

Eine neue Lernkultur im Unternehmen etablieren

Die meisten Arbeitsprozesse laufen inzwischen in den Betrieben computerge- oder -unterstützt ab. Zudem sind die meisten Mitarbeitenden Digital Natives. Unter anderem deshalb nutzen immer mehr Unternehmen die Digitaltechnik auch für ihre Personalentwicklung.

> Barbara Liebermeister

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

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

Blended Learning bevorzugt

Hinzu kommt: Die meisten Mitarbeitenden der Unternehmen sind heute Digital Natives. Sie sind es gewohnt, den PC und die mobilen Endgeräte - vom Laptop bis zum Smartphone - zu nutzen, um sich zu informieren und zu kommunizieren so-

wie ihre (Zusammen-)Arbeit zu planen. Auch deshalb setzen die Unternehmen in ihrer Aus- und Weiterbildung verstärkt auf



kurz & bündig

- ▶ Der Lernbedarf ist in vielen Organisationen heute so gross, dass er mit Präsenzveranstaltungen allein nicht mehr befriedigt werden kann. Deshalb muss das Lernen aus Unternehmenssicht ein integraler Bestandteil der Alltagsarbeit werden.
- ▶ Unternehmen setzen in ihrer Aus- und Weiterbildung verstärkt auf das sogenannte E-Learning beziehungsweise auf Blended-Learning-Konzepte.
- ▶ Das Implementieren von Blended-Learning-Konzepten erfordert von allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln. Das Selbstverständnis der Trainer und Wissensvermittler muss sich wandeln - auch, weil sie beim Blended Learning anders als beim Präsenzlernen nicht kontinuierlich im persönlichen Kontakt mit den Lernenden stehen.

das sogenannte E-Learning beziehungsweise auf Blended-Learning-Konzepte.

Dieser Trend wird sich fortsetzen - auch weil zum Beispiel bei Online-Seminaren die bei entsprechenden Präsenzveranstaltungen anfallenden Reisezeiten und -kosten entfallen. Entscheidender ist jedoch: Mit der modernen digitalen Lerntechnik lassen sich Lernkonzepte schmieden, die sich leichter in den Arbeits- und Lebensalltag der Mitarbeitenden integrieren lassen. Ähnlich verhält es sich beim Coachen. Auch bei ihm setzen die Unternehmen verstärkt auf Telefon- und Online-Coachings, unter anderem, weil diese sich meist kurzfristiger planen lassen, wenn ein akuter Bedarf besteht.

Und beim Trainieren der Verhaltenssicherheit der Mitarbeitenden? Hierbei entdecken die Unternehmen zunehmend die Vorzüge von Microlearning-Apps, mit denen die Mitarbeitenden das Gelernte einüben und vertiefen; ausserdem die Vorzüge von Blended-Learning-Konzepten, bei denen die Teilnehmenden beispielsweise nach einer Präsenzveranstaltung, die als Auftakt einer Personalentwicklungsmassnahme dient, über einen längeren Zeitraum regelmässig sogenannte Online-Learning-Nuggets er-

halten, die dazu dienen, das Wissen und Können zu vertiefen und in den Arbeitsalltag zu integrieren. Bei diesen Nuggets kann es sich zum Beispiel um Videos, Transferaufgaben, vertiefende Infos oder Elemente, die dem Fördern der Lernmotivation dienen, handeln.

Umdenken erforderlich

In der Praxis stellt das Einführen von Blended-Learning-Konzepten die Unternehmen jedoch meist vor grössere Herausforderungen als gedacht; speziell dann, wenn in ihnen noch die Überzeugung herrscht: Hierfür genügt es, die bisherigen Lernkonzepte und -unterlagen eins zu eins auf den Firmenserver hochzuladen. Dies ist ein Irrtum. Das Implementieren von Blended-Learning-Kon-

zepten erfordert von allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln.

Es setzt unter anderem eine Unternehmenskultur voraus, die diese Art des Lernens und das kollaborative Arbeiten unterstützt. Es erfordert zudem neben der nötigen technischen Infrastruktur bei allen Beteiligten die Kompetenz, diese professionell zu nutzen. Ausserdem setzt es innovative Lehr- und Lernkonzepte und eine entsprechende Content-Entwicklung voraus.

Und mit am wichtigsten ist: Das Selbstverständnis der Trainer und Wissensvermittler muss sich wandeln - unter anderem, weil sie beim Blended Learning anders als beim Präsenzlernen nicht kontinuierlich im persönlichen Kontakt mit den Lernenden stehen, da die Teil-

nehmenden phasenweise auch alleine beziehungsweise eigenverantwortlich lernen. Dies schränkt unter anderem die Möglichkeiten der Trainer und Wissensvermittler ein, situativ auf Probleme der Teilnehmenden beim Lernen zu reagieren.

