommen.

These 5: Künftig werden die Trainingsanbieter schärfer begründen müssen, warum gewisse Trainings als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden sollen. In der Praxis werden sich verstärkt Blended-Learning-Konzepte oder hybride Qualifizierungskonzepte durchsetzen, die das Lernen in Präsenzveranstaltungen mit einem Online-Lernen verknüpfen.

These 6: Ohne eine valide Digitalkompetenz werden mittelfristig Personalentwickler sowie Trainer ihren Job nicht mehr ausüben können. Das heißt nicht, dass Trainer ein Informatikstudium absolvieren müssen. Sie müssen aber so viel IT-Know-how haben, dass sie qualifiziert beurteilen können, welche Lern- und Beratungsarchitekturen sich mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik schmieden lassen und für welche Ziele diese eingesetzt werden können. Zudem benötigen sie eine fundierte praktische Erfahrung im Umgang mit Tools wie Teams, Zoom und Facetime.

These 7: Die Personalentwicklungsbereiche werden verstärkt mit den IT-Bereichen der Unternehmen kooperieren müssen. Da sie meist selbst keine IT-Experten sind, sind die HR-Bereiche künftig beim Realisieren zeitgemäßer Lern- und Trainingslandschaften auf die Unterstützung der internen (oder externen) IT-Spezialisten angewiesen - zumindest wenn ihre „Problemlösungen" mit der bestehenden IT-Landschaft in ihrem Unternehmen kompatibel sein sollen. Das heißt, sie müssen auch deren Sprache sprechen sowie deren technische (statt primär pädagogische) Denke verstehen.

Buchtipp, Sabine Prohaska: Training und Seminare im digitalen Wandel - Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte, Junfermann Verlag, Paderborn 2021, 220 Seiten, 29,00 Euro

These 8: Der Trainingsmarkt ist ein Markt im Umbruch. In den nächsten Jahren werden viele etablierte Trainingsanbieter vom Markt verschwinden, ...

- weil es ihnen nicht gelingt, ihre Produkt- oder Leistungspalette so zu transformieren, dass diese den veränderten Kundenwünschen entspricht
- weil ihnen ihre (Ziel-) Kunden aufgrund ihrer Historie oder ihres Alters leider nicht die Kompetenz zuschreiben, auch innovative Online-Lernkonzepte oder hybride Lernkonzepte zu realisieren.

An die Stelle etablierter Trainingsanbieter werden nicht selten neue Anbieter mit IT-Hintergrund treten.

These 9: Im Markt werden sich Firmen etablieren, die auf das Entwickeln von Learning-Nuggets spezialisiert sind. Firmeninterne Programmentwickler werden aus Zeit- und Kostengründen beim Erstellen ihrer Qualifizierungsprogramme zunehmend auf solche vorgefertigten digitalen Lernbausteine zurückgreifen.

These 10: Dem Online-Coaching gehört aus Zeit- und Kostengründen die Zukunft. Im Markt werden sich verstärkt Blended-Coaching-Konzepte beziehungsweise hybride Coaching-Konzepte etablieren, bei denen die Präsenz-Coachings primär dem Beziehungsaufbau dienen. Ansonsten erfolgt das Coaching weitgehend online oder per Telefon. Die auf das Privatkundenbeziehungsweise Selbstzahler-Geschäft spezialisierten Coaches werden verstärkt die Konkurrenz von Coaching-Apps spüren. Wenn es jedoch um das Bearbeiten akuter persönlicher Probleme und Konflikte geht, werden die meisten potenziellen Kunden weiterhin den persönlichen Kontakt zu einem Coach in ihrem lokalen Umfeld suchen.

These 11: In den zurückliegenden Coronamonaten haben viele „Investoren" gemerkt, welch riesiges Marktpotenzial in der Digitalisierung von Dienstleistungen steckt. Entsprechend viele etablierte Unternehmen und Start-ups tüfteln zurzeit an neuen Problemlösungen in diesem Bereich - wobei noch unklar ist, welche Rolle hierbei mittel- und langfristig das Thema „künstliche Intelligenz" spielt. In entsprechend viele neue Tools zum Digitalisieren von Beratungsprozessen werden sich speziell im B2B-Bereich tätige Trainer, Berater und Coaches künftig einarbeiten müssen, um „up-to-date" zu sein. Das wird insbesondere den Solo-Unternehmern unter ihnen zunehmend Probleme bereiten.

These 12: Der Online-Markt wird ein Wachstumsmarkt sein. Er ist zurzeit von einem Wildwuchs geprägt - auch weil die meisten Anbieter und Nachfrager noch nicht auf eine jahrelange Erfahrung mit dem Online-Lernen zurückblicken. Deshalb haben sich auch noch kaum Qualitätsmaßstäbe sowie keine Preisniveaus etabliert. Diese werden sich aber ebenso wie im klassischen Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt zunehmend entwickeln, sobald dieser „neue Markt" einen höheren Reifegrad erreicht.

Sabine Prohaska

Zwölf Thesen zum Beratungs-, Trainings- und Coachingmarkt

Know-how Die Covid-19-Pandemie hat den Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt nachhaltig verändert - auch weil viele Unternehmen und Entscheider erstmals eine qualifizierte Erfahrung mit digitalen Lern- und Kollaborationstools gesammelt haben.

Von Sabine Prohaska

These 1: Durch die Covid-19-Pandemie wurde endgültig klar: Die Digitalisierung macht vor der Personalentwicklung beziehungsweise Personalarbeit nicht halt.
Das heisst, die firmeninternen Personalentwickler sowie Trainings- und Beratungsanbieter müssen sich künftig verstärkt fragen, ob und wie sie einen Teil ihre Leistungen digitalisieren können und eine diesbezügliche Kompetenz aufbauen. Sei es, indem sie sich selbst weiterbilden oder in ihr Team verstärkt auch Mitarbeiter integrieren, die über die erforderliche Digitalkompetenz verfügen, um digitale Lernkonzepte zu planen und zu realisieren.

These 2: Im Gefolge der Pandemie stiegen nicht nur die Akzeptanz von Online-Meetings, sondern auch Online-Trainings, -Coachings und -Beratungen enorm.
Deshalb werden künftig auch die Kunden der Personalentwickler sowie Berater, Trainer und so weiter verstärkt fragen:

- Können wir die Trainings und Beratungen auch online durchfuhren?
- Inwieweit ist bei unseren Mitarbeiterqualifizierungsmassnahmen auch ein E-Learning beziehungsweise ein hybrides Lernen, das das Online-Lernen mit dem Lernen in Präsenzveranstaltungen verknüpft, möglich?

Das heisst, die Erwartungshaltung ihrer Kunden beziehungsweise deren Wünsche haben sich verändert.

These 3: In den zurückliegenden Monaten wurde vielen Klienten bewusst, dass ein Online-Beraten, -Trainieren und -Coachen auch Vorzüge hat.
So rechnen sich online oft auch kürzere Trainings- und Beratungssessions von zum Beispiel einer Stunde, die sich als Präsenzveranstaltungen betriebswirtschaftlich nicht rechtfertigen liessen - auch aufgrund der langen Anfahr- und Abfahrzeiten der Trainer oder Berater sowie der Teilnehmer. Ausserdem lassen sich Online-Trainings- und -Beratungen meist auch kurzfristiger beziehungsweise zeitnäher realisieren; also dann, wenn gerade ein akuter Bedarf besteht. Zudem lässt sich das Online-Lernen oft leichter in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integrieren - zum Beispiel solcher, die in ihren Unternehmen bereits herausfordernde Jobs und eine entsprechend straffe Agenda haben, oder solcher, bei denen ein längeres Fehlen das Tagesgeschäft lahmlegen würde.

These 4: Durch die Online-Trainings in den vergangenen Monaten wurde vielen Usern bewusst: Das alte Credo, dass sich über digitale Lernmedien nur kognitive Lerninhalte vermitteln lassen, stimmt nicht mehr.
Unter anderem, weil sie registrierten, dass man zum Beispiel Zoom-Sessions viel interaktiver als gedacht gestalten kann und man in ihnen deutlich mehr vom Gegenüber beziehungsweise den anderen Teilnehmern wahrnimmt als angenommen. Hinzu kommt: Je länger die coronabedingten Social-Distancing-Beschränkungen gelten, desto mehr steigt die allgemeine Akzeptanz des Online-Lernens; zudem lernen die Bildungs- und Beratungsanbieter zunehmend, wie man Qualifizierungs- und Beratungsprozesse gestalten muss, damit auch nichtkognitive Inhalte in ihnen bearbeitbar sind.

These 5: Künftig werden die Trainingsanbieter und so weiter schärfer begründen müssen, warum gewisse Trainings oder Beratungen als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden sollten.
Und in der Praxis werden sich speziell wenn es um komplexe Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte geht, verstärkt Blended-Learning-Konzepte beziehungsweise hybride Qualifizierungskonzepte durchsetzen, die das Lernen in Präsenzveranstaltungen mit einem Online-Lernen verknüpfen - spätestens dann, wenn die coronabedingten Abstands- und Hygienevorschriften nicht mehr gelten.

These 6: Ohne eine valide Digitalkompetenz werden mittelfristig Personalentwickler sowie Trainer ihren Job beziehungsweise ihr Business nicht mehr ausüben können.
Das heisst nicht, dass sie ein Informatik-Studium absolvieren müssen. Sie müssen aber so viel IT-Know-how haben, dass sie qualifiziert beurteilen können, welche Lern- und Beratungsarchitekturen

sich mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik schmieden lassen und für welche Ziele diese eingesetzt werden können. Zudem benötigen sie eine fundierte praktische Erfahrung im Umgang mit elektronischen Lernplattformen sowie Tools wie Teams, Zoom und Facetime. Sonst werden sie von den Spezialisten in den Fachabteilungen - speziell im IT-Bereich - nicht mehr ernst genommen.

These 7: Die Personalentwicklungsbereiche werden verstärkt mit den IT-Bereichen der Unternehmen kooperieren müssen.
Da sie meist selbst keine IT-Experten sind, sind die HR-Bereiche künftig beim Realisieren moderner beziehungsweise zeitgemässer Lern- und Trainingslandschaften auf die Unterstützung der internen (oder von externen) IT-Spezialisten angewiesen - zumindest, wenn ihre Problemlösungen mit der bestehenden IT-Landschaft in ihrem Unternehmen kompatibel sein sollen. Das heisst, sie müssen auch deren Sprache sprechen sowie deren technische (statt primär pädagogische beziehungsweise psychologische) Denkweise verstehen.

These 8: Der Trainingsmarkt beziehungsweise der Markt für Lerntechnologie ist ein Markt im Umbruch.
In den nächsten Jahren werden viele etablierte Trainings- und Beratungsbieter vom Markt verschwinden - sei es, weil es ihnen nicht gelingt, ihre Produkt- und Leistungspalette so zu transformieren, dass diese den veränderten Kundenwünschen entspricht, oder weil ihnen ihre (Ziel-)Kunden aufgrund ihrer Historie oder ihres Alters nicht die Kompetenz zuschreiben, auch innovative Online-Lernkonzepte oder hybride Lernkonzepte zu realisieren.

An ihre Stelle werden nicht selten neue Anbieter treten, deren Wurzeln eigentlich im IT-Bereich liegen und die sich das erforderliche inhaltliche sowie pädagogische und psychologische Know-how zum Entwickeln ihrer Produkte beziehungsweise Leistungen zukaufen.

These 9: Im Markt werden sich Firmen etablieren, die auf das Entwickeln von Learning-Nuggets spezialisiert sind, und Plattformen, die solche Lernbausteine vermarkten.
Die firmeninternen Programmentwickler werden aus Zeit- und Kostengründen beim Entwickeln ihrer Qualifizierungsprogramme zunehmend auf diese vorgefertigten digitalen Lernbausteine zurückgreifen und diese in ihre Programme integrieren. Neben dieser «Konfektionsware», die gegen Aulpreis auch individuell angepasst wird, wird es jedoch auch weiterhin einen Markt für massgeschneiderte Qualifizierungsprogramme sowie Lernbausteine geben.

These 10: Dem Online-Coaching gehört die Zukunft.
Das Coaching-Business wird zumindest im B2B-Bereich mittel- und langfristig aus Zeit- und Kostengründen ein weitgehend virtuelles sein. Im Markt werden sich verstärkt Blended-Coaching-Konzepte beziehungsweise hybride Coaching-Konzepte etablieren, bei denen die Präsenz-Coachings primär dem Beziehungsaufbau dienen; ansonsten erfolgt das Coachen weitgehend online oder per Telefon. Etwas anders wird es vermutlich im B2C-Bereich sein. Auch hier werden sich zwar im gesamten deutschsprachigen Raum tätige, reine Online-Coaching-Anbieter etablieren. Zudem werden die auf das Privatkunden-Business beziehungsweise Selbstzahler-Geschäft spezialisierten Coaches verstärkt die Konkurrenz von Coaching-Apps spüren. Wenn es jedoch um das Bearbeiten akuter persönlicher Probleme und Konflikte geht, werden die meisten potenziellen Kunden weiterhin den persönlichen Kontakt zu einem Coach in ihrem lokalen oder regionalen Umfeld suchen.

These 11: In naher Zukunft werden noch sehr viele neue Tools und Problemlösungen zum Digitalisieren von Lern- und Beratungsprozessen auf den Markt kommen.
In den zurückliegenden Corona-Monaten haben viele Investoren gemerkt, welch riesiges Marktpotenzial in der Digitalisierung von Dienstleistungen steckt. Entsprechend viele etablierte Unternehmen und Start-ups tüfteln zurzeit an neuen Problemlösungen in diesem Bereich - wobei noch unklar ist, welche Rolle hierbei mittel- und langfristig das Thema künstliche Intelligenz spielt. In entsprechend viele neue Tools zum Digitalisieren von Qualifizierungs- und Beratungsprozessen werden sich speziell im B2B-Bereich tätige Trainer, Berater und Coaches künftig einarbeiten müssen, um up-to-date zu sein. Das wird insbesondere den Solo-Unternehmem unter ihnen zunehmend Probleme bereiten.

These 12: Der Online-Trainings-, -Beratungs- und -Coachingmarkt ist ein (Wachstums-)Markt im Entstehen.
Von einem entsprechenden Wildwuchs ist er zurzeit geprägt - auch weil die meisten Anbieter und Nachfrager in ihm noch nicht auf eine jahre- oder gar jahrzehntelange Erfahrung mit dem Online-Lernen und -Beraten zurückblicken. Deshalb haben sich in ihm bisher auch noch kaum Qualitätsmassstäbe sowie keine Preisniveaus etabliert. Diese werden sich aber ebenso wie im klassischen Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt zunehmend entwickeln, sobald dieser neue Markt einen höheren Reifegrad erreicht.

Generell gilt jedoch: Der Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt ist ein Wachstumsmarkt, da sich in einer von rascher Veränderung sowie sinkender Planbarkeit geprägten Welt die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen stehen, und somit auch die Anforderungen an ihre Mitarbeiter immer rascher wandeln. Zudem müssen wir als Privatpersonen unsere Lebenskonzepte sowie Denk- und Verhaltensmuster immer häufiger den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Entsprechend steigt insgesamt sowohl der organisationale als auch personale Lern- und Beratungsbedarf. Deshalb werden in dem Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt auch künftig viele Personen und Organisationen gutes Geld verdienen - sofern sie ihr Leistungsportfolio den veränderten Marktstrukturen und Kundenwünschen anpassen. •

DIE AUTORIN

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, das Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur unterstützt und dessen Blended-Learning-Trainer-Ausbildung mit dem BDVT-Trainingspreis in Gold ausgezeichnet wurde (Internet: www.seminarconsult.at).

Die Online-Lehre bietet Hürden sowohl für Lehrer als auch für Lernende.

DER FAKTOR MENSCH BEIM ONLINE-LERNEN

HERAUSFORDERUNG FÜR LERNENDE UND LEHRENDE

von Sabine Prohaska

Beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen «unpersönlicher» als beim Lernen in Präsenzseminaren und -trainings. Deshalb müssen die Grundbedürfnisse der Lerner schon beim Planen des Lernprozesses stärker berücksichtigt werden.

Die moderne Kommunikations- und Informationstechnik bietet uns viele neue Möglichkeiten zum digitalen Lehren und Lernen. Doch beim Gestalten solcher Lernumgebungen sollte man einen Faktor nie vergessen: den Menschen. Sonst erliegt man rasch der Faszination der interaktiven Tools und modernen Lernplattformen und vergisst: Diese technischen Hilfsmittel entfalten ihre Wirkung nur, wenn die Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden, die sie nutzen.

MENSCHLICHE BEDÜRFNISSE KENNEN UND BEACHTEN

Deshalb ist es gerade beim E-Learning wichtig, sich immer wieder darauf zu besinnen, wem das digitale Lehren und Lernen dienen soll. Ausserdem sollte man darauf achten, dass die Grundbedürfnisse beim Gestalten der digitalen oder virtuellen Lernwelten berücksichtigt werden.

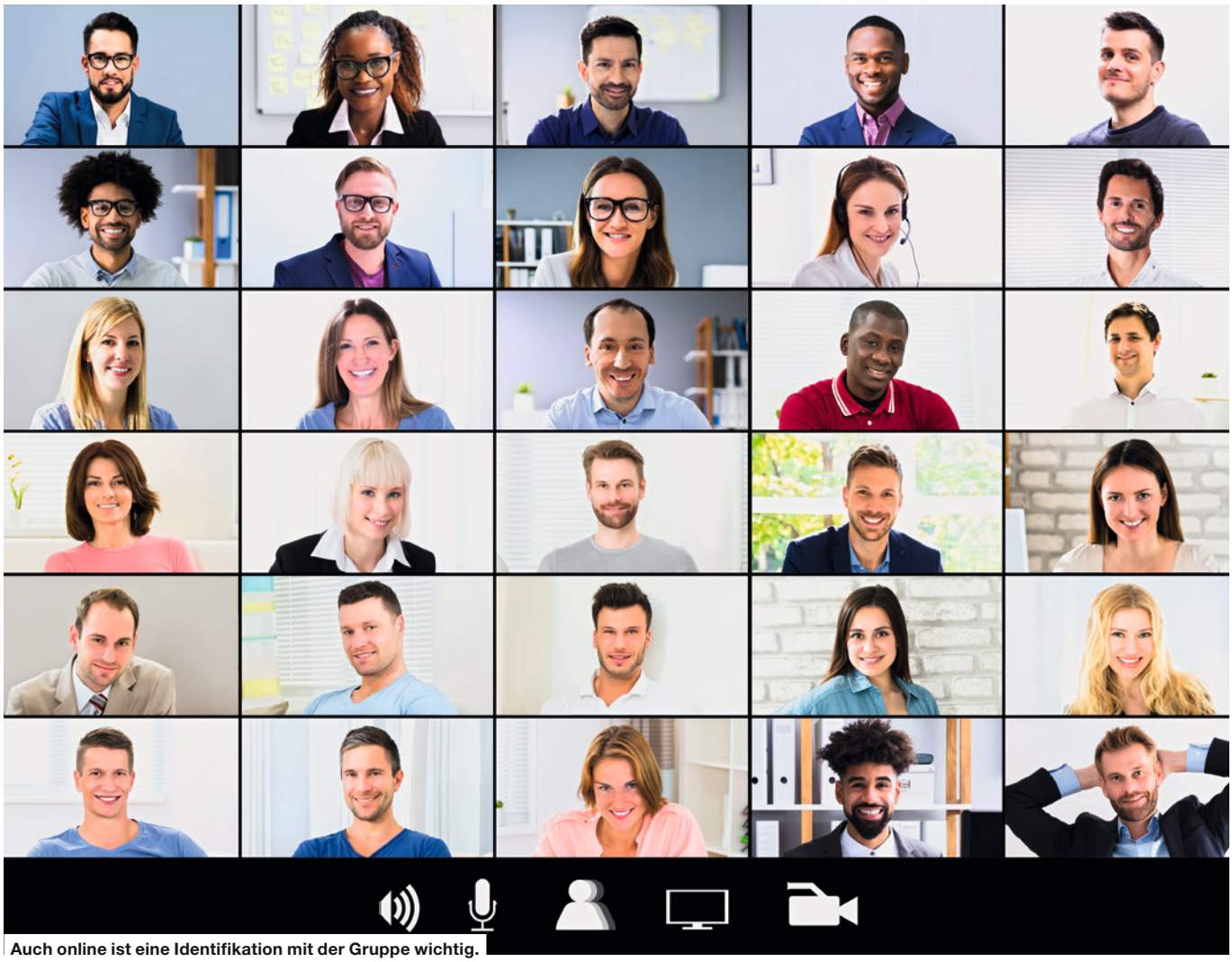
Über die Grundbedürfnisse von Menschen nicht nur beim Online-Lernen gibt es umfassende Erkenntnisse der Kognitionsforschung. Insbesondere ihre Erkenntnisse über die neurologische Verarbeitung von Informationen in unserem Gehirn geben uns viele Hinweise, wie man ein nachhaltiges Lernen auch im digitalen Raum gewährleisten kann.

MENSCHEN MÖCHTEN SICH VERBUNDEN FÜHLEN

Das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit ist in uns Menschen so stark verankert, dass unser Gehirn einen Mangel daran wie einen körperlichen Schmerz empfindet. Ausserdem sinkt, wenn es nicht befriedigt wird, unsere kognitive Fähigkeit. So erscheinen uns Aufgaben, die wir allein lösen sollen, zum Beispiel meist weniger interessant. Deshalb verringert sich unsere Aufmerksamkeitsspanne.

Priyanka Carr und Gregory Walton von der Standford University untersuchten dieses Phänomen 2012 in zahlreichen Experimenten. Dabei zeigte sich: Menschen, die das Gefühl haben «Ich bin Teil eines Teams», erzielen bessere (Arbeits-)Ergebnisse als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist. Deshalb sollten in digitalen Lernarrangements Möglichkeiten zur Kommunikation wie Chats und Foren integriert werden; ausserdem sollten die Lerner von Online-Trainern oder Tutoren individuell betreut werden. Ermöglicht werden sollte auch ein persönliches Kennenlernen – zum Beispiel über Videobotschaften, Persönlichkeitsprofile in der Lernplattform oder Vorstellungsrunden in Live-Online-Seminaren. Als Trainer oder Personalentwickler sollten Sie zudem, soweit möglich, ein gemeinsames Arbeiten fördern.

Wichtig ist auch ein Gefühl der Sicherheit, denn Angst verringert die kognitive Leistungsfähigkeit. Im Umkehrschluss gilt: Die Lernergebnisse sind besser, wenn die Lerner sich sicher und geborgen fühlen. Fragen, die Ihnen helfen, auf dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu achten, sind: ▸



Auch online ist eine Identifikation mit der Gruppe wichtig.

Präsenzunterricht scheint ein Bild der Vergangenheit zu sein.

Werden die Lerner persönlich begrüsst? Besteht die Möglichkeit, mit anderen Lernern in Kontakt zu treten? Ist ein kooperatives Lernen möglich? Begleitet ein Tutor oder Online-Trainer den Lernprozess? Ist für ausreichend Informationsmaterial gesorgt? Existieren Regeln für den Umgang miteinander im virtuellen Raum und sieht das Design Zeiten für deren Klärung vor?

MENSCHEN MÖCHTEN SICH EINBRINGEN UND WACHSEN

Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther bezeichnet das «Über-sich-Hinauswachsen» und «Sich-entfalten-Können» als ein neurobiologisches Grundbedürfnis. Das bedeutet für das Thema Lernen unter anderem: Die Aufgaben sollten so konzipiert sein, dass sie mit etwas Einsatz gut zu bewältigen sind. Es erfordert Fingerspitzengefühl, den Lernprozess so zu gestalten, dass er zwar fordert, aber nicht über- oder unterfordert.

Das setzt auch ein gewisses Know-how über die Funktionsweise unseres Gehirns voraus. Man sollte zum Beispiel wissen, dass unser präfrontaler Cortex seriell arbeitet: Ihn überfordern also zu viele Aufgaben auf einmal. Diese Tatsache gilt es unter anderem zu beachten, wenn es um die Frage geht: Soll der Lernstoff auf einmal oder sequentiell auf der Lernplattform freigeschaltet werden?

Dem Wunsch, sich entfalten zu können, kann man gerecht werden, indem man den Lernern die Möglichkeit zur Mitgestaltung ihres Lernprozesses bietet. Durch die Integration asynchroner Elemente wie Learning Nuggets in die Lernarrangements bieten Sie den Lernern die Chance hierzu. Denn jeder Lerner kann selbst entscheiden, wann, wo und wie oft er diese nutzt.

Man kann in den Lernarrangements auch nur die Rahmenbedingungen vorgeben. Ansonsten können die Lerner den Weg zum Ziel selbst gestalten. Sie sollen sozusagen eigene Erfahrungen mit ihrem Lernen sammeln und diese reflektieren, um so die idealen Lernwege für sich zu entdecken. Das setzt in den Lernarrangements Reflexions- und Feedback-Schleifen voraus. Diese Selbst-Erfahrung sollte aber nicht unter Zwang erfolgen, denn im Stressmodus erfolgt nur ein geringes Lernen.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind: Sind die Lerninhalte in gehirngerechte Portionen aufgeteilt? Werden verschiedene Kanäle genutzt, wie Bilder, Texte, Audio, Video? Wird gezielt das Interesse geweckt? Werden die Lerner motiviert, selbst Probleme und Fragen zu formulieren? Sind Reflexionseinheiten eingebaut? Gibt es Feedback-Möglichkeiten?

MENSCHEN WOLLEN VERTRAUEN UND WERTSCHÄTZUNG

Menschen entfalten, wenn sie Vertrauen in ihre Kompetenz spüren, ihre Potenziale stärker und erzielen bessere Ergebnisse. Reflektieren Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer einmal Ihr Menschenbild: Glauben Sie zum Beispiel, dass man Men-

schen (auch beim Lernen) kontrollieren sollte, weil sie sonst weniger engagiert sind? Der Lernprozess sollte nicht aufgrund einer misstrauischen Grundhaltung der Lernarchitektur-Entwickler zu sehr bürokratisiert sein. Stellen Sie den Lernern die nötigen Ressourcen zur Verfügung und signalisieren Sie ihnen ansonsten Vertrauen – zum Beispiel, indem Sie ihnen grosse Freiräume zum Selbst-Entscheiden gewähren.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind: Haben die Teilnehmer geeignete Rahmenbedingungen zum Lernen und ausreichende Freiräume zum Umsetzen des Gelernten? Wird ein Umsetzen des Gelernten von den Führungskräften überhaupt gewollt? Sind die Aufgaben in den diversen Kommunikationskanälen positiv formuliert? Ist die Lernumgebung klar, übersichtlich und einladend strukturiert? Gibt es Austauschmöglichkeiten zwischen den Lernern? Sind die Bewertungsrichtlinien klar? Sind die Lernanforderungen an das Vorwissen und die Fähigkeiten adaptiert?

MENSCHEN WOLLEN SINN EMPFINDEN UND ERFAHREN

Viele Unternehmen sind überzeugt: Die Tatsache, dass wir ein (Online-)Seminar organisieren, reicht als Begründung, daran aktiv teilzunehmen. Wäre das Lernangebot nicht wichtig, würden wir es ja nicht anbieten.

In der Praxis erweist es sich jedoch als extrem wichtig, sich vorab den individuellen Nutzen für jeden Teilnehmer zu überlegen und diesen auch zu kommunizieren, denn: Menschen lernen, wenn sie einen unmittelbaren persönlichen Bezug zum Thema haben, also wenn der Sinn für sie erkennbar ist. Dann zeigen sie mehr Engagement und eine höhere Motivation, bei Rückschlägen dranzubleiben.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind: Ist der Nutzen des Lerninhalts ersichtlich? Werden die Lernziele klar aufgezeigt? Sind die Aufgaben praxisrelevant? Besteht eine Auswahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anspruchsniveaus? Erhalten die Teilnehmer eine Orientierung über die voraussichtliche Dauer der Selbstlernphasen und Aufgaben? Existiert ein transparentes Bewertungssystem? Gibt es ausreichend Praxisbeispiele? Findet eine Ergebnissicherung am Ende statt? Erfolgt eine Evaluation?

ONLINE-LEHRE ERFORDERT TEILS ANDERE TRAINER-SKILLS

Bei der Lektüre der oben genannten Grundbedürfnisse von Menschen, die beim digitalen Lernen zu beachten sind, dachten Sie vielleicht: «Nichts Neues! Diese Bedürfnisse haben Menschen auch beim Lernen in Präsenz-seminaren.» Stimmt! Doch beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen andere. So lernen die Teilnehmer zum Beispiel oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten – und zwar nicht selten allein. Ausserdem können Sie mit ihnen nur über technische Hilfsmittel wie Mails, Video-Konferenzsysteme usw. kommunizieren. Deshalb können Sie auch nicht so unmittelbar auf ihre Reaktionen auf gewisse Vorschläge, Lernangebote und Aufgaben reagieren – auch weil sie diese eingeschränkter als in Präsenzseminaren wahrnehmen. Deshalb müssen die aus ihren Grundbedürfnissen resultierenden möglichen Reaktionen der Lerner beim Online-Lehren und -Lernen viel schärfer im Vorfeld beim Planen der Lernarchitekturen bedacht werden und in deren Gestaltung einfliessen. Die Kompetenz hierzu müssen sich viele Personalentwickler und Trainer noch aneignen.

SABINE PROHASKA

ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens-Seminar consult prohaska.

www.seminarconsult.at

COACHING

Coaching im Wandel der (Corona-)Zeit

Gerade in Zeiten massiver Veränderung brauchen Führungskräfte mehr denn je die Unterstützung eines Coaches. Warum Coaching nun besonders im Trend liegt und was Corona auch beim Coaching verändert hat, lesen Sie in diesem Artikel.

WÄHREND VOR 20 JAHREN das Angebot von Coachingdienstleistungen kaum wahrnehmbar war bzw. den hierarchisch höchsten Führungskräften vorbehalten war, ist es heutzutage gang und gäbe. Besonders jüngere Führungskräfte wünschen sich vom Unternehmen häufig Unterstützung eines Coaches, um in ihre neue Rolle zu finden. Denn der Nutzen ist schnell und unmittelbar zu erkennen, sowohl für Coachees als auch für Unternehmen. So entwickelt sich das Coaching von einer reinen Personalentwicklungsmaßnahme hin zu einem Organisationsentwicklungsinstrument.

Laut Ergebnissen der ICF Global Coaching Study 2020, der eine Datenerhebung aus dem Jahr 2019 zugrunde liegt, arbeiten bereits etwa 71000 Personen weltweit als Coaches. Dies entspricht einer Steigerung gegenüber 2015 um 33%. Ein besonders starkes Wachstum konnte die International Coach Federation (ICF) in Bezug auf Lateinamerika, die Karibik und Osteuropa feststellen. Den Ergebnissen dieser Studie zufolge wird das Umsatzvolumen der Coaching-Branche, bezogen auf das Jahr 2019, weltweit auf rund 2,8 Milliarden USD geschätzt. Dies entspricht einer deutlichen Steigerung gegenüber dem Jahr 2015 (2,4 Milliarden USD nach ICF Global Coaching Study 2016). Für den westeuropäischen Raum liegen die Schätzungen für 2019 bei 916 Millionen USD (2015: 898 Millionen USD). (Quelle: https://www.rauen.de/coaching-report/coaching-markt.html)

Nachfrage nach Coaching

Die Nachfrage nimmt stetig zu. Was Corona dazu beigetragen hat, erfuhr TRAiNiNG von zwei am österreichischen Markt etablierten Coaches.

Sabine Prohaska (Geschäftsführer[1] seminar consult prohaska): »In meinem Fall des unternehmensbezahlten Business-Coachings ist die Nachfrage konstant weiter gelaufen. Nach dem ersten Lockdown-Schock gab es recht rasch einen Umstieg von Präsenz- auf Online-Coaching und wenig Diskussion bezüglich der Änderung des Settings. Da Coaching anlassbezogen in Anspruch genommen wird, waren und sind die Motivation dazu und die Flexibilität der Kunden entsprechend hoch.«

1 Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

Veronika Aumaier (Geschäftsführer Aumaier & Partner Coaching GmbH): »Wenn noch im ersten Lockdown die Nachfrage nach Coachings zum Erliegen kam, weil die Kunden ihre laufenden Coachings aussetzten bzw. neue Coachings aufgrund von vorbeugender >budget freezes< nicht beauftragt wurden, erholt sich die Auftragslage zunehmend. Einerseits, weil >die berufliche Welt sich weiterdreht< und es sich vor allem jüngere Coachingkunden nicht nehmen lassen, Coaching zur Unterstützung in ihrem beruflichen Führungsalltag einzufordern. So gesehen sind die jüngeren Führungskräfte den internen, maßgeschneiderten Angeboten entwachsen und verlangen proaktiv nach Coachingunterstützung.«

Trendwende?

Laut der Studie »Bedeutung und Organisation des Business-Coaching in der Personalentwicklung« von der Managementberatung Machwürth Team International (MTI) ist Coaching inzwischen zwar ein fester Bestandteil der Personalentwicklung in Unternehmen, doch die Wahrnehmung seiner Bedeutung divergiert. So betonten zum Beispiel 75 % der Personalentwickler, Coaching habe in ihrer Organisation schon einen hohen Stellenwert und seine Akzeptanz und Inanspruchnahme seien hoch. Bei den Coachees sind es jedoch nur 50 %.

Auch die Funktion der Coachings wird verschieden gesehen. So erachten 40% der potenziellen Coachees das Coaching primär als individuelle Entwicklungsmaßnahme und 21% als Problemlösungsmaßnahme. Doch nur 24% schreiben dem Coaching beide Funktionen zu. Bei den Personalentwicklern sind dies fast doppelt so viele: 47%.

Nachdem im letzten Jahr kaum Präsenzseminare stattfanden, stellt sich daher die Frage, ob eine Trendwende zu Einzelcoaching (online oder präsent) zu sehen ist, oder welche Trends stattdessen entstanden sind.

Veronika Aumaier: »Wir nehmen eine Trendwende zu Podcasts und Videos einerseits und eine Trendwende zu Trainings-Kleingruppenformaten und Coachings andererseits wahr. Der Trend zu Kleingruppen ist unserer Wahrnehmung nach nicht an die Pandemie gekoppelt, sondern hat schleichend aber stetig schon ein paar Jahre davor begonnen. Wir können einen sukzessiven Zug zum praxisorientierten Kleingruppentraining zusätzlich zum Coaching vor allem bei jüngeren Teilnehmern erkennen. Manches ist in der Gruppe durch das >Lernen voneinander< besser zu reflektieren, zu üben und zu erkennen als im isolierten 1:1 Setting. Manches braucht das exklusive, maßgeschneiderte Einzelcoachingsetting, um im vertraulichen Rahmen den letzten ganz persönlichen Schritt setzen zu können. Dadurch erleben wir und unsere Kunden eher ein >sich sinnvoll ergänzendes Nebeneinander< Was wir in jedem Fall wahrnehmen ist, dass unsere Kunden von Trainingsettings ab ca. 10 Teilnehmer immer weniger begeistert sind. Da wählt man lieber die anonymeren Angebote von Videos oder Podcasts, um individuell Zeit, Ort und Dauer des >Inputs< samt Trainer selbst bestimmen zu können. Gerne ergänzt man das mit Präsenztrainings in kleinen Gruppen oder Einzelcoachings, die den Fokus auf praxisgerechte Übersetzung und Anwendung der theoretischen Inputs haben.«

Sabine Prohaska: »Als eine Trendwende vom Training zum Coaching würde ich es nicht bezeichnen. Der Trainerberuf an sich verändert sich in Richtung Lernbegleitung. Und Lernbegleitung erfordert zusätzlich zu den Trainings- auch Coaching-Skills. Dieses Setting ist aber nicht mit dem klassischen Business-Coaching gleichzusetzen. Man hat es als Trainer weiterhin mit einer Gruppe von Lernern zu tun, die von- und miteinander lernen. Zusätzlich betreuen Trainer die Teilnehmer auch zwischen den Zusammenkünften im Vier-Augen-Setting oder in Kleingruppen, um individueller an deren Praxisanforderungen arbeiten zu können. Individuelle Zielformulierungen, das Anregen

Veronika Aumaier
»Wir nehmen eine Trendwende zu Podcasts und Videos einerseits und eine Trendwende zu Trainings-Kleingruppenformaten und Coachings andererseits wahr.«
www.aumaier.com

Sabine Prohaska
»Coachingprozesse, die das Präsenz- und Online-Arbeiten miteinander verknüpfen, werden sich auch in Zukunft halten, um die Vorteile von beiden Welten zu kombinieren.«
www.seminarconsult.at

und Begleiten von Reflexionsprozessen, Feedback-Sequenzen und vieles mehr sind, wie im Business-Coaching, dabei wichtige Aspekte.«

Akzeptanz von Online-Coaching

Beim Coaching über Distanz, also via Web oder Telefon, kommen die gleichen Methoden wie beim normalen Präsenzcoaching zum Einsatz. Einzig das Medium der Übertragung ist ein anderes. Coaches brauchen also zusätzlich zu ihren Coaching-Skills auch die Medienkompetenz, um die Online-Tools zu beherrschen und deren Vorteile zu nutzen, wie z.B. die Live-Dokumentation. Die Erfahrung der letzten Monate, in denen viele Coachings aus der Distanz geführt wurden, haben gezeigt: Die Akzeptanz ist stark gestiegen und die positiven Effekte sind die gleichen wie bei persönlichen Gesprächen.

Sabine Prohaska: »Schon in der >14. Coaching-Umfrage Deutschland< (Middendorf, 2016) hat sich gezeigt, dass das Online-Coaching vor der Pandemie keine unbekannte Variante war. Die dezidierte Nachfrage von Online-Coaching vonseiten der Kunden war damals allerdings vergleichsweise gering. Das hat sich während der Pandemie klarerweise verändert. Laufende Coachingprozesse wurden kurzerhand in den virtuellen Raum verlagert und dabei wurden auf beiden Seiten viele positive Erfahrungen gemacht. Zu Beginn gab es noch ein paar technische Hürden zu überwinden, aber im letzten halben Jahr lief auch bei Erstkontakten technisch alles rund. Der größte Vorteil vom Online-Coaching liegt im zeit- und ortsunabhängigen Arbeiten. Dies ermöglicht, im Coaching viel spontaner einen Termin zu vereinbaren, sozusagen im emotionalen Zustand eines Coachees. Ein weiterer Vorteil zeigte sich sehr rasch - nämlich beim Coach seiner Wahl ein Coaching zu vereinbaren, auch wenn dessen Büro Hunderte Kilometer entfernt ist.«

Veronika Aumaier: »Derzeit ist ein natürliches Floaten von Präsenz zu online und wieder Präsenz bemerkbar. Ist man K1-Person, selbst in Quarantäne oder aufgrund von Terminengpässen oder Home-Office nicht in physischer Reichweite oder Verfügbarkeit, dann wird ganz locker und natürlich auf online umgeschwenkt. Und, wenn aufgrund von persönlicher Distanz ein Treffen mit dem >Coach seiner Wahl< nur im Internet möglich ist, dann hat Online-Coaching Vorrang gegenüber >keinem Coaching< oder Coaching mit einem >x-beliebigen< Coach. Derzeit wird jedoch, wann immer es mit vorherrschenden offiziellen und firmenbedingten Hygiene- und Pandemievorschriften vereinbar und möglich ist, von unseren Kunden nach wie vor Coaching in Präsenz bevorzugt. Wir führen das darauf zurück, dass unsere Kunden mittlerweile aufgrund eigener, persönlicher Erfahrungen einen wahren Vergleich zwischen Online- und Präsenz-Coaching haben und erkennen, dass ein persönliches Treffen, im entsprechenden exklusiven Setting, einen zusätzlichen Mehrwert bietet.«

Neue Themen?

Die häufigsten Themen in Coaching-Gesprächen drehen sich um eine konkrete berufliche Problemsituation, wie Führungsthemen, Stressmanagement, Umgang mit Konflikten oder Teamfragen. TRAiNiNG hinterfragte, inwieweit sich die Themen durch die Corona-Krise verändert haben. Themen wie Angst, Zuversicht, Home-Office, Führen aus der Distanz und vieles mehr beschäftigen viele Coaching-Kunden.

Veronika Aumaier: »Wir können derzeit noch keine besondere Themenveränderung hinsichtlich neuer Themen oder Themenschwerpunkte wahrnehmen. Im Gegenteil - wir führen das eher auf die Fragestellungen des Coaches zurück: Wenn Coaches nach persönlichen Selbstmanagement- und Gesundheitsmanagementthemen fragen, dann werden sie genauso fündig werden, als wenn sie nach Strategiethemen oder Prozessoptimierungen fragen. Es ist also vielfach mehr dem Coach und seiner Fragestellung geschuldet, in welchem thematischen Rahmen sich ein Coaching bewegt. Professionelle Business-Coaches sind in der Lage, 100 % den Kunden die Wahl zu belassen, welchen Aspekt sie bei welchem Thema reflektiert und diskutiert haben möchten. Sollte das die Methoden und Fähigkeiten des Business-Coaches überschreiten, dann ist ein Coachwechsel angebracht. Umso besser, wenn dieser aus dem eigenen Netzwerk, gut abgestimmt auf Basis eines gemeinsamen Coachingmodelles stattfindet, wo Ort, Setting und grundsätzliche Herangehensweise eingeübt sind.«

Die Zukunft im Coaching

Was bringt die Zukunft in dem Business? Wie geht es weiter, wenn Corona vorbei ist? Welche neuen Technologien werden Coaches brauchen? Welche neuen digitalen Technologien machen zusehend Druck?

Sabine Prohaska: »Viele Aufgaben in der immer komplexeren und schnelllebigen Arbeitswelt lassen sich nur mehr lösen, wenn Vertreter verschiedener Disziplinen zusammen arbeiten. Das erfordert von den Beteiligten viel Geschick und erhöht die Wahrscheinlichkeit von Konflikten. Hier wird Coaching besonders wichtig werden, weil es die für eine Führungskraft oder ein Team aktuellen Themen aufgreift und weil es ein Setting bietet, dass fachliche und persönliche Aspekte kombiniert. In einem Zweier- bzw. Kleingruppensetting entsteht eine vertrauensvollere Atmosphäre, in der auch über emotionale Themen gesprochen werden kann. Dieser Trend zum Coaching, kombiniert mit den digitalen Möglichkeiten, hat neue Akteure, die digitalen Coaching-Provider, die seit der Pandemie aus dem Boden schießen. Die Angebote klingen interessant, die Geschäftsmodelle und Ansätze sind unterschiedlich. Wie sehr sich diese Art der Coachingabwicklung in Unternehmen durchgesetzt hat beziehungsweise durchsetzen wird, weiß ich noch nicht. Hier haben auch die Coachingdachverbände sehr unterschiedliche Einschätzungen. Inzwischen dürfte es aber jedem klar sein, dass ohne die flexible Möglichkeit der Online-Kommunikation zukünftiges Arbeiten nicht mehr vorstellbar ist. Deshalb müssen sich auch Business-Coaches auf jeden Fall mit der Online-Thematik befassen - zumindest alle jene, die noch ein, zwei Jahrzehnte ihren Lebensunterhalt mit Coachen verdienen möchten. Coachingprozesse, die das Präsenz- und Online-Arbeiten miteinander verknüpfen, werden sich auch in Zukunft halten, um die Vorteile von beiden Welten zu kombinieren. Coaches sollten die Möglichkeit von Online-Coaching im Portfolio haben, wenn Kunden dies wünschen.«

Veronika Aumaier: »Coaching als Support im komplexen Führungsalltag ist bei der jüngeren Generation auf allen Führungsebenen - auch im Topmanagementbereich - Standard und nicht mehr Kür. Hybrid-Coaching wird zur Selbstverständlichkeit werden, speziell wenn sich Dienstreisen wieder häufiger ergeben und die persönliche Präsenz wieder schwerer zu gewährleisten ist. Das zukünftig Neue liegt nicht mehr in der Fragestellung, ob Coaching und für welchen Führungslevel bzw. ob Online- oder Präsenz-Coaching, sondern: Wie kommen Führungskräfte am besten zu Coaches, die sie in ihren Fragestellungen am besten unterstützen können? Damit ist der Coaching-Beauftragungsprozess gemeint, mit den beiden Kernkomponenten: eigener, handverlesener Coachpool seitens Human Resources mit interner Clearingstelle bei Human Resources oder externes abgestimmtes Coachnetzwerk mit externer Clearingstelle als einzige Anlaufstelle für den Coachingkunden. Es zeichnet sich bei den Coachingkunden ab, dass sie sukzessive Coachnetzwerke mit externer Clearingstelle bevorzugen. Dieser Trend wird nicht aufzuhalten sein. Je früher Human Resources bereit ist, lieb gewordene bisherige Tätigkeitsfelder los zu lassen, um so besser ist das für die interne, anerkannte Positionierung von Human Resources aus dem Blickwinkel der Führungskräfte von morgen.«

Fazit

Die Nachfrage nach einem professionellen Coach ist auch in der Krise bzw. vielleicht sogar wegen der Krise weiterhin steigend. Der Nutzen ist mittlerweile mehrfach wissenschaftlich bestätigt. Coaching entwickelt sich zu einem Organisationsentwicklungs-Instrument, das viele Unternehmen nicht mehr missen möchten. Die Akzeptanz von Online-Coaching macht den Zugang für viele Personen noch leichter, da es ortsunabhängig ist. •

Sabine Prohaska
Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte, Junfermann Verlag, Paderborn 2021, 176 Seiten, 29,00 Euro

ONLINE- UND PRÄSENZLERNEN KOMBINIEREN

Mensch im Mittelpunkt

Den Leserinnen und Lesern von „wirtschaft + weiterbildung" ist die Wiener Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska als Autorin bekannt, die bereits in mehreren Artikeln dargelegt hat, wie man moderne E- und Blended-Learning-Konzepte entwickelt und welche Kompetenzen Weiterbildungsprofis für deren Realisierung brauchen. Jetzt hat sie ihr Online-Know-how in einem Buch zusammengefasst. Es ist in sechs Kapitel gegliedert, auf die ein umfangreicher Anhang mit Materialien wie Checklisten und How-to-do-Listen folgt.

Das erste Kapitel trägt die Überschrift „Lernen im digitalen Wandel - anderes Denken und Handeln". In ihm erläutert die Autorin, warum die Kombination von Online- und Präsenzlernen künftig das „neue Normal" sein wird.

In Kapitel 2 „Blickrichtung Lernarchitektur" schildert sie dann, welche Anforderungen künftig moderne Lernarrangements erfüllen müssen. Zudem beschreibt sie detailliert, wie man Schritt für Schritt von der Grob- und Feinkonzept- sowie Materialienerstellung hin zum fertigen Lernkonzept im Lernmanagementsystem gelangt.

In Kapitel 3 „Blickrichtung Trainerrolle" schildert Prohaska, wie sich die Trainerrolle wandelt und welche neuen Kompetenzen Trainer künftig brauchen - nicht nur im Digitalbereich, sondern auch im didaktischen Bereich, wenn sie den Rollenwechsel vom reinen Präsenz- hin zum Online- und Blended-Learning-Trainer vollziehen möchten.

In Kapitel 4 „Blickrichtung Unternehmenskultur" schildert die Wirtschaftspsychologin dann, welche strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen in Unternehmen gegeben sein müssen, damit sich in ihnen eine Lernkultur entwickeln kann, in der das Lernen ein Teil des Arbeitsalltags ist (und was dies für die Personalentwicklung bedeutet).

In Kapitel 5 richtet Sabine Prohaska ihren Blick dann auf die genutzte Technik und beschreibt unter anderem, was Unternehmen bei der Auswahl und Administration der genutzten Lernplattform beachten sollten.

Das sechste und letzte Kapitel trägt die Überschrift „Mensch im Mittelpunkt". In ihm schildert die Autorin nochmals, welche Bedürfnisse moderne Lern- und Qualifizierungskonzepte erfüllen müssen, damit sie bei den Adressaten auf Akzeptanz stoßen und die gewünschte Wirkung entfalten.

AUTOR

Sabine Prohaska
Seit über 20 Jahren ist die Wirtschaftspsychologin als Managementtrainerin und (systemisch lösungsorientierter) Coach für Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen tätig. Mit ihrem Unternehmen „Seminar Consult" bietet sie regelmäßig Trainer- und Coachingausbildungen an.

Kompass für E-Learning

Moderne „Blended Learning"-Konzepte sind stark nachgefragt: Sabine Prohaska erklärt, welche Kompetenzen es dafür erfordert.

Leser finden die Lösung im Buch der Wiener Wirtschaftspsychologin, das im Junfermann-Verlag erschienen ist: „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte" - lautet der Titel der Publikation von Sabine Prohaska. Dort erläutert die Trainer- und Coach-Ausbilderin, die auch Unternehmen bei der Schaffung einer neuen Lernkultur unterstützt, was es heute bei der Entwicklung von digitalen Lern- und „Blended Learning"-Konzepten, die das Online-Lernen mit dem Präsenzstudium verknüpfen, zu beachten gilt. Außerdem beschreibt sie, wie sich in dem neuen Lernumfeld die Rolle der Trainer und Coaches bzw. der Unterstützer wandelt und welche neuen Kompetenzen diese brauchen. Das 176-seitige Buch ist in sechs Kapitel gegliedert, auf die ein umfangreicher Anhang mit Materialen wie Checklisten und „how-to-do"-Listen folgt.

Sabine Prohaska ist Inhaberin einer Wiener Beratungsgesellschaft, die auch eine „Blended Learning"-Trainer-Ausbildung anbietet.
FOTO: SEMINAR CONSULT PROHASKA

Kapitel 1 trägt die Überschrift „Lernen im digitalen Wandel - anderes Denken und Handeln". Darin erläutert die Autorin, warum der Bildungssektor gegenwärtig einen radikalen Wandel durchläuft und warum die Kombination Online-/Präsenz-Lernen in Zukunft zumindest im betrieblichen Kontext das neue „Normal" sein wird.

Sabine Prohaska: „Training und Seminare im digitalen Wandel", 176 Seiten, kartoniert, Print- 6 E-Book 29,00 Euro (D), ISBN: 978-3-7495-0188-5, Junfermann Verlag.

Kapitel 2 „Blickrichtung Lernarchitektur" erklärt, welche Anforderungen heute moderne Lern-Arrangements erfüllen müssen. Zudem beschreibt Sabine Prohaska detailliert, wie man schrittweise von der Grobkonzept- und Feinkonzept- sowie Materialienerstellung zum fertigen Lernkonzept im Managementsystem gelangt, mit dem die Lernenden zum Beispiel aufgrund des praktizierten Gamification-Ansatzes gern agieren.

Kapitel 3 „Blickrichtung Trainerrolle" zeigt auf, wie sich durch die weiter fortschreitende Digitalisierung des Lehr- und Lernprozesses auch die Trainerrolle wandelt und welche neuen Kompetenzen Trainer brauchen - nicht nur im digitalen, sondern auch im didaktischen und kommunikativen Bereich, wenn sie den Rollenwechsel vom reinen Präsenz- hin zum Online- und „Blended Learning"-Trainer vollziehen möchten. In diese Schilderung fließen zudem Sabine Prohaskas Erfahrungen aus den „Blended Learning"-Trainer-Ausbildungen ihrer Beratungsgesellschaft ein. Speziell für diese Ausbildung gab es den BDVT-Trainingspreis in Gold.

Kapitel 4 „Blickrichtung Unternehmenskultur" definiert, welche strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit eine Lernkultur entstehen kann, in der das Lernen ein Teil des Arbeitsalltags ist sowie die Mitarbeiter weitgehend eigenständig mithilfe der ihnen zur Verfügung gestellten digitalen Tools lernen; außerdem, was dies für die Personalentwicklung bedeutet.

Kapitel 5 richtet den Blick auf die genutzte Technik und beschreibt unter anderem, was Unternehmen bei der Auswahl und Administration der genutzten Lernplattform beachten sollten. Dabei ist es der Autorin wichtig, dass bei allen Planungs- und Umsetzungsprozessen nie der Faktor Mensch aus dem Blick gerät. Folgerichtig trägt Kapitel 6 die Überschrift „Der Mensch im Mittelpunkt". Sabine Prohaska schildert resümierend, welche menschlichen Bedürfnisse moderne Lern-und Qualifizierungskonzepte erfüllen müssen, damit sie bei den Adressaten auf Akzeptanz stoßen und die gewünschte Wirkung entfalten.

Informationen:
www.seminarconsult.at

© unsplash.com

Lerne lieber online

Die Corona-Pandemie hat die berufliche Weiterbildung verändert. Der Trend geht hin zu hybriden Lernformaten, weiß **Sabine Prohaska**

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute“ Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und

Kollaborationstools hingegen erschien als minderwertiger Ersatz.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen.

Nachfrage nach neuen Lernarrangements

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR-Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen. Sabine Prohaska

Hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vor dem Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-geben und das Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität im Weiterbildungsbereich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels Virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u.a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die dabei gesammelten Erfahrungen.

Eigenverantwortung ist gestiegen

Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Per-

sonen dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

» Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,

» Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und

» Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formate bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unser Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren.

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten. Sabine Prohaska

Mag. Sabine Prohaska ist Wirtschaftspsychologin, Managementtrainerin und systemisch lösungsorientierter Coach.

Klick! www.seminarconsult.at

Von der Notlösung zum Neuen Normal

Online lernen

Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft, welches einen hybriden Charakter haben wird.

NEUE LERNARRANGEMENTS WERDEN NACHGEFRAGT

Zu Beginn der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 war das Denken vieler HR Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Bei manchen Organisationen bedurfte es viel Überzeugungsarbeit, ihnen den potenziellen Mehrwert neuer Lerndesigns aufzuzeigen. Inzwischen werden aber auch vermehrt z. B. 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Diese kompakten Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Sie stehen für ein modernes und flexibles, prozesshaftes und effizientes Lernen. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen für Einzelpersonen und Teams integriert.

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt. Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.
Neben den meisten Arbeitgebern haben inzwischen auch viele Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmer live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich hybride Veranstaltungen, die das Präsenz- und Fernlernen verknüpfen, gut managen. So gibt es etwa verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen. Mit einem integrierten Kamera- und Audiosystem ermöglichen sie ohne weiteres Zubehör, dass sich alle Teilnehmer gut sehen und hören. Das ist bei dieser Art der Zusammenarbeit wichtig. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich am virtuellen Teilnehmer ausrichten, denn: Beim Online-Lernen ist die Aufmerksamkeitsspanne i.d.R. kürzer.
Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem muss man rasch auf etwaige technische Probleme reagieren können.
Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durch. Dann können diese sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-geben und das Lösen technischer Probleme teilen.

VIRTUELLE REALITÄT

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels Virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt z. B. beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmer in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.
Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer - u.a. wegen Abwesenheit der Mitarbeiter im Betrieb, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden - ohne lange Planung.

EIGENVERANTWORTUNG BEIM LERNEN IST GESTIEGEN

Es ist erstaunlich, wie schnell Menschen dazulernen und sich umstellen, wenn es wirklich nötig ist. Wir stellen seit 2016 den Teilnehmern an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich seitdem geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt - von fast 100 % der Teilnehmer. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.
Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen neuen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert auch eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr sehr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität. Alle Verantwortlichen müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.
Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar - z.B.

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das Neue Normal eine gute Mischung aus unterschiedlichen Formaten bietet, dann ist ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.
Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

NETIQUETTE UND LERNFÖRDERLICHES KLIMA ETABLIEREN

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So etwa bzgl. der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag oder ein Korb mit Bügelwäsche im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitern gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.
Generell gilt: Beim Online- und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren. Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.
Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch auf ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe - digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeiter, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

NICHT DAS BILLIGSTE ANGEBOT IST DAS „PREIS-WERTESTE“

Unsicherheit besteht noch bei der Vergütung der neuen Formate. HR-Abteilungen rechnen oft noch in Tagessätzen. In der Praxis sieht es dann so aus: Der Preis der Weiterbildung wird durch die Zahl der Live-Online-Stunden, die der Trainer mit der Gruppe verbringt, dividiert und dann ist man überrascht, dass eine Online-Trainerstunde teurer als eine Präsenz-Trainerstunde ist. Dabei wird übersehen, dass bei den neuen Lernformaten viele Trainertätigkeiten im Hintergrund ablaufen. So erfolgt bspw. durch den Trainer oft auch eine Betreuung der Teilnehmer im Forum; außerdem werden Vorbereitungsarbeiten für sie erstellt. Zudem muss der Trainer die Ausarbeitungen bzw. Antworten durcharbeiten und sie in das Design der synchronen Einheiten einarbeiten. Nicht selten werden auch zusätzliche Videonuggets zur Vertiefung angeboten, die eine zeitliche Vorab-Investition erfordern.

Die Aufgaben von Wissensvermittlern gleich welcher Art haben sich schon gewandelt und werden sich weiter wandeln. Kaum einer wird künftig noch Modelle an ein Flipchart schreiben oder via Power Point vermitteln. Die meisten dieser Inhalte gibt es schon jetzt in guter Qualität digital. Trainer werden künftig Lernpfade entwickeln und Menschen, einzeln oder in Gruppen, über einen längeren Zeitraum bei ihrer Entwicklung begleiten. Hierfür gilt es, sich fit zu machen.
Investieren Sie in eine Trainerausbildung, die diese Aspekte bereits berücksichtigt, so dass Sie als selbstständiger Trainer oder firmeninterner Weiterbilder gut für das Neue Normal beim Lernen gerüstet sind.

UNSERE AUTORIN

Sabine Prohaska
ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT).

Aus- und Weiterbildung II

E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft vor allem fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

› Sabine Prohaska

E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Vergessen Sie alle Ansätze wie «Wie können wir unser aktuelles zweitägiges Präsenz-Seminar, so wie es ist, online abbilden». Das funktioniert nicht. Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell geltenden beziehungsweise vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind, und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen und eigenen Erfahrungsberichten oder durch das Einbringen aktueller Links. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: «Hier tut sich etwas. Es lohnt sich, hier aktiv zu sein.»

Wenn man in der Lernplattform sehen kann, wer gerade online ist (wie auf manchen Social-Media-Plattformen), erleichtert dies den Teilnehmenden die Kontaktaufnahme untereinander. Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Spätestens nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-

Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4:
Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass sich Lernen nicht so mechanistisch «vertakten» lässt wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet «Zeit lassen, nehmen und geben». Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Kurze Lerneinheiten zwischen 3 und 15 Minuten, Micro-Learnings oder Learning-Nuggets genannt, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Hierbei handelt es sich um kurze Lernvideos, Podcasts, Quiz oder Texte. Sie fügen sich fle-

xibel in die kleinen Freiräume im (Arbeits-)Leben ein.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und Lernen im Betriebs- und Lebensalltag immer stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder ausserhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt: Lernen braucht Musse. Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

E-Learning-Irrtum 5:
Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.
Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen grossartig funktioniert, heisst dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning-Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern erörtert und geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Der schon lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit.

Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als jener der Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.
Wichtig ist auch, eine höhere Vermarktungskompetenz bei den digitalen Lernprojekten. Diese müssen firmenintern aktiv promotet beziehungsweise beworben werden – zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan gross.

Den Unternehmen beziehungsweise Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich. «

Porträt

Sabine Prohaska
Trainerin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Trainingsfachbücher berät und unterstützt Unternehmen beim Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten in ihrer Organisation.

Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at

Hybrid lernen – das neue Normal?

Die Corona-Pandemie hat die berufliche Weiterbildung verändert. Wird Lernen künftig einen hybriden Charakter haben? Und wie kann man solche Lern-Arrangements am besten umsetzen? Mit diesen Fragen befasst sich die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska.

Lange Zeit waren aufgrund der Pandemie Präsenz-Seminare und -trainings nicht möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen zunächst als Notlösung forciert. Doch inzwischen haben Personalverantwortliche erkannt: Das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools stellt eine Bereicherung der Weiterbildung dar – unter anderem, weil sich dabei der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden stärker dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren.

Deshalb werden verstärkt Lern-Arrangements nachgefragt, die Präsenz- und Online-Lernen verknüpfen. Tipps, wie man solche hybriden Lernsettings am besten umsetzt, hat die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska. Sie ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Im April erschien ihr neuestes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte".

Digital-Technik ermöglicht neue Lerndesigns

Beim Organisieren von Weiterbildungen sollten HR-Verantwortliche vermehrt auf sogenannte Online-Nuggets setzen – also Lernblöcke von eineinhalb bis zwei Stunden. Diese lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Statt der gewohnten Tagesseminare sind zudem verstärkt Weiterbildungen gefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vor- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Bei hybriden Veranstaltungen Co-Moderatoren einsetzen

Inzwischen haben viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere vor dem Monitor sitzen. Bei solchen Events sollte man bedenken, dass beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne der Teilnehmenden kürzer ist. Ist in hybriden Veranstaltungen eine Gruppenarbeit geplant, müssen Gruppen vor Ort und virtuelle Gruppen parallel betreut werden. Co-Moderatoren erleichtern dies. Mit ihnen können sich die Referenten Aufgaben teilen.

Trainieren mit virtueller Realität

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Sie erhöhen die Handlungssicherheit – beispielsweise beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können die Teilnehmenden an solchen Schulungen mit VR-Brillen üben.

Eigenverantwortung fördern

Den Teilnehmern eines Online-Seminar sollten – wenn möglich – vorab Einstimmungsaufgaben, -videos usw. zur Verfügung gestellt werden. Dann sind diese beim Start bereits für das Thema sensibilisiert und vorinformiert. Das erleichtert den Einstieg.

Weiterbildner sollten sich stets der sozialen und emotionalen Aspekte eines netzgestützten Lernens bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Das setzt beim Online- und hybriden Lernen zunächst oft eine gezielte Förderung der zum selbstorganisierten Lernen nötigen Fähigkeiten bei den Teilnehmenden voraus.

Lernförderndes Klima etablieren

Im Netz findet man zahlreiche Videos mit Fauxpas bei Online-Meetings wie einem Berg dreckigem Geschirr im Hintergrund. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe zur Verfügung. Generell gilt: Beim Online- und beim hybriden Lernen werden auch die Beziehungen über die digitalen Kanäle gepflegt. Das erfordert wechselseitigen Respekt und das Einhalten gewisser Regeln. Deshalb sollte man im Unternehmen eine Netiquette etablieren, die eine offene, vertrauensvolle Kommunikation und somit das Lernklima fördert.

Sabine Prohaska ist Expertin im Bereich Learning & Development. Sie unterstützt Organisationen dabei, professionelle (Online-) Trainingskonzepte zu erstellen und umzusetzen. Foto: Prohaska / Die PRofiBerater GmbH

Lernzeit ist Arbeitszeit

Lernen ist keine Nebenbei-Beschäftigung. Unternehmen sollten Lernzeiten als solche anerkennen und zur Arbeitszeit zählen. Das gilt nicht nur für die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch für die asynchronen Vor- und Nachbereitungszeiten. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist bevorzugen es Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, sich im Homeoffice online weiterzubilden, denn dort können sie ihre Lernumgebung individuell gestalten. Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern dies, sofern möglich, gestatten.

REZENSIONEN

Medien des Monats

Sabine Prohaska: Training und Seminare im digitalen Wandel

Durch die Corona-Krise ist die Nachfrage nach digitalen Lernformaten förmlich explodiert, was eine grundlegende Neuausrichtung des Bildungs- und Weiterbildungssektors erwarten lässt. Dazu offeriert Sabine Prohaska einen E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte im digitalen Wandel.

Für die Autorin ist die Kombination von Online- und Präsenzlernen die neue Normalität, die jedoch ein Umdenken bezüglich Lernarchitektur, Trainierendenrolle, Unternehmenskultur und Technik verlangt. Wichtig sei ein strukturierter Online-Entwicklungsprozess, der Formate zielführend miteinander kombiniert, als Prozess organisiert und dabei den Teilnehmenden im Online-Raum Orientierung gibt. Das lenkt den Blick auf die Rolle der Trainerin oder des Trainers, für die neben entsprechenden Ressourcen auch technische Kompetenz sowie didaktische und methodische Fertigkeiten unverzichtbar sind.

Jedes noch so professionelle Lernangebot bleibt aber erfolglos, wenn das E-Learning nicht von der Unternehmenskultur bejaht und unterstützt wird. Um das zu gewährleisten, sei vielerorts ein radikaler Kulturwandel geboten, um Führungskräfte und Mitarbeitende von Sinn und Nutzen des digitalen Lernens zu überzeugen und eine zukunftsorientierte Lernkultur zu schaffen. Weiterhin müssen laut der Autorin Technik und Didaktik Hand in Hand gehen. Auf diese These stimmt sie ihre Vorschläge und Tipps zu Software, Equipment, Lernumgebung und Datenschutz ab.

Stilistisch ansprechend und präzise zugleich vermittelt Prohaska einen komprimierten Überblick über Bedingungen und Bestimmungsgrößen von E-Learning und zieht daraus Schlussfolgerungen für erfolgreiche Seminarkonzepte. Als gute Arbeitshilfe erweist sich der Anhang mit Materialien und Unterlagen, etwa für Lernkontrollen oder Technikprobleme.

TA-Fazit: Sehr empfehlenswerter, gut strukturierter Leitfaden zur Umstellung auf E-Learning, auch in Kombination mit Präsenzlernen.

Helmut Fischer •

» 176 Seiten, Junfermann 2021, 29 Euro.

Kosten fürs Online-Lernen

TRAININGS UND BERATUNG

Das Online-Beraten und -Lernen hat durch die Corona-Pandemie einen enormen Aufschwung erfahren. Trotzdem stellt der Einkauf von solchen Leistungen für viele Entscheider Neuland dar. Entsprechend unsicher sind sie, wenn es um das Beantworten der Frage geht: Ist der Preis angemessen?

Laut Sabine Prohaska, Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, beklage das Management von Firmen oft, dass die Honorarforderungen der Berater extrem weit auseinanderklaffen und ihre Verrechnungsmodelle divergieren. Dabei falle es schwer zu beurteilen, welche Preisvorstellungen seriös sind.

Deshalb haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020 gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten in der Mitarbeiterqualifizierung erarbeitet. In ihr wird zwischen Live-Online-Trainings, Webtalks beziehungsweise Webinaren und E-Learnings unterschieden.

■ Bei Live-Online-Trainings ist die Teilnehmerzahl auf etwa zehn Personen begrenzt und die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu vier Stunden. Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten werden zusätzlich berechnet.

■ Webtalks und Webinare erinnern oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird. Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt und die Dauer beträgt 30 bis 90 Minuten. Hierfür empfehlen die Verbände einen von der Teilnehmerzahl abhängigen Preis pro zirka 90-minütiger Einheit: bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und ab 21 Teilnehmer mindestens 1740 Euro.

■ E-Learnings werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach Art und Qualität des Videos, Postproduktion und Nutzungsrechten. Als Richtwert werden 1000 Euro pro Minute genannt.

Diese Preise verstehen die Verbände als eine Empfehlung, die der Orientierung der Anbieter und Nachfrager im Bildungs- und Beratungsmarkt dienen soll. Prohaska vermutet, dass sich verschiedene Verrechnungsmodelle und Preisniveaus im Markt etablieren werden, die abhängig vom Thema, vom Klientensystem, von der Vorerfahrung des Beraters. *red*

Tipps für hybride Trainingsmaßnahmen

TRAINING. Die Coronapandemie hat die berufliche Weiterbildung plötzlich und radikal verändert. Jetzt sind Schulungen und Coachings im virtuellen Raum attraktiv. Sabine Prohaska gibt Tipps, das Onlinelernen der Zukunft mutig zu erproben und dessen hybriden Charakter zu optimieren.

Erst allmählich dämmert den Weiterbildungsverantwortlichen in den Unternehmen, dass das neue digitale Lernen eine Bereicherung und eine neue Chance für die „Lernende Organisation" darstellt - unter anderem, weil sich der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Diese werden nämlich viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren. Zudem rückt beim Onlinelernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus.

Zu Beginn der Pandemie wurden Onlineseminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch zweistündige Online-Nuggets angefragt, denn solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag einbauen und auch in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integrieren. Statt der gewohnten Tagesseminare werden zudem verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (gemeint sind Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der nachhaltiger wirkt. Weiterbildungsprofis nutzen die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Auch wenn es schwerfällt: Verabschieden Sie sich als Profi vom Denken, das Onlinelernen sei eine „Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler in den HR-Abteilungen an der Reihe, das zu zeigen.

AUTORIN

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens „Seminar Consult Prohaska", Wien, das unter anderem Trainer und Coachs ausbildet. Im Oktober 2013 erschien ihr Buch „Coaching in der Praxis: Tipps, Übungen und Methoden **für** unterschiedliche Coaching-Anlässe".

Seminar Consult Prohaska
Märzstraße 55/13
A-1150 Wien
Tel. +43 664 3851767
www.seminarconsult.at

Hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören.

Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Onlinelernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist. Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Onlinegruppen und solche Aufgaben wie das Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität. Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Betriebe oft teuer. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden - ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Mein Team stellt seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Aufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt - von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Die Eigenverantwortung ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Mitarbeitende dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Onlinelernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar - zum Beispiel Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren. Wenn das neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formate bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Profis reflektieren beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Onlineseminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung. Generell gilt: Beim Onlinelernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren.

Tipp: Profis etablieren in ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Onlinelernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten von den Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Hierzu zählt auch die Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit - zum Beispiel von Onlineseminaren. Lernen darf nicht zur Nebenbeibeschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe - digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Onlineweiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lernzeiten zu Hause verbringen können.

Lernzeit sollte als Arbeitszeit gezählt werden - auch die Lernzeit zu Hause."

Sabine Prohaska •

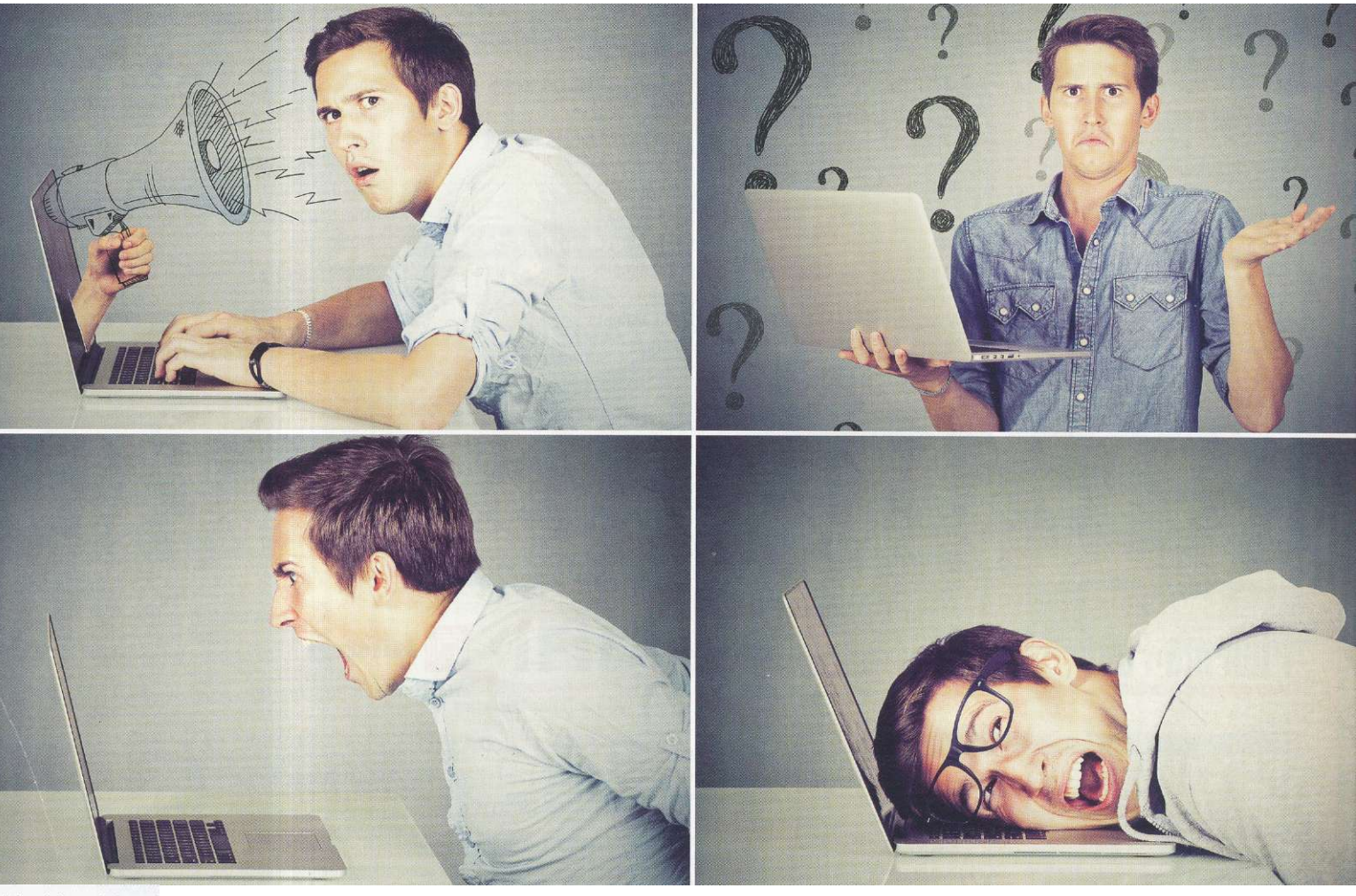


Bild: pathdoc – AdobeStock

Fünf E-Learning-IRRTÜMER

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Sie sind hochmotiviert, neue Wege in ihrer Aus- und Weiterbildung zu beschreiten. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

E-Learning-Irrtum 1: Präsenzseminare 1:1 virtuell abbilden.

Nicht selten haben Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungs-Programme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Vergessen Sie diesen Ansatz - das funktioniert nicht! Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den

künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein.

Achten Sie als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an. Stellen Sie Fragen oder bringen Sie eigene Erfahrungsberichte sowie Links ein. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!" Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt.

E-Learning-Irrtum 3: Das unterschätzte Wir-Gefühl.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen, deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Bearbeitungszeit gleich Lernzeit.

Zeit ist Geld - diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass Lernen seine Zeit braucht. Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben".

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und fünfzehn Minuten, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Das können kurze Lernvideos, Podcasts, Quizzes oder Texte sein. Sie sollten beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken welche Inhalte für welche Zeiten am besten geeignet sind. Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten stattfinden.

E-Learning-Irrtum 5: Digitale Lerninhalte fördern selbstorganisiertes Lernen.

Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Das gewählte Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen. Achten Sie bei E-Learning-Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten wirkungsvoll umzugehen. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt auch, die Lerngewohnheiten und -biografíen der Adressaten zu beachten.

Der lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen und konnten darum auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

E-Learning-Formate stärker bewerben.

Wichtig ist auch, digitale Lernprojekte stärker zu vermarkten. Diese müssen firmenintern aktiv beworben werden - mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweisen sie sich letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person an einem Online-Kurs aktiv teilgenommen, sind in der Regel ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß. Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich. •

Autorin

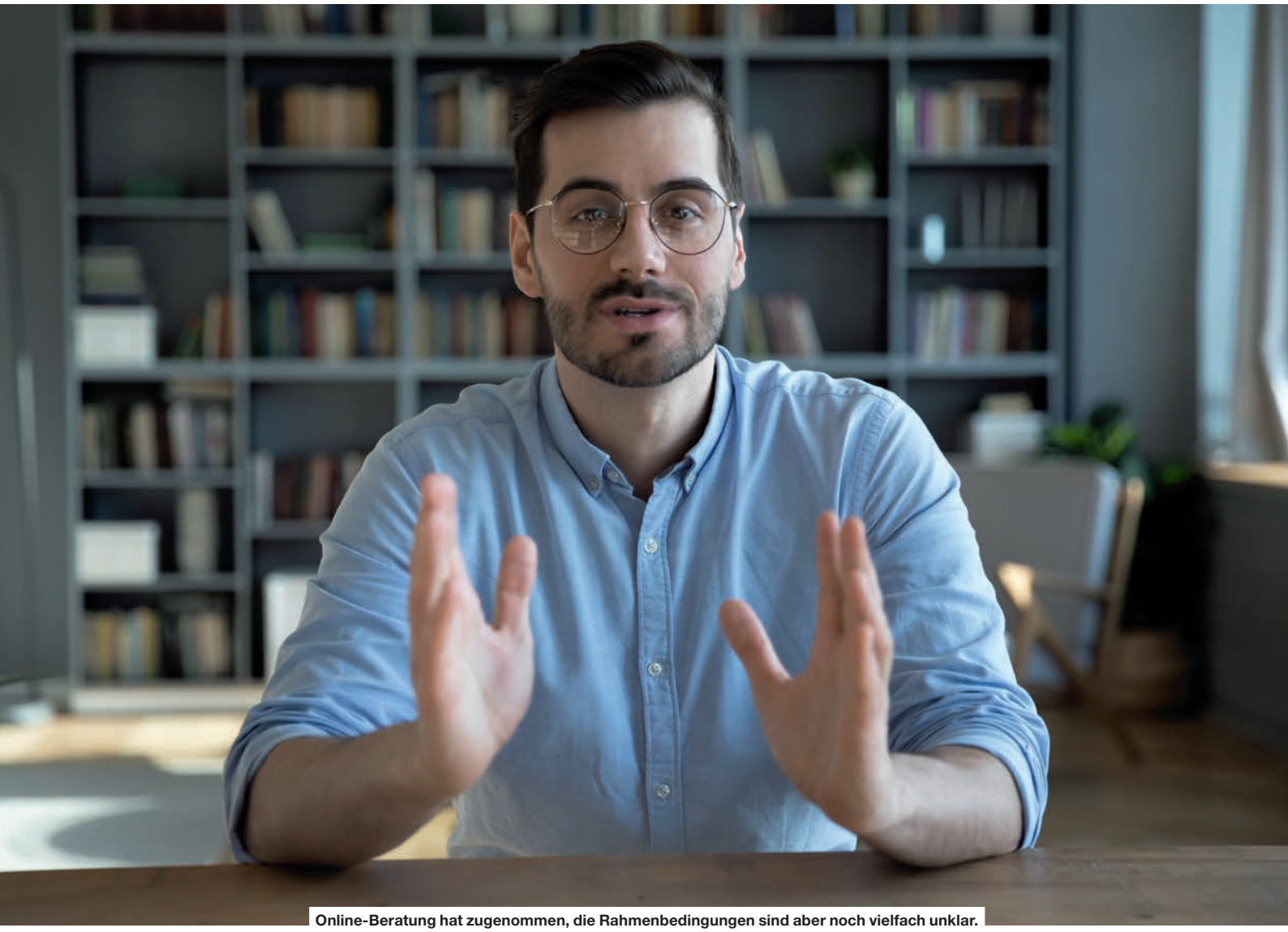
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien.

PREISSCHILD ENTWICKELN

BEWERTUNG VON ONLINE-BERATUNG UND ONLINE-TRAINING

von Sabine Prohaska

Bezüglich der Preisgestaltung bei digitalen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten besteht am Markt eine grosse Unsicherheit – sowohl bei den Anbietern und als auch den potenziellen Kunden. Zu den Gründen gehört unter anderem die noch unzureichende Erfahrung.



Online-Beratung hat zugenommen, die Rahmenbedingungen sind aber noch vielfach unklar.

Das Online-Beraten und -Lernen hat durch die Corona-Pandemie einen enormen Push erfahren. Unternehmen, die dem Online-Beraten zuvor reserviert gegenüberstanden, forcierten ihre digitalen Beratungsangebote für ihre Kunden und Personalabteilungen, die beim Thema Online-Trainieren und -Coachen eher zögerlich waren, und entdeckten plötzlich die Möglichkeiten, die ihnen die moderne Kommunikations- und Informationstechnik für das Gestalten von Mitarbeiterqualifizierungsprozessen bietet. Die dazugehörenden Dienstleister wie Berater, Trainer und Coaches, die bisher ausschliesslich Präsenz-Veranstaltungen durchführten, boten quasi über Nacht auch Online-Formate an, um auf die veränderte Nachfrage zu reagieren. Das heisst: Sowohl viele Anbieter als auch Nachfrager im Personal- und Organisationsentwicklungsbereich agieren aktuell in einem für sie noch relativen Neuland. Entsprechend gross ist oft ihre Unsicherheit nicht nur in konzeptioneller Hinsicht, sondern auch bezüglich der Preisgestaltung beim Online-Beraten, -Trainieren und -Coachen.

PREISMODELLE PASSEN NICHT

Bei den klassischen Präsenz-Beratungen, -Seminaren und -Trainings war die Preisgestaltung aus Sicht aller Beteiligten einfach, weil seit Jahrzehnten gewohnt: Fakturiert wurden in der Regel die Tage, die ein Berater oder Trainer real mit seinen Kunden oder den Teilnehmern zusammensass – gemäss einem vereinbarten Tagessatz. Zudem wurde für das Erstellen von Konzepten sowie das «Massschneidern» von Seminaren oft eine Pauschale vereinbart oder diese Tätigkeiten wurden aufwandsabhängig zusätzlich vergütet.

Für die neuen digitalen Beratungs- und Mitarbeiterqualifizierungsformate passen diese Preisgestaltungsmodelle meist nicht, denn bei ihnen stellen sich den Anbietern, also Beratern, Trainern und Coaches, viele Fragen:

> Wie kalkuliere ich eine 30-minütige Online-Beratung, in der ich komprimiert mein Expertenwissen weitergebe, oder ein 90-minütiges Online-Seminar?
> Wie viel ist ein Lern- oder Erklärvideo wert?
> Mit welchem Betrag kann ich meine Online-Beratung und -Unterstützung im Rahmen von Change- oder Qualifizierungsprozessen in Foren ansetzen?
> Soll ich bei Online-Vorträgen oder Webinaren eine teilnehmerzahlabhängige Preisstaffelung anwenden, weil bei ihnen 10, 100 oder 1000 Personen online präsent sein können?
> Lasse ich eine Aufnahme und Weiternutzung meiner Online-Beratungen und -Seminare zu und wenn ja, unter welchen Bedingungen?

ORIENTIERUNG FÜR ALLE

Spricht man mit Marktteilnehmern über das Thema Preisgestaltung, stellt man immer wieder fest: Beim Beantworten der vorgenannten Fragen besteht eine grosse Unsicherheit – bei den Anbietern wie auch den potenziellen Einkäufern in den Unternehmen. So betonen zum Beispiel firmeninterne Entscheider im Gespräch immer wieder erstens die Honorarforderungen der Berater und Trainer. Für die verschiedenen Online-Formate klaffen diese extrem weit auseinander. Auch die Verrechnungsmodelle divergieren. Zweitens fällt es schwer zu beurteilen, welche Preisvorstellungen noch seriös sind und welche nicht. Und drittens wünschen sie sich diesbezüglich eine Orientierung.

In solchen Aussagen artikuliert sich ein Mangel an Erfahrung beim Einkauf von Online-Beratung und digitalen Trainingsformaten. Die hieraus resultierende Unsicherheit hat ihre Wurzeln auch darin, dass sich im Markt noch keine Preisniveaus für die verschiedenen Leistungen etabliert haben. Deshalb findet man, wenn man sich aktuell über die Online-Angebote von Beratern informiert, nicht selten Preise, bei denen man als Marktkenner denkt: «Mit solchen Dumping-Preisen wird es diesem Selbstständigen nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren.» Ebenso findet man aber auch Angebote, bei denen man denkt: «Dieser Anbieter hofft offensichtlich, auf unerfahrene Einkäufer zu treffen, die solche Phantasie- beziehungsweise Mond-Preise bezahlen.»

PREISGESTALTUNGSRICHTLINIEN

Deshalb haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020 gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten im Mitarbeiterqualifizierungsbereich erarbeitet. In ihr wird zwischen Live-Online-Trainings, Webtalks oder Webinaren und E-Learnings unterschieden. In der Schweiz gibt es ähnliche Aktivitäten.

LIVE-ONLINE-TRAINING

Bei dieser Seminarform ist die Teilnehmerzahl auf etwa zehn Personen begrenzt, damit interaktive und kreative Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu vier Stunden. Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT, ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das Sich-vertraut-Machen mit der firmeninternen Technik zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet, ebenso eventuelle Co-Trainer (zum Beispiel zur Unterstützung bei der technischen Durchführung).

WEBTALKS UND WEBINARE

Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird und an den sich eine Frage-Antwort-Runde anschliesst. Charakteristisch für einen Webtalk beziehungsweise ein ▸

Expertenwissen hat seinen Preis.

Webinar ist: Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten.

Hierfür empfehlen die beiden Verbände, einen von der Teilnehmerzahl abhängig gestaffelten Preis pro circa 90-minütiger Einheit (zum Beispiel eine Stunde Vortrag plus eine halbe Stunde Fragen beantworten) zu verrechnen – und zwar bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und ab 21 Teilnehmern (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1 740 Euro.

Speziell dieses Format wird von Auftraggebern oft aufgezeichnet und zur Wiederbeziehungsweise Weiterverwendung in die «E-Learning-Bibliothek» des Unternehmens gestellt. Dasselbe ist in manchen Unternehmen, aber auch bei Live-Online-Trainings «gängige Praxis». Aus diesem Grund empfehlen die Verbände deren Anbietern, ihre AGBs und Angebote stets mit folgendem Hinweis zu versehen: «Audio- und Video-Mitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis des Anbieters gestattet.» Danach kann der Hinweis folgen: «Gerne erteilen wir auf Anfrage eine entsprechende Freigabe.»

Online-Lernen braucht Qualität.

Erteilen Berater die Erlaubnis zur Aufnahme eines Webtalks, empfehlen der BDVT und VBT, die genannten Honorare beispielsweise mit dem Faktor 10 zu multiplizieren, denn: Wenn der Kunde über einen Mitschnitt verfügt, kann er diesen all seinen Mitarbeitern – im Extremfall weltweit – auf seiner Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das heisst für den Trainer oder Berater: Einen entsprechenden Folgeauftrag erhält er bei dem Kunden nicht mehr. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mitschnitt «weiterwandert». Dies gilt es, insbesondere bei Webtalks zu vermeiden, in denen der Berater sein Expertenwissen weitergibt oder Themen behandelt werden, bei denen davon auszugehen ist, dass die Mitschnitte längerfristig beziehungsweise in einem grösseren Umgang genutzt werden.

E-LEARNINGS

WBTs sowie Lern- und Erklärvideos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach Art des Videos (zum Beispiel animiert oder nicht), Qualität des Videos (Studio versus Smartphone), Postproduktion (Sprecher, Schnitt oder Musik) und Nutzungsrechten. Für 20-minütige, professionell erstellte E-Learnings empfehlen die beiden Verbände, zwischen 15'000 und 25'000 Euro zu berechnen. Diesem Betrag liegt ein Richtwert von circa 1 000 Euro pro Minute zugrunde.

Dieser Wert gilt nicht für Videos, die ein Berater «en passant» mit dem Smartphone erstellt. Er gilt nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet sind und zum Beispiel in einem Studio professionell bearbeitet wurden. Er gilt also nur für Videos, deren Erstellung eine entsprechende Investition an Zeit und/oder Geld erfordert.

KEINE EINHEITSPREISE

Die in ihrer Richtlinie genannten Preise verstehen der BDVT und der VBT als eine Empfehlung, die der Orientierung der Anbieter und Nachfrager im Bildungs- und Beratungsmarkt dienen sollen. In der Praxis werden sich, so meine Vermutung, wie bei den klassischen Präsenztrainings und -beratungen nicht nur verschiedene Verrechnungsmodelle, sondern auch Preisniveaus am Markt etablieren, die abhängig vom Thema beziehungsweise von den zu lösenden Herausforderungen, vom Klientensystem (zum Beispiel Profit- oder Non-Profit-Organisation), von der Vorerfahrung des (Online-)Beraters oder Trainers und seiner Etablierung am Markt zum Teil stark divergieren. Zudem wird der Preis auch davon abhängen, inwieweit die Kunden dem Anbieter überhaupt die Digitalkompetenz zuschreiben, Beratungs- und Qualifizierungsprozesse online professionell durchführen zu können. Aus diesem Grund hat die Richtlinie der beiden Verbände für mich primär eine vorübergehende Orientierungsfunktion. Sie wird zunehmend an Bedeutung verlieren, wenn die Marktteilnehmer mehr Erfahrung mit dem Online-Beraten und -Trainieren beziehungsweise dem Ein- und Verkauf der hierfür erforderlichen Leistungen gesammelt haben.

SABINE PROHASKA

ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska.

www.seminarconsult.at

Weiterbildung

Online lernen: Von der Notlösung zum «neuen Normal»

Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren ausser dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

› Sabine Prohaska

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die «gute» Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen erschien als ein minderwertiger Ersatz hierfür.

Gemeinschaftliches Lernen

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen faktisch eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich von dem Denken, das Online-Lernen sei eine «Notlösung». Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Flexibilität, Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR-Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Bei manchen Organisationen bedurfte es viel Überzeugungsarbeit, ihnen den potenziellen Mehrwert neuer Lerndesigns aufzuzeigen.

Inzwischen werden aber auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Diese kompakten Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Sie stehen für ein modernes und flexibles, prozesshaftes und effizientes Lernen. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmassnahmen für Einzelpersonen und Teams integriert.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

!

kurz & bündig

- Das neue digitale Lernen ist faktisch eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung, unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt.
- Statt der Tagesseminare werden verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen.

Tipp: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Trend hybride Lernsettings

Neben vielen Unternehmen haben inzwischen auch viele Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich hybride Veranstaltungen, die das Präsenz- und Fernlernen verknüpfen, gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von «Whiteboard-Lösungen» für ein hybrides Arbeiten und Lernen. Mit einem integrierten Kamera- und Audiosystem ermöglichen sie ohne weiteres Zubehör, dass sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Das ist bei dieser Art der Zusammenarbeit wichtig. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, denn: Beim Online-Lernen ist die Aufmerksamkeitsspanne kürzer.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durch. Dann können Sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-Geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – unter anderem wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte. Meist gibt es auch Foren zum Erfahrungsaustausch von (potenziellen) Nutzern.

Die Eigenverantwortung

Es ist erstaunlich, wie schnell Menschen dazulernen und sich umstellen, wenn es wirklich nötig ist. Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich seitdem geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso grösser, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen neuen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Soziale und emotionale Aspekte

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert auch eine gewisse technische Infrastruktur, und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr sehr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität.

Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht ausser Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das neue Normal eine gute Mischung aus unterschiedlichen Formaten bietet, dann ist ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zu Hause anderen Menschen in unser Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag oder ein Korb mit Bügelwäsche im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert ausser wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren.

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch im Homeoffice

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage beziehungsweise -zeiten zu Hause verbringen können.

Die Vergütung

Unsicherheit besteht noch bei der Vergütung der neuen Formate. HR-Abteilungen rechnen oft noch in Tagessätzen. In der Praxis sieht es dann so aus: Der Preis der Weiterbildung wird durch die Zahl der Live-Online-Stunden, die der Trainer mit der Gruppe verbringt, dividiert und dann ist man überrascht, dass eine Online-Trainerstunde teurer als eine Präsenz-Trainerstunde ist. Dabei wird übersehen, dass bei den neuen Lernformaten viele Trainertätigkeiten im Hintergrund ablaufen. So erfolgt zum Beispiel durch den Trainer oft auch eine Betreuung der Teilnehmenden im Forum; ausserdem werden Vorbereitungsarbeiten für sie erstellt. Zudem muss der Trainer ihre Ausarbeitungen beziehungsweise Antworten durcharbeiten und sie in das Design der synchronen Einheiten einarbeiten. Nicht selten werden auch zusätzliche Videonuggets zur Vertiefung angeboten, die eine Vorab-Investition der Trainer erfordern.

Tipp: Denken Sie beim Bewerten der verschiedenen Verrechnungsmodelle und Angebote daran: Online ist nicht die schlechtere Variante einer Präsenzveranstaltung. Es ist eine Bereicherung der Weiterbildungsmöglichkeiten – sofern die Expertise des Anbieters und die Qualität seiner Leistung stimmen.

Trainer werden Lernbegleiter

Die Aufgaben von Wissensvermittlern gleich welcher Art haben sich schon gewandelt und werden sich weiter wandeln. Kaum einer wird künftig noch Modelle an ein Flipchart schreiben oder via Power Point vermitteln. Die meisten dieser Inhalte gibt es schon jetzt in guter Qualität digital. Trainer werden künftig Lernpfade entwickeln und Menschen, einzeln oder in Gruppen, über einen längeren Zeitraum bei ihrer Entwicklung begleiten. Hierfür gilt es, sich fit zu machen.

Tipp: Investieren Sie in eine Trainerausbildung, die diese Aspekte bereits berücksichtigt, sodass Sie als selbstständiger Trainer oder firmeninterner Weiterbildner gut für das neue Normal beim Lernen gerüstet sind. «

Porträt

Sabine Prohaska
Trainerin

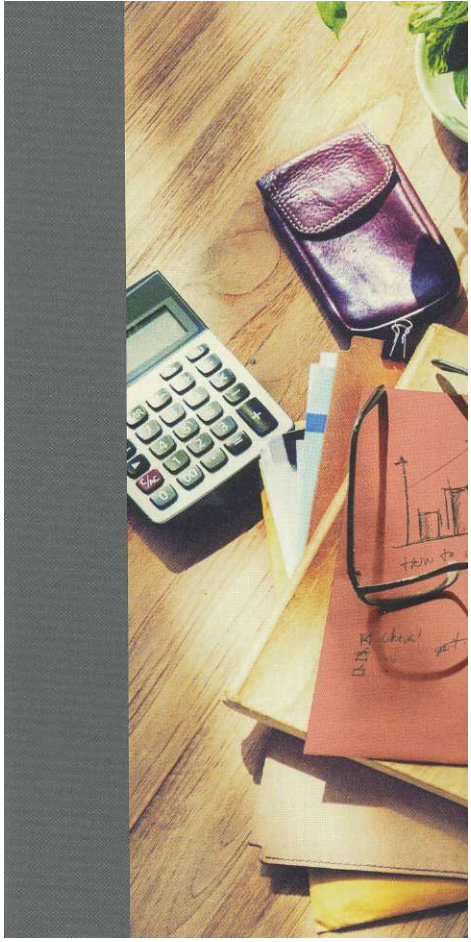
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neustes Buch «Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte».

Kontakt

prohaska@seminarconsult.at
www.seminarconsult.at

Wieviel Geld sind eine Online-Beratung und ein Web-Training wert?

Bezüglich der Preise für digitale Beratungs- und Qualifizierungsangebote besteht im Markt eine große Unsicherheit - bei den Anbietern und deren potenziellen Kunden. Das liegt unter anderem daran, weil die meisten noch wenig Erfahrung mit deren Verkauf beziehungsweise Einkauf haben.



Von Sabine Prohaska, Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska [www.seminarconsult.at].

Das Online-Beraten und -Lernen hat durch die Coronapandemie einen enormen Push erfahren:

- Unternehmen, die dem Online-Beraten zuvor reserviert gegenüberstanden, forcierten ihre digitalen Beratungsangebote für ihre Kunden.
- Personalabteilungen, die beim Thema Online-Trainieren und -Coachen eher zögerlich waren, entdeckten plötzlich die Möglichkeiten, die ihnen die moderne Kommunikations- und Informationstechnik für das Gestalten der Mitarbeiterqualifizierung bietet. Und
- Dienstleister wie Berater, Trainer und Coaches, die sich bisher ausschließlich mit Präsenz-Veranstaltungen beschäftigten, boten quasi über Nacht auch Online-Formate an, um auf die veränderte Nachfrage zu reagieren.

Klassische Preismodelle passen nicht mehr

Das heißt, sowohl viele Anbieter als auch Arbeitgeber, also Nachfrager vor allem aus den Abteilungen Personal- und Organisationsentwicklung, agieren aktuell auf einem für sie noch weitgehend unbekanntem Terrain. Entsprechend groß ist die Unsicherheit nicht nur in konzeptioneller Hinsicht, sondern auch bezüglich der Preisgestaltung beim Online-Beraten, -Trainieren und -Coachen.

Bei den klassischen Präsenz-Beratungen, -Seminaren und -Trainings war die Preisgestaltung aus Sicht aller Beteiligten einfach, weil seit Jahrzehnten gewohnt: Fakturiert wurden in der Regel die Tage, die ein Berater oder Trainer real mit seinen Kunden oder den Teilnehmern zusammensaß - gemäß einem vereinbarten Tagessatz. Zudem wurde für das Erstellen von Konzepten sowie „Maßschneidern" von Seminaren oft eine Pauschale vereinbart, oder diese Tätigkeiten wurden aufwandabhängig zusätzlich vergütet.

Für die neuen digitalen Beratungs- und Mitarbeiterqualifizierungsformate passen diese Preisgestaltungsmodelle meist nicht, denn hier stellen sich den Anbietern, also Beratern, Trainern und Coaches, Fragen wie:

- Wie kalkuliere ich eine 30-minütige Online-Beratung, in der ich komprimiert mein Expertenwissen weitergebe, oder ein 90-minütiges Online-Seminar?
- Wie viel ist ein Lern- oder Erklärvideo wert?
- Mit welchem Betrag kann ich meine Online-Beratung und -Unterstützung im Rahmen von Change- oder Qualifizierungsprozessen in Foren ansetzen?
- Soll ich bei Online-Vorträgen oder Webinaren eine teilnehmerzahl-abhängige Preisstaffelung anwenden, weil bei ihnen 10, 100 oder 1.000 Personen online präsent sein können?
- Lasse ich eine Aufnahme und Weiternutzung meiner Online-Beratungen und -Seminare zu und wenn ja, zu welchen Konditionen?

Spricht man mit Marktteilnehmern über das Thema Preisgestaltung, stellt man immer wieder fest: Beim Beantworten der vorgenannten

Spätestens seit der Pandemie sind Unternehmen noch stärker verunsichert, was sie für Online-Trainings bezahlen sollen – erst recht, weil die Angebote so stark divergieren und es auch preislich zum Teil gewaltige Unterschiede gibt.

Fragen besteht große Unsicherheit - sowohl bei Anbietern als auch bei Einkäufern in den Unternehmen. So betonen zum Beispiel Unternehmen, die solche Online-Beratungs- und Trainingsdienstleistungen in Anspruch nehmen wollen, immer wieder:

- Die Honorarforderungen der Berater und Trainer für die verschiedenen Online-Formate klaffen extrem weit auseinander. Auch ihre Verrechnungsmodelle divergieren.
- Uns fällt es schwer zu beurteilen, welche Preisvorstellungen noch seriös sind und welche nicht. Und:
- Wir wünschen uns diesbezüglich eine Orientierung.

0ÒÅÉÓÅ Í ÌÓÓÅÎ ÓÉÅÈ ÎÏÃÈ ÅÉÎÐÅÎÄÅÌÎ

In solchen Aussagen artikuliert sich ein Mangel an Erfahrung beim Einkauf von Online-Beratung und digitalen Trainings-Formaten. Die hieraus resultierende Unsicherheit hat ihre Wurzeln auch darin, dass sich im Markt noch keine Preisniveaus für die verschiedenen Leistungen eingependelt haben.

Deshalb findet man, wenn man sich aktuell über die Online-Angebote von Beratern informiert, nicht selten Preise, bei denen man als Marktkenner denkt: „Mit solchen Dumping-Preisen wird es diesem Selbstständigen nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren." Ebenso findet man aber auch Angebote, bei denen man denkt: „Dieser Anbieter hofft offensichtlich auf unerfahrene Einkäufer zu treffen, die solche Fantasie- beziehungsweise Mondpreise bezahlen."

Deshalb haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020 gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten für die Mitarbeiterqualifizierung erarbeitet. In ihr wird zwischen Live-Online-Trainings, Webtalks beziehungsweise Webinaren und E-Learnings unterschieden.

Live-Online-Training

Bei dieser Seminar-Form ist die Teilnehmerzahl auf etwa zehn Personen begrenzt, damit interaktive und kreative Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu vier Stunden.

Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das Sichvertrautmachen mit der firmeninternen Technik zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet; ebenso eventuelle Co-Trainer (etwa zur Unterstützung bei der technischen Umsetzung).

Webtalks und Webinare

Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird, und an den sich eine Frage-Antwort-Runde anschließt. Charakteristisch für einen Webtalk beziehungsweise ein Webinar ist: Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten.

Hierfür empfehlen die beiden Verbände einen von der Teilnehmerzahl abhängig gestaffelten Preis pro etwa 90-minütiger Einheit (zum Beispiel eine Stunde Vortrag plus eine halbe Stunde Fragen beantworten) zu verrechnen, und zwar bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und ab 21 Teilnehmer (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1.740 Euro.

Speziell dieses Format wird von Auftraggebern oft aufgezeichnet und zur Wieder- beziehungsweise Weiterverwendung in die

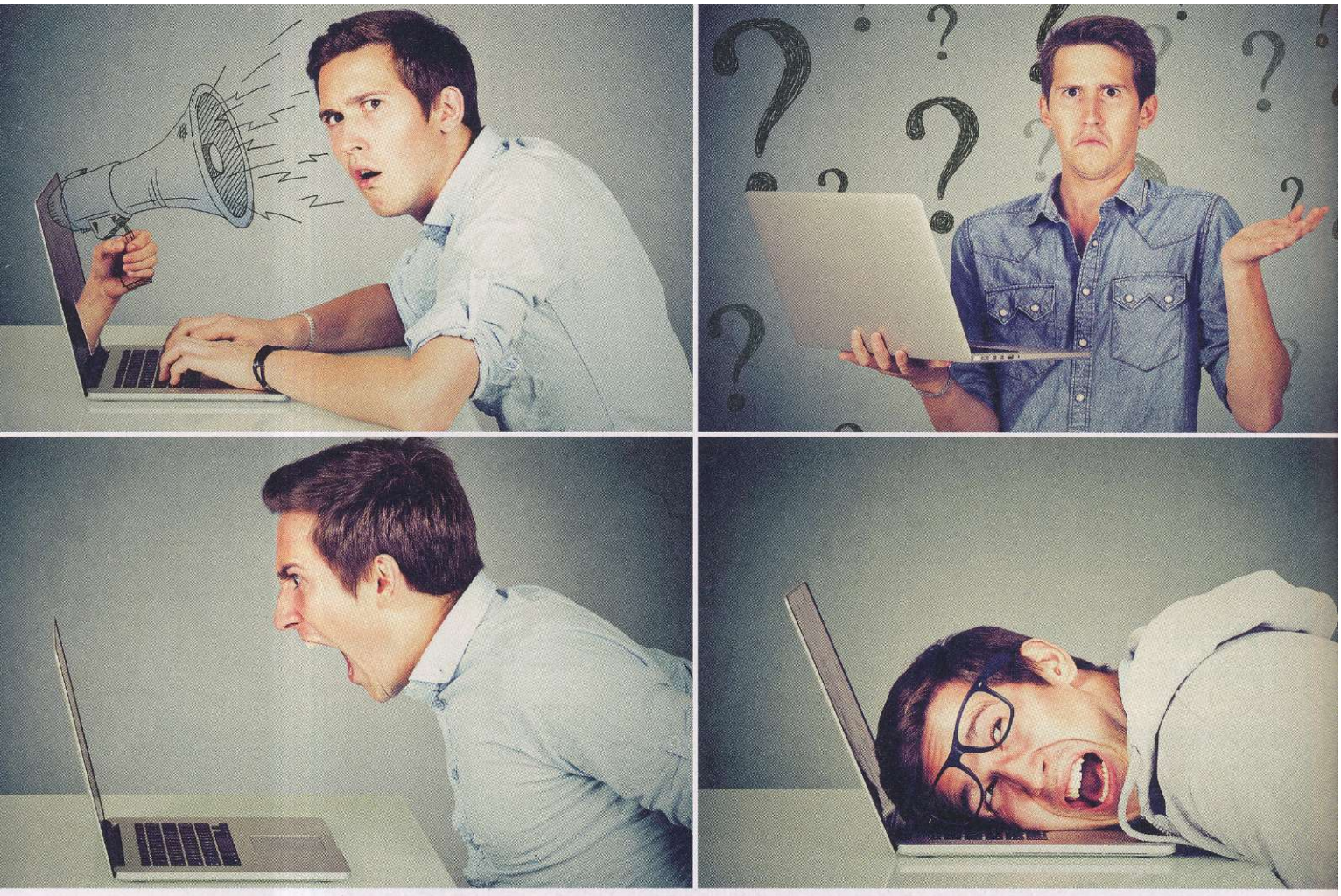


Bild: pathdoc – AdobeStock

Fünf E-Learning-IRRTÜMER

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Sie sind hochmotiviert, neue Wege in ihrer Aus- und Weiterbildung zu beschreiten. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

Irrtum 1: Präsenzseminare 1:1 virtuell abbilden

Nicht selten haben Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungs-Programme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Vergessen Sie diesen Ansatz - das funktioniert nicht! Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der

Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein.

Achten Sie als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an. Stellen Sie Fragen oder bringen Sie eigene Erfahrungsberichte sowie Links ein. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!" Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt.

Irrtum 3: Das unterschätzte Wir-Gefühl

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen, deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

Irrtum 4: Bearbeitungszeit gleich Lernzeit

Zeit ist Geld - diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass Lernen seine Zeit braucht. Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben".

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und fünfzehn Minuten, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Das können kurze Lernvideos, Podcasts, Quiz oder Texte sein. Sie sollten beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken, welche Inhalte für welche Zeiten am besten geeignet sind. Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten stattfinden.

Irrtum 5: Digitale Lerninhalte fördern selbstorganisiertes Lernen

Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Das gewählte Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen. Achten Sie bei E-Learning-Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten wirkungsvoll umzugehen. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten.

Der lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen und konnten darum auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

E-Learning-Formate stärker bewerben

Wichtig ist auch, digitale Lernprojekte stärker zu vermarkten. Diese müssen firmenintern aktiv beworben werden - mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweisen sie sich letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person an einem Online-Kurs aktiv teilgenommen, sind in der Regel ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß. Den Unternehmen beziehungsweise Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich. •

Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien

TRAiNiNG

Das Magazin für Weiterbildung und HR-Management

Nr. 7 | November 2021

ERFOLGREICHE FRAUEN IM PORTRÄT

Verlag Wirtschaft & Winter OG, 1150 Wien, Verlagspostamt 1150, P.b.b. 14240140, € 7,–

In dieser Ausgabe

STUDIE: Weiterbildung in Österreich
AUS DER FORSCHUNG: HR-Orientierung an Generationen
VERANSTALTUNGSBERICHTE: Tagung Forum Personal | PoP – Power of People | Corporate Culture Jam
UNTERNEHMENSKULTUR: Kooperative Dimensionen
ARBEITSRECHT: Umgang mit Covid-19

Seit wann üben Sie Ihren Beruf aus, und wie kam es zu der Entscheidung?

Im Jahr 1992 stieg ich eher zufällig in das Trainingsbusiness ein. Zu dieser Zeit war ich als Student[1] der Psychologie an einem Nachhilfeinstitut beschäftigt. Ich erkannte dort, dass die Schüler dringend auch Wissen über das richtige Lernen brauchten. Mein Vorgesetzter fand die Idee gut und meinte: »Na, dann konzipiere doch einen Kurs zum Lernen lernen für unsere Schüler!« So konzipierte ich mein erstes Seminar. So kam es auch, dass die Mutter eines Schülers mich eines Tages bat, diesen Kurs doch auch für Erwachsene an der Volkshochschule, an der sie arbeitete, anzubieten. Damit war der Grundstein für meine Tätigkeit als Trainer gelegt. Nach Abschluss des Studiums war für mich klar, dass ich in diesem Bereich bleiben wollte. Nach einigen Jahren als Mitarbeiter und Teamleiter in der Erwachsenenbildung gründete ich im Jahr 2000 mein eigenes Weiterbildungsinstitut seminar consult.

Was sind Ihre größten Erfolge?

Dazu zählt für mich auf jeden Fall, dass mein Unternehmen seminar consult seit 21 Jahren besteht und wir durch eine Reihe von Zertifizierungen (z. B. Qualitätsanbieter der Erwachsenenbildung nach ÖCert) unsere Qualität im Training ausweisen können. Der Europäische Trainingspreis in Gold 2018/19 für meine Ausbildung zum Blended-Learning-Trainer war hier ein wichtiger Meilenstein, der zeigt, dass wir schon vor Corona auf E-Learning gesetzt und es erfolgreich angewendet haben.

Stolz bin ich auch darauf, dass manche meiner Kunden mir und meinem Kernteam schon jahrzehntelang ihre Teilnehmer anvertrauen und sich bei strategischen PE-Themen vertrauensvoll an mich wenden. Und natürlich sehe ich auch meine 4 Bücher, die im Junfermann Verlag veröffentlicht wurden, als Erfolg an und freue mich über die positiven Leserreaktionen, die mich dazu immer wieder erreichen.

An welche skurrilen Erlebnisse aus den letzten 20 Jahren werden Sie sich ewig erinnern?

Da in einem Seminarhotel kein freier Seminarraum zur Verfügung stand, wurde mein Seminar kurzerhand in die hauseigene Kapelle verlagert. Auf meine Frage, wo wir denn Gruppenarbeiten machen können, wurde uns, nachdem die Sakristei belegt war, ein Hotelzimmer angeboten. Auf die Nachfrage, ob es denn genügend Sessel im Zimmer gebe, meinte die Zuständige, nein aber es gebe ein Doppelbett!

Bei einem anderen Seminar in der Schweiz hatten wir ab dem späten Nachmittag bis Mitternacht einen kompletten Stromausfall im ganzen Hotel. Es wurde ein lustiger Seminarabend bei Kerzenschein und improvisiertem Abendessen. Beim Schlafengehen erhielten alle jeweils eine Kerze fürs Zimmer. Der Anblick des Hotelflurs erinnerte an eine mittelalterliche Nacht in einem Schloss.

Von welchen Menschen fühlen Sie sich inspiriert?

Das ist ganz unterschiedlich. Einerseits sind es Menschen, die beruflich an ihre Sache glauben und unbeirrt ihren Weg gehen. Andererseits Menschen, die sich für andere einsetzen und sich für die Gesellschaft engagieren. Aber auch Menschen, die in ihrem Handeln und Denken bekannte Muster brechen, Querdenker, inspirieren mich. Dank meiner Tätigkeit lerne ich viele Menschen kennen, die mich immer wieder überraschen und inspirieren.

Wie verbringen Sie die Zeit vor und nach einem Seminar?

Es ist mir wichtig, ein Seminar entspannt und bereit für die Teilnehmer zu starten. Nur so ist es mir möglich, mich wirklich auf die Gruppe und die einzelnen Teilnehmer einstellen zu können, um praxistaugliche Antworten bzw. Tipps für ihre Anliegen zu erarbeiten und nicht vorgefertigte Standardlösungen zu bieten. Deshalb bevorzuge ich die Anreise am Vortag, um schon alles startklar herrichten zu können und mit einem entspannten Frühstück den Seminartag zu beginnen. Beim Gestalten des Seminarraums habe ich meine eigenen Vorstellungen und stelle auch regelmäßig die Ausstattung nach meinen Ansprüchen um, damit alles passt, wenn die ersten Teilnehmer den Raum betreten.

Nach einem Seminar mag ich es, alleine im Seminarraum wegzuräumen und dabei alles nochmals kurz Revue passieren zu lassen. Die

1 Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Menschen verwenden wir geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen auf Basis des generischen Neutrums. Infos dazu unter generisches-neutrum.com

Betonung liegt hier auf »alleine«, denn nach der geballten Gruppenenergie brauche ich eine kurze Auszeit mit mir selber. Deshalb lehne ich dann auch alle netten Versuche einzelner Teilnehmer, mir beim Abbau bzw. Zusammenräumen zu helfen, kategorisch ab.

Haben es aus Ihrer Sicht Frauen als Trainer schwerer als Männer?

Ja, das ist meine Erfahrung. Das möchte ich mit zwei Beispielen untermauern. Ich hielt ein mehrtägiges Kommunikationsseminar für ein großes Unternehmen. Alle 15 Teilnehmer waren Männer. Das Seminar lief sehr gut, alle waren interessiert und motiviert bei der Sache. In der Abschlussrunde meinte dann einer der Männer: »Also, Frau Prohaska, die Tatsache, dass sie eine Frau sind, hat eigentlich gar nicht gestört!« Oder das Feedback einer männlichen Führungskraft nach 3 Seminartagen: »Sabine, das hast du super gemacht. Da stehst du deinen männlichen Trainerkollegen in nichts nach.« Diese Statements waren als positives Feedback gedacht, das ich auch gerne annehme. Doch sie zeigen, welche Bilder in den Köpfen von manchen Teilnehmern noch vorherrschen.

Was macht Sie privat und beruflich glücklich?

Zeit mit meiner Familie zu haben, gemeinsame Gespräche, gemeinsames Lachen und Scherzen, Ausflüge, einfach zusammen unser Leben zu genießen. Da ich beruflich viel unterwegs bin, macht mich diese gemeinsame Zeit mit der Familie besonders glücklich. Leider bleibt meistens weniger Zeit für meine Hobbys. Am meisten liebe ich das »Gartln«, eine Leidenschaft, die ich seit meiner Kindheit habe. Das Arbeiten mit und in der Natur hilft mir, mein inneres Gleichgewicht zu behalten. Ich fühle mich privilegiert, da ich eine meiner Leidenschaften als Beruf ausüben kann. Mit Menschen zu arbeiten und sie bei ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu begleiten, war und ist stets ein besonders schönes Erfolgserlebnis für mich. Gerade bei Lehrgängen und Projekten, die ich über einen längeren Zeitraum begleite, erlebe ich diese erfüllenden Momente am meisten. Hier sieht man durch den direkten Vorher-/Nachher-Vergleich den Erfolg der eigenen Arbeit.

GEBURTSJAHRGANG: 1969

AUFGEWACHSEN IN: Wieselburg (NÖ)

AUSBILDUNG:
- Matura
- Studium der Psychologie
- Zusatzausbildung in Arbeitspsychologie und Gesundheitspsychologie
- diverse Trainer- und Coachingausbildungen

TRAINER SEIT: 1992

BERUFLICHE SCHWERPUNKTE:
- Vermitteln von Trainings- und Coachingkompetenz
- Lösungsorientierte Gesprächsführung
- Führungskräftecoaching

PERSÖNLICHE HOBBYS:
Gartenarbeit, Schifahren, meinen Mann beim Kartenspielen besiegen

KINDER: eine Tochter (10 Jahre)

IM URLAUB BIN ICH AM LIEBSTEN: am Meer und lasse bei gutem Essen die Seele baumeln

www.seminarconsult.at

Online lernen

Von der Notlösung zum neuen „Normal“

Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

| Sabine Prohaska

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Von dieser Warte aus erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute“ Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen erschien als ein minderwertiger Ersatz hierfür. Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen faktisch eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Flexibilität, Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen.

insta_photos/AdobeStock

Das neue Normal: Ob Online, Präsenz oder Hybrid, die digitalen Möglichkeiten bieten schon seit langem alle Voraussetzungen, um Lernen an jedem Ort zu ermöglichen. Wirklich intensiv genutzt werden sie aber erst seit Corona.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR-Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Bei manchen Organisationen bedurfte es viel Überzeugungsarbeit, ihnen den potenziellen Mehrwert neuer Lerndesigns aufzuzeigen. Inzwischen werden aber auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets gewünscht, denn: Diese kompakten Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Sie stehen für ein modernes und flexibles, prozesshaftes und effizientes Lernen. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Bedarfs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen für Einzelpersonen und Teams integriert.

Zudem sind statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen im Trend, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Trend hybride Lernsettings: Das Beste aus zwei Welten

Außer den Unternehmen haben inzwischen auch viele Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vor dem Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich hybride Veranstaltungen, die das Präsenz- und Fernlernen verknüpfen, gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen. Mit einem integrierten Kamera- und Audiosystem ermöglichen sie ohne weiteres Zubehör, dass sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Das ist bei dieser Art der Zusammenarbeit wichtig. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, denn: Beim Online-Lernen ist die Aufmerksamkeitsspanne kürzer.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

Deshalb ist es gut, hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durchzuführen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten helfen zunehmend Simulationstrainings mittels Virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u. a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil, dass sie nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden können – ohne lange Planung.

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Es ist erstaunlich, wie schnell Menschen dazulernen und sich umstellen, wenn es wirklich nötig ist. Ein Praxistest hat ergeben: Seit dem Jahr 2016 wurden den Teilnehmenden an Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung gestellt. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich seitdem geändert. Wird heute ein Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben versendet, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten wird sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nachgefragt, wann der Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhältlich ist. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Die Eigenverantwortung der Teilnehmenden ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen neuen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Viele Unternehmen haben schnell erkannt: Das Online-Lernen erfordert auch eine gewisse technische Infrastruktur und diese muss aufgebaut werden. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr sehr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das neue Normal eine gute Mischung aus unterschiedlichen Formaten bietet, dann ist ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unsere Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag oder ein Korb mit Bügelwäsche im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren

Ein Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch im Homeoffice ermöglichen

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

SABINE PROHASKA

› Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska (www.seminarconsult.at), das u. a. Online- und Blended-Learning-Trainer-Ausbildungen anbietet; Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT); im April 2021 erschien ihr neuestes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“

Das billigste Angebot ist oft nicht das „preis-werteste“

Unsicherheit besteht noch bei der Vergütung der neuen Formate. HR-Abteilungen rechnen oft noch in Tagessätzen. In der Praxis sieht es dann so aus: Der Preis der Weiterbildung wird durch die Zahl der Live-Online-Stunden, die der Trainer mit der Gruppe verbringt, dividiert und dann ist mancher überrascht, dass eine Online-Trainerstunde teurer als eine Präsenz-Trainerstunde ist. Dabei wird übersehen, dass bei den neuen Lernformaten viele Trainertätigkeiten im Hintergrund ablaufen. So erfolgt zum Beispiel durch den Trainer oft auch eine Betreuung der Teilnehmenden im Forum; außerdem werden Vorbereitungsarbeiten für sie erstellt. Zudem muss der Trainer ihre Ausarbeitungen bzw. Antworten durcharbeiten und sie in das Design der synchronen Einheiten einarbeiten. Nicht selten werden auch zusätzliche Videonuggets zur Vertiefung angeboten, die eine Vorab-Investition der Trainer erfordern.

Denken Sie beim Bewerten der verschiedenen Verrechnungsmodelle und Angebote daran: Online ist nicht die schlechtere Variante einer Präsenzveranstaltung. Es ist eine Bereicherung der Weiterbildungsmöglichkeiten – sofern die Expertise des Anbieters und die Qualität seiner Leistung stimmen.

Trainer werden Lernbegleiter

Die Aufgaben von Wissensvermittlern gleich welcher Art haben sich schon gewandelt und werden sich weiter wandeln. Kaum einer wird künftig noch Modelle an ein Flipchart schreiben oder via Power Point vermitteln. Die meisten dieser Inhalte gibt es schon jetzt in guter Qualität digital. Trainer werden künftig Lernpfade entwickeln und Menschen, einzeln oder in Gruppen, über einen längeren Zeitraum bei ihrer Entwicklung begleiten. Hierfür gilt es, sich fit zu machen. ‹

Deutscher Ingenieurpreis Straße und Verkehr 2021

Die Strahlkraft mutiger Projekte

Alle zwei Jahre lobt die Bundesvereinigung für Straßenbau- und Verkehrsingenieure e.V. den „Deutschen Ingenieurpreis Straße und Verkehr" aus. In diesem Jahr fand die Verleihung des Ingenieurpreises in Koblenz statt. Gemeinsam mit Dr. Michael Güntner, Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, und Andy Becht, Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, zeichnete BSVI-Präsident Matthias Paraknewitz herausragende Ingenieurarbeiten in drei Kategorien „Baukultur", „Innovation|Digitalisierung" und „Neue Mobilität" aus.

Der „Deutsche Ingenieurpreis Straße und Verkehr 2021" wurde in diesem Jahr in Koblenz verliehen.

BSVI

Der 2013 von der Bundesvereinigung für Straßenbau- und Verkehrsingenieure ins Leben gerufene „Deutsche Ingenieurpreis Straße und Verkehr 2021" hat sich als feste Größe des kollegialen Wettbewerbs etabliert. Trotz pandemischer Lage konnte auch in diesem Jahr mit insgesamt 58 Einreichungen eine rege Beteiligung verzeichnet werden. Nach einem zweistufigen Auswahlverfahren wurden in jeder Kategorie zunächst jeweils drei Arbeiten nominiert. Aus diesen Ingenieurarbeiten hat dann eine Jury für jede Kategorie die Preisträger ausgewählt.

Kategorie „Baukultur": Städte stellen historisch gewachsene, komplexe räumliche Gebilde dar, die viele Funktionen erfüllen müssen. Die Herausforderung zukunftsweisender innerstädtischer Infrastrukturmaßnahmen besteht darin, den Bestand an die neuen Anforderungen anzupassen und dabei die prägenden Strukturen zu erhalten oder sogar herauszuarbeiten. In der Kategorie „Baukultur" wurde das Projekt „Umgestaltung der Holstenbrücke/Neubau Kleiner Kiel-Kanal (Holstenfleet)" der Stadt Kiel ausgezeichnet. In dem interdisziplinären Projekt schafften es die Planenden in vorbildlicher Weise, so die Jury, die historische Insellage der Kieler Altstadt wieder erlebbar zu machen. Durch die Herausnahme des motorisierten Individualverkehrs – bei gleichzeitiger Stärkung des Umweltverbunds – gelang nicht nur ein wichtiger Schritt zur Mobilitätswende für die Stadt Kiel sondern es wurde auch Raum geschaffen für eine neue Aufenthaltsqualität: Dort, wo sich früher der Verkehr drängte, ist nun Platz für ein Becken, das an die historische Wasserverbindung erinnert. Begleitet wurde dieser Brückenschlag zwischen Geschichte und Moderne durch eine intensive Bürgerbeteiligung. Die Jury zeigte sich sehr beeindruckt von der Strahlkraft, die das mutige interdisziplinäre Projekt über die Quartiersgrenzen hinaus entwickelt hat.

Kategorie „Innovation|Digitalisierung": Die zahlreichen Brückenbauwerke, die in der großen Ausbauwelle zwischen 1960 und 1985 errichtet wurden, sind zwischenzeitlich in die Jahre gekommen. Die seit dem Bau exponentiell gestiegene Schwerverkehrsbelastung sowie Tausalz- und Witterungsbeanspruchungen haben ihre Spuren hinterlassen. Dies stellt die Bauwerksprüfingenieure bei den regelmäßigen Bauwerksprüfungen nach DIN 1076 vor stetig wachsende Herausforderungen. Preisträger in der Kategorie „Innovation|Digitalisierung" ist das thüringische Startup Infralytica GmbH für das Projekt „Infra//Twin – Digitale bildbasierte Zustandserfassung von Infrastrukturbauwerken". Aus Bilddaten, die mit Einsatz von UAS (unmanned aircraft system) oder verfahrbaren Kameraplattformen erzeugt werden, entstehen durch photogrammetrische 3D-Rekonstruktion hochaufgelöste 3D-Modelle – sogenannte digitale Zwillinge. Mit KI-basierten Methoden des maschinellen Lernens können in den Bilddaten Schäden automatisch erkannt und in der Zustandsbewertung berücksichtigt werden. Die exakte Verortung, Visualisierung und Dokumentation der detektierten Schäden entlastet die Bauwerksprüfer und unterstützt die Erhaltungsplanung. Die Jury hofft, dass mit dem innovativen Ansatz von „Infra//Twin" zukünftig die Bauwerkserhaltung kosteneffizienter und die Verfügbarkeit des Netzes erhöht wird.

Kategorie „Neue Mobilität": Wie zukünftige Mobilität aussehen kann, zeigt der Preisträger der Kategorie „Neue Mobilität": Die Interlink GmbH wird für das Projekt „TaBuLa - Testzentrum für autonom verkehrende Busse im Kreis Herzogtum Lauenburg" ausgezeichnet. In Lauenburg gehören automatisiert fahrende Elektro-Shuttles bereits zum Stadtbild. Sie sind auf öffentlichen Straßen im Mischverkehr mit konventionellen Fahrzeugen unterwegs und ergänzen den öffentlichen Personenverkehr. Bis es soweit war, mussten einige verkehrsrechtliche Hürden genommen werden. Doch es hat sich gelohnt: Die Projektidee macht Technik von morgen bereits heute erlebbar. Insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sieht die Jury in der Projektidee „TaBuLa-Shuttle" einen verallgemeinerbaren Ansatz für die zukünftige Organisation von Mobilität in ländlichen Räumen. Spannend ist hier auch der Ansatz, die Technologie auf Auslieferungsroboter zu übertragen.

Die BSVI freut sich schon für die nächste Auslobung auf eine hohe Beteiligung und ruft alle Ingenieurinnen und Ingenieure bereits jetzt auf, sich vielversprechende Projekte für den Deutschen Ingenieurpreis Straße und Verkehr im Jahr 2023 vorzumerken.

Weitere Informationen unter
www.bsvi.de

Online lernen

Von der Notlösung zum neuen Normal

Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute" Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen erschien als ein minderwertiger Ersatz hierfür. Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen faktisch eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

TIPP: Verabschieden Sie sich von dem Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Flexibilität, Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler Personalabteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Bei manchen Organisationen bedurfte es viel Überzeugungsarbeit, ihnen den potenziellen Mehrwert neuer Lerndesigns aufzuzeigen. Inzwischen werden aber auch rege z. B. 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Diese kompakten Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Sie stehen für ein modernes und flexibles, prozesshaftes und effizientes Lernen. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen für Einzelpersonen und Teams integriert.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

TIPP: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Außer vielen Unternehmen haben inzwischen auch viele Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich hybride Veranstaltungen, die das Präsenz- und Fernlernen verknüpfen, gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen. Mit einem integrierten Kamera- und Audiosystem ermöglichen sie ohne weiteres Zubehör, dass sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Das ist bei dieser Art der Zusammenarbeit wichtig. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, denn: Beim Online-Lernen ist die Aufmerksamkeitsspanne kürzer.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

TIPP: Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität im Weiterbildungsbereich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels Virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.
Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u. a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

TIPP: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte. Meist gibt es auch Foren zum Erfahrungsaustausch von (potenziellen) Nutzern.

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Es ist erstaunlich, wie schnell Menschen dazulernen und sich umstellen, wenn es wirklich nötig ist. Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich seitdem geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Quelle: Pixel-Shot/stock.adobe.com

Mit der passenden Technik lassen sich hybride Veranstaltungen, die das Präsenz- und Fernlernen verknüpfen, gut managen.

TIPP: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen neuen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert auch eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr sehr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das Neue Normal eine gute Mischung aus unterschiedlichen Formaten bietet, dann ist ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

TIPP: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag oder ein Korb mit Bügelwäsche im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele

Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.
Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren

TIPP: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch im Homeoffice ermöglichen

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

TIPP: Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

Das billigste Angebot ist oft nicht „preis-wert"

Unsicherheit besteht noch bei der Vergütung der neuen Formate. HR-Abteilungen rechnen oft noch in Tagessätzen. In der Praxis sieht es dann so aus: Der Preis der Weiterbildung wird durch die Zahl der Live-Online-Stunden, die der Trainer mit der Gruppe verbringt, dividiert und dann ist man überrascht, dass eine Online-Trainerstunde teurer als eine Präsenz-Trainerstunde ist. Dabei wird übersehen, dass bei den neuen Lernformaten viele Trainertätigkeiten im Hintergrund ablaufen. So erfolgt zum Beispiel durch den Trainer oft auch eine Betreuung der Teilnehmenden im Forum; außerdem werden Vorbereitungsarbeiten für sie erstellt. Zudem muss der Trainer ihrer Ausarbeitungen bzw. Antworten durcharbeiten und sie in das Design der synchronen Einheiten einarbeiten. Nicht selten werden auch zusätzliche Videonuggets zur Vertiefung angeboten, die eine Vorab-Investition der Trainer erfordern.

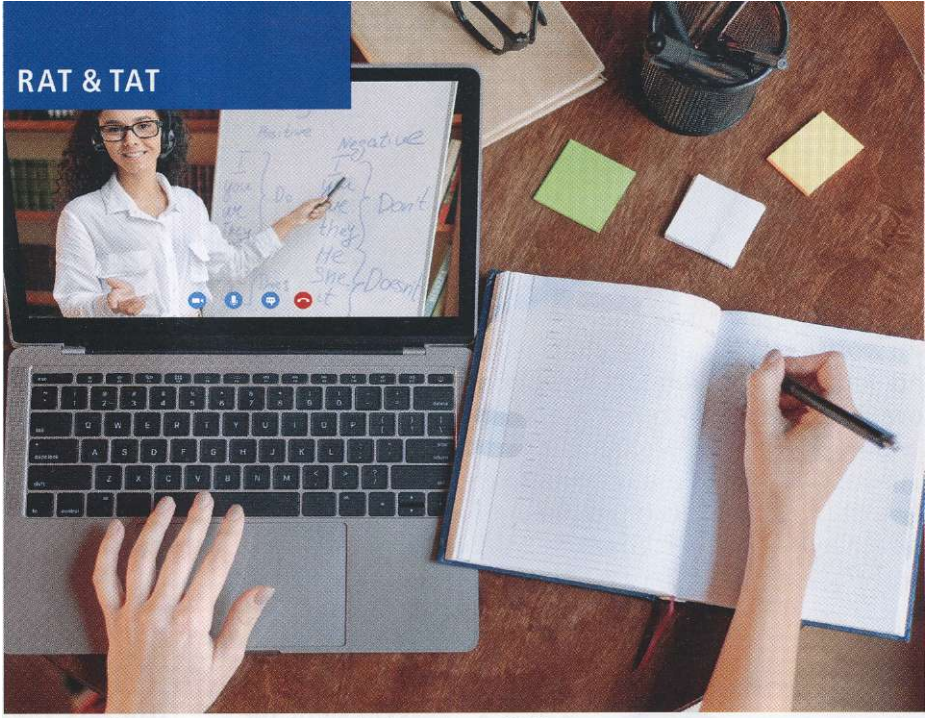
TIPP: Denken Sie beim Bewerten der verschiedenen Verrechnungsmodelle und Angebote daran: Online ist NICHT die schlechtere Variante einer Präsenzveranstaltung. Es ist eine Bereicherung der Weiterbildungsmöglichkeiten – sofern die Expertise des Anbieters und die Qualität seiner Leistung stimmen.

Trainer werden Lernbegleiter

Die Aufgaben von Wissensvermittlern gleich welcher Art haben sich schon gewandelt und werden sich weiter wandeln. Kaum einer wird künftig noch Modelle an ein Flipchart schreiben oder via Power Point vermitteln. Die meisten dieser Inhalte gibt es schon jetzt in guter Qualität digital. Trainer werden künftig Lernpfade entwickeln und Menschen, einzeln oder in Gruppen über einen längeren Zeitraum bei ihrer Entwicklung begleiten. Hierfür gilt es, sich fit zu machen.

TIPP: Investieren Sie in eine Trainerausbildung, die diese Aspekte bereits berücksichtigt, sodass Sie als selbstständiger Trainer oder firmeninterner Weiterbildner gut für das Neue Normal beim Lernen gerüstet sind.

Zur Autorin
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska (www.seminarconsult.at), das u. a. Online- und Blended-Learning-Trainer. Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT).



ZEITUNABHÄNGIGES LERNEN ist einer der Pluspunkte von Webinaren.

ONLINE LERNEN BLEIBT

VIRTUELLE SEMINARE waren die Rettung während Corona. Nun sind aus der betrieblichen Weiterbildung nicht mehr wegzudenken.

Zunächst war das Online-Lernen als Notlösung gedacht. Doch inzwischen haben viele Personalverantwortliche erkannt: Das Lernen mittels Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools stellt eine Bereicherung der Weiterbildung dar - unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmern verschiebt. Sie werden viel stärker als beim „klassischen" Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt online das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert wird.

Deshalb sind neue Lern-Arrangements gefragt, die das Präsenz- und Online-Lernen verknüpfen. Folgende sechs Tipps helfen Ihnen beim Realisieren solcher hybrider Lernsettings:

***1.* Digital-Technik ermöglicht eine neue Weiterbildungskultur:** Beim Organisieren von Weiterbildungen sollten Personal-Verantwortliche vermehrt auf sogenannte Online-Nuggets setzen - also Lernblöcke von 1,5 bis 2 Stunden. Diese lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb können sie nicht nur zum Erfüllen kurzfristiger Lernbedürfnisse genutzt werden, sie lassen sich auch in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integrieren.

Statt der gewohnten Tagesseminare sind zudem verstärkt Weiterbildungen gefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vor- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

2. Bei hybriden Veranstaltungen Co-Moderatoren einsetzen: Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings investiert, bei denen einige Teilnehmer live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vor dem Monitor sitzen. Bei solchen „Events" sollte sich der zeitliche Ablauf an den virtuell Teilnehmern ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, müssen die präsenten und die virtuellen Gruppen parallel betreut werden. Mit Co-Moderatoren gelingt das leichter. Sie helfen aber auch beim Inputgeben und beim Lösen technischer Probleme.

3. Trainieren mit virtueller Realität: Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Sie erhöhen die Handlungssicherheit - beispielsweise beim Bedienen von Maschinen, wo jeder Griff sitzen muss. Dies können die Schulungsteilnehmer mit VR-Brillen üben. Die Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben zudem den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden - ohne lange Planung.

4. Die Menschen und ihre Eigenverantwortung kontinuierlich fördern: Wenn Sie den Teilnehmern eines Online-Seminars bereits einige Tage zuvor Einstimmungsaufgaben und -videos zur Verfügung stellen, dann sind sie bereits im Thema, wenn die Weiterbildung startet.

Weiterbildner sollten sich stets der sozialen und emotionalen Aspekte eines netzgestützten Lernens bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess, es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Das setzt sowohl beim online als auch beim hybriden Lernen oft auch die gezielte Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten zum selbstorganisierten Lernen voraus.

5. Netiquette etablieren und ein lernförderliches Klima schaffen: Im Netz findet man zahllose Videos mit Fauxpas in Online-Konferenzen, zum Beispiel wenn ein Berg dreckiges Geschirr im Hintergrund zu sehen ist. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe zur Verfügung.

Generell gilt: Beim online und beim hybriden Lernen werden auch die Beziehungen über die digitalen Kanäle gepflegt. Das erfordert wechselseitigen Respekt und das Einhalten gewisser Regeln. Etablieren Sie deshalb in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die eine offene, vertrauensvolle Kommunikation und somit das Lernklima fördert.

6. Lernzeit als Arbeitszeit anerkennen: Lernen darf nicht zu einer Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Deshalb sollten Unternehmen Lernzeiten als solche anerkennen und zur Arbeitszeit zählen. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmer synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch für ihre asynchronen Vor- und Nachbereitungszeit.

Lernen braucht Zeit und Ruhe - digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeiter, wenn sie die Wahl haben, für Online-Weiterbildungen, denn dort können sie ihre Lernumgebung individuell gestalten. Gestatten Sie dies, soweit möglich.

SABINE PROHASKA
Seminar Consult Prohaska
www.seminarconsult.com

FOTOS: PRIVAT

Seit Corona hat die digitale Weiterbildung – wie hier mit Sabine Prohaska – einen rasanten Aufschwung genommen.

Neue Lerndesigns durch Corona

Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?

Veränderungen verlaufen in Unternehmen und ihrem Umfeld meist schleichend. Das heißt, man nimmt sie im Alltag kaum wahr. So auch in der betrieblichen Weiterbildung. Das änderte sich durch Corona schlagartig. Das Virus verhalf vielen neuen Lerndesigns zum Durchbruch.

Von Ronja Siemens, Freiburg

„Das war eine andere Zeit“, erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende, also dem Jahr 2000, in der betrieblichen Weiterbildung geändert hat. „Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag“, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstadt.

Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Beratertätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem Moderatorenkoffer in Seminarhotels fuhr, um dort zum Beispiel mit den Führungskräften eines Unternehmens ein zumeist drei- bis fünftägiges Führungstraining durchzuführen. „Entsprechend viel Zeit hatten wir damals, um uns im Teilnehmerkreis zunächst über die Seminarinhalte und -ziele zu verständigen und diese dann abzuarbeiten“, betont Doll. Heute hingegen dauerten dieselben Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater nüchtern, jedoch ohne Bedauern fest. Denn auch der Charakter der Seminare hat sich seitdem verändert.

Seminarteilnehmer ticken anders als vor 25 Jahren

Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion von Präsenz-Seminaren und -Trainings auch, dass die Teilnehmer sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in

der Bar. Diese finden heute in Seminaren kaum noch statt. Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute in der Regel mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Maileingang zu checken, stellt Doll bedauernd fest. Und abends sitzen die Teilnehmer nur noch selten gemeinsam in der Bar; stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten oder der Familie.

Durch diese Veränderung des Sozialverhaltens ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Deshalb denken viele Unternehmen, so Doll, zu Recht darüber nach, inwieweit man Präsenz-Seminare – die in der Regel eine hohe Investition an Zeit und Geld erfordern – durch Online-Trainings- und -Seminare ersetzen kann.

Auch Klaus Doll hat sich darauf eingestellt, dass Präsenz-Veranstaltungen immer mehr durch die Online-Variante ersetzt werden.

Die meisten Veränderungen verlaufen schleichend

Ähnlich äußert sich der Weiterbildungsjournalist und Marketingberater für Berater Bernhard Kuntz, der die Entwicklung des Bildungs- und Beratungsmarkts im deutschsprachigen Raum seit über 30 Jahren „wohlwollend kritisch“ begleitet. Auch der Inhaber der PRofilBerater GmbH, Darmstadt, ist überzeugt: „Die Weiterbildungslandschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten fundamental gewandelt. Im Alltag nimmt man diese Veränderungen, da sie schleichend verlaufen, aber kaum wahr.“ Sehr deutlich wurden ihm diese jedoch, als er im Oktober mit seinem Unternehmen umzog und sich überlegte: Welche Utensilien, die sich in den zurückliegenden fast 30 Jahren in unserem Büro angesammelt haben, nehme ich in unser neues Domizil mit?

Laut Joachim Simon (li.) sind auch „hybride Weiterbildungen“ verstärkt gefragt.

Als Erstes wanderten die gesammelten Jahrgänge von zwei, drei Jahrzehnten diverser Weiterbildungsmagazine in den Müll. Ihnen folgten zahlreiche Klassiker der Managementliteratur aus dem vergangenen Jahrhundert, denn Kuntz wurde beim Ausräumen klar: In diese Zeitschriften und Bücher habe ich in letzten 10, 15 Jahren nicht mehr geblickt, und dies werde ich auch künftig nicht mehr tun.“ Ebenfalls im Müllcontainer landeten Hunderte von (Lehr-)Videokassetten sowie CDs aus den 90er Jahren, die die Anfänge des E-Learnings bzw. des Computer-Based-Trainings (CBT) in den Unternehmen dokumentieren. Damals waren diese Speichermedien der neuste Schrei, heute sind sie Relikte aus einer vergangenen Zeit.

Die Digital-Technik entwickelt sich rasant weiter

Mit dem Thema E-Learning bzw. computer- und netzgestütztes Lernen begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen laut Aussagen der Wiener Wirtschaftspsychologin und (Online-)Trainerausbilderin Sabine Prohaska verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende, also vor etwa 25 Jahren, zu befassen und zwar ausgehend von der Erkenntnis:

> Der Veränderungs- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß, dass er zentral, also zum Beispiel von deren Personalabteilungen nicht mehr erfasst werden kann. Und:

> Der Weiterbildungsbedarf ist aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter und deren unterschiedlicher Vorerfahrung heute oft so individuell, dass er mit zentral entwickelten, standardisierten Weiterbildungsprogrammen alleine nicht mehr befriedigt werden kann.

Deshalb wurde unter dem Begriff „Employability“ bzw. Beschäftigungsfähigkeit in Personalerkreisen lebhaft darüber debattiert, inwieweit die Mitarbeiter künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie – kurz-, mittel- und langfristig – die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen gewisser Aufgaben und Funktionen im Unternehmen brauchen. Die Mitarbeiter sollten, wie der Braunschweiger Managementberater Joachim Simon betont, sozusagen „Selbstentwickler“ werden, und als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen gesehen, mit deren Hilfe sich die Mitarbeiter das benötigte Wissen selbst aneignen können, und zwar dann, wenn sie es brauchen.

Das E-Learning dümpelte lange Zeit vor sich hin

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen damals aber meist nur in Großunternehmen, konstatiert Hans-Peter Machwürth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI), Visselhövede. Ein Grund hierfür war: Der Aufbau der hierfür erforderlichen IT-Infrastruktur und das Entwickeln der benötigten Lernprogramme war zum damaligen Zeitpunkt noch so teuer, dass sich diese Investition nur bei großen Mitarbeitergruppen lohnte. Entscheidender war jedoch laut Prohaska: Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung „noch weitgehend Baby-Boomer, also keine Digital Natives, sondern Immigrants mit einer eher geringen Digitalkompetenz“. Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen, weshalb sie dies, wenn überhaupt, nur widerwillig taten.

Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning zumal ein fundamentales Credo damals noch lautete: Online lässt sich zwar das kognitive Wissen bzw. Fachwissen der Mitarbeiter trainieren, Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei ihnen lassen sich so aber nicht herbeiführen.

Weiterbildung hat gesellschaftliche Entwicklungen „verschlafen“

Viele Weiterbildungsverantwortliche und mit ihnen externe Berater, Trainer und Coaches übersahen in den Folgejahren denn auch zwei Entwicklungen, die sich in ihrem Umfeld vollzogen:

> Spätestens ab dem Jahr 2007, als das erste iPhone von Apple auf den Markt kam, entwickelten sich die sogenannten Smartphones zu einem alltäglichen Wegbegleiter nicht nur der jungen Menschen. Und:

> Spätestens ab dem Jahr 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmer Digital Natives mit einer hohen Affinität zur Digital-Technik, sie übernahmen zunehmend auch Entscheiderpositionen in den Unternehmen.

Dies führte laut Machwürth aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung nicht selten zu der anachronistischen Situation, dass im Betriebsalltag zwar alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse computer- und netzgestützt abliefen – auch die Koordination der Zusammenarbeit bei der Projektarbeit; in der betrieblichen Weiterbildung kam die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz. Und während die Mitarbeiter zum Beispiel privat schon längst selbstverständlich neben Selbstlern-Apps beispielsweise zum Sprachenlernen , auch sogenannte Coaching-Apps beispielsweise zum Joggen, Abnehmen und Entspannen nutzten, lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus. Diesen Widerspruch spürten auch die Mitarbeiter, was auch das Image der firmeninternen Weiterbildung negativ beeinflusste und zum Beispiel die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska zum Fazit veranlasst: „Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der Weiterbildung und Personalentwicklung

Durch das Online-Lernen sind, so Hans-Peter Machwürth, neue Mitarbeitergruppen für die Weiterbildung erreichbar.

in den Unternehmen über viele Jahre fast spurlos vorbei."

„Weckruf" Corona

Das änderte sich erst mit Corona, denn: In den Pandemiezeiten waren Präsenzseminare nicht oder nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert. Das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools wurde anfangs aber oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen. Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, so die Beraterin, „dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmern verschiebt. „Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem dämmerte den Weiterbildungsverantwortlichen mit der Zeit: Die Digital-Technik ermöglicht ganz neue Weiterbildungsdesigns. So werden laut Aussagen des Organisationsberaters Doll heute von den Unternehmen zum Beispiel statt der gewohnten Tageseminare verstärkt auch 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets nachgefragt, denn: „Solche kurzen Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren."

Verstärkt nachgefragt werden Joachim Simon zufolge auch „hybride Weiterbildungen", bei denen die Teilnehmer mal in Präsenz- und mal in Live-Online-Veranstaltungen sowie mal im Plenum und mal alleine oder in Kleingruppen lernen und arbeiten. „Sie machen aus dem Einmal-Event Seminar einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt."

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens laut Hans-Peter Machwürth ist: Mit ihm sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – so zum Beispiel:

> Mitarbeiter, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und

> Mitarbeiter, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

Ziel: Eine neue Lernkultur entwickeln

In den zurückliegenden eineinhalb Jahren haben denn auch viele Unternehmen die technische Infrastruktur aufgebaut, die für ein Online-Lernen bzw. hybrides Lernen, welches das Online-Lernen mit einem Präsenz-Lernen verknüpft, erforderlich ist. Die nötige Technik zu implementieren, ist aber nur der erste Schritt, um in Unternehmen eine neue Lernkultur zu etablieren, betont Prohaska, denn: „E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess. Vielmehr gilt es, wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten."

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns stets zu reflektieren:

> Wer soll diese nutzen?

> Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig? Und:

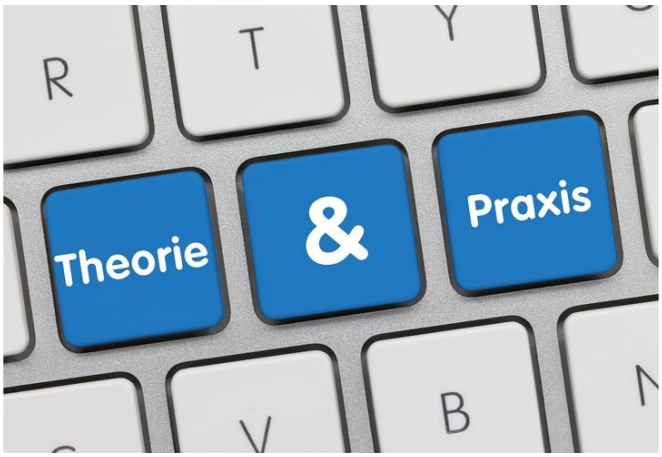
> Inwieweit sind diese bei den potenziellen „Usern" bereits vorhanden bzw. müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen eine Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Arbeitsbestandteil ist und sich die Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen weitgehend eigenverantwortlich aneignen, müssen aber auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein. Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen auch als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen heute noch nicht der Fall.

Ronja Siemens, Freiburg, ist als freiberufliche Journalistin auf Beruf- und Karrierethemen spezialisiert

06.01.2021 Branche

Der Faktor Mensch beim Online-Lernen



Die moderne Kommunikations- und Informationstechnik bietet uns viele neue Möglichkeiten zum digitalen Lehren und Lernen. Doch beim Gestalten solcher Lernumgebungen sollte man einen Faktor nie vergessen: den Menschen. Sonst erliegt man rasch der Faszination der interaktiven Tools und modernen Lernplattformen und vergisst: Diese technischen Hilfsmittel entfalten ihre Wirkung nur, wenn die Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden, die sie nutzen.

Deshalb ist es gerade beim E-Learning wichtig, sich immer wieder darauf zu besinnen, wem das digitale Lehren und Lernen dienen soll: dem Menschen. Außerdem sollte man darauf achten, dass dessen Grundbedürfnisse beim Gestalten der digitalen oder virtuellen Lernwelten berücksichtigt werden.

Die menschlichen Bedürfnisse kennen und beachten

Über die Grundbedürfnisse von Menschen nicht nur beim Online-Lernen gibt es umfassende Erkenntnisse der Kognitionsforschung. Insbesondere ihre Erkenntnisse über die neurologische Verarbeitung von Informationen in unserem Gehirn geben uns viele Hinweise, wie man ein nachhaltiges Lernen auch im digitalen Raum gewährleisten kann.

Bedürfnis 1: Menschen möchten sich verbunden fühlen

Das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit ist in uns Menschen so stark verankert, dass unser Gehirn einen Mangel hieran wie einen körperlichen Schmerz empfindet. Außerdem sinkt, wenn es nicht befriedigt wird, unsere kognitive Fähigkeit. So erscheinen uns Aufgaben, die wir alleine lösen sollen, zum Beispiel meist weniger interessant. Deshalb verringert sich unsere Aufmerksamkeitsspanne.

Priyanka Carr und Gregory Walton von der Standford University untersuchten dieses Phänomen 2012 in zahlreichen Experimenten. Dabei zeigte sich: Menschen, die das Gefühl haben "Ich bin Teil eines Teams", erzielen bessere (Arbeits-)Ergebnisse als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist. Deshalb sollten in digitale Lernarrangements Möglichkeiten zur Kommunikation wie Chats und Foren integriert werden; außerdem sollten die Lernenden von Online-Trainern oder Tutoren individuell betreut werden. Ermöglicht werden sollte auch ein persönliches Kennenlernen - zum Beispiel über Videobotschaften, Persönlichkeitsprofile in der Lernplattform oder Vorstellungsrunden in Live-Online-Seminaren. Als Trainer oder Personalentwickler sollten Sie zudem, soweit möglich, ein gemeinsames Arbeiten fördern.

Wichtig ist auch ein Gefühl der Sicherheit, denn Angst verringert die kognitive Leistungsfähigkeit. Fragen, die Ihnen helfen, auf dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu achten, sind:

- **Gibt es Möglichkeiten, mehr über die anderen Lernende zu erfahren?**
- **Werden die Lernenden persönlich begrüßt?**

- Besteht die Möglichkeit, mit anderen in Kontakt zu treten?
- Ist ein kooperatives Lernen möglich?
- Begleitet ein Tutor oder Online-Trainer den Lernprozess?
- Gibt es (Rück-)Fragemöglichkeiten?
- Ist für ausreichend Informationsmaterial als Hilfestellung vor dem Start gesorgt (Benutzerhandbuch, Erklärvideos usw.)?
- Existieren Regeln für den Umgang miteinander im virtuellen Raum und sieht das Design Zeiten für deren Klärung vor?

Bedürfnis 2: Menschen möchten sich einbringen und wachsen

Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther bezeichnet das "Über-sich-hinauswachsen" und "Sich-entfalten-können" als ein neurobiologisches Grundbedürfnis. Das bedeutet für das Thema Lernen unter anderem: Die Aufgaben sollten so konzipiert sein, dass sie mit etwas Einsatz gut zu bewältigen sind. Es erfordert Fingerspitzengefühl, den Lernprozess so zu gestalten, dass er zwar fordert, aber nicht über- oder unterfordert.

Das setzt auch ein gewisses Know-how über die Funktionsweise unseres Gehirns voraus. Man sollte zum Beispiel wissen, dass unser präfrontaler Cortex seriell arbeitet: Ihn überfordern also zu viele Aufgaben auf einmal. Diese Tatsache gilt es unter anderem zu beachten, wenn es um die Frage geht: Soll der Lernstoff auf einmal oder sequentiell auf der Lernplattform freigeschaltet werden?

Dem Wunsch, sich entfalten zu können, kann man gerecht werden, indem man den Lernenden die Möglichkeit zur Mitgestaltung ihres Lernprozesses bietet. Durch die Integration asynchroner Elemente wie Learning Nuggets in die Lernarrangements bieten Sie den Lernenden die Chance hierzu. Denn jeder kann selbst entscheiden, wann, wo und wie oft er diese nutzt.

Man kann in den Lernarrangements auch nur die Rahmenbedingungen vorgeben. Ansonsten können die Lernenden den Weg zum Ziel selbst gestalten. Sie sollen sozusagen eigene Erfahrungen mit ihrem Lernen sammeln und diese reflektieren, um so die idealen Lernwege für sich zu entdecken. Das setzt in den Lernarrangements Reflexions- und Feedback-Schleifen voraus. Diese Selbst-Erfahrung sollte aber nicht unter Zwang erfolgen, denn im Stress-Modus erfolgt nur ein geringes Lernen.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Sind die Lerninhalte in gehirngerechte Portionen aufgeteilt?
- Werden verschiedene Kanäle genutzt: Bilder, Texte, Audio, Video?
- Wird gezielt das Interesse der Lernenden geweckt?
- Sind die Aufgaben lösbar?
- Werden die Lernenden motiviert, selbst Probleme und Fragen zu formulieren?
- Können sie einen Teil des Contents selbst generieren?
- Sind Reminder im Alltag geplant?
- Sind Reflexionseinheiten eingebaut?
- Gibt es Feedbackmöglichkeiten?

Bedürfnis 3: Menschen wollen Vertrauen und Wertschätzung erfahren

Menschen entfalten, wenn sie Vertrauen in ihrer Kompetenz spüren, ihre Potenziale stärker und erzielen bessere Ergebnisse. Reflektieren Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer einmal Ihr Menschenbild: Glauben Sie zum Beispiel, dass man Menschen (auch beim Lernen) kontrollieren sollte, weil sie sonst weniger engagiert sind?

Der Lernprozess sollte nicht aufgrund einer misstrauischen Grundhaltung der Lernarchitektur- Entwickler zu sehr bürokratisiert sein. Stellen Sie den Lernenden die nötigen Ressourcen zur Verfügung und signalisieren Sie ihnen ansonsten Vertrauen - zum Beispiel, indem Sie ihnen große Freiräume zum Selbst-entscheiden gewähren.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Haben die Teilnehmenden geeignete Rahmenbedingungen zum Lernen und ausreichende Freiräume zum Umsetzen des Gelernten?
- Wird ein Umsetzen des Gelernten von den Führungskräften überhaupt gewollt?
- Sind die Aufgaben usw. in den diversen Kommunikationskanälen positiv und wertschätzend formuliert?
- Ist die Lernumgebung klar, übersichtlich und einladend strukturiert?
- Gibt es Austausch-Möglichkeiten zwischen den Lernenden?
- Werden ihnen auf Wunsch weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt?
- Sind die Bewertungsrichtlinien klar?
- Sind die Lernanforderungen an das Vorwissen und die Fähigkeiten adaptiert?

Bedürfnis 4: Menschen wollen Sinn empfinden und erfahren

Viele Unternehmen sind überzeugt: Die Tatsache, dass wir ein (Online-)Seminar organisieren, reicht als Begründung, daran aktiv teilzunehmen. Wäre das Lernangebot nicht wichtig, würden wir es ja nicht anbieten.

In der Praxis erweist es sich jedoch als extrem wichtig, sich vorab den individuellen Nutzen für jeden Teilnehmer zu überlegen und diesen auch zu kommunizieren, denn: Menschen lernen, wenn sie einen unmittelbaren persönlichen Bezug zum Thema haben, also wenn der Sinn für sie erkennbar ist. Dann zeigen sie mehr Engagement und eine höhere Motivation bei Rückschlägen dranzubleiben.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Ist der Nutzen des Lerninhalts ersichtlich?
- Werden die Lernziele klar aufgezeigt?
- Sind die Aufgaben der Lerner praxisrelevant?
- Besteht eine Auswahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anspruchsniveaus?
- Erhalten die Teilnehmenden eine Orientierung über die voraussichtliche Dauer der Selbstlern-Phasen und Aufgaben?
- Existiert ein transparentes Bewertungssystem?
- Gibt es ausreichend Praxisbeispiele?

- Findet eine Ergebnissicherung am Ende statt?
- Erfolgt eine Evaluation nach dem Lernprozess?

Online-Lehren und -Lernen erfordert teils andere Trainer-Skills

Bei der Lektüre der oben genannten Grundbedürfnisse von Menschen, die beim digitalen Lernen zu beachten sind, dachten Sie vielleicht: "Nichts Neues! Diese Bedürfnisse haben Menschen auch beim Lernen in Präsenzseminaren." Stimmt! Doch beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen andere. So lernen die Teilnehmenden zum Beispiel oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten - und zwar nicht selten allein. Außerdem können Sie mit ihnen nur über technische Hilfsmittel wie Mails, Video-Konferenzsysteme usw. kommunizieren. Deshalb können Sie auch nicht so unmittelbar auf ihre Reaktionen auf gewisse Vorschläge, Lernangebote, Aufgaben usw. reagieren - auch weil sie diese eingeschränkter als in Präsenz-Seminaren wahrnehmen. Deshalb müssen die aus ihren Grundbedürfnissen resultierenden möglichen Reaktionen der Lerner beim Online-Lehren und -Lernen viel schärfer im Vorfeld beim Planen der Lernarchitekturen bedacht werden und in deren Gestaltung einfließen. Die Kompetenz hierzu müssen sich viele Personalentwickler und Trainer noch aneignen.

Die Autorin

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, dessen Blended-Learning-Trainer-Ausbildung mit dem BDVT-Trainingspreis in Gold ausgezeichnet wurde (www.seminarconsult.at). Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Von ihr sind im Junfermann-Verlag mehrere Fachbücher erschienen.

Autor(en): Sabine Prohaska

versicherungsjournal.at

E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer - VersicherungsJournal Österreich

10-12 Minuten

24.2.2021 – Inhalte bisheriger Präsenzseminare sollten nicht unverändert in den virtuellen Raum übertragen werden, Interaktion funktioniert nicht automatisch, das Wir-Gefühl ist wichtig, Lernen braucht Ruhe, und viele Menschen haben noch keine Erfahrung mit selbstorganisiertem Lernen. Diese Punkte müssen bei der Einführung von E-Learning beachtet werden, ist Sabine Prohaska, Inhaberin eines Beratungsunternehmens, überzeugt.

Autorin Sabine Prohaska
(Bild: zVg)

Autorin Sabine Prohaska, Inhaberin eines Beratungsunternehmens, beschreibt im Folgenden fünf typische Irrtümer, die dazu führen können, dass E-Learning-Programme nicht den gewünschten Erfolg haben.

E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen.

Vergessen Sie alle Ansätze wie „Wie können wir unser aktuelles zweitägiges Präsenz-Seminar, so wie es ist, online abbilden“. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf.

Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren.

Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell geltenden bzw. vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein.

Achten Sie zum Beispiel als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen und eigenen Erfahrungsberichten oder durch das Einbringen aktueller Links.

Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“ Wenn man in der Lernplattform sehen kann, wer gerade online ist (wie auf manchen Social-Media-Plattformen), erleichtert dies den Teilnehmenden die Kontaktaufnahme untereinander.

Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt.

So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Spätestens nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft

auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten.

Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass sich Lernen nicht so mechanistisch „vertakten“ lässt wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben“. Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und 15 Minuten, Micro-Learnings oder Learning Nuggets genannt, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Hierbei handelt es sich um kurze Lernvideos, Podcasts, Quiz oder Texte. Sie fügen sich flexibel in die kleinen Freiräume im (Arbeits-)Leben ein.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und Lernen im Betriebs- und Lebensalltag immer stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet?

Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden. Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

E-Learning-Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter

vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen.

Dieses Thema muss unternehmensintern erörtert und geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Der schon lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit.

Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen.

Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.

Wichtig ist auch eine höhere Vermarktungskompetenz bei den digitalen Lernprojekten. Diese müssen firmenintern aktiv promotet bzw. beworben werden – zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, den Adressaten die neuen Lernformate und -designs schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich.

Sabine Prohaska

Die Autorin Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Trainingsfachbücher berät und unterstützt Unternehmen bei Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten in ihrer Organisation.

hrtoday.ch

Schlüsselkompetenz: sich selbst coachen

von Sabine Prohaska • 19.03.2021

5-6 Minuten

In der modernen Welt geraten wir immer häufiger in Situationen, in denen wir uns entscheiden und die Weichen in unserem Leben neu stellen müssen. Das war zwar schon vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie so, doch sie wirkte diesbezüglich wie ein Brandbeschleuniger.

Aktuell gibt es viele Menschen, bei denen sich ihr Arbeitsumfeld gravierend geändert hat. Sie stehen vor der Entscheidung «love it», «change it» oder «leave it». Also arrangiere ich mich damit, verändere ich es oder suche ich mir etwas Neues?

Ähnlich im privaten Bereich: Einschnitte wie die Covid-19-Pandemie führen meist dazu, dass wir unser Lebenskonzept überdenken und einige grundlegende Entscheidungen neu treffen müssen oder möchten. Was bedeutet für mich Partnerschaft? Wie wichtig ist mir Sicherheit? Wie viel Zeit möchte ich für mich oder meine Hobbys haben?

Die Qual der Wahl

Dass wir in solche Entscheidungssituationen geraten, liegt auch daran, dass wir häufig Wahlmöglichkeiten bezüglich Lebensführung und -gestaltung als dies früher noch der Fall war. Vor ein, zwei Generationen war das menschliche Leben weitgehend vorbestimmt. Heute müssen wir unseren Platz im Leben selbst finden und regelmässig neu bestimmen – auch weil sich die Rahmenbedingungen rasch wandeln: wie und wo wir einkaufen, wie und womit wir uns amüsieren, wie wir unsere Partner finden, wie wir miteinander kommunizieren.

Und hier kommt unsere Kompetenz zum Selbstcoaching ins Spiel. Heute gibt es zwar für fast alle Probleme Coaches und Berater. Doch wenn wir für jede Entscheidung einen Coach aufsuchen würden, sässen wir – überspitzt formuliert – sieben Tage die Woche, 24 Stunden dort. Deshalb benötigt heute jeder Mensch die Kompetenz, selbst Antworten auf solche Fragen zu finden.

Nicht jede Krise ist eine existenzielle

Das klingt anstrengend und ist es oft auch. Trotzdem sollten wir uns über die Entscheidungsmöglichkeiten, die wir (hoffentlich) haben, freuen. Wir sollten sie als ein Privileg begreifen, denn: Darin liegt eine grosse Freiheit. Damit einher geht jedoch eine höhere Eigenverantwortung, das eigene Leben bewusst zu gestalten. Dabei hilft uns die Kompetenz, uns selbst zu coachen – also die Fähigkeit im Dialog mit uns selbst in der jeweils aktuellen Situation eine Antwort auf die Frage zu finden: Was ist für mich richtig? Das beugt auch der Gefahr vor, dass wir in eine existenzielle Lebenskrise geraten.

Doch wie sollten wir beim Selbstcoaching vorgehen? Hilfreich ist es, sich zunächst bewusst zu machen, wie viel wir im Leben schon gemeistert haben. Das ist meist mehr als gedacht:

zum Beispiel die Schule/das Studium, eine gescheiterte Beziehung, die Jobsuche oder den Wohnortwechsel. Das reduziert oft schon das Gefühl der Ohnmacht und verhindert, dass wir in Panik geraten.

Danach sollten wir uns in Ruhe überlegen, in welchem Bereich unseres Lebens wir vorrangig eine Veränderung vornehmen möchten und anschliessend konkrete Ziele formulieren: «Ich will mich beruflich verändern» oder «mehr auf meine Gesundheit achten». Dann gilt es zu analysieren, was nötig ist, um diese Ziele zu erreichen und welche Ressourcen uns dafür zur Verfügung stehen: zum Beispiel eine gewisse Hartnäckigkeit und Ausdauer. Oder viel freie Zeit. Oder ausreichend Geld.

Danach entwerfen wir einen Aktionsplan mit Teilzielen. Bei alledem sollten wir uns jedoch auch bewusst sein, was wir für das Erreichen des grossen Ziels aufgeben. Denn wir zahlen stets einen Preis dafür – und sei es nur, dass wir nicht mehr jeden Abend auf dem Sofa liegen und den TV anstarren.

Auf ein Neues

Ob die gefundene Lösung die richtige ist, sagt gesunden Menschen übrigens meist ihr Bauchgefühl: Die Lösung muss sich zum jetzigen Zeitpunkt richtig anfühlen. Denn nur dann können wir die nötige Energie entfalten, um die damit verbundenen Ziele zu erreichen.

Wenn sich die Lösung einige Monate oder ein Jahr später falsch anfühlt, müssen wir uns eben neu entscheiden – zumal die Möglichkeit besteht, dass sich bis dahin die Rahmenbedingungen erneut geändert haben. Also beginnt das Spiel aufs Neue.

Ein entscheidender Unterschied besteht jedoch: Wir haben zwischenzeitlich unsere Fähigkeit, uns selbst zu coachen, trainiert und können so die anstehenden Herausforderungen beherzter angehen.

hrweb.at

Online-Trainings | Die ANKER-Strategie zur besseren Wissens-Vermittlung

3 Minuten

Die A.N.K.E.R –Strategie wurde von mir vor mehr als 10 Jahren entwickelt, um Regeln, die es beim Vermitteln von Wissen zu beachten gilt, zusammenzufassen. Sie ist im Zusammenhang mit Online-Trainings aktueller denn je. Jeder Buchstabe steht dabei für einen wichtigen Tipp.

In diesem Beitrag:

- **A** wie Anfang
- **N** wie Nein
- **K** wie Kurz
- **E** wie Emotion
- **R** wie Relation

A wie Anfang

Was zu Beginn und am Schluss gesagt wird bleibt am ehesten im Gedächtnis haften. Der Start in eine Weiterbildungsveranstaltung ist daher sehr wichtig, machen sich doch die Teilnehmer gleich zu Beginn ein Bild davon, was auf sie zukommen wird. Dieses Bild wiederum wird ihr Engagement und ihre Bereitschaft zur Mitarbeit stark prägen. Seien Sie sich bewusst, dass in dieser Phase der Grundstein für das Engagement der Teilnehmenden gelegt wird. Nutzen Sie diese Chance und bereiten Sie den Einstieg sehr gut vor.

N wie Nein

Vermeiden Sie „nein“ und „nicht“, denn diese Begriffe ignoriert unser Gehirn. Seien Sie achtsam mit dem, was Sie sagen. Ein Beispiel: Der dreijährige Sohn einer Freundin spielte mit einem Saftkrug. Nach ein paar Minuten meinte seine Mutter: „Leo, bitte spuck nicht in den Saftkrug!“ Was glauben Sie, hat der Dreijährige im nächsten Moment gemacht? Genau, er spuckte geradewegs in den Krug – seine Mutter hatte ihn auf eine tolle Idee gebracht. Überlegen Sie immer, welche Themen, Bilder oder „Drehbücher“ Sie in den Köpfen Ihrer Zuhörenden aktivieren wollen. Überlegen Sie, welche positiven Bilder in den Köpfen Ihrer Zuhörer entstehen sollen und lassen Sie das Unerwünschte einfach weg.

K wie Kurz

Fassen Sie sich kurz, denn unser Kurzzeitgedächtnis hat eine begrenzte Kapazität. Packen Sie also nicht alles Wissenswerte in eine „Lerneinheit“. Das gilt besonders für Online-Seminare. Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Punkte und planen Sie kurze interaktive Sequenzen.

E wie Emotion

Verpacken Sie Lerninhalte in Bilder und Geschichten, statt abstrakte Formulierungen zu verwenden. Denn erst Beispiele, Anekdoten und Bilder lassen die Infos im Kopf des Gegenübers lebendig werden und lösen in ihm Gefühle aus. Deshalb verankern sie sich besser.

R wie Relation

Bauen Sie auf dem vorhandenen Wissen auf und stellen Sie Bezüge zu Themen her, die die Lernenden persönlich interessieren. Geben Sie der Reflexion und dem gemeinsamen Austausch auch bei Online-Formaten genug Zeit. Nur so erreichen Sie einen nachhaltigen Transfer.

consulting.de

Preisgestaltung beim Online-Beraten und -Trainieren | CONSULTING.de

14-16 Minuten

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, wo sie Unternehmen beim Weiterentwickeln ihrer Lernkultur berät und unterstützt. (Bild: Sabine Prohaska)

Durch die Covid-19-Pandemie hat das Online-Beraten und -Lernen einen enormen Pusch erfahren:

- Unternehmen, die dem Online-Beraten zuvor reserviert gegenüber standen, forcierten ihre digitalen Beratungsangebote für ihre Kunden,
- Personalabteilungen, die beim Thema Online-Trainieren und -Coachen eher zögerlich waren, entdeckten plötzlich die Möglichkeiten, die ihnen die moderne Kommunikations- und Informationstechnik für das Gestalten von Mitarbeiterqualifizierungsprozessen bietet und
- ihre externen Dienstleister wie Berater, Trainer und Coaches, die bisher ausschließlich Präsenz-Veranstaltungen durchführten, boten quasi über Nacht auch Online-Formate an, um auf die veränderte Nachfrage zu reagieren und ihre Auftragsbücher zu füllen.

Das heißt, sowohl viele Anbieter, als auch Nachfrager im Personal-, Organisations- und Unternehmenswicklungsbereich agieren aktuell in einem für sie noch relativen Neuland. Entsprechend groß ist oft ihre Unsicherheit nicht nur in technologischer und konzeptioneller Hinsicht, sondern auch bezüglich der Preisgestaltung beim Online-Beraten, -Trainieren und -Coachen.

Die gewohnten Preismodelle passen beim Online-Beraten und -Qualifizieren meist nicht

Bei den klassischen Präsenz-Beratungen, -Seminaren und -Trainings war die Preisgestaltung aus Sicht aller Beteiligten recht einfach, weil seit Jahrzehnten gewohnt: Verrechnet wurden in der Regel die Tage, die ein Berater oder Trainer real mit seinen Kunden oder den Teilnehmern zusammensaß, sei es im Besprechungszimmer oder Seminarraum - gemäß einem vereinbarten Tagessatz. Zudem wurde für das Erstellen von Konzepten sowie das "Maßschneidern" von Seminaren nicht selten entweder im Vorfeld eine

Pauschale vereinbart oder diese Tätigkeiten wurden aufwandsabhängig zusätzlich mit einer gewissen Anzahl Tagessätze "Konzeption" vergütet.

Für die neuen digitalen Beratungs- und Mitarbeiterqualifizierungsformate passen diese Preisgestaltungsmodelle oft nicht, denn bei ihnen stellen sich den Anbietern, also Beratern, Trainern und Coaches, Fragen wie:

- Wie kalkuliere ich eine 30-minütige Online-Beratung, in der ich in komprimierter Form mein Expertenwissen weitergebe, oder ein 90-minütiges Online-Seminar?
- Wieviel ist ein Lern- oder Erklärvideo wert?
- Mit welchem Betrag kann ich meine Online-Beratung und -Unterstützung im Rahmen von Change- oder Qualifizierungsprozessen in Foren ansetzen?
- Soll ich bei Online-Beratungen, -Vorträgen oder Webinaren eine Teilnehmerzahl-abhängige Preisstaffelung anwenden, weil bei ihnen 10, 100 oder 1000 Personen online präsent sein können?
- Lasse ich eine Aufnahme und Weiternutzung meiner Online-Beratungen und -Seminare zu und wenn ja, unter welchen Bedingungen?

Auch die Nachfrager wünschen sich eine Orientierung

Spricht man mit Marktteilnehmern über das Thema Preisgestaltung bei digitalen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten, stellt man immer wieder fest: Beim Beantworten der vorgenannten Fragen besteht eine große Unsicherheit im Markt – bei den Anbietern, also Beratern und Trainern, und den potenziellen Einkäufern ihrer Leistungen in den Unternehmen.

So betonten zum Beispiel firmeninterne Entscheider, mit denen ich in den zurückliegenden Monaten sprach, immer wieder:

- Die Honorarforderungen der Berater und Trainer für die verschiedenen Online-Formate klaffen extrem weit auseinander - auch bezogen auf dasselbe Thema. Auch ihre Verrechnungsmodelle divergieren.
- Uns fällt es schwer zu beurteilen, welche Angebote und Preisvorstellungen noch seriös sind und welche nicht. Und:
- Wir wünschen uns diesbezüglich eine Orientierung.

In solchen Aussagen artikuliert sich ein Mangel an Erfahrung beim Einkauf von Online-Beratung und digitalen Trainings-Formaten. Deshalb reagieren die potenziellen Einkäufer, wenn ein Anbieter deren Preis nennt, oft ähnlich entsetzt, wie Entscheider in Unternehmen, die erstmals den Einkauf einer Experten-Beratung oder eines Präsenzseminars erwägen. Nennt ihnen ein Berater für eine halbtägige Beratung einen Preis von 1500 Euro oder ein Trainer für ein Seminar einen Tagessatz von 1800 Euro, sind unerfahrene Einkäufer oft sprachlos. Sie erachten den Preis als "überteuert", weil sie

- nicht wissen, welche Vorinvestition an Zeit und Geld ein Berater tätigen muss, damit er eine qualifizierte Fachberatung oder ein Seminar anbieten und durchführen kann,
- nicht wissen, dass auch ein gut ausgelasteter Berater/Trainer im Jahresschnitt in der Regel nur circa neun, zehn Arbeitstage/Monat fakturieren, also abrechnen kann, und
- als Angestellte oft unterschätzen, welche Fixkosten ein selbstständiger Berater als Unternehmer hat.

Erfahrene Beratungs- und Trainingseinkäufer wissen das. Also erschrecken sie auch nicht, wenn für Präsenz-Veranstaltungen ein Preis, wie der oben genannte, aufgerufen wird. Anders verhält es sich auch bei ihnen bei den Online-Angeboten, da sie mit deren Einkauf noch wenig Erfahrung haben.

Im Markt haben sich noch keine Preisniveaus etabliert

Hinzu kommt bei den Online-Beratungs-, Trainings- und Coaching-Angeboten: Auch ihre Anbieter haben meist noch wenig Erfahrung mit dem Produzieren und Vermarkten solcher Formate. Entsprechend unsicher sind sie bei ihrer Preiskalkulation – auch weil aktuell corona-bedingt viele Trainer, Berater und Coaches leere Auftragsbücher haben, und deshalb versuchen mit (Online-)Beratungsangeboten zu Dumping-Preisen oder gar zum Null-Tarif Kunden und Aufträge zu generieren.

Entscheidender ist jedoch: Im Markt haben sich noch keine Preisniveaus für die verschiedenen Online-Beratungs- und -Trainingsleistungen etabliert. So findet man, wenn man sich aktuell über die Online-

Angebote von Beratern gleich welcher Couleur informiert, nicht selten Preise, bei denen man als Marktkenner denkt: "Mit diesen Dumping-Preisen wird es diesem Selbstständigen nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren bzw. ein tragfähiges Geschäft aufzubauen." Man findet aber auch Angebote mit solchen Mond-Preisen, dass man denkt: "Dieser Anbieter hat vom Markt entweder keine Ahnung oder er hofft, auf einen unerfahrenen Einkäufer zu treffen, der diesen Phantasie-Preis bezahlt."

Die Preisgestaltungsrichtlinie des VBT und des BDVT

Vor diesen Hintergrund haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT), deren Vorstand ich angehöre, und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020, also circa vier Monate nach dem ersten Lockdown, gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten im Trainings- bzw. Mitarbeiterqualifizierungsbereich erarbeitet. In ihr wird bei der Preisgestaltung zwischen

1. Live-Online-Trainings,
2. Webtalks bzw. Webinaren und
3. E-Learnings

unterschieden.

1. Live-Online-Training

Bei dieser Seminar-Form ist die Teilnehmerzahl auf etwa 10 Personen begrenzt, damit interaktive und kreative Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu 4 Stunden.

Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das Sich-vertraut-machen mit den firmeninternen technischen Systemen zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet; ebenso eventuelle Co-Trainer (z.B. zur Unterstützung bei der technischen Durchführung).

News +++ Jobs +++ Whitepaper +++ Webinare

2. Webtalks und Webinare

Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird und an den sich noch eine Frage-Antwort-Runde anschließt. Charakteristisch für einen Webtalk bzw. ein Webinar ist: Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten.

Hierfür empfehlen die beiden Verbände in ihrer Richtlinie einen von der Teilnehmerzahl abhängigen gestaffelten Preis pro ca. 90-minütiger Einheit (z.B. 1 Stunde Vortrag plus 0,5 Stunde Fragen beantworten) zu verrechnen, und zwar

- bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und
- ab 21 Teilnehmer (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1740 Euro.

Insbesondere dieses Format wird von Auftraggebern oft aufgezeichnet und zur Wieder- bzw. Weiterverwendung in die "E-Learning-Bibliothek" des Unternehmens gestellt. Dasselbe ist in manchen Unternehmen aber auch bei Live-Online-Trainings "gänige Praxis". Deshalb empfehlen die Verbände deren Anbietern, ihre AGBs und Angebote stets mit folgendem Hinweis zu versehen. "Audio- und Video-Mitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis des Anbieters gestattet." Danach kann der Hinweis folgen: "Gerne erteilen wir auf Anfrage eine entsprechende Freigabe." Bei Live-Online-Trainings ist eine differenziertere Betrachtung nötig, weil es hierbei auch die Persönlichkeitsrechte der Teilnehmer zu wahren gilt. Hinzu kommt: Wissen die Teilnehmer, dass das Training mitgeschnitten wird, ändert sich in der Regel auch ihr Verhalten.

Wenn Berater die Erlaubnis zur Aufnahme eines Webtalks erteilen, empfehlen der BDVT und VBT die genannten Honorare beispielsweise mit dem Faktor 10 zu multiplizieren, denn: Wenn der Kunde über einen Mitschnitt verfügt, kann er diesen all seinen Mitarbeitern - im Extremfall konzern- und weltweit - auf seiner Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das heißt für den Trainer oder Berater: Einen entsprechenden Folgeauftrag wird er bei dem Kunden nicht mehr erhalten. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mitschnitt "weiter-wandert".

Obige Empfehlung gilt primär für Webtalks, in denen der Berater sein Expertenwissen weitergibt und bei denen davon auszugehen ist: Die Mitschnitte werden längerfristig bzw. in einem größeren Umfang genutzt. Anders verhält es sich, wenn ein Berater in einem Talk primär seine Einschätzung zu einem aktuellen Thema wie zurzeit "Was entwickelt sich im Gefolge von Corona zum neuen 'Normal'?" abgibt und davon auszugehen ist: Die Inhalte haben in ein, zwei Monaten nur noch einen archivarischen Wert. Dann sollte der Berater eher ein höheres Honorar für den Webtalk selbst vereinbaren als einen recht hohen Multiplikator beim Mitschnitt anzusetzen.

3. E-Learnings

WBTs sowie Lern- und Erklär-Videos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach

- Art des Videos (z.B. animiert oder nicht),
- Qualität des Videos (Studio versus Smartphone),
- Postproduktion (Sprecher, Schnitt, Musik, etc.) und
- Nutzungsrechten.

Für 20-minütige, professionell erstellte E-Learnings empfehlen die beiden Verbände zwischen 15.000 und 25.000 Euro zu berechnen. Diesem Betrag liegt ein Richtwert von circa 1.000 Euro/Minute zugrunde.

Dieser Wert gilt nicht für Videos, die ein Berater "en passant" mit dem Smartphone erstellte, während er in seinem Garten lustwandelte. Er gilt nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet sind und zum Beispiel in einem Studio professionell bearbeitet wurden. Er gilt also nur für Videos, deren Erstellung eine entsprechende Investition an Zeit und/oder Geld erforderten.

Einheitspreise wird es beim Online-Beraten und -Trainieren auch mittel- und langfristig nicht geben

Die in ihrer Richtlinie genannten Preise verstehen der BDVT und der VBT nur als eine Empfehlung, die der Orientierung der Anbieter und Nachfrager im Weiterbildungs-, aber auch Beratungsmarkt dienen sollen. In der Praxis werden sich, so meine Vermutung, wie bei den klassischen Präsenztrainings und -beratungen nicht nur verschiedene Verrechnungsmodelle, sondern auch Preisniveaus im Markt etablieren, die abhängig

- vom Thema bzw. zu lösenden "Problem",
- vom Klientensystem (z.B. Profit- oder Non-Profit-Organisation),
- von der Vorerfahrung des (Online-)Beraters oder Trainers und seiner Etablierung im Markt

zum Teil stark divergieren. Zudem wird der Preis auch davon abhängen, inwieweit die Kunden dem Anbieter überhaupt die erforderliche Digitalkompetenz zuschreiben, Beratungs- und Qualifizierungsprozesse online professionell durchzuführen – ein Punkt, der manch etabliertem Anbieter im Präsenzbereich "nachhaltig" Probleme bereiten wird.

Deshalb hat Richtlinie der beiden Verbände für mich auch primär eine vorübergehende Orientierungsfunktion. Sie wird zunehmend an Bedeutung verlieren, wenn die Marktteilnehmer mehr Erfahrung mit dem Online-Beraten und -Trainieren und somit auch der Produktion und Nutzung sowie dem Kauf und Verkauf der hierfür erforderlichen Leistungen gesammelt haben.

Über die Autorin:

Sabine Prohaska *ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, das Unternehmen beim Weiterentwickeln ihrer Lernkultur berät und unterstützt und dessen Blended-Learning-Trainer-Ausbildung mit dem BDVT-Trainingspreis in Gold ausgezeichnet wurde (www.seminarconsult.at). Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April erscheint im Junfermann-Verlag ihr neustes Buch "Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte".*

/jr

Veröffentlicht am: 09.03.2021

pt-magazin.de

E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer

OPS Netzwerk GmbH

7. März 2021

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

1
E-Akademie © seminar consult prohaska

Cover
© Verlag junfermann

E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden.
Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe zum Beispiel die Präsenzvariante Ihres Seminars nie existiert.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgaben sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte stets den aktuell bestehenden Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.
Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem sollten sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel als Kursmoderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen, Erfahrungsberichten und Zusatz-Infos. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Stellen Sie ihnen auch Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.
Viele Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das ändert sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen?

Grundsätzlich gilt: Beim Design eines Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.
Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Also werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Doch das Lernen lässt sich nicht so mechanistisch „vertakten“ wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben“. Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und das Lernen in unserem Alltag stärker

vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

E-Learning-Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.
Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Was in der Theorie oft so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Bildungsbereich nicht selten völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen keinerlei Erfahrung. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.
Wichtig ist auch, die digitalen Lernprojekte gezielt zu vermarkten. Sie müssen firmenintern aktiv promotet werden – zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm und seine Inhalte zielgruppengerecht gestaltet sind, für sich.

versicherungsmagazin.de

E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer

5. März 2021

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Sie sind hochmotiviert, neue Wege zu beschreiten. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Vergessen Sie alle Ansätze wie "Wie können wir unser aktuelles zweitägiges Präsenz-Seminar, so wie es ist, online abbilden". Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell geltenden beziehungsweise vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an - zum Beispiel mit Fragen und eigenen Erfahrungsberichten oder durch das Einbringen aktueller Links. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: "Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!"

Wenn man in der Lernplattform sehen kann, wer gerade online ist (wie auf manchen Social Media Plattformen), erleichtert dies den Teilnehmenden die Kontaktaufnahme untereinander. Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Spätestens nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art

laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

NEWSLETTER

Der Versicherungsmagazin Newsletter informiert Sie regelmäßig über aktuelle Entwicklungen innerhalb der Versicherungsszene

E-Learning-Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld - diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass sich Lernen nicht so mechanistisch "vertakten" lässt wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben“. Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und 15 Minuten, Micro-Learnings oder Learning Nuggets genannt, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Hierbei handelt es sich um kurze Lernvideos, Podcasts, Quizzes oder Texte. Sie fügen sich flexibel in die kleinen Freiräume im (Arbeits-)Leben ein.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und Lernen im Betriebs- und Lebensalltag immer stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

E-Learning-Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem

Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern erörtert und geklärt werden - das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Der schon lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.

Wichtig ist auch, eine höhere Vermarktungskompetenz bei den digitalen Lernprojekten. Diese müssen firmenintern aktiv promotet bzw. beworben werden - zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen beziehungsweise Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich.

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Trainingsfachbücher berät und unterstützt Unternehmen bei Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten in ihrer Organisation(www.seminarconsult.at).

Autor(en): Sabine Prohaska

ict-channel.com

Bad New World: Fünf folgenschwere Irrtümer beim E-Learning

Martin Fryba

7-9 Minuten

Trotz oder gerade wegen der Pandemie gehen Unternehmen digitale Wege des Lernens und Fortbildens. Projektmanager übernehmen das Zepter und stellen einmal mehr fest: kurz nach der Aufbruchstimmung kommt unweigerlich der Frust.

Wie im richten Leben?
Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion, sie könnten ihre bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. So denken nicht nur Unternehmen, nach diesem Muster aus der einstweilen suspendierten echten Unterrichtswelt werden seit einem Jahr Millionen Schüler virtuell beschult. Wie viele abgeschnitten ausgedruckte PDFs oder Worddokumente (bei einigen Modellen funktioniert copy&paste von Bilddateien nicht, liebe Lehrer!) aus abfotografieren Arbeitsheftseiten vom Drucker direkt in den Papierkorb wandern, ist nicht bekannt. Schön wär's, wenn alles digital so klappen würde wie analog. Funktioniert so aber nicht. Tipp: Einfach mal die Präsenzvariante eines Seminars über Bord werfen.

E-Learning könnte man auch einmal als Chance nutzen, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das würde voraussetzen, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgaben sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken.

Was dabei hilft: Den fest im Cortex verankerten Perfektionismus gedanklich ausschalten und sich anfangs mit kleinen Schritten zufrieden geben. Ein neues E-Learning-Angebot sollte langsam und bewusst entwickelt sein und stets den aktuell bestehenden Rahmenbedingungen eines Unternehmens oder einer Organisation entsprechen. Meister fallen auch im Cloud-Zeitalter nicht vom Himmel.

Interaktion? Kommt schon ganz von alleine ...
Nein, den Gefallen tut sie uns leider nicht. Kluge Köpfe haben es geschafft, dass Menschen weltweit in Echtzeit und zu jeder Zeit miteinander interagieren können. Nie mehr allein also, auch wenn man alleine zuhause vor dem Monitor sitzt? Das grenzenlose Internet hat ganz und gar keine Entgrenzung geschaffen, im Gegenteil! Großbritannien hat bereits ein Einsamkeitsministerium, Japan will eines einführen und Gesundheitsforscher rechnen mit Milliarden Kosten, weil immer mehr vor allem jungen Menschen einsam sind und krank werden.

Digitalarchitekten sind keine Soziologen, Techniker selten Trainer für geistige und körperliche Aktivitäten. Sie stellten »nur« Tools ins Netz. Wer meint, dass Foren, Chats oder Intranets rege genutzt werden müssten, nur weil sie nun einmal da sind, hat von Newtons Trägheitsgesetz noch nie gehört. Wollen Bildungsverantwortliche oder Trainer ein Mitmach-Web, müssen sie das schon selbst aktiv steuern. Würde es im Robinson Club keine Animateure geben, es wäre in den Urlaubsoasen so öde wie auf besagter Insel, auf der Robinson Crusoe strandete.

Der aktive Kursmoderator muss auch im virtuellen Raum sehr präsent sein. Vor allem zu Beginn einer Web-Sitzung sollen alle Augen auf ihn gerichtet sein und nicht auf das Einhorn vor Waldlichtung, mit dem man sich so schön camouflieren kann.

Das Gebot der Anfangsminuten heißt: Kommunikation ankurbeln - mit eigenen Posts, Fragen, Erfahrungsberichten oder Zusatz-Infos. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: »Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!«

Aufgaben stellen, wie zum Beispiel in Posts Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt, kann nicht schaden. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand den Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

Das Wir-Gefühl. Oder warum Technik für den Menschen da ist und nicht umkehrt!

Viele Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Verständlich, denn ohne Technik keine virtuelle Kommunikation. Aber: Der Mensch bleibt Mensch, ist immer noch Subjekt und kein Objekt, was man in der fortschreitenden Digitalisierung leicht vergisst. Eine humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt sollte ein wichtiges Anliegen sein. Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen?

Grundsätzlich gilt: Beim Design eines Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte sehr darauf geachtet werden, inwieweit Interaktion und Kollaboration möglich ist.

Ungleichheitsfalle: Bearbeitungszeit ≠ Lernzeit

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Also werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Doch das Lernen lässt sich nicht so mechanistisch »vertakten« wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit. Dass die Lernenden bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht!

Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Ein Mensch ist keine Maschine. Nur ein humanoides Betriebssystem ist in der Lage, Liebesaffären mit 800 Menschen so perfekt gleichzeitig zu steuern, dass sich jeder einzelne eoinzigartige und exklusiv so geliebt fühlt, wie es Theodore (Joaquin Phoenix) im Science-Fiction-Filmdrama »Her« (2013) anfangs empfindet. Ihm geht erst später ein Licht auf. Lernen bedeutet eben Zeit lassen, nehmen und geben. Lernen braucht Zeit. Es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und das Lernen in unserem Alltag stärker vermischen, trotzdem sollte man beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt, was im Höher, Schneller, Weiter unseres Digitalzeitalters in Vergessenheit zu geraten scheint: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

Fortsetzung des Artikels von Teil 1 .

Selbstorganisiertes Lernen, wie es garantiert nicht klappt

© Sabine Prohaska

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab, sagt Sabine Prohaska

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst, die sich wie die Telefonphobie bis zum heutigen halten kann.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in jedem Betrieb gut laufen muss. Programme müssen punktgenau zu einem Bedarf, zu einer Zielgruppe und vor allem zu einer Unternehmenskultur passen.

Dass viele Digitalverantwortliche in Unternehmen nicht auf die Idee kommen, bei ihren Neuprojekten die Mitarbeiter vorab ins Boot zu holen und so die Grundlagen für ein Gelingen neuer Arbeitstools zu legen, bleibt ihr ewiges Geheimnis. Um sich den Heureka-Moment zu sparen (»Hätten wir doch die Nutzer unserer vor sich hinrottenden E-Learning-Plattform vorab gefragt«), sollte geklärt werden: Verfügen Mitarbeiter oder Kollegen

überhaupt über die Kompetenz, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen?

Dieses Thema muss unternehmensintern geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Was in der Theorie oft so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Bildungsbereich nicht selten völlig ungewohnt.

In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lernenden sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen keinerlei Erfahrung. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Der Köder muss dem Fisch schmecken

Wichtig ist auch, die digitalen Lernprojekte intern an richtiger Stelle zu vermarkten. Die Betonung auf »richtige Stelle« sei hier explizit erwähnt. Denn es soll Digitalverantwortliche geben, die ihre primäre Aufgabe darin sehen, dem Chef zu gefallen. Neu eingeführte Tools und Funktionen suggerieren ihre Tatkraft und Kompetenz, werden überschwänglich kundgetan, noch bevor irgendein Beitrag zur Steigerung der Produktivität gemessen oder zu messen je angedacht ist.

E-Learning-Tools müssen firmenintern aktiv promotet werden, aber bei den Adressaten, sprich Nutzern. Zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach absolvierten Online-Angeboten berichten - im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Mit Gamifikation-Elementen spielerisch anzuregen, Punkte oder Auszeichnungen als Mitmachanreize zu setzen, kann hier viel bewirken. Der Rest spricht dann, sofern das Programm und seine Inhalte zielgruppengerecht gestaltet sind, für sich.

Die wertvollen Tipps stellte Sabine Prohaska zusammen, die als Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska aus Wien Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet und Unternehmen bei Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten unterstützt. Martin Fryba ergänzte durch Beispiele und Analogien, die ihm im Laufe von über 20 Jahren IT-Unternehmen berichteten. Dass so manche Erfahrung aus dem persönlichen Arbeitsumfeld in diesen Beitrag eingeflossen ist, kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

finanzpraxis.com

E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer

Fabienne Du Pont

4. März 2021

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe zum Beispiel die Präsenzvariante Ihres Seminars nie existiert.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgaben sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte stets den aktuell bestehenden Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem sollten sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel als Kursmoderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen, Erfahrungsberichten und Zusatz-Infos. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Stellen Sie ihnen auch Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.

Viele Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das ändert sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen?

Grundsätzlich gilt: Beim Design eines Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Also werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Doch das Lernen lässt sich nicht so mechanistisch „vertakten“ wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben“. Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und das Lernen in unserem Alltag stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

E-Learning-Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Was in der Theorie oft so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Bildungsbereich nicht selten völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen keinerlei Erfahrung. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.

Wichtig ist auch, die digitalen Lernprojekte gezielt zu vermarkten. Sie müssen firmenintern aktiv promotet werden – zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm und seine Inhalte zielgruppengerecht gestaltet sind, für sich.

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Trainingsfachbücher berät und unterstützt Unternehmen bei Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten in ihrer Organisation(www.seminarconsult.at).

hrweb.at

4 menschliche Grund-Bedürfnisse in der digitalen Arbeitswelt

16. April 2021

Die moderne Kommunikations- und Informationstechnik bietet uns viele neue Möglichkeiten zum digitalen Arbeiten und Lernen. Bei all der Technik ist es jedoch wichtig, sich immer wieder darauf zu besinnen, wem das digitale Angebot dienen soll: dem Menschen.

Es ist wichtig darauf zu achten, dass unsere Grundbedürfnisse berücksichtigt werden. Dazu gibt es seit Jahrzehnten wertvolle Erkenntnisse aus der Wirtschaftspsychologie.

Inhalt dieses Artikels:

- 4 Grund-Bedürfnisse
- 1: Menschen möchten sich verbunden fühlen.
- 2: Menschen möchten sich einbringen und wachsen.
- 3: Menschen wollen Vertrauen und Wertschätzung erfahren.
- 4: Menschen wollen Sinn empfinden und erfahren.
- Fazit

Bedürfnis 1: Menschen möchten sich verbunden fühlen.

Das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit ist in uns Menschen so stark verankert, dass unser Gehirn einen Mangel hieran wie einen körperlichen Schmerz empfindet. Wenn es nicht beachtet wird, sinkt zum Beispiel unsere kognitive Fähigkeit. So erscheinen uns Aufgaben, die wir alleine lösen sollen, meist weniger interessant. Deshalb sollte auch im virtuellen Raum Zeit zum Austausch aktiv eingeplant und eingehalten werden. Eine Beschäftigung mit der Frage: Wie funktioniert Zusammenhalt im virtuellen Team? wird für Führungskräfte notwendig.

Bedürfnis 2: Menschen möchten sich einbringen und wachsen.

Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther bezeichnet das „Sich-entfalten-können“ als ein neurobiologisches Grundbedürfnis. Diesem Wunsch kann man gerecht werden, indem man den Menschen die Möglichkeit zur Mitgestaltung bietet. Es braucht angstfreie Experimentierräume, in denen neue Formen der Zusammenarbeit oder des Lernens ausprobiert und gemeinsam weiterentwickelt werden.

Bedürfnis 3: Menschen wollen Vertrauen und Wertschätzung erfahren.

Menschen entfalten, wenn sie Vertrauen in ihrer Kompetenz spüren, ihre Potenziale stärker und erzielen bessere Ergebnisse. Reflektieren Sie als Bildungsverantwortlicher oder Führungskraft einmal Ihr Menschenbild: Glauben Sie zum Beispiel, dass man Menschen beim Lernen oder im Homeoffice kontrollieren sollte, weil sie sonst weniger engagiert sind?

Bedürfnis 4: Menschen wollen Sinn empfinden und erfahren.

Gerade beim digitalen Arbeiten oder Lernen darf nicht auf die gemeinsame Vision, das gemeinsame Ziel bzw. den individuellen Nutzen für jeden Mitarbeiter vergessen werden. In verschiedenen Untersuchungen konnten Zusammenhänge zwischen Sinnerfüllung, Engagement und Gesundheit von Beschäftigten gezeigt werden. Als Führungskraft ist es deshalb gerade jetzt wichtig, mit Vision und Inspiration zu führen.

Fazit

Diese Grundbedürfnisse sind nicht neu, doch die Rahmenbedingungen haben sich durch die Digitalisierung verändert. Menschen arbeiten und lernen an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten – und zwar nicht selten allein. Die Bedürfnisse müssen entsprechend berücksichtigt werden.

pt-magazin.de

Fünf fatale E-Learning-Irrtümer

OPS Netzwerk GmbH

14. April 2021

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust erzeugen.

online
Bild von Tumisu auf Pixabay

Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 online abgebildet werden.
Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe zum Beispiel die Präsenzvariante Ihres Seminars nie existiert.

Betrachten Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als ersten Schritt auf dem Weg, eine neue Lernkultur in Ihrem Unternehmen zu etablieren. Überdenken Sie außer den Qualifizierungskonzepten sowie Lehr- und Lernformen auch die Aufbereitung der Lernmaterialien, die Aufgabenformulierung und die Kommunikation und Betreuung der Lernenden.

Lassen Sie sich nicht von der oft aufkeimenden Euphorie angesichts der vielen, technischen Möglichkeiten infizieren. Entwickeln Sie Ihr neues E-Learning-Angebot bewusst in kleinen Schritten, so dass es stets den aktuellen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entspricht.

Irrtum 2: Im virtuellen Raum kommt die Interaktion von selbst in Gang.
Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher steuern. Achten Sie zum Beispiel als Kursmoderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – mit Fragen, Erfahrungsberichten und Zusatz-Infos. Bei den Teilnehmenden muss das Signal ankommen: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Stellen Sie ihnen auch Aufgaben wie in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik

zu machen und mindestens zu zwei, drei Einträgen von Kollegen ein Statement abzugeben. So locken Sie die Lernenden einige Male ins Forum. Den Rest erledigt dann die positive Erfahrung: Jemand nimmt meinen Eintrag wahr und kommentiert ihn.

Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.
Viele Personalentwickler fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das ändert sich auch durch die Digitalisierung nicht.

Als Verantwortlicher dürfen Sie die persönlichen Bedürfnisse der Lernenden nie aus dem Blick verlieren. Das betrifft auch den Auftritt der Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Achten Sie beim Design eines E-Learning-Programms generell stark darauf, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.
Zeit ist Geld – diese Maxime gilt in unserer Arbeitswelt. Also werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Doch Lernen braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lerninhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden, denn: Lernen bedarf auch des Innehaltens und der Reflexion. Denken Sie deshalb beim Erstellen von digitalen Qualifizierungsangeboten auch darüber nach: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeit stattfinden.

Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.
Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm. Ob ein E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangement funktioniert, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter oder Kollegen voll ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, inwieweit die neuen Lernformate mit ihren Lerngewohnheiten und -biografien kompatibel sind. Was für Bildungsprofis oft einfach klingt, ist für Menschen mit einer anderen Lernbiografie nicht selten völlig ungewohnt.

In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch selbst motivieren. Damit haben viele Menschen noch keine Erfahrung. Also habe sie auch noch keine Lernstrategien hierfür. Deshalb ist seitens der Unternehmen auch Geduld gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.
Zudem gilt es, die digitalen Lernprojekte firmenintern aktiv zu promoten – zum Beispiel mit motivierenden Seminarankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach absolvierten Online-Angeboten berichten. Auch (Audio- und Video-)Statements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen anfangs oft erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

pt-magazin.de

Beim Online-Lernen den Faktor Mensch beachten

OPS Netzwerk GmbH

12. April 2021

Beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen „unpersönlicher“ als beim Lernen in Präsenzseminaren und -trainings. Deshalb müssen die Grundbedürfnisse der Lerner schon beim Planen des Lernprozesses schärfer berücksichtigt werden.

laptop
Bild von mohamed Hassan auf Pixabay

Die moderne Kommunikations- und Informationstechnik bietet uns viele neue Möglichkeiten zum digitalen Lehren und Lernen. Doch beim Gestalten solcher Lernumgebungen sollte man einen Faktor nie vergessen: den Menschen. Sonst erliegt man rasch der Faszination der interaktiven Tools und modernen Lernplattformen und vergisst: Diese technischen Hilfsmittel entfalten ihre Wirkung nur, wenn die Bedürfnisse der Menschen befriedigt werden, die sie nutzen.

Die menschlichen Bedürfnisse kennen und beachten
Deshalb ist es gerade beim E-Learning wichtig, sich darauf zu besinnen, wem das digitale Lehren und Lernen dienen soll: dem Menschen. Außerdem sollte man darauf achten, dass dessen Grundbedürfnisse beim Gestalten der digitalen oder virtuellen Lernwelten berücksichtigt werden.

Über die Grundbedürfnisse von Menschen nicht nur beim Online-Lernen gibt es umfassende Erkenntnisse der Kognitionsforschung. Insbesondere ihre Erkenntnisse über die neurologische Verarbeitung von Informationen in unserem Gehirn geben uns viele Hinweise, wie man ein nachhaltiges Lernen auch im digitalen Raum gewährleisten kann.

Bedürfnis 1: Menschen möchten sich verbunden fühlen.
Das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit ist in uns Menschen so stark verankert, dass unser Gehirn einen Mangel hieran wie einen körperlichen Schmerz empfindet. Außerdem sinkt, wenn es nicht befriedigt wird, unsere kognitive Fähigkeit. So erscheinen uns Aufgaben, die wir alleine lösen sollen, zum Beispiel meist weniger interessant. Deshalb verringert sich unsere Aufmerksamkeitsspanne.

Priyanka Carr und Gregory Walton von der Standford University untersuchten dieses Phänomen 2012 in zahlreichen Experimenten. Dabei zeigte sich: Menschen, die das Gefühl haben „Ich bin Teil eines Teams“, erzielen bessere (Arbeits-)Ergebnisse als Personen, bei denen dies nicht der Fall ist. Deshalb sollten in digitale Lernarrangements Möglichkeiten zur Kommunikation wie Chats und Foren integriert werden; außerdem sollten die Lerner von Online-Trainern oder Tutoren individuell betreut werden. Ermöglicht werden sollte auch ein persönliches Kennenlernen – zum Beispiel über Videobotschaften, Persönlichkeitsprofile in der Lernplattform oder Vorstellungsrunden in Live-Online-Seminaren. Als Trainer oder Personalentwickler sollten Sie zudem, ein gemeinsames Arbeiten fördern.

Wichtig ist auch ein Gefühl der Sicherheit, denn Angst verringert die kognitive Leistungsfähigkeit. Im Umkehrschluss gilt: Die Lernergebnisse sind besser, wenn die Lerner sich sicher und geborgen fühlen. Fragen, die Ihnen helfen, auf dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu achten, sind:

- Gibt es Möglichkeiten, mehr über die anderen Lerner zu erfahren?
- Werden die Lerner persönlich begrüßt?
- Besteht die Möglichkeit, mit anderen Lernern in Kontakt zu treten?
- Ist ein kooperatives Lernen möglich?
- Begleitet ein Tutor oder Online-Trainer den Lernprozess?
- Gibt es (Rück-)Fragemöglichkeiten?
- Ist für ausreichend Informationsmaterial als Hilfestellung vor dem Start gesorgt (Benutzerhandbuch, Erklärvideos usw.)?
- Existieren Regeln für den Umgang miteinander im virtuellen Raum und sieht das Design Zeiten für deren Klärung vor?

Bedürfnis 2: Menschen möchten sich einbringen und wachsen.
Der Neurowissenschaftler Gerald Hüther bezeichnet das „Über-sich-hinauswachsen“ und „Sich-entfalten-können“ als ein neurobiologisches Grundbedürfnis. Das bedeutet für das Thema Lernen unter anderem: Die Aufgaben sollten so konzipiert sein, dass sie mit etwas Einsatz gut zu bewältigen sind. Es erfordert Fingerspitzengefühl, den Lernprozess so zu gestalten, dass er zwar fordert, aber nicht über- oder unterfordert.

Das setzt auch ein gewisses Know-how über die Funktionsweise unseres Gehirns voraus. Man sollte zum Beispiel wissen, dass unser präfrontaler Cortex seriell arbeitet: Ihn überfordern also zu viele Aufgaben auf einmal. Diese Tatsache gilt es unter anderem zu beachten, wenn es um die Frage geht: Soll der Lernstoff auf einmal oder sequentiell auf der Lernplattform freigeschaltet werden?

Dem Wunsch, sich entfalten zu können, kann man gerecht werden, indem man den Lernern die Möglichkeit zur Mitgestaltung ihres Lernprozesses bietet. Durch die Integration asynchroner Elemente wie Learning Nuggets in die Lernarrangements bieten Sie den Lernern die Chance hierzu. Denn jeder Lerner kann selbst entscheiden, wann, wo und wie oft er diese nutzt.

Man kann in den Lernarrangements auch nur die Rahmenbedingungen vorgeben. Ansonsten können die Lerner den Weg zum Ziel selbst gestalten. Sie sollen sozusagen eigene Erfahrungen mit ihrem Lernen sammeln und diese reflektieren, um so die idealen Lernwege für sich zu entdecken. Das setzt in den Lernarrangements Reflexions- und Feedback-Schleifen voraus.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Sind die Lerninhalte in gehirngerechte Portionen aufgeteilt?
- Werden verschiedene Kanäle genutzt: Bilder, Texte, Audio, Video?
- Wird gezielt das Interesse der Lerner geweckt?
- Sind die Aufgaben für die Lerner lösbar?
- Werden die Lerner motiviert, selbst Probleme und Fragen zu formulieren?
- Können sie einen Teil des Contents selbst generieren?
- Sind Reminder im Alltag geplant?
- Sind Reflexionseinheiten eingebaut?
- Gibt es Feedbackmöglichkeiten?

Bedürfnis 3: Menschen wollen Vertrauen und Wertschätzung erfahren.
Menschen entfalten, wenn sie Vertrauen in ihrer Kompetenz spüren, ihre Potenziale stärker und erzielen bessere Ergebnisse. Reflektieren Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer einmal Ihr Menschenbild: Glauben Sie zum Beispiel, dass man Menschen (auch beim Lernen) kontrollieren sollte, weil sie sonst weniger engagiert sind?

Der Lernprozess sollte nicht aufgrund einer misstrauischen Grundhaltung der Lernarchitektur- Entwickler zu sehr bürokratisiert sein. Stellen Sie den Lernern die nötigen Ressourcen zur Verfügung und signalisieren Sie ihnen ansonsten Vertrauen – zum Beispiel, indem Sie ihnen große Freiräume zum Selbst-entscheiden gewähren.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

- Haben die Teilnehmer geeignete Rahmenbedingungen zum Lernen und ausreichende Freiräume zum Umsetzen des Gelernten?
- Wird ein Umsetzen des Gelernten von den Führungskräften überhaupt gewollt?
- Sind die Aufgaben usw. in den diversen Kommunikationskanälen positiv und wertschätzend formuliert?
- Ist die Lernumgebung klar, übersichtlich und einladend strukturiert?
- Gibt es Austausch-Möglichkeiten zwischen den Lernern?
- Werden ihnen auf Wunsch weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt?
- Sind die Bewertungsrichtlinien klar?
- Sind die Lernanforderungen an das Vorwissen und die Fähigkeiten adaptiert?

Bedürfnis 4: Menschen wollen Sinn empfinden und erfahren.
Viele Unternehmen sind überzeugt: Die Tatsache, dass wir ein (Online-)Seminar organisieren, reicht als Begründung, daran aktiv teilzunehmen. Wäre das Lernangebot nicht wichtig, würden wir es ja nicht anbieten.

In der Praxis erweist es sich jedoch als extrem wichtig, sich vorab den individuellen Nutzen für jeden Teilnehmer zu überlegen und diesen zu kommunizieren, denn: Menschen lernen, wenn sie einen unmittelbaren persönlichen Bezug zum Thema haben, also wenn der Sinn für sie erkennbar ist. Dann zeigen sie mehr Engagement und eine höhere Motivation bei Rückschlägen dranzubleiben.

Fragen, die Ihnen helfen, dieses menschliche Grundbedürfnis in Ihren digitalen Lernarrangements zu beachten, sind:

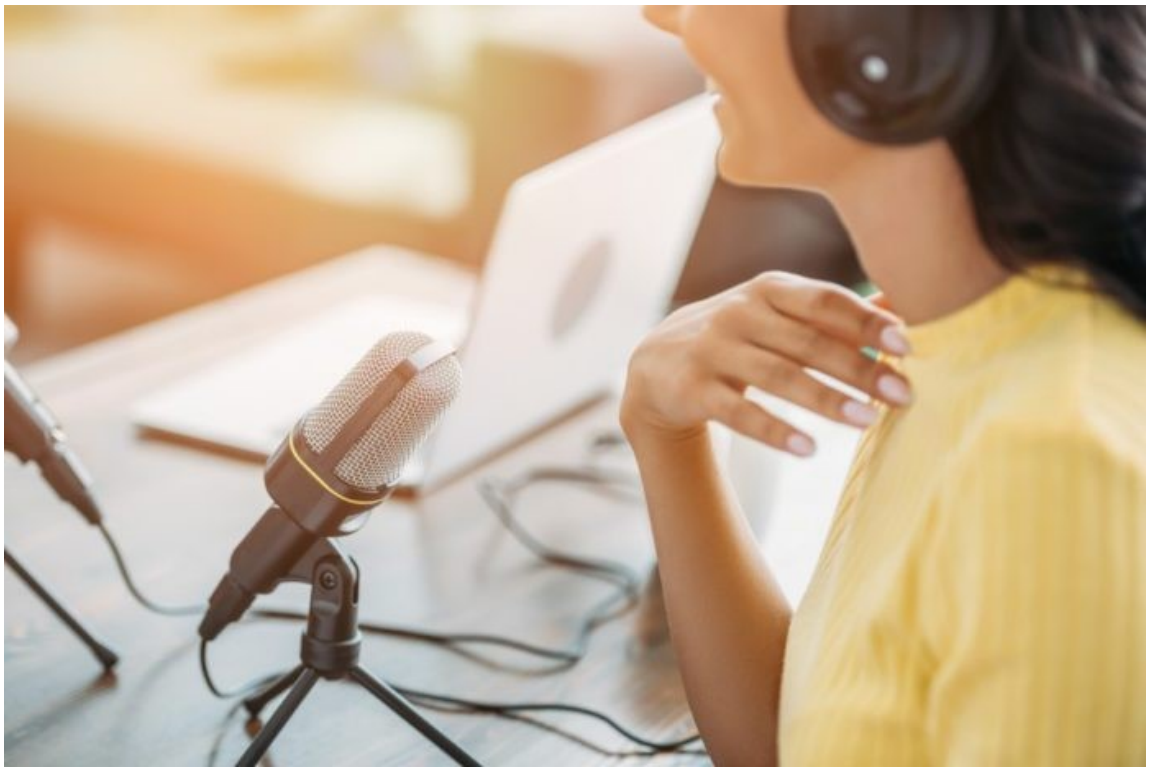
- Ist der Nutzen des Lerninhalts ersichtlich?
- Werden die Lernziele klar aufgezeigt?
- Sind die Aufgaben der Lerner praxisrelevant?
- Besteht eine Auswahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anspruchsniveaus?
- Erhalten die Teilnehmer eine Orientierung über die voraussichtliche Dauer der Selbstlern-Phasen und Aufgaben?
- Existiert ein transparentes Bewertungssystem?
- Gibt es ausreichend Praxisbeispiele?
- Findet eine Ergebnissicherung am Ende statt?
- Erfolgt eine Evaluation nach dem Lernprozess?

Online-Lehren und -Lernen erfordert teils andere Trainer-Skills
Bei der Lektüre der oben genannten Grundbedürfnisse von Menschen, die beim digitalen Lernen zu beachten sind, dachten Sie vielleicht: „Nichts Neues! Diese Bedürfnisse haben Menschen auch beim Lernen in Präsenzseminaren.“ Stimmt! Doch beim Online-Lernen sind die Rahmenbedingungen andere. So lernen die Teilnehmer zum Beispiel oft an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeiten – und zwar nicht selten allein. Außerdem können Sie mit ihnen nur über technische Hilfsmittel wie Mails, Video-Konferenzsysteme usw. kommunizieren. Deshalb können Sie auch nicht so unmittelbar auf ihre Reaktionen auf gewisse Vorschläge, Lernangebote, Aufgaben usw. reagieren – auch weil sie diese eingeschränkter als in Präsenz-Seminaren wahrnehmen. Deshalb müssen die aus ihren Grundbedürfnissen resultierenden möglichen Reaktionen der Lerner beim Online-Lehren und -Lernen viel schärfer im Vorfeld beim Planen der Lernarchitekturen bedacht werden und in deren Gestaltung einfließen. Die Kompetenz hierzu müssen sich viele Personalentwickler und Trainer noch aneignen.

elearning.click

Typische Fehler beim Erstellen von E-Learning-Programmen • eLearning.click

12. April 2021



Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe zum Beispiel die Präsenzvariante Ihres Seminars nie existiert.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgaben sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren.

Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte stets den aktuell bestehenden Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem sollten sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel als Kursmoderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen, Erfahrungsberichten und Zusatz-Infos. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Stellen Sie ihnen auch Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.

Viele Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das ändert sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen?

Grundsätzlich gilt: Beim Design eines Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Also werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Doch das Lernen lässt sich nicht so mechanistisch „vertakten“ wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben“. Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und das Lernen in unserem Alltag stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

E-Learning-Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten. Was in der Theorie oft so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Bildungsbereich nicht selten völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen keinerlei Erfahrung. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.

Wichtig ist auch, die digitalen Lernprojekte gezielt zu vermarkten. Sie müssen firmenintern aktiv promotet werden – zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm und seine Inhalte zielgruppengerecht gestaltet sind, für sich.

Über die Autorin:

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Die Autorin mehrerer Trainingsfachbücher berät und unterstützt Unternehmen bei Einführen von E-Learning- und Blended-Learning-Konzepten in ihrer Organisation.

home-of-welding.com

E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer

23. Mai 2021

E-Learning: Fünf folgenschwere Irrtümer

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Sie sind hochmotiviert, neue Wege in ihrer Aus- und Weiterbildung zu beschreiten. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

E-Learning-Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 im virtuellen Raum abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Vergessen Sie alle Ansätze wie „Wie können wir unser aktuelles zweitägiges Präsenz-Seminar, so wie es ist, online abbilden“. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Diese beziehen sich nicht nur auf die Qualifizierungskonzepte, Lehrformen und Lernszenarien, sondern auch den zeitlichen und organisatorischen Ablauf. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Lassen Sie sich gerade zu Beginn der Umstellung nicht von der rasch aufkommenden Euphorie aufgrund der vielen, bereits existierenden technischen Möglichkeiten infizieren. Handeln Sie nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell geltenden bzw. vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

E-Learning-Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein. Achten Sie zum Beispiel als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – zum Beispiel mit Fragen und eigenen Erfahrungsberichten oder durch das Einbringen aktueller Links. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“

Wenn man in der Lernplattform sehen kann, wer gerade online ist (wie auf manchen Social Media Plattformen), erleichtert dies den Teilnehmenden die Kontaktaufnahme untereinander. Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie zum Beispiel in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt. So locken Sie die Lernenden einige Male sicher ins Forum. Den Rest erledigt dann das positive Gefühl, dass jemand ihren Eintrag wahrnimmt und kommentiert. Spätestens nach zwei, drei geplanten Intervention dieser Art laufen die Einträge in den Foren und Chats meist fast wie von selbst.

Interaktion kommt im virtuellen Raum nicht von selbst in Gang. © pixabay.com/Gerd Altmann

E-Learning-Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das wird sich auch durch die fortschreitende Digitalisierung nicht ändern. Deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.

Die Verantwortlichen dürfen die Lernenden mit ihren persönlichen Bedürfnissen nicht aus den Augen verlieren, wenn sie wirkungsvolle Lernangebote konzipieren wollen. Das betrifft auch den Auftritt der Trainer oder Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass sich Lernen nicht so mechanistisch „vertakten“ lässt wie das Zusammenbauen einer Maschine. Es braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben“. Lernen braucht Zeit; es bedarf des Innehaltens und der Reflexion.

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und 15 Minuten, Micro-Learnings oder Learning Nuggets genannt, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Hierbei handelt es sich um kurze Lernvideos, Podcasts, Quizzes oder Texte. Sie fügen sich flexibel in die kleinen Freiräume im (Arbeits-)Leben ein.

Künftig werden sich zwar das Arbeiten und Lernen im Betriebs- und Lebensalltag immer stärker vermischen, trotzdem sollten Sie beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeiten stattfinden.

Generell gilt: Lernen braucht Muße! Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

Die Bearbeitungszeit darf beim E-Learning nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden © pixabay.com/Free-Photos

E-Learning-Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.

Bei digitalen Lernprojekten zeigt sich immer wieder: Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Selbst wenn ein Programm in anderen Firmen großartig funktioniert, heißt dies noch nicht, dass es auch in Ihrem Betrieb gut läuft. Ihr Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten und dem damit verknüpften Lernen wirkungsvoll umzugehen. Dieses Thema muss unternehmensintern erörtert und geklärt werden – das erfordert auch Fingerspitzengefühl. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt es auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten.

Der schon lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen. Also konnten sie auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. © pixabay.com/Tumisu

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.

Wichtig ist auch, eine höhere Vermarktungskompetenz bei den digitalen Lernprojekten. Diese müssen firmenintern aktiv promotet bzw. beworben werden – zum Beispiel mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten; im Audio-, Video- oder reinen Textformat. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Den Unternehmen bzw. Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich.
Sabine Prohaska

(Autorin: Sabine Prohaska, Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Wien, das unter anderem Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet.)

WISSEN > BUCHTIPPS

DIGITALER WANDEL

ELearning-Kompass für eine neue Lernkultur

Wien, Mai 2021 - "Training und Seminare im digitalen Wandel: Der eLearning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte" - so lautet der Titel eines neuen Buchs der Wiener Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska, das im Junfermann-Verlag erschienen ist. In ihm erläutert die Trainer- und Coach-Ausbilderin, die auch Unternehmen beim Entwickeln einer neuen Lernkultur unterstützt, was es beim Entwickeln von digitalen Lernkonzepten und Blended Learning-Konzepten, die das Online-Lernen mit dem Präsenzlernen verknüpfen, zu beachten gilt.

Das 176 Seiten starke Buch ist in sechs Kapitel gegliedert, auf die ein umfangreicher Anhang mit Materialen wie Checklisten und How-to-do-Listen folgt. Das erste Kapitel trägt die Überschrift "Lernen im digitalen Wandel - anderes Denken und Handeln". In ihm erläutert die Autorin, warum der Bildungs- und Weiterbildungssektor zurzeit einen radikalen Wandel durchläuft und warum die Kombination von Online- und Präsenzlernen künftig zumindest im betrieblichen Kontext das neue Normal sein wird.
In Kapitel 2 "Blickrichtung Lernarchitektur" schildert sie dann, welche Anforderungen künftig moderne Lernarrangements erfüllen müssen. Zudem beschreibt sie detailliert, wie man Schritt für Schritt von der Grob- und Feinkonzept- sowie Materialienerstellung hin zum fertigen Lernkonzept im Lernmanagementsystem gelangt, mit dem die Lerner zum Beispiel aufgrund des praktizierten Gamification-Ansatzes gerne lernen.
In Kapitel 3 "Blickrichtung Trainerrolle" schildert Prohaska, wie sich durch die fortschreitende Digitalisierung des Lehr- und Lernprozesses auch die Trainerrolle wandelt und welche neuen Kompetenzen Trainer künftig brauchen - nicht nur im Digitalbereich, sondern auch im didaktischen und kommunikativen Bereich, wenn sie den Rollenwechsel vom reinen Präsenz- hin zum Online- und Blended Learning-Trainer vollziehen möchten. In diese Schilderung fließen auch ihre Erfahrungen aus den Blended Learning-Trainer-Ausbildungen ihres Unternehmens Seminar Consult

Prohaska ein.
In Kapitel 4 "Blickrichtung Unternehmenskultur" schildert die Wirtschaftspsychologin dann, welche strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen in Unternehmen gegeben sein müssen, damit sich in ihnen eine Lernkultur entwickeln kann, in der das Lernen ein Teil des Arbeitsalltags ist und die Mitarbeiter weitgehend eigenständig mit Hilfe der ihnen zur Verfügung gestellten digitalen Lerntools lernen; außerdem, was dies für die Personalentwicklung bedeutet.
In Kapitel 5 richtet Sabine Prohaska ihren Blick dann auf die genutzte Technik und beschreibt unter anderem, was Unternehmen bei der Auswahl und Administration der genutzten Lernplattform beachten sollten. Dabei ist es der Autorin wichtig, dass bei allen Planungs- und Umsetzungsprozessen nie der Faktor Mensch aus dem Blick gerät.
Folgerichtig trägt denn auch das sechste und letzte Kapitel die Überschrift "der Mensch im Mittelpunkt". In ihm schildert sie nochmals, welche menschlichen Bedürfnisse moderne Lern-und Qualifizierungskonzepte erfüllen müssen, damit sie bei den Adressaten auf Akzeptanz stoßen und die gewünschte Wirkung entfalten.

Das Buch "Training und Seminare im digitalen Wandel: …" kostet 29 Euro. Die gedruckten Bücher enthalten alle einen Code, der es den Käufern zudem ermöglicht, sich kostenlos das zugehörige eBook, in einem von ihnen gewählten Format herunterzuladen.

Gastkommentar/Sabine Prohaska

Fünf fatale E-Learning-Irrtümer

Von **CASH Redaktion**

Freitag, 28. Mai 2021

Sabine Prohaska ist Expertin in Sachen Training- & Coaching-Ausbildung.

(/news/media/16/Sabine-Prohaska-155517.jpeg)

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust erzeugen.

Irrtum 1: Die Inhalte der bisherigen Präsenzseminare können 1:1 online abgebildet werden.

Nicht selten hegen Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungsprogramme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Das funktioniert nicht! Denken Sie Ihr Konzept völlig neu. Tun Sie so, als habe zum Beispiel die Präsenzvariante Ihres Seminars nie existiert.

Betrachten Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als ersten Schritt auf dem Weg, eine neue Lernkultur in Ihrem Unternehmen zu etablieren. Überdenken Sie außer den Qualifizierungskonzepten sowie Lehr- und Lernformen auch die Aufbereitung der Lernmaterialien, die Aufgabenformulierung und die Kommunikation und Betreuung der Lernenden.

Lassen Sie sich nicht von der oft aufkeimenden Euphorie angesichts der vielen, technischen Möglichkeiten infizieren. Entwickeln Sie Ihr neues E-Learning-Angebot bewusst in kleinen Schritten, so dass es stets den aktuellen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entspricht.

Irrtum 2: Im virtuellen Raum kommt die Interaktion von selbst in Gang.

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher steuern. Achten Sie zum Beispiel als Kursmoderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an – mit Fragen, Erfahrungsberichten und Zusatz-Infos. Bei den Teilnehmenden muss das Signal ankommen: "Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!"

Stellen Sie ihnen auch Aufgaben wie in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen und mindestens zu zwei, drei Einträgen von Kollegen ein Statement abzugeben. So locken Sie die Lernenden einige Male ins Forum. Den Rest erledigt dann die positive Erfahrung: Jemand nimmt meinen Eintrag wahr und kommentiert ihn.

Irrtum 3: Unterschätzen der Bedeutung des Wir-Gefühls.

Viele Personalentwickler fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen. Das ändert sich auch durch die Digitalisierung nicht.

Als Verantwortlicher dürfen Sie die persönlichen Bedürfnisse der Lernenden nie aus dem Blick verlieren. Das betrifft auch den Auftritt der Kursmoderatoren in den digitalen Lernangeboten. Wie präsent und ansprechbar sind sie zum Beispiel auch in den asynchronen Phasen – also wenn die Teilnehmenden nicht zeitgleich online lernen? Achten Sie beim Design eines E-Learning-Programms generell stark darauf, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

Irrtum 4: Die Bearbeitungszeit wird mit der Lernzeit gleichgesetzt.

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt in unserer Arbeitswelt. Also werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Doch Lernen braucht seine Zeit.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lerninhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden, denn: Lernen bedarf auch des Innehaltens und der Reflexion. Denken Sie deshalb beim Erstellen von digitalen Qualifizierungsangeboten auch darüber nach: Welche Inhalte sind für welche Zeiten am besten geeignet? Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten oder außerhalb der (offiziellen) Arbeitszeit stattfinden.

Irrtum 5: Digital aufbereitete Lerninhalte stimulieren Menschen automatisch zum selbstorganisierten Lernen.

Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm. Ob ein E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangement funktioniert, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab.

Achten Sie bei E-Learning Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter oder Kollegen voll ins Boot holen. Fragen Sie sich zum Beispiel, inwieweit die neuen Lernformate mit ihren Lerngewohnheiten und -biografien kompatibel sind. Was für Bildungsprofis oft einfach klingt, ist für Menschen mit einer anderen Lernbiografie nicht selten völlig ungewohnt.

In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch selbst motivieren. Damit haben viele Menschen noch keine Erfahrung. Also habe sie auch noch keine Lernstrategien hierfür. Deshalb ist seitens der Unternehmen auch Geduld gefragt.

Auch wichtig: Die E-Learning-Formate stärker promoten.
Zudem gilt es, die digitalen Lernprojekte firmenintern aktiv zu promoten – zum Beispiel mit motivierenden Seminarankündigungen oder Statements von Kollegen, die von ihren Erfahrungen in und Erfolgen nach absolvierten Online-Angeboten berichten. Auch (Audio- und Video-)Statements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen anfangs oft erlebt, erweist sich das Lernen im virtuellen Raum letztlich stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person zum Beispiel einen Online-Kurs aktiv mitgemacht, sind in der Regel all ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß.

Ratgeber: Den Burn-out vermeiden

Burn-out (https://newsroom.sparkasse.at/tag/burn-out) Coronavirus (https://newsroom.sparkasse.at/tag/coronavirus)
Mitarbeiterzufriedenheit (https://newsroom.sparkasse.at/tag/mitarbeiterzufriedenheit)
Work-Life-Balance (https://newsroom.sparkasse.at/tag/work-life-balance)

17. Juni 2021

© AdobeStock/SHOTPRIMESTUDIO

Die Zahl der Berufstätigen mit psychischen Problemen steigt – nicht nur wegen des erhöhten Arbeitsdrucks in vielen Unternehmen. Meist liegen die Ursachen auch im privaten und persönlichen Bereich.

Die Zahl der Berufstätigen mit psychischen Belastungen oder gar Erkrankungen steigt; ebenso der Zahl der Burn-out-Fälle. Solche Nachrichten liest und hört man seit Jahren in den Medien. Und meist lautet die Begründung: Die Arbeitsbelastung in den Betrieben ist gestiegen. Das stimmt! In vielen Betrieben geht es heute hektischer als früher zu. Doch hierin die alleinige Ursache für die gestiegene psychische Belastung vieler Arbeitnehmer zu sehen, greift zu kurz. Unser gesamtes Leben hat sich verändert. So werde heute zum Beispiel von den Menschen insgesamt mehr Eigenverantwortung erwartet. Wir sollen für unser Alter vorsorgen. Wir sollen uns weiterbilden. Wir sollen auf unsere Gesundheit achten. Und, und, und .... Auch das trägt dazu bei, dass die Belastung steigt. Doch noch entscheidender ist: Die Sozialstrukturen in unserer Gesellschaft haben sich verändert.

Private Unterstützungssysteme fehlen zunehmend

So waren zum Beispiel noch vor wenigen Jahrzehnten in unserer Gesellschaft Familien mit drei, vier Kindern gang und gäbe. Und wenn der Nachwuchs erwachsen war und selbst eine Familie gründete? Dann geschah dies meist in einer relativen Nähe zum Elternhaus. Entsprechend groß war das familiäre Unterstützungssystem, aber auch der gewachsene Freundeskreis, auf den man sich im Bedarfsfall stützen konnte.

Heute hingegen dominieren zumindest in den städtischen Ballungsräumen oft die Single-Haushalte – auch weil die (Liebes-)Beziehungen brüchiger geworden sind. Und die klassische Vater-Mutter-Kind-Familie? Sie ist schon fast die Ausnahme. An ihre Stelle sind die Alleinerziehenden mit Kindern und Patchworkfamilien getreten. Und was wurde aus den Verwandten, auf die man im Bedarfsfall zurückgreifen kann? Die existieren oft nicht mehr. Oder wohnen weit entfernt.

Auch dies erhöht den Druck unter dem Berufstätige stehen. Denn wegen der fehlenden Unterstützungssysteme werden oft schon Kleinigkeiten zu einem Stress verursachenden Problem. Zum Beispiel das Paket, das abgeholt werden muss. Oder der angekündigte Handwerkerbesuch. Oder der frühere Schulschluss der Kinder.

Work-Life-Balance-Konzepte greifen oft zu kurz

Die veränderte Arbeitswelt ist denn auch nur einer von vielen Faktoren, die dazu führen, dass heute mehr Berufstätige als früher unter einer großen psychischen Anspannung stehen. Deshalb greifen alle betrieblichen Work-Life-Balance-Konzepte zu kurz, die ihren Blick nur auf die Arbeitswelt richten. Ihr Ausgangspunkt müsste sein: Wie leben die Mitarbeiter heute und mit welchen Anforderungen sind sie aufgrund ihrer Lebenssituation konfrontiert?

Dasselbe gilt für die Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch sie greifen häufig zu kurz, weil sie den Fokus primär auf Familien und Alleinerziehende richten. Dabei stehen Singles oft sogar stärker unter Strom als stolze Väter und Mütter – unter anderem, weil sie mehr Zeit in die Pflege eines Freundeskreises investieren müssen, der sie emotional trägt. Das hat gerade wieder die Corona-Pandemie gezeigt, in der nicht wenige Singles in eine Depression verfielen.

Dass vielen Berufstätigen ein soziales Unterstützungssystem fehlt, ist meist so lange kein Problem wie im Leben alles rund läuft. Doch wehe die Liebesbeziehung oder Ehe zerbricht.

Oder der Lebenspartner oder ein Elternteil wird zum Betreuungsfall. Oder wegen eines Virus wie Corona ist plötzlich Home-Schooling angesagt. Dann geraten viele Berufstätige schnell an ihre Belastungsgrenze.

Burn-out: Individuelle Unterstützung ist häufig nötig

Bei fast allen Burnout-Gefährdeten und -Geschädigten hat die Überlastung denn auch private oder persönliche Gründe. Hierfür mehrere Beispiele. Da ist zum Beispiel die Controllerin bei einem IT-Unternehmen, die seit Jahren unter Schlafstörungen leidet – auch weil sie nicht den gewünschten Lebenspartner findet. Oder da ist der Salesmanager und Vater zweier Kinder, der in der Regel nur am Wochenende zuhause ist, weshalb es in seiner Ehe kriselt. Oder da ist die Lehrerin, deren Mutter einen Schlaganfall erlitt und nun einer intensiven Pflege bedarf. Oder da ist der Banker, der aus Karrieregründen in London arbeitet und dort sich weder wohl fühlt, noch in seinem Beruf Erfüllung findet. Bei all diesen Personen hat die Überforderung auch berufliche Gründe, doch nicht nur.

Diesen Zusammenhang haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb bieten sie ihren Mitarbeitern ein immer breiteres Spektrum an Unterstützungsmaßnahmen an, um ihr Leben in Balance zu halten. Und viele machen sich auch gezielt Gedanken darüber, wie sie ihre Mitarbeiter entlasten können – zum Beispiel, wenn ein Elternteil zum Pflegefall wird. Zudem findet man in ihren Weiterbildungsprogrammen neben Stressmanagement-Seminaren zunehmend auch Angebote, die darauf abzielen, die Widerstandskraft der Mitarbeiter zu stärken. Auch solche Angebote werden in unserer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten modernen Welt zunehmend wichtig. Denn sonst schlägt das „Gefordert-sein“ der Mitarbeiter nicht selten in ein „Überfordert-sein“ um.

Die Autorin Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska (https://www.seminarconsult.at).

21.06.2021 Branche

Wieviel Geld darf ein Online-Training kosten?

Das Online-Beraten und -Lernen hat durch die Corona-Pandemie einen enormen Pusch erfahren. Trotzdem stellt der Einkauf von Online-Trainings- und -Beratungsleistungen für viele Entscheider in den Unternehmen noch ein relatives Neuland dar. Entsprechend unsicher sind sie nicht nur beim Bewerten von deren Qualität, sondern auch wenn es um das Beantworten der Frage geht: Ist ihr Preis angemessen?

Entscheider beklagen im Gespräch häufig:

- **Die Honorarforderungen der Berater und Trainer für die verschiedenen Online-Formate klaffen extrem weit auseinander. Auch ihre Verrechnungsmodelle divergieren. Und:**
- **Mir fällt es schwer zu beurteilen, welche Preisvorstellungen noch seriös sind.**

Diese Unsicherheit hat ihre Wurzeln auch darin, dass sich im Markt noch keine Preisniveaus für die verschiedenen Online-Leistungen etabliert haben. Deshalb findet man, wenn man aktuell die Online-Angebote von Beratern sichtet, nicht selten Preise, bei denen man als Marktkenner denkt: "Mit solchen Dumping-Preisen wird es diesem Selbstständigen nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren." Ebenso findet man aber auch Angebote, bei denen man denkt: "Dieser Anbieter hofft offensichtlich, auf unerfahrene Einkäufer zu treffen, die solche Mond-Preise akzeptieren.

Die Preisgestaltungsrichtlinie des VBT und des BDVT

Deshalb haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020 gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten im Mitarbeiterqualifizierungsbereich erarbeitet. In ihr wird zwischen

- Live-Online-Trainings,
- Webtalks bzw. Webinaren und
- E-Learnings

unterschieden.

Live-Online-Training

Bei dieser Seminar-Form ist die Teilnehmerzahl auf etwa 10 Personen begrenzt, damit interaktive Lehr- und

Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu 4 Stunden.

Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das Sich-vertraut-machen mit der firmeninternen Technik zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet; ebenso eventuelle Co-Trainer zum Beispiel zur technischen Unterstützung.

Webtalks und Webinare

Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird und an den sich eine Frage-Antwort-Runde anschließt. Charakteristisch für einen Webtalk bzw. ein Webinar ist: Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten.

Hierfür empfehlen die beiden Verbände einen von der Teilnehmerzahl abhängig gestaffelten Preis pro ca. 90-minütiger Einheit zu verrechnen, und zwar

- bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und
- ab 21 Teilnehmer (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1.740 Euro.

Speziell dieses Format zeichnen Unternehmen oft zur Wieder- beziehungsweise Weiterverwendung auf. Deshalb empfehlen die Verbände Beratern und Trainern, ihre Angebote stets mit folgendem Hinweis zu versehen: "Audio- und Video-Mitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis gestattet."

Erteilen Berater eine solche Erlaubnis, empfehlen der BDVT und VBT die genannten Honorare beispielsweise mit dem Faktor 10 zu multiplizieren, denn: Wenn der Kunde über einen Mitschnitt verfügt, kann er diesen all seinen Mitarbeitern - im Extremfall weltweit - auf seiner Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das heißt für den Trainer oder Berater: Einen entsprechenden Folgeauftrag erhält er bei dem Kunden nicht mehr. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mitschnitt "weiter wandert".

E-Learnings

WBTs sowie Lern- und Erklär-Videos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach

- Art des Videos (z.B. animiert oder nicht),
- Qualität des Videos (Studio versus Smartphone),
- Postproduktion (Sprecher, Schnitt, Musik, etc.) und
- Nutzungsrechten.

Als Richtwert für E-Learnings nennen die beiden Verbände 1.000 Euro/Minute. Dieser Wert gilt jedoch nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet und zum Beispiel in einem Studio professionell bearbeitet wurden - Videos also, die auch mit gewissen

Produktionskosten verbunden sind.

Im Markt werden sich Preisniveaus etablieren

Die in ihrer Richtlinie genannten Preise verstehen die beiden Verbände als eine Empfehlung, die der Orientierung der Anbieter und Nachfrager im Bildungs- und Beratungsmarkt dienen soll. In der Praxis werden sich, so meine Vermutung, wie bei den klassischen Präsenztrainings und -beratungen nicht nur verschiedene Verrechnungsmodelle, sondern auch Preisniveaus im Markt etablieren, die abhängig

- vom Thema beziehungsweise zu lösenden Problem,
- vom Klientensystem (z.B. Profit- oder Non-Profit-Organisation),
- von der Vorerfahrung des (Online-)Beraters oder Trainers und seiner Etablierung im Markt

zum Teil stark divergieren. Deshalb hat Richtlinie für mich nur eine vorübergehende Orientierungsfunktion. Sie wird zunehmend an Bedeutung verlieren, wenn die Marktteilnehmer mehr Erfahrung mit dem Online-Beraten und -Trainieren sowie dem Ein- und Verkauf der hierfür erforderlichen Leistungen gesammelt haben.

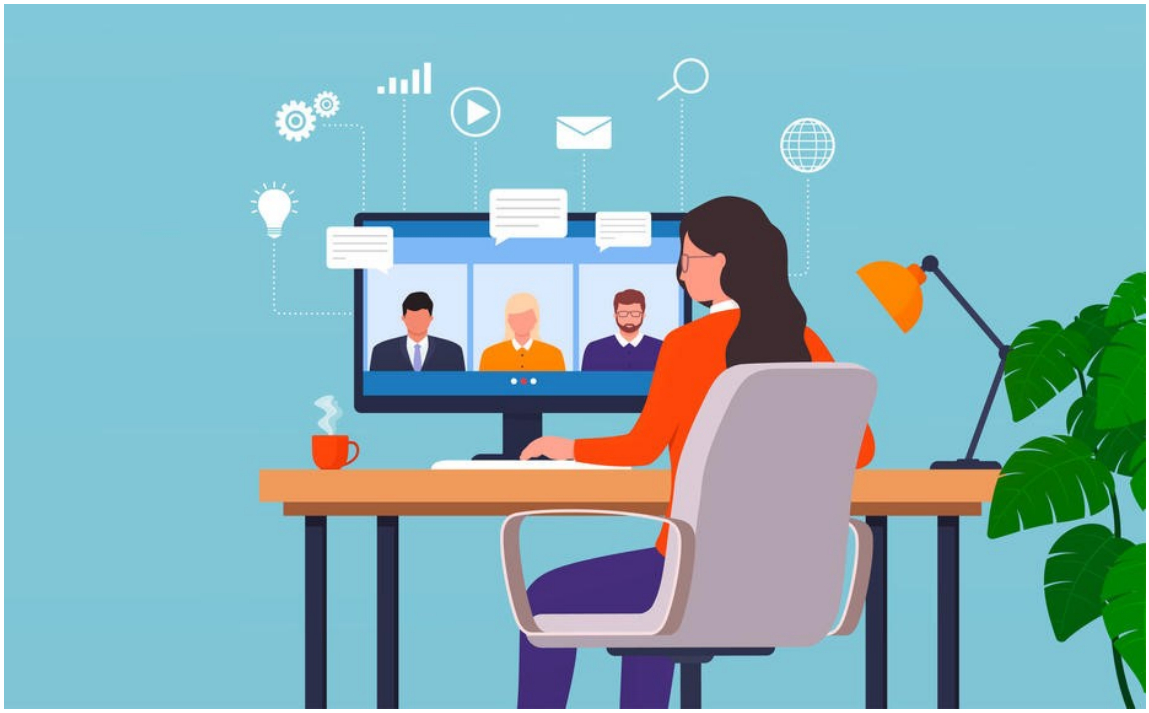
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, Wien. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neustes Buch "Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte". (www.seminarconsult.at).

Autor(en): Sabine Prohaska

trend.at

Online-Coaching: Honorar-Richtlinien für Berater und Trainer

veröffentlicht am 21. 6. 2021 von Peter Sempelmann



© RamCreativ / Getty Images / iStockphoto

In der Corona-Pandemie haben sich auch im Bereich der Beratungs- und Seminardienstleistungen Online-Angebote etabliert. Für Entscheider in Unternehmen stellt sich oft die Frage, was eine solche Leistung kosten darf. Unternehmensberaterin und Coach Sabine Prohaska gibt Antwort.

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung auch im Coaching- und Seminar-Business extrem vorangetrieben. Das Online-Beraten und -Lernen hat in der Zeit einen enormen Push erfahren.

Für Unternehmen und deren Entscheider stellt sich seither immer öfter die Frage, wie sie die Qualität

dieser Online-Angebote bewerten sollen und welcher Preis dafür angemessen ist, zumal die Honorarforderungen der Berater und Trainer für die verschiedenen Online-Formate extrem auseinanderklaffen und auch die Verrechnungsmodelle stark divergieren. Den Verantwortlichen fällt es schwer zu beurteilen, welche Preisvorstellungen noch seriös sind. Einerseits werden manche Leistungen zu extremen Dumpingpreisen angeboten, andererseits werden auch regelrechte Mondpreise verlangt.

Sabine Prohaska, Chefin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, Vorstandsmitglied der Vereinigung der Bundestrainer Österreich (VBT) und Autorin des Buchs "Training und Seminare im digitalen Wandel" dazu: "Im Markt haben sich noch keine Preisniveaus für Online-Leistungen etabliert. Deshalb findet man aktuell nicht selten Preise, bei denen man als Marktkenner denkt: 'Mit solchen Dumping-Preisen wird es diesem Selbstständigen nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren.' Ebenso findet man aber auch Angebote, bei denen man denkt: 'Dieser Anbieter hofft offensichtlich, auf unerfahrene Einkäufer zu treffen, die solche Mond-Preise akzeptieren'."

Preisrichtlinie

Die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) haben daher eine gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten erarbeitet. Dabei wird zwischen Live-Online-Trainings, Webtalks bzw. Webinaren sowie E-Learnings unterschieden. Die Preise verstehen die Verbände als Empfehlung, die der Orientierung der Anbieter und Nachfrager im Bildungs- und Beratungsmarkt dienen soll. Folgende Sätrze wurden dabei definiert

- **Live-Online-Training.** Bei dieser Seminar-Form ist die Teilnehmerzahl auf etwa 10 Personen begrenzt, damit interaktive Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu 4 Stunden.
  VBT und BDVT empfehlen für eine 90-Minuten-Session etwa ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes. Vorbereitungsarbeiten wie das Sich-vertraut-machen mit der firmeninternen Technik zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet; ebenso eventuelle Co-Trainer zum Beispiel zur technischen Unterstützung

- **Webtalks und Webinare.** Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag von 30 bis 90 Minuten Länge, der jedoch online gehalten wird und an den sich eine Frage-Antwort-Runde anschließt. Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt, allerdings gibt es in der Regel aus technischen Gründen Beschränkungen.
  Die Verbände empfehlen dafür einen von der Teilnehmerzahl abhängigen, gestaffelten Preis pro ca. 90-minütiger Einheit, und zwar

  • mindestens 800 Euro für bis zu 20 Teilnehmer
  • mindestens 1.740 Euro ab 21 Teilnehmer mit einem Moderator für den Chat.

- **E-Learnings.** Web Based Trainings (WBTs) sowie Lern- und Erklär-Videos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach
  • Art des Videos (z.B. animiert oder nicht),
  • Qualität des Videos (Studio versus Smartphone),
  • Postproduktion (Sprecher, Schnitt, Musik, etc.) und
  • Nutzungsrechten.
  Als Richtwert für E-Learnings nennen die beiden Verbände 1.000 Euro/Minute. Dieser Wert gilt jedoch nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet und zum Beispiel in einem Studio professionell bearbeitet wurden, also auch mit gewissen Produktionskosten verbunden sind.

Audio- und Videomitschnitte

Speziell Webtalks und Webinare werden von Unternehmen gerne zur Wieder- bzw. Weiterverwendung aufgezeichnet. Die Verbände empfehlen daher Beratern und Trainern, ihre Angebote stets mit dem Hinweis zu versehen, dass Audio- und Video-Mitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis gestattet sind.

Wenn eine solche Erlaubnis erteilt wird, dann empfehlen der BDVT und VBT die genannten Honorare etwa mit dem Faktor 10 zu multiplizieren. Prohaska: "Wenn der Kunde über einen Mitschnitt verfügt, kann er diesen all seinen Mitarbeitern – im Extremfall weltweit – auf seiner Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das heißt für den Trainer oder Berater: Einen entsprechenden Folgeauftrag erhält er bei dem Kunden nicht mehr. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mitschnitt weiter-wandert."

Preisniveaus in Sicht

Für Prohaska hat die Richtlinie allerdings nur eine vorübergehende Orientierungsfunktion und wird zunehmend an Bedeutung verlieren, wenn die Marktteilnehmer mehr Erfahrung mit dem Online-Beraten und Trainieren sowie dem Ein- und Verkauf der gesammelt haben: "Meine Vermutung ist, dass sich in der Praxis so wie bei den klassischen Präsenztrainings und Beratungen verschiedene Verrechnungsmodelle und Preisniveaus im Markt etablieren werden.

Maßgeblich entscheidend für die in Rechnung gestellten Kosten seien letztlich drei Faktoren:

1. Das Thema bzw. das zu lösende Problem
2. Die Art des Klienten (z.B. Profit- oder Non-Profit-Organisation)
3. Die Vorerfahrung des (Online-)Beraters oder Trainers und dessen Etablierung im Mark

Prohaska: "Abhängig davon werden die Angebote und Honorare der Trainer und Berater zum Teil stark divergieren."

trend.at

Strategische Burnout Prävention in Unternehmen

veröffentlicht am 16. 6. 2021 von Peter Sempelmann

12-14 Minuten

- Wirtschaft
- ESG
- Geld
- Branchen
- Standpunkte
- Startups
- Privat
- Service
- Shop
- Abo

Ratlosigkeit und Überforderung, der erste Schritt in Richtung Burnout

© Bulat Silvia / Getty Images / iStockphoto

Die Zahl der Burnout-Gefährdeten steigt ständig. Überforderung im Job ist dabei aber nur ein Faktor, denn meistens gibt es dafür zusätzlich private und persönliche Gründe. Mit verschiedenen Angeboten können Unternehmen die Resilienz ihrer Mitarbeiter stärken.

Kollabierende Lieferketten, bröckelnde Businessmodelle, Betriebsausfälle, Lockdowns, Mitarbeiter im Homeoffice und von der Zahlungsunfähigkeit bedrohte Geschäftspartner - Manager und Lenker von Unternehmen wurden während der Corona-Pandemie extrem gefordert.

Vielen Mitarbeitern, die in der teils völlig neuen Situation vom Homeoffice und oft über Monate ohne direkten Kontakt zu Kollegen oder Vorgesetzten ihre Arbeit verrichten mussten, ebenfalls. Doch auch in normalen Zeiten geht es in vielen Betreiben immer hektischer zu und die Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiter steigt zunehmend - oft eine Folge von Cost-Cutting und Synergie- und Effizienzsteigerungsprogrammen.

Das schlägt sich auf Dauer auf die Leistungsfähigkeit nieder - und das ist auf der vierteiligen Skala des Burnout-Dimension-Inventars (BODI) schon der erste Schritt in Richtung Burnout (siehe unten)

Burnout-Dimensionen-Inventar (BODI)

1. Reduzierte Belastbarkeit, Widerstand und Überforderung

Betroffenen fällt es zunehmend schwerer, ihr Arbeitspensum zu bewältigen. Sie reagieren mit der Bündelung der eigenen Ressourcen auf den Arbeitsprozess und vernachlässigen gleichzeitig außerberufliche Tätigkeiten. Zudem steigt der Widerwillen gegenüber der beruflichen Tätigkeit.

---

2. Mangelnde Distanzierungsfähigkeit, Auflösung der Grenze zwischen Arbeit, Freizeit und Familie

Betroffene nehmen berufliche Agenden zunehmend mit nach Hause. Sie haben Probleme abzuschalten und kommunizieren in der Freizeit regelmäßig mit Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzten wegen beruflicher Angelegenheiten.

---

3. Depression

Betroffene entwickeln Anzeichen einer depressiven Verstimmung mit Symptomen der Niedergeschlagenheit, Energie- und Schlaflosigkeit („Losigkeitssyndrom“) sowie sozialem Rückzug.

---

4. Dysfunktionale Kompensation

Betroffene versuchen, durch noch mehr Engagement dem drohenden „Scheitern“ entgegenzuwirken bzw. sich zum Beispiel mit Alkohol zu entspannen.

Allerdings ist eine steigende berufliche Last im seltensten Fall die alleinige Ursache, um ein Burnout auszulösen. In fast allen Fällen hat die Überforderung auch berufliche Gründe, doch nicht nur. Wirklich kritisch wird es in der Regel erst, wenn im persönlichen und privaten Umfeld zusätzliche Probleme und Stressfaktoren auftreten. Eine Trennung von einem Partner, ein Pflegefall in der Familie oder eine schwere Krankheit, die den gewohnten Alltag auf den Kopf stellen. Hinzu kommt, dass das familiäre Unterstützungssystem und der gewachsene Freundeskreis, auf den man sich im Ernstfall verlassen kann oft nicht mehr so existiert wie das früher einmal der Fall war. Eltern, Verwandte oder gute Freunde, wie weit entfernt wohnen sind oft der Normalfall, die klassische Vater-Mutter-Kind-Familie schon fast eine Ausnahme.

"Auch das erhöht den Druck unter dem Berufstätige stehen", erklärt Sabine Prohaska, Chefin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Wegen der fehlenden Unterstützungssysteme werden oft schon Kleinigkeiten zu einem Stress verursachenden Problem. Zum Beispiel das Paket, das abgeholt werden muss. Oder der angekündigte Handwerkerbesuch. Oder der frühere Schulschluss der Kinder. Prohaska: "Die veränderte Arbeitswelt ist nur einer von vielen Faktoren, die dazu führen, dass heute mehr Berufstätige als früher unter einer großen psychischen Anspannung stehen."

Betriebliche Präventionsprogramme

Diesen Zusammenhang haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb bieten sie ihren Mitarbeitern ein immer breiteres Spektrum an Unterstützungsmaßnahmen an, um ihr Leben in Balance zu halten. "Work-Life-Balance-Konzepte, die sich rein auf die Arbeitswelt richten greifen dabei zu kurz", weiß Prohaska. Ihr Ausgangspunkt müsste sein: Wie leben die Mitarbeiter heute und mit welchen Anforderungen sind sie aufgrund ihrer Lebenssituation konfrontiert?"

Viele Unternehmen machen sich daher auch gezielt Gedanken darüber, wie sie ihre Mitarbeiter entlasten können – zum Beispiel, wenn ein Elternteil zum Pflegefall wird oder wenn Mitarbeiter Eltern werden. Betriebliche Kinderbetreuungsangebote sind dabei ein Punkt. Zudem findet man in ihren

Weiterbildungsprogrammen neben Stressmanagement-Seminaren zunehmend auch Angebote, die darauf abzielen, die Widerstandskraft der Mitarbeiter zu stärken. Prohaska: "Auch solche Angebote werden in unserer von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten modernen Welt zunehmend wichtig. Denn sonst schlägt das „Gefordert-sein“ der Mitarbeiter nicht selten in ein „Überfordert-sein“ um."

Die Relevanz dieser Programme steigt mit der Qualifizierung der Mitarbeiter, sind doch hochqualifizierte Mitarbeiter ein großes Asset für Unternehmen und am Arbeitsmarkt schwer zu finden.

Betriebliche Gesundheitsförderung

Auch der Fonds Gesundes Österreich erläutert im Burnout-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung, dass ein Burnout-Risiko aus einem Mix von mehreren Faktoren entsteht und nennt hohe Belastung, ineffiziente Stressverarbeitung und mangelnde Erholung. "Belastungen können in der Person liegen, im privaten/familiären Bereich, im Betrieb, aber auch im sozialen/gesellschaftlichen Bereich. Der Umgang mit Belastungen und Stress kann ebenso wie die Erholung durch verschiedene Faktoren erschwert werden, die wiederum Belastungen darstellen", heißt es in dem Leitfaden.

Unternehmen haben jedoch eine zentrale Position in der Burnout-Prävention und können oft mit einfachen Maßnahmen dem Risiko entgegensteuern. Dazu gehört, an Mitarbeiter passende Anforderungen zu stellen, die sie weder unter- noch überfordern und die positive Herausforderungen mit Erfolgserlebnissen ermöglichen. Führungskräfte sollen Unterstützung beim Umgang mit betrieblichen Anforderungen bekommen. Die Erholung spielt eine gewichtige Rolle - Pausen, Freizeit und Urlaub und natürlich auch eine Atmosphäre der Wertschätzung und Anerkennung sowie eine Wertehaltung, die Gesundheit als Grundwert und Mitarbeiter als Kostbarkeiten betrachtet.

Den Leitfaden Betriebliche Gesundheitsförderung des Fonds Gesundes Österreich finden Sie hier als PDF-Dokument zum Download

---

finanzpraxis.com

Wieviel Geld ist eine Online-Beratung bzw. ein Online-Training wert?

Fabienne Du Pont

15. Juni 2021

Bezüglich der Preisgestaltung bei digitalen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten besteht im Markt eine große Unsicherheit – bei den Anbietern und deren potenziellen Kunden. Unter anderem, weil sie noch wenig Erfahrung mit deren Verkauf bzw. Einkauf haben.

Das Online-Beraten und -Lernen hat durch die Corona-Pandemie einen enormen Pusch erfahren:

- Unternehmen, die dem Online-Beraten zuvor reserviert gegenüber standen, forcierten ihre digitalen Beratungsangebote für ihre Kunden,
- Personalabteilungen, die beim Thema Online-Trainieren und -Coachen eher zögerlich waren, entdeckten plötzlich die Möglichkeiten, die ihnen die moderne Kommunikations- und Informationstechnik für das Gestalten von Mitarbeiterqualifizierungsprozessen bietet, und
- ihre Dienstleister wie Berater, Trainer und Coaches, die bisher ausschließlich Präsenz-Veranstaltungen durchführten, boten quasi über Nacht auch Online-Formate an, um auf die veränderte Nachfrage zu reagieren.

Das heißt, sowohl viele Anbieter, als auch Nachfrager im Personal- und Organisationsentwicklungsbereich agieren aktuell in einem für sie noch relativen Neuland. Entsprechend groß ist oft ihre Unsicherheit nicht nur in konzeptioneller Hinsicht, sondern auch bezüglich der Preisgestaltung beim Online-Beraten, -Trainieren und -Coachen.

Die gewohnten Preismodelle passen meist nicht

Bei den klassischen Präsenz-Beratungen, -Seminaren und -Trainings war die Preisgestaltung aus Sicht aller Beteiligten einfach, weil seit Jahrzehnten gewohnt: Fakturiert wurden in der Regel die Tage, die ein Berater oder Trainer real mit seinen Kunden oder den Teilnehmern zusammensaß – gemäß einem vereinbarten Tagessatz. Zudem wurde für das Erstellen von Konzepten sowie „Maßschneidern“ von Seminaren nicht selten entweder eine Pauschale vereinbart oder diese Tätigkeiten wurden aufwandsabhängig zusätzlich vergütet.

Für die neuen digitalen Beratungs- und Mitarbeiterqualifizierungsformate passen diese Preisgestaltungsmodelle oft nicht, denn bei ihnen stellen sich den Anbietern, also Beratern, Trainern und Coaches, Fragen wie:

- Wie kalkuliere ich eine 30-minütige Online-Beratung, in der ich in komprimierter Form mein Expertenwissen weitergebe, oder ein 90-minütiges Online-Seminar?
- Wieviel ist ein Lern- oder Erklärvideo wert?

- Mit welchem Betrag kann ich meine Online-Beratung und -Unterstützung im Rahmen von Change- oder Qualifizierungsprozessen in Foren ansetzen?
- Soll ich bei Online-Vorträgen oder Webinaren eine teilnehmerzahl-abhängige Preisstaffelung anwenden, weil bei ihnen 10, 100 oder 1000 Personen online präsent sein können?
- Lasse ich eine Aufnahme und Weiternutzung meiner Online-Beratungen und -Seminare zu und wenn ja, unter welchen Bedingungen?

Auch die Nachfrager wünschen sich eine Orientierung

Spricht man mit Marktteilnehmern über das Thema Preisgestaltung bei digitalen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten, stellt man immer wieder fest: Beim Beantworten der vorgenannten Fragen besteht eine große Unsicherheit – bei deren Anbietern und potenziellen Einkäufern in den Unternehmen.

So betonen zum Beispiel firmeninterne Entscheider im Gespräch immer wieder:

- Die Honorarforderungen der Berater und Trainer für die verschiedenen Online-Formate klaffen extrem weit auseinander. Auch ihre Verrechnungsmodelle divergieren.
- Uns fällt es schwer zu beurteilen, welche Preisvorstellungen noch seriös sind und welche nicht. Und:
- Wir wünschen uns diesbezüglich eine Orientierung.

In solchen Aussagen artikuliert sich ein Mangel an Erfahrung beim Einkauf von Online-Beratung und digitalen Trainings-Formaten. Die hieraus resultierende Unsicherheit hat ihre Wurzeln aber auch darin, dass sich im Markt noch keine Preisniveaus für die verschiedenen Leistungen etabliert haben. Deshalb findet man, wenn man sich aktuell über die Online-Angebote von Beratern informiert, nicht selten Preise, bei denen man als Marktkenner denkt: „Mit solchen Dumping-Preisen wird es diesem Selbstständigen nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren bzw. ein tragfähiges Geschäft aufzubauen." Ebenso findet man aber auch Angebote, bei denen man denkt: „Dieser Anbieter hofft offensichtlich auf unerfahrene Einkäufer zu treffen, die solche Phantasie- bzw. Mond-Preise bezahlen."

Die Preisgestaltungsrichtlinie des VBT und des BDVT

Deshalb haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020 gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten im Mitarbeiterqualifizierungsbereich erarbeitet. In ihr wird zwischen

1. Live-Online-Trainings,
2. Webtalks bzw. Webinaren und
3. E-Learnings

unterschieden.

1. ***Live-Online-Training***

Bei dieser Seminar-Form ist die Teilnehmerzahl auf etwa 10 Personen begrenzt, damit interaktive und kreative Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu 4 Stunden.

Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das Sich-vertraut-machen mit der firmeninternen Technik zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet; ebenso eventuelle Co-Trainer (z.B. zur Unterstützung bei der technischen Durchführung).

1. ***Webtalks und Webinare***

Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird und an den sich eine Frage-Antwort-Runde anschließt. Charakteristisch für einen Webtalk bzw. ein Webinar ist: Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten.

Hierfür empfehlen die beiden Verbände einen von der Teilnehmerzahl abhängig gestaffelten Preis pro ca. 90-minütiger Einheit (z.B. 1 Stunde Vortrag plus 0,5 Stunde Fragen beantworten) zu verrechnen, und zwar

- bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und
- ab 21 Teilnehmer (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1740 Euro.

Speziell dieses Format wird von Auftraggebern oft aufgezeichnet und zur Wieder- bzw. Weiterverwendung in die „E-Learning-Bibliothek“ des Unternehmens gestellt. Dasselbe ist in manchen Unternehmen aber auch bei Live-Online-Trainings „gängige Praxis“. Deshalb empfehlen die Verbände deren Anbietern, ihre AGBs und Angebote stets mit folgendem Hinweis zu versehen. „Audio- und Video-Mitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis des Anbieters gestattet.“ Danach kann der Hinweis folgen: „Gerne erteilen wir auf Anfrage eine entsprechende Freigabe.“

Erteilen Berater die Erlaubnis zur Aufnahme eines Webtalks, empfehlen der BDVT und VBT die genannten Honorare beispielsweise mit dem Faktor 10 zu multiplizieren, denn: Wenn der Kunde über einen Mitschnitt verfügt, kann er diesen all seinen Mitarbeitern – im Extremfall weltweit – auf seiner Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das heißt für den Trainer oder Berater: Einen entsprechenden Folgeauftrag erhält er bei dem Kunden nicht mehr. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mitschnitt „weiter-wandert“. Dies gilt es insbesondere bei Webtalks zu vermeiden, in denen der Berater sein Expertenwissen weitergibt oder Themen behandelt werden, bei denen davon auszugehen ist: Die Mitschnitte werden längerfristig bzw. in einem größeren Umgang genutzt.

1. ***E-Learnings***

WBTs sowie Lern- und Erklär-Videos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach

- Art des Videos (z.B. animiert oder nicht),
- Qualität des Videos (Studio versus Smartphone),
- Postproduktion (Sprecher, Schnitt, Musik, etc.) und
-

Für 20-minütige, professionell erstellte E-Learnings empfehlen die beiden Verbände zwischen 15.000 und 25.000 Euro zu berechnen. Diesem Betrag liegt ein Richtwert von circa 1.000 Euro/Minute zugrunde.

Dieser Wert gilt nicht für Videos, die ein Berater „en passant“ mit dem Smartphone erstellte. Er gilt nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet sind und zum Beispiel in einem Studio professionell bearbeitet wurden. Er gilt also nur für Videos, deren Erstellung eine entsprechende Investition an Zeit und/oder Geld erforderten.

Einheitspreise wird es beim Online-Beraten und -Trainieren auch mittel- und langfristig nicht geben

Die in ihrer Richtlinie genannten Preise verstehen der BDVT und der VBT als eine Empfehlung, die der Orientierung der Anbieter und Nachfrager im Bildungs- und Beratungsmarkt dienen sollen. In der Praxis werden sich, so meine Vermutung, wie bei den klassischen Präsenztrainings und -beratungen nicht nur verschiedene Verrechnungsmodelle, sondern auch Preisniveaus im Markt etablieren, die abhängig

- vom Thema bzw. zu lösenden „Problem“,
- vom Klientensystem (z.B. Profit- oder Non-Profit-Organisation),
- von der Vorerfahrung des (Online-)Beraters oder Trainers und seiner Etablierung im Markt

zum Teil stark divergieren. Zudem wird der Preis auch davon abhängen, inwieweit die Kunden dem Anbieter überhaupt die Digitalkompetenz zuschreiben, Beratungs- und Qualifizierungsprozesse online professionell durchzuführen. Deshalb hat Richtlinie der beiden Verbände für mich primär eine vorübergehende Orientierungsfunktion. Sie wird zunehmend an Bedeutung verlieren, wenn die Marktteilnehmer mehr Erfahrung mit dem Online-Beraten und -Trainieren bzw. dem Ein- und Verkauf der hierfür erforderlichen Leistungen gesammelt haben.

Sabine Prohaska

gi GELDINSTITUTE Fachzeitschrift für IT-Entscheider und Manager

Online lernen: Von der Notlösung zum "Neuen Normal"

Ein Artikel von **Sabine Prohaska, Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska** | 16.07.2021 - 08:48

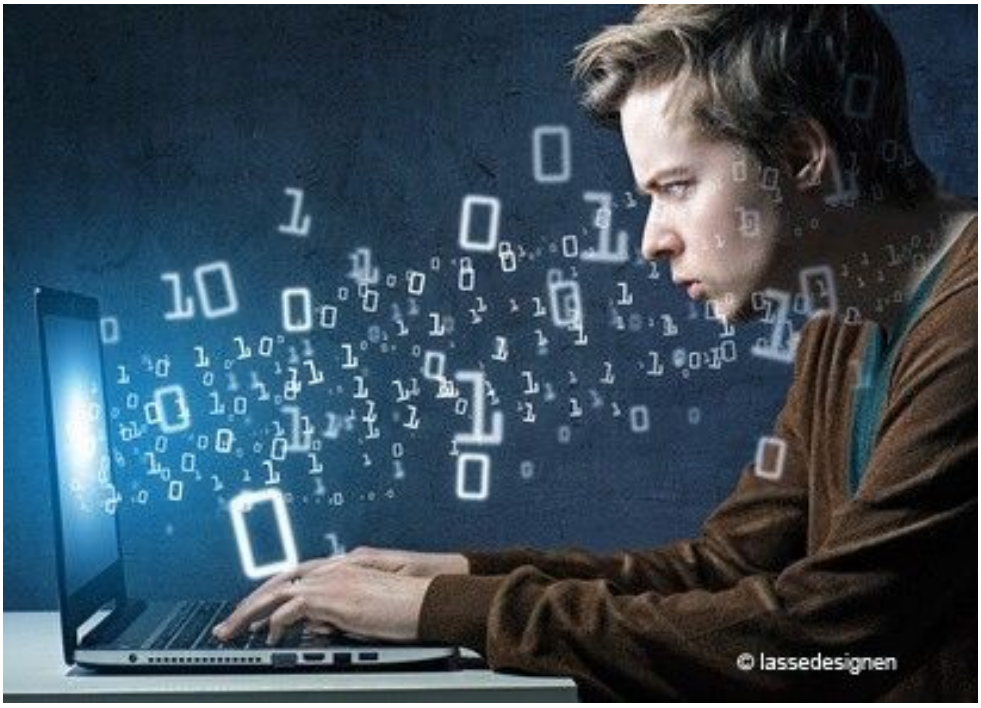
Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute" Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen erschien als minderwertiger Ersatz.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt



© lassedesignen - Fotolia

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Trend hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen haben viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels Virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u.a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.

> *Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?*

Sabine Prohaska

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten,
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das Neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formaten bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, das u.a. Online- und Blended-Learning-Trainer. Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neustes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“.

Online lernen: von der Notlösung zum neuen Normal

NEWS 22.07.2021 E-Learning

Sabine Prohaska
Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska

Bild: Pexels

Simulationstrainings mittels virtueller Realität könnten sich künftig in der beruflichen Weiterbildung stark verbreiten.

Die Coronapandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. So wie die Arbeit sich ins Homeoffice verlagert hat, sind auch Training, Coaching und Seminare ins Virtuelle gewandert. Wie wird sich das in Zukunft weiterentwickeln - im vielgerühmten "New Normal"? Learning-Expertin Sabine Prohaska setzt auf hybride Formate und gibt Tipps, wie Personalentwickler sich darauf einstellen können.

Zu Beginn der Coronapandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die "gute" Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen erschien als minderwertiger Ersatz.

Digitales Lernen ist keine Notlösung mehr

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich der Fokus

weg vom Trainer oder der Trainerin hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine "Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind Sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR-Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch rege zum Beispiel anderthalb- bis zweistündige Online-Nuggets angefragt, denn: Solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: Die Digitaltechnik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Hybride Lernsettings als Trend: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen haben viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vor dem Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von "Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referentinnen und Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren und Co-Moderatorinnen durch. Dann können Sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-Geben und das Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität (VR). Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen, denn da muss jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer Schulung mit VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – unter anderem wegen der Abwesenheit der Mitarbeitenden, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben dagegen folgenden Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben und Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur, die aufgebaut werden muss. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue

Normalität. Weiterbildnerinnen und Weiterbildner müssen sich auch den sozialen und emotionalen Aspekten einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein oder zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das neue Normal einen guten Mix mit unterschiedlichen Formaten bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen und Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zu Hause anderen Menschen in unserem Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Unternehmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren.

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur "Nebenbei-Beschäftigung" verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage beziehungsweise Lernzeiten zu Hause verbringen können.

Gastkommentar/Sabine Prohaska

Wie viel darf ein Online-Training kosten?

Von **CASH Redaktion**

Donnerstag, 29. Juli 2021

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens seminar consult prohaska in Wien.

(/news/media/16/Sabine-Prohaska-156796.jpeg)

Bezüglich der Preisgestaltung bei digitalen Beratungs- und Qualifizierungsangeboten besteht im Markt eine große Unsicherheit – bei den Anbietern und deren potenziellen Kunden. Unter anderem, weil sie noch wenig Erfahrung mit deren Verkauf bzw. Einkauf haben.

Das Online-Beraten und -Lernen hat durch die Corona-Pandemie einen enormen Push erfahren. Trotzdem stellt der Einkauf von Online-Trainings- und -Beratungsleistungen für viele Entscheider in den Unternehmen noch ein relatives Neuland dar. Entsprechend unsicher sind sie nicht nur beim Bewerten von deren Qualität, sondern auch beim Beantworten der Frage: Ist ihr Preis angemessen?
Firmeninterne Entscheider beklagen oft:

- Die Honorarforderungen der Berater und Trainer für die verschiedenen Online-Formate klaffen extrem weit auseinander. Auch ihre Verrechnungsmodelle divergieren. Und:
- Mir fällt es schwer zu beurteilen, welche Preisvorstellungen noch seriös sind.

Diese Unsicherheit hat ihre Wurzeln auch darin, dass sich im Markt noch keine Preisniveaus für die

verschiedenen Online-Leistungen etabliert haben. Deshalb findet man, wenn man aktuell die Online-Angebote von Beratern sichtet, nicht selten Preise, bei denen man als Marktkenner denkt: "Mit solchen Dumping-Preisen wird es diesem Selbstständigen nie gelingen, seinen Lebensunterhalt zu finanzieren." Ebenso findet man aber auch Angebote, bei denen man denkt: "Dieser Anbieter hofft offensichtlich, auf unerfahrene Einkäufer zu treffen, die solche Mond-Preise akzeptieren."

Die Preisgestaltungsrichtlinie des VBT und des BDVT

Deshalb haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020 gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten im Mitarbeiterqualifizierungsbereich erarbeitet. In ihr wird zwischen

1. Live-Online-Trainings,
2. Webtalks bzw. Webinaren und
3. E-Learnings

unterschieden.

a. Live-Online-Training
Bei dieser Seminar-Form ist die Teilnehmerzahl auf etwa 10 Personen begrenzt, damit interaktive Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu 4 Stunden.

Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das Sich-vertraut-machen mit der firmeninternen Technik zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet; ebenso eventuelle Co-Trainer zum Beispiel zur technischen Unterstützung.

b. Webtalks und Webinare
Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird und an den sich eine Frage-Antwort-Runde anschließt. Charakteristisch für einen Webtalk bzw. ein Webinar ist: Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten.

Hierfür empfehlen die beiden Verbände einen von der Teilnehmerzahl abhängig gestaffelten Preis pro ca. 90-minütiger Einheit zu verrechnen, und zwar

- bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und
- ab 21 Teilnehmer (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1740 Euro.

Speziell dieses Format zeichnen Unternehmen oft zur Wieder- bzw. Weiterverwendung auf. Deshalb empfehlen die Verbände Beratern und Trainern, ihre Angebote stets mit folgendem Hinweis zu versehen: "Audio- und Video-Mitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis gestattet."

Erteilen Berater eine solche Erlaubnis, empfehlen der BDVT und VBT die genannten Honorare beispielsweise mit dem Faktor 10 zu multiplizieren, denn: Wenn der Kunde über einen Mitschnitt verfügt, kann er diesen all seinen Mitarbeitern – im Extremfall weltweit – auf seiner Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das

heißt für den Trainer oder Berater: Einen entsprechenden Folgeauftrag erhält er bei dem Kunden nicht mehr. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mitschnitt "weiter-wandert".

c. E-Learnings

WBTs sowie Lern- und Erklär-Videos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach

- Art des Videos (z.B. animiert oder nicht),
- Qualität des Videos (Studio versus Smartphone),
- Postproduktion (Sprecher, Schnitt, Musik, etc.) und
- Nutzungsrechten.

Als Richtwert für E-Learnings nennen die beiden Verbände 1.000 Euro/Minute. Dieser Wert gilt jedoch nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet und zum Beispiel in einem Studio professionell bearbeitet wurden – Video also, die auch mit gewissen Produktionskosten verbunden sind.

Im Markt werden sich Preisniveaus etablieren

Die in ihrer Richtlinie genannten Preise verstehen die beiden Verbände als eine Empfehlung, die der Orientierung der Anbieter und Nachfrager im Bildungs- und Beratungsmarkt dienen soll. In der Praxis werden sich, so meine Vermutung, wie bei den klassischen Präsenztrainings und -beratungen nicht nur verschiedene Verrechnungsmodelle, sondern auch Preisniveaus im Markt etablieren, die abhängig

- vom Thema bzw. zu lösenden Problem,
- vom Klientensystem (z.B. Profit- oder Non-Profit-Organisation),
- von der Vorerfahrung des (Online-)Beraters oder Trainers und seiner Etablierung im Markt

zum Teil stark divergieren. Deshalb hat die Richtlinie für mich nur eine vorübergehende Orientierungsfunktion. Sie wird zunehmend an Bedeutung verlieren, wenn die Marktteilnehmer mehr Erfahrung mit dem Online-Beraten und -Trainieren sowie dem Ein- und Verkauf der hierfür erforderlichen Leistungen gesammelt haben.

VERSICHERUNGSBETRIEBE
Fachzeitschrift für die Assekuranz

Online lernen: Von der Notlösung zum "Neuen Normal"

Ein Artikel von **Sabine Prohaska, Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska** | 16.07.2021 - 08:48

Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute" Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen erschien als minderwertiger Ersatz.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt

© lassedesignen - Fotolia

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Trend hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen haben viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen“ für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die

Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels Virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u.a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.

> *„Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?“*
>
> *Sabine Prohaska*

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von

fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten,
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das Neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formaten bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale

Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska, das u.a. Online- und Blended-Learning-Trainer. Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neustes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“.

+++ Karriereticker Juli 2021 +++

Das Karrierekarussell dreht sich weiter. Wir zeigen Ihnen die spannendsten Umsteiger und

geldinstitute.de

Wieviel Geld darf eine Online-Beratung kosten?

24. Juni 2021

Die Preisgestaltungsrichtlinie des VBT und des BDVT

ProhaskaSabine_Ringelshirt_2MB.jpg
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska . Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neustes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte".

Deshalb haben die Vereinigung der Businesstrainer Österreichs (VBT) und der deutsche Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) bereits im Juli 2020 gemeinsam eine Honorarrichtlinie für die Vergütung von Online-Formaten im Mitarbeiterqualifizierungsbereich erarbeitet. In ihr wird zwischen

a. Live-Online-Trainings,

b. Webtalks bzw. Webinaren und

c. E-Learnings

unterschieden.

Live-Online-Training

Bei dieser Seminar-Form ist die Teilnehmerzahl auf etwa 10 Personen begrenzt, damit interaktive Lehr- und Lernmethoden genutzt werden können. Die Dauer variiert von 90 Minuten bis zu 4 Stunden.

Bei diesem Format empfehlen VBT und BDVT ein Drittel des gewohnten Präsenzseminar-Tagessatzes für eine 90-Minuten-Session zu berechnen. Vorbereitungsarbeiten wie das Sich-vertraut-machen mit der firmeninternen Technik zur Durchführung des Online-Seminars oder -Trainings werden zusätzlich berechnet; ebenso eventuelle Co-Trainer zum Beispiel zur technischen Unterstützung.

Webtalks und Webinare

Dieses Format erinnert oft an einen klassischen Vortrag, der jedoch online gehalten wird und an den sich eine Frage-Antwort-Runde anschließt. Charakteristisch für einen Webtalk bzw. ein Webinar ist: Die Teilnehmerzahl ist theoretisch unbegrenzt. Seine Dauer beträgt meist 30 bis 90 Minuten.

Hierfür empfehlen die beiden Verbände einen von der Teilnehmerzahl abhängig gestaffelten Preis pro ca. 90-minütiger Einheit zu verrechnen, und zwar

• bis 20 Teilnehmer mindestens 800 Euro und

• ab 21 Teilnehmer (mit einem Moderator für den Chat) mindestens 1740 Euro.

Speziell dieses Format zeichnen Unternehmen oft zur Wieder- bzw. Weiterverwendung auf. Deshalb empfehlen die Verbände Beratern und Trainern, ihre Angebote stets mit folgendem Hinweis zu versehen: „Audio- und Video-Mitschnitte sind nur mit schriftlicher Erlaubnis gestattet."

Erteilen Berater eine solche Erlaubnis, empfehlen der BDVT und VBT die genannten Honorare beispielsweise mit dem Faktor 10 zu multiplizieren, denn: Wenn der Kunde über einen Mitschnitt verfügt, kann er diesen all seinen Mitarbeitern – im Extremfall weltweit – auf seiner Lernplattform zeitlich unbegrenzt zur Verfügung stellen. Das heißt für den Trainer oder Berater: Einen entsprechenden Folgeauftrag erhält er bei dem Kunden nicht mehr. Zudem besteht die Gefahr, dass der Mitschnitt „weiter-wandert".

E-Learnings

WBTs sowie Lern- und Erklär-Videos werden üblicherweise pro Minute abgerechnet. Hier variieren die Preise sehr stark nach

• Art des Videos (z.B. animiert oder nicht),

• Qualität des Videos (Studio versus Smartphone),

• Postproduktion (Sprecher, Schnitt, Musik, etc.) und

• Nutzungsrechten.

Als Richtwert für E-Learnings nennen die beiden Verbände 1.000 Euro/Minute. Dieser Wert gilt jedoch nur für Videos, die unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten gezielt aufgebaut und gestaltet und zum Beispiel in einem Studio professionell bearbeitet wurden – Video also, die auch mit gewissen Produktionskosten verbunden sind.

refa.de blog

Online lernen: Von der Notlösung zum neuen Normal

Freitag, 16.07.2021

Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das **Online-Lernen** als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute" Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen erschien als minderwertiger Ersatz.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim **Online-Lernen** das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: *Verabschieden Sie sich vom Denken, dass Online-Lernen eine „Notlösung" sei. Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind sie an der Reihe, das zu zeigen.*

Neue Lernarrangements werden nachgefragt

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler Personalabteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch **Online-Seminare** für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets rege angefragt, da sie sich gut in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Bedarfs genutzt, sondern auch häufig in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Zudem werden statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: *Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.*

Trend hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen betreut werden. Zudem müssen etwaige technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: *Führen Sie hybride Veranstaltungen möglichst mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.*

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u.a. wegen der

Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: *Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über die mit der neuen Lerntechnik bereits realisierten Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.*

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Wurden in den vergangenen Jahren den Teilnehmenden an Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung gestellt, war die Resonanz dazu eher mäßig. Heute wird der Großteil der Aufgaben, der zusammen mit den Login-Daten an die Teilnehmenden im Vorfeld der Veranstaltung versendet wird, weitestgehend sofort erledigt. Nicht selten fragen Teilnehmer sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den etwaigen Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: *Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die Personalabteilungen aber noch Personen dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.*

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das **Online-Lernen** erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt von vielen in eine neue Normalität. Weiterbildungsinstitute müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formate bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: *Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns*

immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unser Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim **Online-Lernen** und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren.

Tipp: *Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.*

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten seitens der Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: *Lernzeiten sollten von den Unternehmen selbstverständlich als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.*

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neuestes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“.

Offizielles Magazin des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“
PT-MAGAZIN
für Wirtschaft und Gesellschaft

17.08.2021
Arbeit

Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal

Die Corona-Pandemie hat die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

Sabine Prohaska
seminar consult prohaska e.U.

Sabine Prohaska © seminar consult prohaska

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute“ Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen als minderwertiger Ersatz.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen allgemein zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung“. Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind Sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt
Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Statt der gewohnten Tagesseminare werden zudem verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-

Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen“ für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen betreut werden. Zudem müssen technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie das Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u.a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Mitarbeiter dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das Neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formaten bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren
Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen
Lernzeiten sollten von den Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Hierzu zählt auch die Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit – zum Beispiel von Online-Seminaren. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

MAGAZIN FINANZPRAXIS
Das Online-Magazin zu den Themen Finanzen, Marketing, Vertrieb, Geld verdienen & Social Media

Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal

by Fabienne Du Pont • 9. August 2021

Die Corona-Pandemie hat die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Dieses wird einen hybriden Charakter haben.

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute“ Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen als minderwertiger Ersatz.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen allgemein zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung“. Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind Sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Statt der gewohnten Tagesseminare werden zudem verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen“ für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen betreut werden. Zudem müssen technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der

Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie das Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u.a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Mitarbeiter dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das Neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formaten bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in Videokonferenzen, Chats und Foren

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten von den Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Hierzu zählt auch die Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit – zum Beispiel von Online-Seminaren. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

Sabine Prohaska

Zur Autorin: Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska (**www.seminarconsult.at**), das u.a. Online- und Blended-Learning-Trainer. Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neustes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“.

HR Today
Know-how for tomorrow

AUS- UND WEITERBILDUNG • DIGITALISIERUNG

Online lernen: Von der Notlösung zum «Neuen Normal»

Die Corona-Pandemie hat auch die berufliche Weiterbildung verändert: Nebst dem Arbeiten im Homeoffice waren auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Auch das Lernen der Zukunft wird einen hybriden Charakter haben.

von **Sabine Prohaska** • 11.08.2021

Durch die Pandemie vermischten sich Präsenz- und Online-Unterricht – auch bei der beruflich Weiterbildung. (Bild: iStock)

Weil Präsenzunterricht insbesondere zu Beginn der Corona-Pandemie nicht möglich war, wurde Online-Lernen zur (Not-)Lösung. Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools stellen mittlerweile eine Bereicherung der Weiterbildung dar – unter anderem, weil sich der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschoben hat. Sie werden viel stärker als beim «klassischen» Lernen dazu animiert,

ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt online das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen für alle zugänglich im Netz gespeichert ist.

Nun sind neue Arrangements gefragt. Die folgenden sechs Tipps helfen bei der Umsetzung eines hybriden Lernsettings:

1. Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungskultur

HR-Verantwortliche sollten beim Organisieren von Weiterbildungen vermehrt auf sogenannte Online-Nuggets setzen. Sprich: Lernblöcke von 1,5 bis 2 Stunden. Diese lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb können sie nicht nur für kurzfristige Lernbedürfnisse genutzt werden, sondern lassen sich auch in längerfristige Entwicklungsmassnahmen integrieren.

Zudem sind statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt Weiterbildungen gefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

2. Co-Moderatoren einsetzen bei hybriden Veranstaltungen

Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vor dem Monitor sitzen. Der zeitliche Ablauf sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten: die Gruppen vor Ort und die virtuellen Gruppen müssen parallel betreut werden. Dafür eignen sich Co-Moderatoren. Diese können sich Aufgaben wie die Betreuung der Präsenz- und Online-Gruppen, Inputs-geben und technische Probleme lösen aufteilen.

3. Trainieren mit virtueller Realität

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität, was die Handlungssicherheit erhöht – beispielsweise beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. An einer entsprechenden Schulung können die Teilnehmende dank VR-Brille sorglos üben. Ausserdem haben VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

4. Der Mensch im Fokus und Förderung der Eigenverantwortung

Stellen Sie beispielsweise den Teilnehmenden einige Tage vor der Weiterbildung kurze Einstimmungsaufgaben und Videos zur Verfügung. So sind sie bereits im Thema drin.

Weiterbildner müssen sich zudem der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess, es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen – auch wenn es darum geht die erforderlichen Fähigkeiten für selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

5. Netiquette und lernförderliches Klima

Das Netz ist mittlerweile voll mit Fauxpas aus Video-Konferenzen mit eher ungünstigen Hintergründen von dreckigem Geschirr oder Wäschebergen. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online- und hybriden Lernen werden auch die Beziehungen über die digitalen Kanäle gepflegt. Das erfordert ausser wechselseitigem Respekt das Einhalten gewisser Regeln. Etablieren Sie deshalb in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die eine offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. Dies begünstigt gleichzeitig das

Lernklima.

6. Lernzeit als Arbeitszeit anerkennen

Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Deshalb sollte Lernzeit seitens der Unternehmen als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das bezieht sich nicht nur auf die Zeiten, die die Teilnehmenden synchron mit einem Trainer verbringen, sondern auch ihre asynchronen Vorbereitungs- und Nachbereitungszeiten.

Lernen braucht ausserdem Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Text: Sabine Prohaska
Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmen seminar consult prohaska in Wien.

Weitere Artikel von Sabine Prohaska

3minutencoach.com

12 Thesen zum Beratungs-, Trainings- und Coachingmarkt der Zukunft • 3MinutenCoach

Sabine Prohaska | 5. August 2021

Die Covid-19-Pandemie hat den Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt nachhaltig verändert – auch weil in ihrem Gefolge viele Unternehmen erstmals eine qualifizierte Erfahrung mit digitalen Lern- und Kollaborationstools gesammelt haben. 12 Thesen, wie sich dieser Markt im Umbruch entwickeln wird.

These 1: Durch die Covid-19-Pandemie wurde endgültig klar: Die Digitalisierung macht vor der Personalentwicklung bzw. Personalarbeit nicht halt. Das heißt, die firmeninternen Personalentwickler sowie Trainings- und Beratungsanbieter müssen sich künftig verstärkt fragen, ob und wie sie einen Teil ihre Leistungen digitalisieren können und eine diesbezügliche Kompetenz aufbauen. Sei es, indem

- sie sich weiterbilden oder
- in ihr Team verstärkt Mitarbeiter integrieren, die über die erforderliche Digitalkompetenz verfügen, um digitale Lernkonzepte zu planen und zu realisieren.

These 2: Im Gefolge der Pandemie stieg nicht nur die Akzeptanz von Online-Meetings, sondern auch Online-Trainings, -Coachings und -Beratungen stark. Deshalb werden künftig die Kunden der Personalentwickler sowie Berater, Trainer usw. vermehrt fragen:

- Können wir die Trainings und Beratungen auch online durchführen?
- Ist bei unseren Mitarbeiterqualifizierungsmaßnahmen auch ein E-Learning bzw. ein hybrides Lernen, also eine Verknüpfung von Online-Lernen und Lernen in Präsenzveranstaltungen, möglich?

Das heißt, die Erwartungshaltung ihrer Kunden bzw. deren Wünsche haben sich verändert.

These 3: Im zurückliegenden Jahr wurde vielen Klienten bewusst, dass ein Online-Beraten, -Trainieren und -Coachen auch Vorzüge hat. So rechnen sich online oft auch kürzere Trainings- und Beratungssessions von zum Beispiel einer Stunde, die sich als Präsenz-Veranstaltungen betriebswirtschaftlich nicht rechtfertigen ließen – auch aufgrund der langen Anfahr- und Abfahrzeiten der Trainer oder Berater bzw. Teilnehmer. Außerdem lassen sich Online-Trainings- und -Beratungen meist auch kurzfristiger realisieren; also dann wenn gerade ein akuter Bedarf besteht. Zudem lässt sich das Online-Lernen oft leichter in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter integrieren – zum Beispiel

- solcher, die in ihren Unternehmen bereits herausfordernde Jobs haben, oder
- solcher, bei denen ein längeres Fehlen das Tagesgeschäft lahm liegt.

These 4: In den vergangenen Monaten wurde vielen Usern bewusst: Das alte Credo, über digitale Lernmedien lassen sich nur kognitive Lerninhalte vermitteln, stimmt nicht mehr. Unter anderem, weil sie registrierten, dass man zum Beispiel Zoom-Sessions viel interaktiver als gedacht gestalten kann und man in ihnen deutlich mehr vom Gegenüber wahrnimmt als angenommen. Hinzu kommt: Je länger die corona-bedingten Social-Distancing-Beschränkungen gelten umso mehr steigt die allgemeine Akzeptanz des Online-Lernens. Zudem lernen die Bildungs- und Beratungsanbieter zunehmend, Qualifizierungs- und Beratungsprozesse so zu gestalten, dass man in ihnen auch nicht-kognitive Inhalte bearbeiten kann.

These 5: Künftig werden die Trainingsanbieter usw. schärfer begründen müssen, warum gewisse Trainings, Beratungen usw. als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden sollten. Und in der Praxis werden sich speziell, wenn es um komplexe Personal- und Organisationsentwicklungsthemen geht, verstärkt Blended-Learning-Konzepte bzw. hybride Qualifizierungskonzepte durchsetzen, die das Lernen in Präsenz-Veranstaltungen mit einem Online-Lernen verknüpfen – spätestens dann, wenn die corona-bedingten Abstands- und Hygienevorschriften nicht mehr gelten.

These 6: Ohne eine valide Digitalkompetenz werden mittelfristig Personalentwickler sowie Trainer ihren Job bzw. ihr Business nicht mehr ausüben können. Das heißt nicht, dass sie ein Informatik-Studium absolvieren müssen. Sie müssen aber so viel IT-Know-how haben, dass sie qualifiziert beurteilen können, welche Lern- und Beratungsarchitekturen sich mit der modernen Informations- und Kommunikationstechnik schmieden lassen und für welche Ziele diese eingesetzt werden können. Zudem benötigen sie eine fundierte praktische Erfahrung im Umgang mit elektronischen Lernplattformen sowie solchen Tools wie Teams, Zoom und Facetime. Sonst werden sie von den Spezialisten in den Fachabteilungen – speziell im IT-Bereich – nicht ernst genommen.

These 7: Die Personalentwicklungsbereiche werden verstärkt mit den IT-Bereichen der Unternehmen kooperieren müssen. Da sie meist selbst keine IT-Experten sind, sind die HR-Bereiche künftig beim Realisieren zeitgemäßer Lern- bzw. Trainingslandschaften auf die Unterstützung der internen (bzw. von externen) IT-Spezialisten angewiesen – zumindest wenn ihre „Problemlösungen“ mit der bestehenden IT-Landschaft in ihrem Unternehmen kompatibel sein sollen. Das heißt, sie müssen auch deren Sprache sprechen sowie deren technische (statt primär pädagogische bzw. psychologische) Denke verstehen.

These 8: Der Trainings- und Beratungsmarkt sowie der Markt für Lerntechnologie ist ein Markt im Umbruch. In den nächsten Jahren werden viele etablierte Trainings- und Beratungsbieter vom Markt verschwinden – sei es,

- weil es ihnen nicht gelingt, ihre Produkt- bzw. Leistungspalette so zu transformieren, dass diese den veränderten Kundenwünschen entspricht oder
- weil ihnen ihre (Ziel-)Kunden aufgrund ihrer Historie oder ihres Alters nicht die Kompetenz zuschreiben, auch innovative Online-Lern- und Beratungskonzepte oder hybride Lern- und Beratungskonzepte zu realisieren.

An ihre Stelle werden nicht selten neue Anbieter treten, deren Wurzeln eigentlich im IT-Bereich liegen und die sich das erforderliche inhaltliche sowie pädagogische und psychologische Know-how zum Entwickeln ihrer Produkte bzw. Leistungen zukaufen.

These 9: Im Markt werden sich Firmen etablieren, die auf das Entwickeln von Learning-Nuggets spezialisiert sind, und Plattformen, die solche Lernbausteine vermarkten. Die firmeninternen Programmentwickler werden aus Zeit- und Kostengründen beim Entwickeln ihrer Qualifizierungsprogramme zunehmend auf solche vorgefertigten digitalen Lernbausteine zurückgreifen und diese in ihre Programme integrieren. Neben dieser „Konfektionsware“, die gegen Aufpreis auch „costumized“ wird, wird es jedoch weiterhin einen Markt für maßgeschneiderte Qualifizierungsprogramme sowie Lernbausteine geben.

These 10: Dem Online-Coaching gehört die Zukunft. Das Coaching-Business wird zumindest im B2B-Bereich mittel- und langfristig aus Zeit- und Kostengründen ein weitgehend virtuelles sein. Im Markt werden sich verstärkt Blended-Coaching- bzw. hybride Coaching-Konzepte etablieren, bei denen die Präsenzcoachings primär dem Beziehungsaufbau dienen; ansonsten erfolgt das Coachen weitgehend online oder per Telefon. Etwas anders wird es vermutlich im B2C-Bereich sein. Auch hier werden sich zwar im gesamten deutschsprachigen Raum tätige, reine Online-Coaching-Anbieter etablieren. Zudem werden die auf das Privatkunden-Geschäft spezialisierten Coaches verstärkt die Konkurrenz von Coaching-Apps spüren. Wenn es jedoch um das Bearbeiten akuter persönlicher Probleme geht, werden die meisten potenziellen Kunden weiterhin den persönlichen Kontakt zu einem Coach in ihrem lokalen oder regionalen Umfeld suchen.

These 11: In naher Zukunft werden noch viele neue Tools und Problemlösungen zum Digitalisieren von Lern- und Beratungsprozessen auf den Markt kommen. In den zurückliegenden Corona-Monaten haben viele „Investoren“ gemerkt, welch riesiges Marktpotenzial in der Digitalisierung von Dienstleistungen steckt. Entsprechend viele etablierte Unternehmen und Start-ups tüfteln zurzeit an neuen Problemlösungen in diesem Bereich – wobei noch unklar ist, welche Rolle hierbei mittel- und langfristig das Thema „künstliche Intelligenz“ spielt. In entsprechend viele neue Tools zum Digitalisieren von Qualifizierungs- und Beratungsprozessen werden sich speziell im B2B-Bereich tätige Trainer, Berater und Coaches künftig einarbeiten müssen, um „up-to-date“ zu sein. Das wird insbesondere den Solo-Unternehmern unter ihnen zunehmend Probleme bereiten.

These 12: Der Online-Trainings-, -Beratungs- und -Coachingmarkt ist ein (Wachstums-)Markt im Entstehen. Von einem entsprechenden Wildwuchs ist er zurzeit geprägt – auch weil die meisten Anbieter und Nachfrager in ihm noch nicht auf eine jahre- bzw. jahrzehntelange Erfahrung mit dem Online-Lernen und -Beraten zurückblicken. Deshalb haben sich in ihm bisher noch kaum Qualitätsmaßstäbe sowie keine Preisniveaus etabliert. Diese werden sich aber ebenso wie im klassischen Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt zunehmend entwickeln, sobald dieser „neue Markt“ einen höheren Reifegrad erreicht.

Generell gilt jedoch: Der Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt ist ein Wachstumsmarkt, da sich in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt, die Herausforderungen, vor denen die Unternehmen stehen, und somit auch die Anforderungen an ihre Mitarbeiter immer rascher wandeln. Zudem müssen wir als Privatpersonen unsere Lebenskonzepte sowie Denk- und Verhaltensmuster immer häufiger den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Entsprechend steigt sowohl der organisationale, als auch personale Lern- und Beratungsbedarf. Deshalb werden in dem Trainings-, Beratungs- und Coachingmarkt auch künftig viele Personen und Organisationen gutes Geld verdienen – sofern sie ihr Leistungsportfolio den veränderten Marktstrukturen und Kundenwünschen anpassen.

Buchtipp: „Training und Seminare im digitalen Wandel**: ...“**

Autorin: Sabine Prohaska

marktforschung.de
Das Portal für Marktforschung, Data Analytics und Insights

Homeschooling

Online lernen: Von der Notlösung zum Neuen Normal

Die Corona-Pandemie hat die berufliche Weiterbildung verändert. Plötzlich waren außer dem Arbeiten im Homeoffice auch Schulungen im virtuellen Raum möglich. Damit einher ging ein Nachdenken über das Lernen der Zukunft. Sabine Prohaska erläutert wie ein lernförderliches Klima entsteht und gibt Tipps zum Umgang mit hybriden Lernsettings.

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das Online-Lernen als Notlösung für das nicht mögliche Präsenzlernen gesehen. Aus dieser Warte erschienen die klassischen Weiterbildungssettings im Seminarraum als die „gute“ Variante des Lernens; das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools hingegen als minderwertiger Ersatz.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das neue digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem rückt beim Online-Lernen das gemeinschaftliche Lernen stärker in den Fokus, bei dem das Wissen allgemein zugänglich im Netz gespeichert ist.

Tipp: Verabschieden Sie sich vom Denken, das Online-Lernen sei eine „Notlösung". Jahrzehntelang forderten Weiterbildungsverantwortliche von den Teilnehmenden Offenheit für Neues und den Mut, Komfortzonen zu verlassen. Jetzt sind Sie an der Reihe, das zu zeigen.

Neue Lernarrangements werden nachgefragt

Zu Beginn der Pandemie war das Denken vieler HR Abteilungen noch stark von den gewohnten Präsenzveranstaltungen geprägt. Deshalb wurden auch Online-Seminare für die Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr nachgefragt. Inzwischen werden auch rege zum Beispiel 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets angefragt, denn: Solche Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Deshalb werden sie nicht nur gerne zum kurzfristigen Befriedigen eines akuten Needs genutzt, sondern auch in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integriert.

Statt der gewohnten Tagesseminare werden zudem verstärkt Weiterbildungen nachgefragt, die synchrone (Präsenz- und Live-Online-Veranstaltungen) und asynchrone Elemente (Vorbereitungs- und Nachbereitungsarbeiten) verknüpfen. Sie machen aus dem Einmal-Event einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.

Tipp: Die Digital-Technik ermöglicht neue Weiterbildungsdesigns. Experimentieren Sie mit ihnen. Nutzen Sie die Gunst der Stunde zum Entwickeln einer neuen Lernkultur.

Hybride Lernsettings: das Beste aus zwei Welten

Inzwischen habe viele Unternehmen und Tagungshotels in Technik für hybride Meetings und Seminare investiert, bei denen einige Teilnehmende live im Seminarraum und andere zu Hause oder im Betrieb vorm Monitor sitzen. Mit der passenden Technik lassen sich solche hybriden Veranstaltungen gut managen. So gibt es zum Beispiel verschiedene Anbieter von „Whiteboard-Lösungen" für ein hybrides Arbeiten und Lernen, bei dem sich alle Teilnehmenden gut sehen und hören. Auch der zeitliche Ablauf hybrider Veranstaltungen will überlegt sein. Er sollte sich an den virtuell Teilnehmenden ausrichten, weil beim Online-Lernen die Aufmerksamkeitsspanne kürzer ist.

Ist in hybriden Veranstaltungen Gruppenarbeit geplant, steigen die Anforderungen an die Referenten, denn dann müssen parallel die Gruppen vor Ort und die virtuellen betreut werden. Zudem müssen technische Probleme rasch behoben werden.

Tipp: Führen Sie hybride Veranstaltungen mit Co-Moderatoren durch. Dann können sie sich das Betreuen der Präsenz- und Online-Gruppen und solche Aufgaben wie das Input-geben und Lösen technischer Probleme teilen.

Virtuelle Realität wird im Weiterbildungsbereich üblich

Beim Üben von Arbeitsschritten punkten zunehmend Simulationstrainings mittels virtueller Realität. Mit ihnen kann die Handlungssicherheit erhöht werden; ein wichtiger Aspekt zum Beispiel beim Bedienen von Maschinen. Da muss meist jeder Handgriff sitzen. Dies können Teilnehmende in einer solchen Schulung dank der VR-Brille einüben, indem sie mit Kontrollgeräten ihre virtuellen Hände steuern. Sensoren übertragen die Bewegungen dann in die virtuelle Realität.

Arbeitsschritte unter realen Bedingungen einzuüben, ist für Arbeitgeber oft teuer – u.a. wegen der Abwesenheit der Mitarbeiter, der Kosten für die Anreise und Unterbringung sowie der während der Übungsstunden nicht produzierenden Maschinen. VR-Brillen und die dazugehörigen Weiterbildungsprogramme haben den Vorteil: Sie können nach der Anschaffung immer wieder verwendet werden – ohne lange Planung.

Tipp: Auf Kongressen und Messen können Sie die neuesten Technologien testen. Zudem erhalten Sie dort Infos über mit der neuen Lerntechnik bereits realisierte Projekte und die hierbei gesammelten Erfahrungen.

Die Eigenverantwortung beim Lernen ist gestiegen

Wir stellen seit 2016 den Teilnehmenden an unseren Weiterbildungen kurze Einstimmungsaufgaben und Videos vorab als Einstieg in das Trainingsthema zur Verfügung. Bis Mitte 2020 nutzten weniger als die Hälfte von ihnen dieses Angebot. Das hat sich geändert. Versenden wir heute einen Link mit den Login-Daten und der Beschreibung der Aufgaben, werden diese meist sogleich erledigt – von fast 100 Prozent der Teilnehmenden. Nicht selten fragen sie sogar schon Wochen vor der Weiterbildung nach, wann sie den Zugang zur Lernplattform und den Aufgaben/Materialien erhalten. Darin zeigt sich ein Kulturwandel in Richtung eigenverantwortliches Lernen.

Tipp: Stimulieren Sie die Eigenverantwortung der Teilnehmenden. Diese ist umso größer, je mehr Nutzen ihnen eine Weiterbildung bietet. Oft müssen die HR-Abteilungen aber noch Mitarbeiter dabei unterstützen, die erforderlichen Fähigkeiten für ein selbstorganisiertes Lernen zu entwickeln.

Die Menschen nicht aus dem Blick verlieren

Vielen Unternehmen war schnell klar: Das Online-Lernen erfordert eine gewisse technische Infrastruktur und diese müssen wir aufbauen. Diesbezüglich hat sich im vergangenen Jahr viel getan. Die passende Technik ist aber nur der erste Schritt in eine neue Normalität. Weiterbildner müssen sich auch der sozialen und emotionalen Aspekte einer netzgestützten Zusammenarbeit bewusst sein. E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess; es geht darum, Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung ist: Mit ihr sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – zum Beispiel:

- Menschen, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können,
- Berufstätige, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten, und
- Personen, die sich nur ungern in einem Stuhlkreis anderen offenbaren.

Wenn das Neue Normal einen guten Mix unterschiedlicher Formaten bietet, dann ist künftig ein Lernen möglich, das sich stärker an den individuellen Bedürfnissen des Einzelnen orientiert.

Tipp: Reflektieren Sie beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns immer wieder: Wer soll diese nutzen? Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?

Netiquette und ein lernförderliches Klima etablieren

Wir sind noch dabei, Umgangsformen für das neue Lernen und Arbeiten zu entwickeln. So zum Beispiel bezüglich der Frage, welche Einblicke wir bei der Teilnahme an Online-Seminaren zuhause anderen Menschen in unserer Privatleben gewähren. Erst allmählich wird manchem klar: Das benutzte Geschirr vom Vortag im Hintergrund macht keinen professionellen Eindruck. Deshalb stellen inzwischen viele Firmen ihren Mitarbeitenden gebrandete virtuelle Hintergründe für Videokonferenzen zur Verfügung.

Generell gilt: Beim Online-Lernen und hybriden Lernen werden die Beziehungen auch über digitale Kanäle gepflegt. Das erfordert außer wechselseitigem Respekt auch das Einhalten gewisser Regeln bei der Kommunikation in

Videokonferenzen, Chats und Foren.

Tipp: Etablieren Sie in Ihrem Unternehmen eine Netiquette, die das Online-Lernen und die offene, vertrauensvolle Kommunikation fördert. In diesem Prozess müssen die Entscheidungsträger als Vorbilder fungieren.

Lernzeiten auch als Arbeitszeiten anerkennen

Lernzeiten sollten von den Unternehmen als solche anerkannt und zur Verfügung gestellt werden. Hierzu zählt auch die Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit – zum Beispiel von Online-Seminaren. Lernen darf nicht zur Nebenbei-Beschäftigung verkommen. Lernen braucht Zeit und Ruhe – digital oder analog. Meist entscheiden sich Mitarbeitende, wenn sie die Wahl haben, dafür, Online-Weiterbildungen im Homeoffice zu absolvieren, denn hier können sie sich ihre Lernumgebung individuell gestalten.

Tipp: Lernzeiten sollten von den Unternehmen als notwendig anerkannt und zur Arbeitszeit gezählt werden. Das neue Normal sollte sein, dass Mitarbeitende auch Lerntage bzw. -zeiten zu Hause verbringen können.

Über die Autorin:

Sabine Prohaska *ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska, das u.a. Online- und Blended-Learning-Trainer. Sie ist Mitglied des Verstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). Im April 2021 erschien ihr neustes Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“.*

Veröffentlicht am: 25.08.2021

karriere.sn.at

Lernen in Präsenz und online

Salzburger Nachrichten

Das sogenannte hybride Lernen sollte gut vorbereitet werden. Tipps für die betriebliche Weiterbildung im neuen Format.

SN/Robert Kneschke - stock.adobe.co
Ein praktisches Werkzeug sind Virtual-Reality(VR)-Brillen. Mit ihnen können Simulationstrainings ortsunabhängig stattfinden.

Viele Fortbildungskurse wurden in den vergangenen eineinhalb Jahren aus Präventionsgründen abgesagt oder immer wieder verschoben. Die Coronapandemie wirbelte Weiterbildungsvorhaben gehörig durcheinander. Um diese für ihre Beschäftigten sicherzustellen, wechselten viele Betriebe zu Online-Lernformaten. Als "normal" gelten zunehmend auch Mischformen. Wird online und in Präsenz gelernt, tauchen neben Vorteilen auch Fallstricke auf.

Was gilt es bei Weiterbildungen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und neuen Werkzeugen zur Zusammenarbeit zu beachten?

Zeitliche Komponenten und emotionale Aspekte rückt Unternehmensberaterin Sabine Prohaska in den Mittelpunkt.

Empfehlenswert seien Lernblöcke von eineinhalb bis zwei Stunden, die online stattfinden. "Sie lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren. Man kann sie für kurzfristiges Lernen nutzen, aber auch in längerfristige Entwicklungsmaßnahmen integrieren", sagt die Wiener Wirtschaftspsychologin.

Nachfrage für hybride Weiterbildungen

Statt der gewohnten Tagesseminare nachgefragt würden Weiterbildungen, die synchrone und asynchrone Elemente enthalten, gemeint sind Präsenz- und Live-Onlineveranstaltungen verknüpft mit Vor- und Nachbereitungsarbeiten. Lernt ein Teil der Gruppe zu Hause oder vor dem Bildschirm am Arbeitsplatz und ein Teil live im Seminarraum, erleichtern Co-Moderatoren die Betreuung beider Gruppen. Zu bedenken ist, dass die Aufmerksamkeitsspanne beim Onlinelernen kürzer ist. Die Co-Moderatoren helfen idealerweise den Onlinelernenden bei technischen Problemen. Als technischer Pluspunkt erweisen sich in Branchen wie dem Gesundheits- oder Automobilsektor Virtual-Reality(VR)-Brillen. Wo jeder Handgriff sitzen muss, etwa beim Bedienen von Maschinen, erhöhen diese die Handlungssicherheit. Von Vorteil ist auch, dass sich diese wiederverwenden lassen.

Kommen keine Brillen zum Einsatz, wolle der Mensch für ein Thema erst einmal sensibilisiert werden, meint Sabine Prohaska. "Stellen Sie vorab Einstimmungsaufgaben oder -videos zur Verfügung. Das erleichtert den Einstieg", so die Beraterin. Weiterbilderinnen und Weiterbildern sollten die sozialen und emotionalen Aspekte von netzgestütztem Lernen bewusst sein. Für E-Learning sei es oft nötig, die Mitarbeitenden zunächst in Sachen selbstorganisiertes Lernen zu schulen.

Ein gewisses Augenmerk sollte auf die "Netiquette" gelegt werden

Für die Umgangsformen auf digitalen Kanälen brauche es Regeln, die von der Führungskraft vorgegeben werden. Und Lernzeiten für die berufliche Weiterbildung, ist Sabine Prohaska überzeugt, sollten Arbeitgebende als Arbeitszeit anerkennen.

Mehr zum Thema

Aufgerufen am 25.10.2021 um 08:44 auf https://karriere.sn.at/karriere-ratgeber/neuigkeiten-trends/lernen-in-praesenz-und-online-111058918

chemietechnik.de

Fünf E-Learning-Irrtümer

Sabine Prohaska ist Inhaberin des Beratungsunternehmens Seminar Consult Prohaska in Wien

12. Oktober 2021

Service & Standorte

Aktuell herrscht in vielen Unternehmen eine Aufbruchsstimmung in Zusammenhang mit dem digitalen Lernen. Sie sind hochmotiviert, neue Wege in ihrer Aus- und Weiterbildung zu beschreiten. Beim Umsetzen ihrer Ideen und Konzepte im E-Learning-Bereich erliegen sie jedoch oft fünf Irrtümern, die Frust bei allen Beteiligten erzeugen.

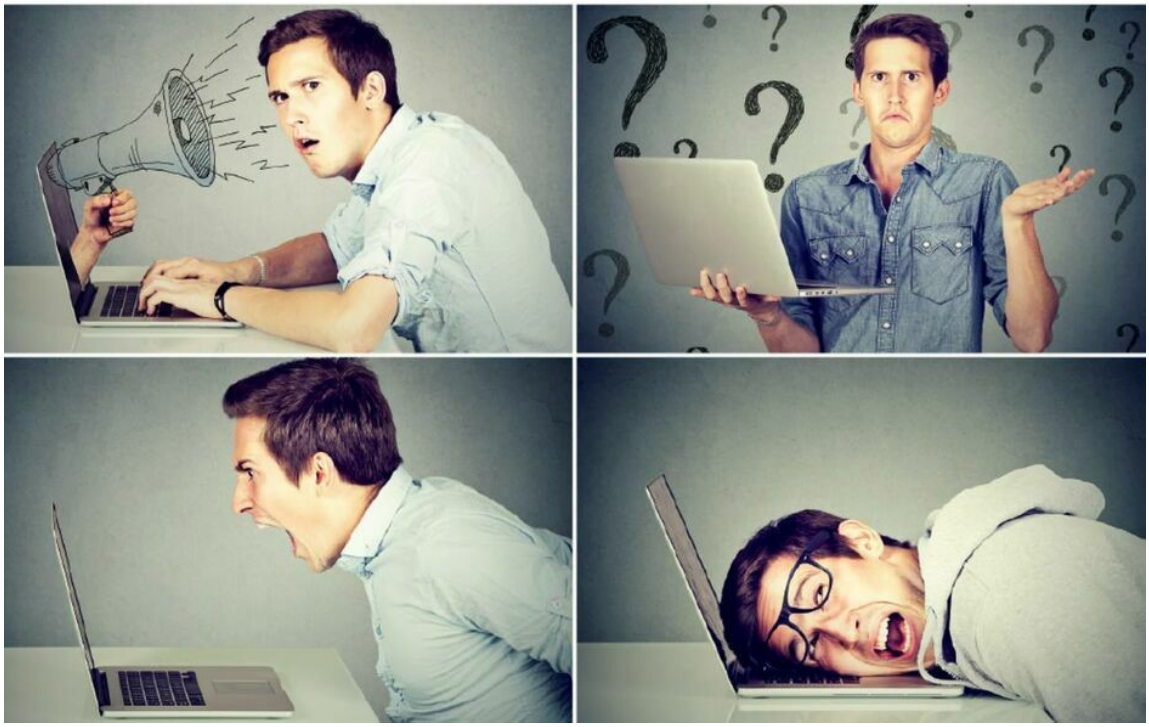


Bild: pathdoc – AdobeStock

Irrtum 1: Präsenzseminare 1:1 virtuell abbilden

Nicht selten haben Unternehmen beim Umstellen ihrer Trainings- und Personalentwicklungs-Programme auf E-Learning-Formate die Illusion: Wir können unsere bisherigen Konzepte 1:1 in die digitale Welt übertragen. Vergessen Sie diesen Ansatz – das funktioniert nicht! Tun Sie so, als habe es die Präsenzvariante Ihres Seminars nie gegeben.

Nutzen Sie das Entwickeln Ihres E-Learning-Angebots als Chance, um den erforderlichen Veränderungen beim Lernen und Lehren in der modernen Arbeitswelt Gestalt zu geben. Das erfordert auch, die Struktur und Aufbereitung der Lernmaterialien, die Formulierung der Aufgabenstellungen sowie die Kommunikation und Betreuung der Lernenden zu überdenken, damit sie den künftigen Anforderungen und Rahmenbedingungen entsprechen.

Ihr neues E-Learning-Angebot sollten Sie langsam und bewusst entwickeln, und es sollte immer den aktuell vorhandenen Rahmenbedingungen in Ihrem Unternehmen entsprechen.

Irrtum 2: Interaktion kommt im virtuellen Raum von selbst in Gang

Leider reicht es nicht, ein Forum oder einen Chat für die Kommunikation mit den Teilnehmenden und zwischen ihnen einzurichten und schon werden diese Tools von ihnen rege genutzt. Diesen Prozess müssen Sie als Bildungsverantwortlicher oder Trainer aktiv steuern. Zudem müssen sie in den Qualifizierungsangeboten auch persönlich präsent sein.

Achten Sie als Trainer oder Moderator in Ihren Kursen darauf, dass Sie vor allem zu deren Beginn dort sichtbar sind und kurbeln Sie die Kommunikation mit eigenen Posts an. Stellen Sie Fragen oder bringen Sie eigene Erfahrungsberichte sowie Links ein. Das Signal, das bei den Teilnehmenden ankommen muss, ist: „Hier tut sich etwas! Es lohnt sich, hier aktiv zu sein!“ Stellen Sie ihnen auch gezielt Aufgaben, wie in Posts ihre Erwartungen und Lernerfahrungen publik zu machen oder dass jeder zu mindestens zwei, drei Einträgen der Kollegen ein Statement abgibt.

Irrtum 3: Das unterschätzte Wir-Gefühl

Viele Weiterbildner, Personalentwickler und Trainer fokussieren sich zurzeit stark auf den technischen Aspekt des Online-Lernens. Sie vergessen jedoch oft den Menschen dahinter. Menschen sind soziale Wesen, deshalb sollte Ihnen die humane Gestaltung der neuen, digitalen Lernwelt ein wichtiges Anliegen sein.
Grundsätzlich gilt: Beim Design des Online-Kurses oder E-Learning-Programms sollte stark darauf geachtet werden, inwieweit dieses eine Interaktion und Kollaboration zulässt.

E-Learning-Irrtum 4: Bearbeitungszeit gleich Lernzeit

Zeit ist Geld – diese Maxime gilt meist in unserer Arbeitswelt. Folglich werden auch Lernzeiten gemessen und Bildungsprozesse diesbezüglich optimiert. Dabei wird leider oft vergessen, dass Lernen seine Zeit braucht. Zeitdruck und Stress sind für alle Lernprozesse kontraproduktiv.

Dass die Lerner bei E-Learning-Programmen zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf die Lernmodule und -inhalte haben, verspricht zwar eine höhere Effektivität, doch Vorsicht: Die Bearbeitungszeit darf nicht mit dem wirklichen Lernen verwechselt werden. Lernen bedeutet „Zeit lassen, nehmen und geben“.

Kurze Lerneinheiten zwischen drei und fünfzehn Minuten, stehen auf der Hitliste des Online-Lernens ganz oben. Das können kurze Lernvideos, Podcasts, Quiz oder Texte sein. Sie sollten beim Erstellen von digitalen Lern- und Qualifizierungsangeboten darüber nachdenken, welche Inhalte für welche Zeiten am besten geeignet sind. Alles, was eine tiefe Reflexion und Abstand zum Nachdenken braucht, sollte in Ruhe in den Randzeiten stattfinden.

Irrtum 5: Digitale Lerninhalte fördern selbstorganisiertes Lernen

Niemand verirrt sich zufällig in ein E-Learning-Programm, und die Begeisterung bei der Neueinführung digitaler Lernformate hält sich bei den avisierten Teilnehmern meist in Grenzen. Neues macht vielen Menschen eben Angst.

Ob E-Learning- oder Blended-Learning-Arrangements funktionieren, hängt stark von der Vorerfahrung der Teilnehmer und deren Motivation ab. Das gewählte Programm muss punktgenau zu Ihrem Bedarf, Ihrer Zielgruppe und vor allem Ihrer Unternehmenskultur passen. Achten Sie bei E-Learning-Prozessen verstärkt darauf, dass Sie Ihre Mitarbeiter vollumfänglich ins Boot holen. Fragen Sie sich, ob Ihre Mitarbeiter oder Kollegen überhaupt über die Kompetenz verfügen, mit den digitalen Angeboten wirkungsvoll umzugehen. Denn beim Einführen neuer Lernformate gilt auch, die Lerngewohnheiten und -biografien der Adressaten zu beachten.

Der lange geforderte Kulturwandel, dass die Mitarbeiter auch beim Lernen mehr Eigenverantwortung zeigen, erfordert Zeit. Was in der Theorie so einfach klingt, ist für viele Menschen mit einer anderen schulischen Biografie als die Profis im Aus- und Weiterbildungsbereich völlig ungewohnt. In der Schule gaben die Lehrer und später im Betrieb die Führungskräfte oder Trainer den Umfang und Inhalt des Lernens vor. In der modernen E-Learning-Welt sollen die Lerner sich nun plötzlich die Lernzeiten selbst einteilen und auch noch selbst für ihre Motivation sorgen. Damit haben viele Menschen noch keinerlei Erfahrungen und konnten darum auch noch keine entsprechenden Lernstrategien entwickeln. Deshalb ist seitens des Unternehmens auch Geduld und Verständnis gefragt.

E-Learning-Formate stärker bewerben

Wichtig ist auch, digitale Lernprojekte stärker zu vermarkten. Diese müssen firmenintern aktiv beworben werden – mit motivierenden Seminar- und Kursankündigungen oder Statements von Kollegen, die von

ihren Erfahrungen und Erfolgen nach bereits absolvierten Online-Angeboten berichten. Auch Videostatements der Trainer können das Interesse an einer Teilnahme wecken.

Bei aller anfänglichen Skepsis, die man in Unternehmen oft beim Einführen neuer, digitaler Lern-Arrangements erlebt, erweisen sie sich letztlich doch stets als eine positive Erfahrung für alle Beteiligten. Hat eine Person an einem Online-Kurs aktiv teilgenommen, sind in der Regel ihre Bedenken verflogen und die Begeisterung für das Online-Lernen ist fortan groß. Den Unternehmen beziehungsweise Bildungsverantwortlichen muss es also primär gelingen, die neuen Lernformate und -designs den Adressaten schmackhaft zu machen. Der Rest spricht dann, sofern das Programm zielgruppengerecht gestaltet ist und die Inhalte ansprechend aufbereitet sind, für sich.

Kostenlose Registrierung

*) Pflichtfeld

Sie sind bereits registriert?

Hier anmelden

Unternehmen

QUO VADIS, BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG?

Veränderungen verlaufen in den Unternehmen und ihrem Umfeld meist schleichend. Das heißt, man nimmt sie im Alltag kaum wahr. So auch in der betrieblichen Weiterbildung. Das änderte sich durch Corona schlagartig. Das Virus verhalf vielen neuen Lerndesigns zum Durchbruch.

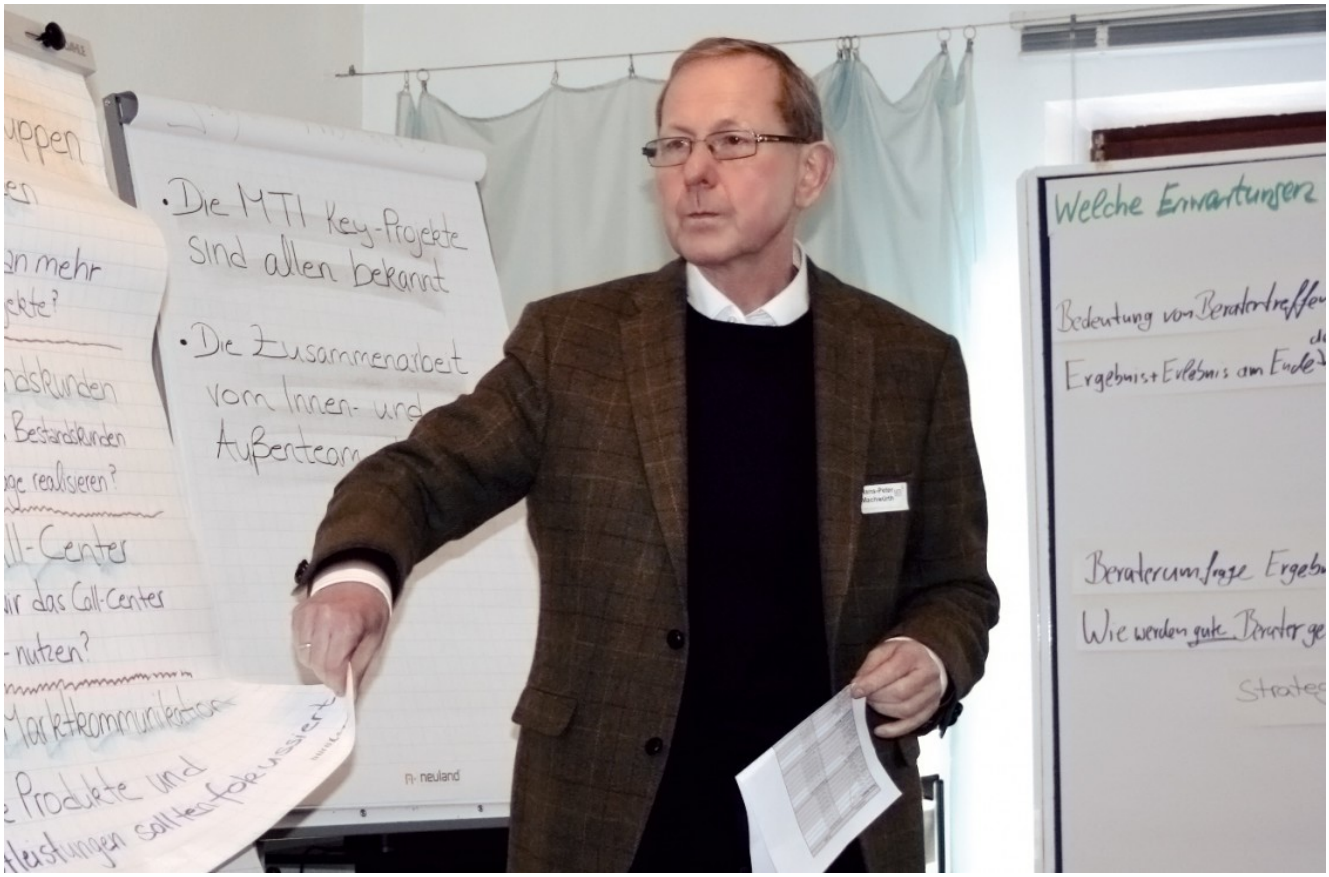
„Das war eine andere Zeit“, erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende, also dem Jahr 2000, in der betrieblichen Weiterbildung geändert hat. „Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag“, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstadt. Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Beratertätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem Moderatorenkoffer in Seminarhotels fuhr, um dort zum Beispiel mit den Führungskräften eines Unternehmens ein zumeist drei- bis fünftägiges Führungstraining durchzuführen. „Entsprechend viel Zeit hatten wir damals, um uns im

Teilnehmerkreis zunächst über die Seminarinhalte und -ziele zu verständigen und diese dann abzuarbeiten“, betont Doll. Heute hingegen dauerten dieselben Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater nüchtern, jedoch ohne Bedauern fest. Denn auch der Charakter der Seminare hat sich seitdem verändert.

Seminarteilnehmer ticken anders als vor 25 Jahren

Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion von Präsenz-Seminaren und -Trainings auch, dass die Teilnehmer sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar. Diese finden heute in Seminaren kaum noch statt. Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute in der Regel mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Maileingang zu checken, stellt Doll bedauernd fest. Und abends sitzen die Teilnehmer nur noch selten gemeinsam in der Bar; stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten.

Durch diese Veränderung des Sozialverhaltens ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Deshalb denken viele Unternehmen, so Doll, zu Recht darüber nach, inwieweit man Präsenz-Seminare – die in der Regel eine hohe Investition an Zeit und Geld erfordern – durch Online-Trainings- und -Seminare ersetzen kann.



Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion von Präsenz-Seminaren und -Trainings auch, dass die

Teilnehmer sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen.

© Die PRoflIBerater GmbH

Die meisten Veränderungen verlaufen schleichend

Ähnlich äußert sich der Weiterbildungsjournalist und Marketingberater für Berater Bernhard Kuntz, der die Entwicklung des Bildungs- und Beratungsmarkts im deutschsprachigen Raum seit über 30 Jahren „wohlwollend kritisch“ begleitet. Auch der Inhaber der PRofilBerater GmbH, Darmstadt, ist überzeugt: „Die Weiterbildungslandschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten fundamental gewandelt. Im Alltag nimmt man diese Veränderungen, da sie schleichend verlaufen, aber kaum wahr.“ Sehr deutlich wurden ihm diese jedoch, als er im Oktober mit seinem Unternehmen umzog und sich überlegte: Welche Utensilien, die sich in den zurückliegenden fast 30 Jahren in unserem Büro angesammelt haben, nehme ich in unser neues Domizil mit?

Als Erstes wanderten die gesammelten Jahrgänge von zwei, drei Jahrzehnten mehrerer Weiterbildungsmagazine in den Müll. Ihnen folgten zahlreiche Klassiker der Managementliteratur aus dem vergangenen Jahrhundert, denn Kuntz wurde beim Ausräumen klar: In diese Zeitschriften und Bücher habe ich in letzten 10, 15 Jahren nicht mehr geblickt, und dies werde ich auch künftig nicht mehr tun.“ Ebenfalls im Müllcontainer landeten Hunderte von (Lehr-)Videokassetten sowie CDs aus den 90er Jahren, die die Anfänge des E-Learnings bzw. des Computer-Based-Trainings (CBT) in den Unternehmen dokumentieren. Damals waren diese Speichermedien der neuste Schrei, heute sind sie Relikte aus einer vergangenen Zeit.

Die Digital-Technik entwickelt sich rasant weiter

Mit dem Thema E-Learning bzw. computer- und netzgestütztes Lernen begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen laut Aussagen der Wiener Wirtschaftspsychologin und (Online-)Trainerausbilderin Sabine Prohaska verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende, also vor etwa 25 Jahren, zu befassen und zwar ausgehend von der Erkenntnis:

- Der Veränderungs- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß, dass er zentral, also zum Beispiel von deren Personalabteilungen nicht mehr erfasst werden kann. Und:
- Der Weiterbildungsbedarf ist aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter und deren unterschiedlicher Vorerfahrung heute oft so individuell, dass er mit zentral entwickelten, standardisierten Weiterbildungsprogrammen alleine nicht mehr befriedigt werden kann.

Der Weiterbildungsbedarf ist aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter und deren unterschiedlicher Vorerfahrung heute oft so individuell, dass er mit zentral entwickelten, standardisierten Weiterbildungsprogrammen alleine nicht mehr befriedigt werden kann.

© Die PRoflIBerater GmbH

Deshalb wurde unter dem Begriff „Employability“ bzw. Beschäftigungsfähigkeit in Personalerkreisen lebhaft darüber debattiert, inwieweit die Mitarbeiter künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie – kurz-, mittel- und langfristig – die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen gewisser Aufgaben und Funktionen im Unternehmen brauchen. Die Mitarbeiter sollten, wie der Braunschweiger Managementberater Joachim Simon betont, sozusagen „Selbstentwickler“ werden, und als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen gesehen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter, das benötigte Wissen sich selbst aneignen können, und zwar dann, wenn sie es brauchen.

Das E-Learning dümpelte lange Zeit vor sich hin

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen damals aber meist nur in Großunternehmen konstatiert Hans-Peter Machwürth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI), Visselhövede. Ein Grund hierfür war: Der Aufbau der hierfür erforderlichen IT-Infrastruktur und das Entwickeln der benötigten Lernprogramme war zum damaligen Zeitpunkt noch so teuer, dass sich diese Investition nur bei großen Mitarbeitergruppen lohnte. Entscheidender war jedoch laut Prohaska: Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung „noch weitgehend Baby-Boomer, also keine Digital Natives, sondern Immigrants mit einer eher geringen

Digitalkompetenz“. Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen, weshalb sie dies, wenn überhaupt, nur widerwillig taten.

Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning zumal ein fundamentales Credo damals noch lautete: Online lässt sich zwar das kognitive Wissen bzw. Fachwissen der Mitarbeiter trainieren, Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei ihnen lassen sich so aber nicht herbeiführen.

Weiterbildner „verschliefen“ gesellschaftliche Entwicklungen

Viele Weiterbildner und mit ihnen externe Berater, Trainer und Coaches übersahen in den Folgejahren denn auch zwei Entwicklungen, die sich in ihrem Umfeld vollzogen.

- Spätestens ab dem Jahr 2007, als das erste iPhone von Apple auf den Markt kam, entwickelten sich die sogenannten Smartphones zu einem alltäglichen Wegbegleiter nicht nur der jungen Menschen. Und:
- Spätestens ab dem Jahr 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmer Digital Natives mit einer hohen Affinität zur Digital-Technik, sie übernahmen zunehmend auch Entscheiderpositionen in den Unternehmen.

Zum Einsatz kamen E-Learning-Plattformen anfangs meist nur in Großunternehmen.

© Die PRofIlBerater GmbH

Dies führte laut Machwürth aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung nicht selten zu der anachronistischen Situation, dass im Betriebsalltag zwar alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse computer- und netzgestützt abliefen – auch die Koordination der Zusammenarbeit bei der Projektarbeit; in der betrieblichen Weiterbildung kam die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz. Und während die Mitarbeiter zum Beispiel privat schon längst selbstverständlich neben Selbstlern-Apps, beispielsweise zum Sprachenlernen , auch sogenannte Coaching-Apps beispielsweise zum Joggen, Abnehmen und Entspannen nutzten, lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus. Diesen Widerspruch spürten auch die Mitarbeiter, was auch das Image der firmeninternen Weiterbildung negativ beeinflusste und zum Beispiel die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska zum Fazit veranlasst: „Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der Weiterbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen über viele Jahre fast spurlos vorbei."

Corona war ein „Weckruf"

Das änderte sich erst mit Corona, denn: In den Pandemiezeiten waren Präsenzseminare nicht oder nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert. Das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools wurde anfangs aber oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen. Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, so die Beraterin, „dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmern verschiebt. „Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten. Zudem dämmerte den Weiterbildungsverantwortlichen mit der Zeit: Die Digital-Technik ermöglicht ganz neue Weiterbildungsdesigns. So werden laut Aussagen des Organisationsberaters Doll heute von den Unternehmen zum Beispiel statt der gewohnten Tageseminare verstärkt auch 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets nachgefragt, denn: „Solche kurzen Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren."

Verstärkt nachgefragt werden Joachim Simon zufolge auch „hybride Weiterbildungen", bei denen die Teilnehmer mal in Präsenz- und mal in Live-Online-Veranstaltungen sowie mal im Plenum und mal alleine oder in Kleingruppen lernen und arbeiten. „Sie machen aus dem Einmal-Event Seminar einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt."

Heutzutage werden verstärkt verstärkt auch 1,5- bis 2-stündige Online-Nuggets nachgefragt, denn als kurze Lerneinheiten lassen sie sich gut in den Arbeitsalltag integrieren..

© Die PRofllBerater GmbH

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens laut Hans-Peter Machwürth ist: Mit ihm sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – so zum Beispiel

- Mitarbeiter, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und
- Mitarbeiter, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

Ziel: Eine neue Lernkultur entwickeln

In den zurückliegenden 1,5 Jahren haben denn auch viele Unternehmen die technische Infrastruktur aufgebaut, die für ein Online-Lernen bzw. hybrides Lernen, das das Online-Lernen mit einem Präsenz-Lernen verknüpft, erforderlich ist. Die nötige Technik zu implementieren, ist aber nur der erste Schritt, um in Unternehmen eine neue Lernkultur zu etablieren, betont Prohaska, denn: „E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess. Vielmehr gilt es, wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten.“

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns stets zu reflektieren:

- Wer soll diese nutzen?
- Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig? Und:
- Inwieweit sind diese bei den potenziellen „Usern“ bereits vorhanden bzw. müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen eine Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Arbeitsbestandteil ist und sich die Mitarbeiter die nötigen Kompetenzen weitgehend eigenverantwortlich aneignen, müssen aber auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein. Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen auch als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen heute noch nicht der Fall.

(Autorin: Ronja Siemens, Journalistin)

MAGAZIN FINANZPRAXIS
Das Online-Magazin zu den Themen Finanzen, Marketing, Vertrieb, Geld verdienen & Social Media

Quo vadis, betriebliche Weiterbildung?

by Fabienne Du Pont • 4. November 2021

Veränderungen verlaufen in den Unternehmen und ihrem Umfeld meist schleichend. So auch in der betrieblichen Weiterbildung. Das änderte sich durch Corona schlagartig. Die Pandemie verhalf dem Online-Lernen zum Durchbruch.

„Das war eine andere Zeit“, erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende in der betrieblichen Weiterbildung geändert hat. „Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag“, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstraße (D). Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Beratertätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem riesigen Koffer in Seminarhotels fuhr, um dort ein drei- bis fünftägiges Führungstraining durchzuführen. Heute hingegen dauerten dieselben Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater nüchtern,

jedoch ohne Bedauern fest.

Teilnehmer ticken heute anders

Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare und -Training noch, dass die Teilnehmer sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar. Diese Gespräche finden heute kaum noch statt: „Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute in der Regel mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Maileingang zu checken“, stellt Doll bedauernd fest. Und abends sitzen die Teilnehmer nur noch selten gemeinsam in der Bar; stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten.

Durch diese Veränderung des Sozialverhaltens ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Deshalb denken viele Unternehmen zu Recht darüber nach, inwieweit man die zeitintensiven und meist teuren Präsenz-Seminare durch Online-Trainings- und -Seminare ersetzen kann.

Die Digital-Technik entwickelt sich rasant weiter

Mit dem Thema E-Learning begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende zu befassen, erklärt die Wiener Wirtschaftspsychologin und (Online-)Trainerausbilderin Sabine Prohaska. Dies, weil der Veränderungs- und somit Lernbedarf damals in vielen Unternehmen so groß wurde, dass er zentral, also zum Beispiel von den Personalabteilungen, nicht mehr erfasst werden konnte. Zudem wurde der Weiterbildungsbedarf aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter in den Unternehmen sowie deren unterschiedlicher Vorerfahrung so individuell, dass er mit standardisierten Programmen alleine nicht mehr befriedigt werden konnte.

Deshalb debattierten die Personaler unter dem Begriff „Employability“ (Arbeitsmarktfähigkeit) lebhaft darüber, inwieweit die Mitarbeiter künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie – kurz-, mittel- und langfristig – die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen gewisser Aufgaben und Funktionen im Unternehmen brauchen. Die Mitarbeiter sollten, wie Jürgen Eisserer, CEO der Menschen im Vertrieb GmbH, Graz, betont, sozusagen „Selbstentwickler“ werden, und als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen gesehen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter das benötigte Wissen sich selbst aneignen können, und zwar dann, wenn sie es brauchen.

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen aber meist nur in Großunternehmen, konstatiert Hans-Peter Machwürth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI), Visselhövede (D). Ein Grund war, dass der Aufbau der hierfür

erforderlichen IT-Infrastruktur und die Entwicklung der benötigten Lernprogramme zum damaligen Zeitpunkt noch so teuer war, dass sich diese Investition nur bei grossen Mitarbeitergruppen lohnte.

Entscheidender war laut Prohaska jedoch: „Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung noch weitgehend Babyboomer, also keine Digital Natives, sondern Immigrants mit einer eher geringen Digitalkompetenz waren.“ Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen. Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning.

Weiterbildner „verschliefen“ wichtige Entwicklungen

Viele Weiterbildner und mit ihnen externe Berater, Trainer und Coaches „verschliefen“ in den Folgejahren denn auch zwei entscheidende Entwicklungen:

1. 2007 kam das erste iPhone von Apple auf den Markt und die sogenannten Smartphones entwickelten sich hiernach rasch zu einem alltäglichen Wegbegleiter nicht nur der jungen Menschen. Und:
2. Spätestens ab 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmer Digital Natives, sie übernahmen zunehmend auch Entscheider-Positionen in den Unternehmen.

Dies führte laut Machwürth nicht selten zu der anachronistischen Situation, dass im Betriebsalltag zwar schon alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse computer- und netzgestützt abliefen, in der betrieblichen Weiterbildung kam die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz. Und während die Mitarbeiter zum Beispiel privat schon längst selbstverständlich neben Selbstlern-Apps beispielsweise zum Sprachen-lernen , auch sogenannte Coaching-Apps beispielsweise zum Joggen und Entspannen nutzten, lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus. Dieser Widerspruch beeinflusste auch das Image der firmeninternen Weiterbildung negativ. „Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung über viele Jahre fast spurlos vorbei“, bilanziert denn auch Sabine Prohaska.

Corona war ein lauter Weckruf

Das änderte sich schlagartig durch die Pandemie. Insbesondere während den Lockdowns waren Präsenzveranstaltungen nicht oder nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert. Das Lernen mit entsprechenden Plattformen, Foren und Kollaborationstools wurde anfangs aber oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das

Seminarlernen gesehen. „Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt“, sagt Prohaska. „Unter anderem, weil die Teilnehmer hierbei viel stärker dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten.“

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens ist laut Jürgen Eisserer, „Mit ihm sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – so zum Beispiel

- Mitarbeiter, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und
- Mitarbeiter, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

In den zurückliegenden 1,5 Jahren haben denn auch viele Unternehmen die erforderliche technische Infrastruktur hierfür aufgebaut.

Ziel: Eine neue Lernkultur entwickeln

Die nötige Technik zu implementieren, ist aber nur „der erste Schritt“, betont Prohaska. Entscheidend sei das Etablieren einer neuen Lernkultur. „Wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, gilt es auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten.“

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns stets zu reflektieren:

- Wer soll diese nutzen?
- Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig? Und:
- Inwieweit sind diese bei den potenziellen „Usern“ bereits vorhanden bzw. müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen real eine neue Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Bestandteil des Arbeitsalltags der Mitarbeiter ist, sollten aber auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein. Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen noch nicht der Fall.

Ronja Siemens

versicherungsjournal.at

Quo vadis, betriebliche Weiterbildung? - VersicherungsJournal Österreich

5.11.2021 – Obwohl E-Learning bereits vor der Jahrtausendwende in vielen Unternehmen ein Thema war und „Digital Natives“ die meisten Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen sind und auch Entscheider-Positionen einnehmen, hat erst die Corona-Pandemie dem Online-Lernen zum Durchbruch verholfen. Damit dieses zum Erfolg wird, ist aber auch eine neue Lernkultur notwendig.

„Das war eine andere Zeit“, erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende in der betrieblichen Weiterbildung geändert hat. „Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag“, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstraße in Deutschland.

Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Beratertätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem riesigen Koffer, in Seminarhotels fuhr, um dort ein drei- bis fünftägiges Führungstraining durchzuführen.

Heute hingegen dauerten dieselben Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater nüchtern, jedoch ohne Bedauern fest.

Teilnehmer ticken heute anders

Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare und -Trainings noch, dass die Teilnehmer sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar.

Diese Gespräche finden heute kaum noch statt: „Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute in der Regel mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Maileingang zu checken“, stellt Doll bedauernd fest.

Und abends sitzen die Teilnehmer nur noch selten gemeinsam in der Bar; stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten.

Durch diese Veränderung des Sozialverhaltens ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Deshalb denken viele Unternehmen zu Recht darüber nach, inwieweit man die zeitintensiven und meist teuren Präsenz-Seminare durch Online-Trainings und -Seminare ersetzen kann.

Schon vor der Jahrtausendwende ein Thema

Mit dem Thema E-Learning begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende zu befassen, erklärt die Wiener Wirtschaftspsychologin und (Online-)Trainerausbilderin Sabine Prohaska.

Dies, weil der Veränderungs- und somit Lernbedarf damals in vielen Unternehmen so groß wurde, dass er zentral, also zum Beispiel von den Personalabteilungen, nicht mehr erfasst werden konnte.

Zudem wurde der Weiterbildungsbedarf aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter in den Unternehmen sowie deren unterschiedlicher Vorerfahrung so individuell, dass er mit standardisierten Programmen alleine nicht mehr befriedigt werden konnte.

Mitarbeiter sollten Selbstentwickler werden

Deshalb debattierten die Personaler unter dem Begriff „Employability“ (Arbeitsmarktfähigkeit) lebhaft

darüber, inwieweit die Mitarbeiter künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie – kurz-, mittel- und langfristig – die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen gewisser Aufgaben und Funktionen im Unternehmen brauchen.

Die Mitarbeiter sollten, wie Jürgen Eisserer, CEO der Menschen im Vertrieb GmbH, Graz, betont, sozusagen „Selbstentwickler“ werden. Als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen gesehen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter das benötigte Wissen sich selbst aneignen können, und zwar dann, wenn sie es brauchen.

Anfängliche Euphorie erlahmte wieder

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen aber meist nur in Großunternehmen, konstatiert Hans-Peter Machwürth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI), Visselhövede (Deutschalnd).

Ein Grund dafür war, dass der Aufbau der hierfür erforderlichen IT-Infrastruktur und die Entwicklung der benötigten Lernprogramme zum damaligen Zeitpunkt noch so teuer war, dass sich diese Investition nur bei großen Mitarbeitergruppen lohnte.

Entscheidender war laut Prohaska jedoch: „Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung noch weitgehend Babyboomer, also keine Digital Natives, sondern Immigrants mit einer eher geringen Digitalkompetenz.“

Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen. Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning.

Weiterbildner „verschliefen“ wichtige Entwicklungen

Viele Weiterbildner und mit ihnen externe Berater, Trainer und Coaches „verschliefen“ in den Folgejahren denn auch zwei entscheidende Entwicklungen:

- 2007 kam das erste iPhone von Apple auf den Markt und die sogenannten Smartphones entwickelten sich danach rasch zu einem alltäglichen Wegbegleiter nicht nur der jungen Menschen. Und:
- Spätestens ab 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmer Digital Natives, sie übernahmen zunehmend auch Entscheider-Positionen in den Unternehmen.

Eine anachronistische Situation

Dies führte laut Machwürth nicht selten zu der anachronistischen Situation, dass im Betriebsalltag zwar schon alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse computer- und netzgestützt abliefen, in der betrieblichen Weiterbildung kam die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz.

Und während die Mitarbeiter zum Beispiel privat schon längst selbstverständlich neben Selbstlern-Apps beispielsweise zum Sprachenlernen auch sogenannte Coaching-Apps beispielsweise zum Joggen und Entspannen nutzten, lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus.

Dieser Widerspruch beeinflusste auch das Image der firmeninternen Weiterbildung negativ. „Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung über viele Jahre fast spurlos vorbei“, bilanziert denn auch Sabine Prohaska.

Corona war ein lauter Weckruf

Das änderte sich schlagartig durch die Pandemie. Insbesondere während der Lockdowns waren Präsenzveranstaltungen nicht oder nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert.

Das Lernen mit entsprechenden Plattformen, Foren und Kollaborationstools wurde anfangs aber oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen.

„Erst allmählich dämmerte es den Verantwortlichen, dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt“, sagt Prohaska. „Unter anderem, weil die Teilnehmer hierbei viel stärker dazu animiert werden, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten.“

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens ist laut Jürgen Eisserer, dass damit neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar sind – so zum Beispiel

- Mitarbeiter, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und
- Mitarbeiter, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

In den zurückliegenden eineinhalb Jahren haben denn auch viele Unternehmen die erforderliche technische Infrastruktur hierfür aufgebaut.

Ziel: Eine neue Lernkultur entwickeln

Die nötige Technik zu implementieren, ist aber nur „der erste Schritt", betont Prohaska. Entscheidend sei das Etablieren einer neuen Lernkultur. „Wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, gilt es auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten."

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und Entwickeln neuer Lerndesigns stets zu reflektieren:

- Wer soll diese nutzen?
- Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig? Und:
- Inwieweit sind diese bei den potenziellen „Usern" bereits vorhanden bzw. müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen real eine neue Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Bestandteil des Arbeitsalltags der Mitarbeiter ist, sollten aber auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein.

Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen noch nicht der Fall.

Ronja Siemens

report.at

Weiterbildung - quo vadis?

Ronja Siemens, 1. Dezember 2021

13-15 Minuten

Veränderungen verlaufen in den Unternehmen und ihrem Umfeld meist schleichend. Das heißt, man nimmt sie im Alltag kaum wahr. So auch in der betrieblichen Weiterbildung. Das änderte sich durch Corona schlagartig. Das Virus verhalf vielen neuen Lerndesigns zum Durchbruch.

»Das war eine andere Zeit«, erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich in den vergangenen 25 Jahren in der betrieblichen Weiterbildung geändert hat – also in der Zeit, die verstrichen ist, seit der Report Verlag gegründet wurde.
»Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag«, ergänzt der Organisationsberater aus Neustadt an der Weinstraße. Dann berichtet er, wie er in den 1990er-Jahren, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem Moderatorenkoffer in Seminarhotels fuhr, um dort zum Beispiel mit den Führungskräften eines Unternehmens ein zumeist drei- bis fünftägiges Führungstraining durchzuführen.

»Entsprechend viel Zeit hatten wir damals, um uns im Teilnehmerkreis zunächst über die genauen Inhalte des Seminars zu verständigen und diese dann zu bearbeiten«, betont Doll. Heute hingegen dauerten dieselben Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater nüchtern, jedoch ohne Bedauern fest. Denn auch der Charakter der Seminare hat sich in den letzten 25 Jahren verändert.

Seminarteilnehmer*innen ticken anders als vor 25 Jahren

Früher war eine zentrale Funktion von Präsenz-Seminaren und -Trainings auch, dass die Teilnehmer*innen sich persönlich kennen, verstehen und als Personen schätzen lernen. Dies geschah zu einem großen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar. Diese finden heute in Seminaren kaum noch statt.

Weil in den Pausen heute lieber am Handy gespielt wird als sich auszutauschen, ist eine zentrale Funktion

der Präsenz-Seminare weitgehend verloren gegangen: die Netzwerkbildung.

Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer*innen heute in der Regel mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Maileingang zu checken, stellt der Berater bedauernd fest. Und abends sitzen die Teilnehmer*innen nur noch selten gemeinsam in der Bar; stattdessen erledigen sie in ihren Zimmern an ihren Laptops noch dringliche Aufgaben oder chatten mit Bekannten.

Durch diese Veränderung des Sozialverhaltens ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Deshalb denken viele Unternehmen, so Doll, zu Recht darüber nach, inwieweit man Präsenz-Seminare – die in der Regel eine hohe Investition an Zeit und Geld erfordern – durch Online-Trainings- und -Seminare ersetzen kann.

Die meisten Veränderungen verlaufen schleichend

Ähnlich äußert sich der Weiterbildungsjournalist und Marketingberater für Berater Bernhard Kuntz, der die Entwicklung des Bildungs- und Beratungsmarkts im deutschsprachigen Raum seit über 30 Jahren »wohlwollend kritisch« begleitet.
Auch der Inhaber der PRofilBerater GmbH in Darmstadt ist der Auffassung: »Die Weiterbildungslandschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten fundamental gewandelt. Im Alltag nimmt man diese Veränderungen, da sie schleichend verlaufen, aber kaum wahr.«

Sehr deutlich wurden ihm diese jedoch, als er im Oktober mit seinem Unternehmen umzog und sich überlegte: Welche Utensilien, die sich in den zurückliegenden fast 30 Jahren in unserem Büro angesammelt haben, nehme ich in unser neues Büro mit? Als Erstes wanderten die gesammelten Jahrgänge von zwei, drei Jahrzehnten solcher Weiterbildungsmagazine wie managerSeminare, wirtschaft+weiterbildung und Training in den Müll.
Ihnen folgten zahlreiche Klassiker der Managementliteratur aus dem vergangenen Jahrhundert, denn Kuntz wurde beim Ausräumen klar: »In diese Zeitschriften und Bücher habe ich in den letzten zehn, 15 Jahren nicht geblickt und dies werde ich auch künftig nicht mehr tun.«

Ebenfalls im Müllcontainer landeten Hunderte von (Lehr-)Videokassetten sowie CDs aus den 90er-Jahren, die die Anfänge des E-Learnings bzw. des Computer-Based-Trainings (CBT) in den Unternehmen dokumentieren. Damals waren diese Speichermedien der letzte Schrei, heute sind sie Relikte aus einer vergangenen Zeit.

Die Digitaltechnik entwickelt sich rasant weiter

Mit dem Thema E-Learning bzw. computer- und netzgestütztes Lernen begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen laut Aussagen der Wiener Wirtschaftspsychologin und (Online-)Trainerausbilderin Sabine Prohaska verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende, also vor etwa 25 Jahren, zu befassen, und zwar ausgehend von der Erkenntnis:

Der Veränderungs- und somit Lernbedarf in den Unternehmen ist heute oft so groß, dass er zentral, also zum Beispiel von deren Personalabteilungen nicht mehr erfasst werden kann. Und: Der Weiterbildungsbedarf ist aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeiter*innen und deren unterschiedlicher Vorerfahrungen heute oft so individuell, dass er mit zentral entwickelten, standardisierten Weiterbildungsprogrammen alleine nicht mehr befriedigt werden kann.

Deshalb wurde unter dem Begriff »Employability« bzw. Beschäftigungsfähigkeit in Personalerkreisen lebhaft darüber debattiert, inwieweit die Mitarbeiter*innen künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie – kurz-, mittel- und langfristig – die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen gewisser Aufgaben und Funktionen im Unternehmen brauchen. Sie sollten sozusagen »Selbstentwickler« werden, und als ein geeignetes Tool hierfür wurden unter anderem elektronische Lernplattformen gesehen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter*innen, das benötigte Wissen sich selbst aneignen können, und zwar dann, wenn sie es brauchen.

Das E-Learning dümpelte lange Zeit vor sich hin

Zum Einsatz kamen diese E-Learning-Plattformen damals meist nur in Großunternehmen wie Hans-Peter Machwürth, Inhaber des Beratungsunternehmens Machwürth Team International (MTI), Visselhövede (D), betont. Ein Grund hierfür war: Der Aufbau der dazu erforderlichen IT-Infrastruktur und das Entwickeln der benötigten Lernprogramme war zum damaligen Zeitpunkt noch so teuer, dass sich diese Investition nur

bei großen Mitarbeiter*innengruppen lohnte.

Entscheidender war jedoch laut Prohaska: Um die Jahrtausendwende waren die Zielgruppen der Weiterbildung »noch weitgehend Baby-Boomer, also keine Digital Natives, sondern Immigrants mit einer eher geringen Digitalkompetenz«. Entsprechend groß waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen, weshalb sie dies, wenn überhaupt, nur widerwillig taten.

Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner*innen für das Thema E-Learning, zumal ein fundamentales Credo damals noch lautete: Online lässt sich zwar das kognitive Wissen bzw. Fachwissen der Mitarbeiter*innen trainieren, Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei ihnen lassen sich so aber nicht herbeiführen.

Weiterbildner*innen »verschliefen« gesellschaftliche Entwicklungen

Viele Weiterbildner*innen und mit ihnen externe Berater*innen, Trainer*innen und Coaches übersahen in den Folgejahren dann auch zwei Entwicklungen, die sich in ihrem Umfeld vollzogen.

Spätestens ab dem Jahr 2007, als das erste iPhone von Apple auf den Markt kam, entwickelten sich die sogenannten Smartphones zu einem alltäglichen Wegbegleiter, nicht für jungen Menschen. Und spätestens ab dem Jahr 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmer*innen Digital Natives mit einer hohen Affinität zur Digitaltechnik, sie übernahmen zunehmend auch Entscheidungspositionen in den Unternehmen.

Dies führte laut Machwürth aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung nicht selten zu der anachronistischen Situation, dass im Betriebsalltag zwar alle für die Leistungserbringung relevanten Prozesse computer- und netzgestützt abliefen, ebenso die Koordination der Zusammenarbeit bei der Projektarbeit – in der betrieblichen Weiterbildung kam die moderne Informations- und Kommunikationstechnik aber nicht zum Einsatz.

Und während die Mitarbeiter*innen privat schon längst selbstverständlich neben Lern-Apps, beispielsweise für Sprachen, auch sogenannte Coaching-Apps, beispielsweise zum Joggen, Abnehmen oder Entspannen nutzten, lautete im Business-Bereich noch weitgehend das Credo: Ein Coaching setzt eine persönliche Begegnung von Coach und Coachee voraus.

Diesen Widerspruch spürten auch die Mitarbeiter*innen, was auch das Image der firmeninternen Weiterbildung negativ beeinflusste und zum Beispiel die Wirtschaftspsychologin Sabine Prohaska zum Fazit veranlasst:
»Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der Weiterbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen über viele Jahre fast spurlos vorbei.«

*»E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess. Vielmehr gilt es, wenn Mitarbei-ter*innen real in ihrer*

Entwicklung gefördert und unterstützt werden sollen, auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten«, sagt Sabine Prohaska.

Corona war ein »Wachmacher«

Das änderte sich erst mit Corona, denn in den Pandemiezeiten waren Präsenzseminare nicht oder nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert. Das Lernen mit Lern- und Videoplattformen, Foren und Kollaborationstools wurde anfangs aber oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen.

Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, so die Beraterin, »dass das digitale Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung darstellt – unter anderem, weil sich bei ihm der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt. Sie werden viel stärker als beim klassischen Lernen dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten.«

Zudem dämmerte den Weiterbildungsverantwortlichen mit der Zeit, dass die Digitaltechnik ganz neue Weiterbildungsdesigns ermöglicht. So werden laut Aussagen des Organisationsberaters Doll heute von den Unternehmen zum Beispiel statt der gewohnten Tagesseminare verstärkt auch eineinhalb- bis zweistündige Online-Nuggets nachgefragt, denn: »Solche kurzen Lerneinheiten lassen sich gut in den Arbeitsalltag integrieren.«

Verstärkt nachgefragt werden laut Jürgen Eisserer, CEO der Menschen im Vertrieb GmbH, Graz, auch »hybride Weiterbildungen«, bei denen die Teilnehmer*innen mal in Präsenz- und mal in Live-Online-Veranstaltungen sowie mal im Plenum und mal alleine oder in Kleingruppen lernen und arbeiten. »Sie machen aus dem Einmal-Event Seminar einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.«

Jürgen Eisserer, Menschen im Vertrieb GmbH: »Hybride Weiterbildungen machen aus dem Einmal-Event Seminar einen Lernprozess, der meist nachhaltiger wirkt.«

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens laut Hans-Peter Machwürth ist: Mit ihm sind neue Personengruppen für die Weiterbildung erreichbar – so zum Beispiel:
- Mitarbeitende, die nicht außer Haus übernachten wollen oder können, und
- Mitarbeitende, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten.

Neue Lernkultur entwickeln

In den zurückliegenden eineinhalb Jahren haben viele Unternehmen die technische Infrastruktur aufgebaut, die für ein Online-Lernen bzw. hybrides Lernen, das Online- und Präsenzlehre verknüpft, erforderlich ist. Die nötige Technik zu implementieren, ist aber nur der erste Schritt, um in Unternehmen

eine neue Lernkultur zu etablieren, betont Prohaska: »E-Learning ist nicht nur ein technischer Prozess. Vielmehr gilt es, wenn die Mitarbeiter real in ihrer Entwicklung gefördert und unterstützt werden sollen, auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten.«

Deshalb empfiehlt sie Unternehmen zum Beispiel beim Aufbau einer neuen Lerninfrastruktur und beim Entwickeln neuer Lerndesigns stets zu reflektieren:
- Wer soll diese nutzen?
- Welche Kompetenzen/Eigenschaften sind hierfür nötig?
- Inwieweit sind diese bei den potenziellen »Usern« bereits vorhanden bzw. müssen sie bei ihnen erst noch entwickelt werden?

Wenn in den Unternehmen eine Lernkultur entstehen soll, bei der das Lernen ein integraler Arbeitsbestandteil ist und sich die Mitarbeiter*innen die nötigen Kompetenzen weitgehend eigenverantwortlich aneignen, müssen aber auch gewisse Rahmenbedingungen gegeben sein.

Dann sollten zum Beispiel Lernzeiten von den Unternehmen auch als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeiter*innen im Betrieb oder Homeoffice arbeiten. Dies ist in vielen Unternehmen heute noch nicht der Fall.

HR Today
Know-how for tomorrow
Published on *hrtoday.ch* (https://hrtoday.ch)

1. Dezember 2021

Author: Ronja Siemens [1]

Veränderungen verlaufen in den Unternehmen und ihrem Umfeld meist schleichend. So auch in der betrieblichen Weiterbildung. Das änderte sich durch Corona schlagartig. Die Pandemie verhalf vielen neuen Lerndesigns zum Durchbruch.

Bild: 123rf.

«Das war eine andere Zeit», erwidert Klaus Doll lachend auf die Frage, was sich seit der Jahrtausendwende in der betrieblichen Weiterbildung geändert hat. «Damals waren die Seminare noch echte Auszeiten vom Betriebsalltag», ergänzt der Organisationsberater. Dann schildert er, wie er zu Beginn seiner Beratertätigkeit, meist bepackt mit mehreren Moderationstafeln und einem riesigen Koffer in Seminarhotels fuhr, um dort ein drei- bis fünftägiges Führungstraining durchzuführen. Heute hingegen dauerten dieselben Seminare meist nur noch ein, zwei Tage, stellt der Berater ohne Bedauern fest.

Teilnehmende ticken heute anders

Zur Jahrtausendwende war eine zentrale Funktion von Präsenz-Seminaren und -Trainings auch, dass die Teilnehmenden sich persönlich kennen, verstehen und als Person schätzen lernen. Dies geschah zu einem grossen Teil während der informellen Gespräche in den Pausen oder abends in der Bar. Diese Gespräche finden heute kaum noch statt: «Statt in den Pausen gemeinsam Kaffee zu trinken und zu schwatzen, ziehen sich die Teilnehmer heute in der Regel mit ihrem Handy in eine ruhige Ecke zurück, um dort zu telefonieren oder ihren Email-Posteingang zu checken», stellt Doll bedauernd fest.

Durch diese Veränderung des Sozialverhaltens ging eine zentrale Funktion der Präsenz-Seminare weitgehend verloren: die Netzwerkbildung. Deshalb denken viele Unternehmen zu Recht darüber nach, inwieweit man solche zeitintensiven und meist teuren Seminare durch Online-Trainings- und -Seminare ersetzen kann.

Die Digital-Technik entwickelt sich rasant weiter

Mit dem Thema E-Learning begannen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen verstärkt kurz vor der Jahrtausendwende zu befassen, erklärt Wirtschaftspsychologin und (Online-) Trainerausbilderin Sabine Prohaska. Dies, weil der Veränderungs- und somit Lernbedarf in den Unternehmen so gross wurde, dass er zentral, also zum Beispiel von den Personalabteilungen, nicht mehr erfasst werden kann. Ausserdem ist der heutige Weiterbildungsbedarf aufgrund der verschiedenen Funktionen der Mitarbeitenden so individuell, dass er mit standardisierten Programmen nicht mehr befriedigt werden kann.

Deshalb wurde unter dem Begriff «Employability» (Arbeitsmarktfähigkeit) unter Personalern lebhaft darüber debattiert, inwieweit die Mitarbeitenden künftig selbst dafür verantwortlich sein sollten, dass sie – kurz-, mittel- und langfristig – die Fähigkeiten haben, die sie zum Wahrnehmen gewisser Aufgaben und Funktionen im Unternehmen brauchen. «Die wenig später entwickelten E-Learning-Plattformen wurden damals aber meist nur in Grossunternehmen gebraucht», konstatiert Berater Hans-Peter Machwürth. Ein Grund dafür war, dass der Aufbau und die Entwicklung der IT-Infrastruktur und der Lernprogramme war zum damaligen Zeitpunkt noch so teuer, dass sich diese Investition nur bei grossen Mitarbeitergruppen lohnte.

Mitentscheidend war laut Prohaska ausserdem, dass «um die Jahrtausendwende die Zielgruppen der Weiterbildung noch weitgehend Babyboomer, also keine Digital Natives, sondern Immigrants mit einer eher geringen Digitalkompetenz waren». Entsprechend gross waren oft ihre Vorbehalte gegen ein computergestütztes Lernen. Deshalb erlahmte in den Folgejahren zunehmend die anfängliche Euphorie vieler firmeninterner Weiterbildner für das Thema E-Learning.

Wichtige gesellschaftliche Entwicklungen

Viele Weiterbildner und mit ihnen externe Beraterinnen, Trainer und Coaches «verschliefen» in den Folgejahren denn auch zwei entscheidende Entwicklungen: 2007 kam das erste iPhone von Apple auf den Markt, und spätestens ab 2010 waren nicht nur die meisten Weiterbildungsteilnehmenden Digital Natives, sie übernahmen zunehmend auch Entscheider-Positionen in den Unternehmen.

Die fortschreitende Digitalisierung führte laut Machwürth nicht selten zu anachronistischen Situationen, denn während die Mitarbeitenden privat schon längst selbstverständlich neben Selbstlern-Apps auch sogenannte Coaching-Apps nutzten, kam die moderne Informations- und Kommunikationstechnik im Betriebsalltag nicht zum Einsatz. Dieser Widerspruch beeinflusste auch das Image der firmeninternen Weiterbildung negativ. «Der Digitalisierungsprozess in der Wirtschaft und Gesellschaft ging an der Weiterbildung und Personalentwicklung über viele Jahre fast spurlos vorbei», bilanziert Sabine Prohaska.

Corona als Startschuss einer neuen Lernkultur

Das änderte sich schlagartig durch die Pandemie. Insbesondere während den Lockdowns waren Präsenzveranstaltungen nicht oder nur bedingt möglich. Deshalb wurde in vielen Betrieben das Online-Lernen forciert. Das Lernen mit entsprechenden Plattformen, Foren und Kollaborationstools wurde anfangs aber oft noch als ein minderwertiger Ersatz für das Seminarlernen gesehen. «Erst allmählich dämmerte den Verantwortlichen, dass digitales Lernen eine überfällige Bereicherung der Weiterbildung ist – unter anderem, weil sich so der Fokus weg vom Trainer hin zu den Teilnehmenden verschiebt», sagt Prohaska. «Sie werden viel stärker dazu animiert, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren und zu gestalten.»

Ein weiterer Vorteil des Online-Lernens ist laut Hans-Peter Machwürth, «dass auch diese Personengruppen für Weiterbildungen erreichbar sind, die nicht auswärts übernachten wollen oder können, und solche, die nicht ein, zwei Tage im Betrieb fehlen können oder möchten». In den zurückliegenden 1,5 Jahren haben

denn auch viele Unternehmen ihre technische Infrastruktur ausgebaut.

Die nötige Technik zu implementieren, sei aber nur der erste Schritt, so Prohaska. Wichtiger sei die Etablierung einer neuen Lernkultur. «Wenn die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung gefördert werden sollen, gibt es auch zahlreiche soziale und emotionale Aspekte zu beachten.» Deshalb empfiehlt sie gewisse Rahmenbedingungen zu schaffen. «Beispielsweise sollten Lernzeiten von den Unternehmen auch als solche anerkannt, zur Verfügung gestellt und bezahlt werden – und zwar unabhängig davon, ob die Mitarbeitenden im Betrieb oder Homeoffice arbeiten.»

Text: Ronja Siemens [1]

Ronja Siemens ist als freiberufliche Journalistin auf Berufs- und Karrierethemen spezialisiert.

©2021 by ALMA Medien AG, Zürich

Source URL: https://hrtoday.ch/de/article/quo-vadis-betriebliche-weiterbildung

Links
[1] https://hrtoday.ch/de/utcontent/ronja-siemens

SparkassenZeitung

KOMMUNIKATION | Onlinecoaching

Frischer Wind im Coaching-Markt

Die Pandemie hat die Akzeptanz von Onlinecoaching erhöht, der Gesamtmarkt ist gewachsen, auch im deutschsprachigen Raum. Für Coaches und ihre Klienten hat das einiges verändert.

„Coaching setzt ein persönliches Treffen zwischen dem Coach und dem Coachee, also der zu coachenden Person, voraus." Dieser Glaubenssatz prägte lange Zeit das Denken der meisten Coaching-Anbieter im deutschsprachigen Europa, und dies, obwohl in weiten Teilen der Welt schon vor dem Ausbruch der Coronapandemie das Coachen per Telefon oder Video-Call gängige Praxis war.

In den USA, in Kanada und Australien erschweren oftmals Entfernungen ein Präsenz-Coaching. Ähnliches gilt für Schweden, Großbritannien und die Niederlande. Auch dort waren Telefon- und Onlinecoaching schon vor Ausbruch der Pandemie weithin akzeptiert und hatten eine größere Verbreitung als im deutschsprachigen Raum.

Laut einer Studie der International Coaching Federation (ICF), für die mehr als 15.000 Coaches weltweit befragt wurden, nutzten im Jahr 2016 bereits zwei Drittel aller Coaches auch eine Audio- oder Video-Plattform für ihre Dienstleistung. Laut Coaching-Bericht 2017 der Sherpa Coaching LLC, Ohio (USA) wurden damals bereits 21 Prozent aller Coaching-Leistungen weltweit virtuell erbracht.

Alte Glaubenssätze gelten plötzlich nicht mehr

Diese Aussage ist zwar mit Vorsicht zu genießen, weil die Sherpa Coaching LLC ein weltweit agierender Onlinecoaching-Anbieter ist. Doch zweifellos stieß das Coachen auf Distanz in anderen Teilen der Welt auf deutlich geringere Vorbehalte der Anbieter als in der DACH-Region.

Begründet wurden Vorbehalte meist damit, dass ein effektives Coaching eine persönliche, von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen den beteiligten Personen voraussetze, auch damit Coachees offen über Schwächen und Probleme, Ängste und Befürchtungen sprechen könnten.

Der Aufbau einer solchen Beziehung setze jedoch, so das Credo, eine ganzheitliche Wahrnehmung des jeweiligen Gegenübers voraus, und diese sei bei einem Telefon- oder Onlinecoaching nicht möglich.

Coaching ist vor allem ein Entwicklungsinstrument

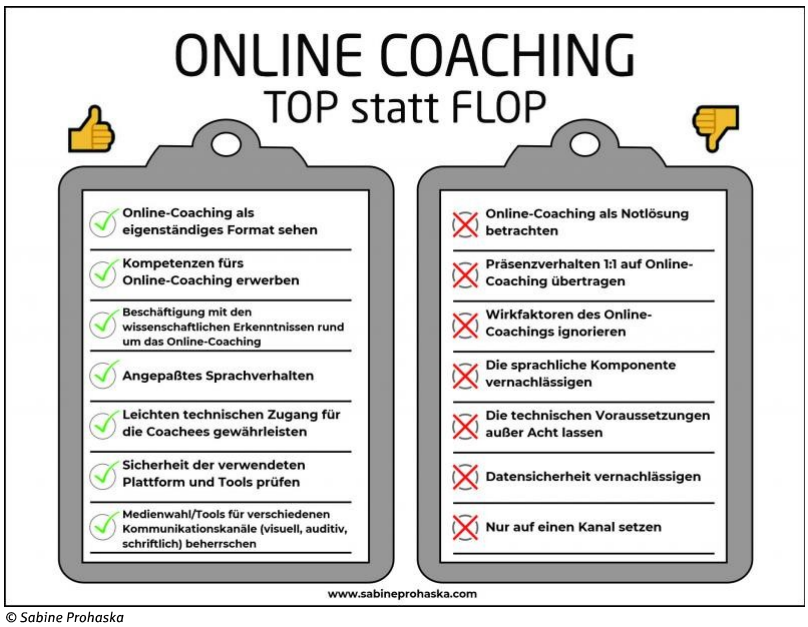
Hinter dieser Annahme verbirgt sich ein Coaching-Verständnis, das grundsätzlich von einem in der Person und Persönlichkeit des Coachees verankerten Defizit ausgeht, das es sozusagen therapeutisch zu bearbeiten gilt, damit sich Blockaden lösen. Coaching wird also primär als ein Reparatur- und nicht als ein Entwicklungsinstrument gesehen.

Im B2C-Bereich, wenn es um das Lösen manifester persönlicher Probleme geht, mag das zumindest partiell berechtigt sein. Im B2B-Bereich erscheint der Ansatz aber fraglich, und das war auch schon vor dem Ausbruch der Coronapandemie so. Denn beim Business-Coaching geht es oft schlicht darum, andere beim Lösen neuer Aufgaben oder Herausforderungen im Beruf zu unterstützen und zu begleiten.

Dass herkömmliche Ansichten hierzulande bislang wenig hinterfragt wurden, lag wohl auch daran, dass die meisten Coach-Ausbilder und das Gros der etablierten Coaching-Anbieter keine Digital Natives waren. Entsprechend gering war neben ihrer Digitalkompetenz oft ihre Affinität zu Informations- und Kommunikationstechnik.

Seit 2010 sind Coachees Digital Natives und oft in Entscheiderpositionen. Privat nutzten diese Coachees selbstverständlich sogenannte

Coaching-Apps, beispielsweise zum Sprachenlernen, Joggen oder Entspannen, im Business aber nicht, aus den erwähnten Gründen.



© Sabine Prohaska

Pandemie bringt viele Geschäftsmodelle ins Wanken

Nicht wenige etablierte Coaches und Coach-Ausbilder tappten aufgrund ihrer persönlichen Biografie und Prägung in eine Falle, die der US-amerikanische Wissenschaftler Clayton M. Christensen das Innovator's Dilemma nennt:
Sie wussten zwar, dass sich auch ihr Markt unter anderem aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung mittel- bis langfristig grundlegend verändern würde, doch sie wollten ihre gewohnten und noch lukrativen Geschäftsmodelle nicht selbst zerstören.
Also präsentierten sie im Kundenkontakt weiterhin das Präsenz-Coaching als das Nonplusultra, obwohl das Online-Coachen für ihre Klienten auch zahlreiche Vorzüge hat (siehe Kasten).

Onlinecoaching ist viel mehr als eine Notlösung

Die meisten Coaches hinterfragten ihre tradierten Geschäftsmodelle erst nach dem Ausbruch der Coronapandemie, als Präsenz-Coachings kaum noch möglich waren. Das Wegbrechen ihrer bisherigen Einnahmequellen veranlasste viele dazu, sich sozusagen über Nacht das erforderliche technische Equipment zuzulegen, um künftig auch Onlinecoachings anzubieten.
Dabei wurde das Online-Coachen von ihnen zunächst noch als Notlösung für das nicht mögliche Präsenz-Coaching gesehen. Dabei ist das Coachen auf Distanz eine längst überfällige Bereicherung des Instrumentariums. Die Kunden reagierten meist positiv auf die neue Situation.
Kunden sagten oft, dass Onlinecoachings leichter in den Alltag integrierbar seien und dass die Wirkung ebenso hoch sei wie bei Präsenz-Coachings.

© Shutterstock

Beim Onlinecoaching unterstützen gestische Signale mit den Händen den Beziehungsaufbau.

Viele Coaches mussten Lernprozesse durchlaufen

Inzwischen haben die meisten Coaches eine gewisse Routine im Online-Coachen entwickelt. Viele eigneten sich oftmals im Try-and-error-Verfahren die Digitalkompetenz an und sammelten Erfahrungen im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnik.
Viele erkannten, dass beim Online-Coachen wegen anderer Rahmenbedingungen ein teils anderes Vorgehen als beim Präsenz-Coaching nötig ist. Es kam beispielsweise zu folgenden Einsichten:

- **Vertrauen braucht Sichtbarkeit:** Als Coach muss man sich über die möglichen Auswirkungen der eigenen begrenzten Sichtbarkeit für die Klienten bewusst sein und diese ansprechen. Außerdem sollte man ihr durch eine entsprechende Positionierung vor der Kamera und körpersprachliche Signale – wie die Hände zeigen – gegenwirken.

- **Präsenz ist nicht gleich Telepräsenz:** Als Coach erscheint man auf dem Bildschirm von Coachees klein. Zudem hat man beschränkte Bewegungsmöglichkeiten und kann vom Gegenüber jederzeit „ausgeblendet" werden. Deshalb sollte man als Coach bewusst medienadäquate Wege suchen, um die eigene Präsenz für den Klienten spür- und erfahrbar zu machen.
- **Nicht jedes Tool ist geeignet:** Beim Online-Coachen braucht man spezielle Werkzeuge, um mit den Coachees zum Beispiel komplexe Sachverhalte zu analysieren, ihnen (Wirk-)Zusammenhänge aufzuzeigen oder ihr Feedback einzuholen und

- **Routine muss sein.** Der professionelle Einsatz der Tools braucht Übung.

Hybrid ist angesagt: In Sowohl-als-auch-Kategorien denken

Die wichtigste Erkenntnis vieler Coaches war jedoch: Beim der Gestaltung von Coaching-Prozessen geht es um ein Sowohl-als-auch. Das heißt, Präsenz-Coaching, Online- und Telefon-Coaching, E-Mail-Coaching und Coachin-App-Anwendungen werden themen- und teilnehmerabhängig, situations- und bedarfsabhängig so kombiniert, dass sie

- aus Klientensicht die beste Input-Out-Relation erzielen,
- den Bedürfnissen des Coaches entsprechen.

Solche hybriden Coaching-Formate entsprechen zurzeit vor allem im B2B-Bereich dem Kundenbedarf in besonderer Weise. So finden bei komplexen Coaching-Themen, die auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Coachees erfordern, die ersten Treffen oft als Präsenz-Coaching statt, um eine von Vertrauen geprägte persönliche Beziehung aufzubauen. Steht diese jedoch, finden die Coachings öfters virtuell statt, um Zeit und Geld zu sparen.

Doch häufig beginnen mit Telefon- und Online-Coachings auch längerfristige Coaching-Prozesse. Insbesondere wenn Personen ein akutes Problem haben, für das sie aus ihrer Warte rasch zumindest eine vorläufige Lösung brauchen, präferieren sie es oft, zunächst online mit einem Coach zu konferieren statt unmittelbar ein persönliches Treffen zu vereinbaren.

Ähnliches gilt für schambesetzte Themen. Hier fällt es Menschen oft leichter, sich zunächst per Telefon oder online einem Coach zu öffnen als bei einem persönlichen Treffen – auch weil das Coaching dann in einer für sie gewohnten Umgebung stattfindet, in der sie sich sicher fühlen. Zudem haben sie dann die Freiheit, das Coaching jederzeit abzubrechen.

Onlinecoaching ist oft nur der Anfang

Untersuchungen an der Universität Bern zeigen, dass drei von zehn Personen, die wegen psychischer Probleme einen Therapeuten kontaktieren, dies nicht täten, wenn ihnen nicht zunächst die Möglichkeit geboten würde, diese zunächst online um Rat zu fragen. Bei fast einem Drittel von ihnen stellt somit die Online-Beratung der Einstieg in eine klassische Therapie dar.

Dasselbe Phänomen lässt sich im Coaching-Bereich konstatieren. Gelingt es Coaches online potenziellen Coachees das Gefühl zu vermitteln, „diese Person kann mir vermutlich helfen", lassen sie sich oft auf umfangreichere Coaching-Prozesse ein. Wie diese dann gestaltet sind und welche Rolle in ihnen das Präsenz-Coaching und das Coachen auf Distanz spielen, ist eine nachgeordnete Frage.

Das heißt, dadurch dass die Coaches mehr Kanäle für ihre Coachings nutzen, erhöht sich ihr Interventions-Repertoire und können sie beim Gestalten der Coachings gezielter auf die Bedürfnisse ihrer Klienten eingehen. Zudem vergrößert sich ihr Markt – unter anderem, weil das Coaching häufiger ein integraler Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen wird.

© Shutterstock

Vorteile von Onlinecoaching

1. Räumliche Entfernungen sind kein Coaching-Hindernis.

2. Größere Coach-Auswahl, da aufgrund des Online-Kontakts der Coach sozusagen überall seinen Wohnsitz haben kann.

3. Niedrigere (Neben-)Kosten, da An- und Abreisezeiten ebenso wie Reisekosten und eventuelle Übernachtungskosten entfallen.

4. Schnellere Reaktionsmöglichkeit bei akutem Coaching-Bedarf.

5. Coachings lassen sich leichter in den Lebens-/Arbeitsalltag und „enge“ Terminkalender integrieren.

6. Auch kürzere Coachingsessions zum Beispiel von einer Viertel-Stunde oder halben Stunde sind möglich und lohnen (betriebswirtschaftlich).

7. Auch hybride/virtuelle Teams können gecoacht werden.

8. Intensivere Betreuung zum Beispiel im Umsetzungs-/Transferprozess ist möglich.

9. Niedrigere Hürde, einen Coach (erstmals) zu kontaktieren.

10. Es müssen keine (coronabedingten) Reise- und Kontaktbeschränkungen beachtet werden.

Tipps für das effektive Gestalten von Onlinecoachings

- Videobild nutzen: Durch die Möglichkeit sich bei Onlinecoachings wechselseitig zu sehen, haben diese Vorteile gegenüber dem Telefoncoaching. Gestik und Mimik liefern Zusatzinformationen, die helfen, die gesprochenen Inhalte einzuordnen.

- Visualisierungen verwenden: Eine Dokumenten-Kamera hilft Visualisierungen, die in Face-to-Face-Coachings oft am Flipchart gemacht werden, in Onlinecoaching zu integrieren. Die Kamera filmt den Coach dabei, wie er zum Beispiel Teilaspekte des Problems auf einem Blatt Papier strukturiert.

- Beziehungsaufbau: Der Blick in die Kamera kommt beim Coachee als ein Sich-in-die Augen-schauen an. Durch diesen Blickkontakt fühlt sich der Coachee wahrgenommen und wertgeschätzt.

  Menschen fühlen sich in ihren eigenen Wänden sicherer. Deshalb reden Klienten im Onlinecoaching-Setting oft mehr als in den Präsenztreffen. Es fällt ihnen häufig auch wegen der Distanz leichter, über sich und ihre Gefühle zu sprechen.

  Zudem ist die Hürde für den Erstkontakt durch die Online-Variante niedriger. Gerade introvertierten Menschen, denen die Begegnung mit Fremden nicht leicht fällt, kommt das Onlinecoaching zugute. Extrovertierte sind in beiden Settings kommunikativ.

- Mehr sprachliche Interventionen: Coaches sollten beim Online-Coachen mehr als im Präsenzcoaching verbalisieren, was gerade in ihnen vorgeht. So können sie als Vorbild für die Coachees im Online-Setting wirken. Beim Online-Coachen ist es wichtig, innere Vorgänge (kognitive und emotionale) stärker zu verbalisieren als im Präsenz-Coaching.

- Online-Tools verwenden: Online-Tools wie digitale Bildkarten oder digitale Pinnwände ermöglichen vergleichbare Interventionen wie im Präsenzcoaching.

Die Autorin Sabine Prohaska ist Inhaberin des Wiener Beratungsunternehmens seminar consult prohaska (www.seminarconsult.at), das unter anderen Online- und Blended-Learning-Trainer ausbildet. Sie ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung der Businesstrainer Österreich (VBT). 2021 erschien ihr neues Buch „Training und Seminare im digitalen Wandel: Der E-Learning-Kompass für erfolgreiche Schulungskonzepte“.

Sabine Prohaska (Bild oben: Shutterstock) – 8. Dezember 2021