Ein Change-Projekt

Deshalb kämpfen, wenn Unternehmen bei ihrer Personalentwicklung verstärkt auf Blended-Learning-Konzepte setzen, ihre Trainer und Wissensvermittler anfangs ausser mit technischen oft auch mit zahlreichen methodisch-didaktischen sowie (selbst-)organisatorischen Fragen und Problemen. Bei deren Bewältigung wird ihnen meist zu wenig Unterstützung gewährt, denn: Viele Un-

ternehmen verkennen, dass es sich beim Einführen des Blended Learning in ihrer Personalentwicklung letztlich um ein Change-Projekt handelt, das auf das Schaffen einer neuen Lernkultur in ihrer Organisation abzielt - und zwar einer Lernkultur, bei der beim Lernen mehr Eigenverantwortung in den Händen ihrer Mitarbeitenden liegt. Entsprechend professionell sollte ein solches Projekt gemanagt werden.

Zum Einsatz kommen in den Unternehmen E- und Blended-Learning-Konzepte inzwischen recht häufig,

- wenn neue Mitarbeitende im Rahmen ihrer Einarbeitung die erforderlichen Kenntnisse über die im Betrieb praktizierten Verfahren und genutzten Technologien erwerben sollen oder
- wenn neue Problemlösungen eingeführt werden sollen und relativ viele Mitarbeitende in recht kurzer Zeit zu schulen sind.

Die Vorreiterfunktion

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

Hinzu kommt: Der Terminkalender von Führungskräften ist, weil auf ihren Schreibtischen so viele Fäden zusammenlaufen, oft so eng, dass es ihnen schwerfällt, regelmässig auf Schulungen zu gehen (und sich schon Wochen zuvor hierfür anzumelden). Deshalb kommt ihnen diese Lernform, bei der sie weitgehend selbst bestimmen, wann, wo, wie lange und wie viel sie lernen, sehr entgegen - zumal sie aufgrund ihrer Persönlichkeit in der Regel weniger Selbstmotivations-

probleme beim Lernen als viele Mitarbeitende auf der operativen Ebene haben.

Neue Anforderungen

Ein weiterer Grund, warum viele Unternehmen das Online-Lernen und Blended Learning in der Führungskräfteentwicklung stark puschen, ist: Gerade die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich in den zurückliegenden Jahren stark gewandelt - und zwar nicht nur aufgrund der im Zuge der Digitalisierung fortschreitenden bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, die von ihnen auch eine höhere Kompetenz zum lateralen Führen und Führen auf Distanz erfordert.

Auch solche Faktoren wie der Generationswechsel, der Fachkräftemangel und das vermehrte Arbeiten im Homeoffice tragen dazu bei, dass viele Führungskräfte ihr bisheriges Führungsverhalten überdenken und neu justieren müssen.

So sind heute zum Beispiel die meisten Führungskräfte viel stärker als früher als Sinnstifter und Beziehungsmanager sowie Motivatoren ihrer Mitarbeitenden und Teams gefragt - gerade weil sich die

Rahmenbedingungen des Handels und somit die betrieblichen Erfordernisse und Zielsetzungen immer schneller wandeln. Als Stichworte seien hier die Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg und der Klimawandel genannt.

Hieraus erwachsen auch neue Anforderungen an die Führungskräfte und somit Lernbeziehungsweise Entwicklungsbedarfe. Diese Bedarfe müssen oft zeitnah befriedigt werden, nicht nur aufgrund der Management- und Entscheiderfunktion, die jede Führungskraft auch hat, sondern auch, weil sie im Arbeitsalltag in einem permanenten Dialog mit ihren Mitarbeitenden stehen, die sie mit ihren Fragen, Sorgen und Nöten bombardieren.

In diesem Dialog können und dürfen die Führungskräfte sich nicht wegduckeln: Sie müssen Flagge zeigen. Dies können sie nur, wenn sie selbst die nötige Orientierung und sozusagen einen Kompass für ihr grundsätzliches sowie situationsbedingtes Verhalten und Vorgehen haben. Auch deshalb wird das Online-Lernen beziehungsweise Blended Learning von vielen Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung zurzeit stark forciert. «



Porträt



Barbara Liebermeister

Institutsleiterin, Beraterin,
Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden. Das Institut verfügt über eine eigene E-Academy, die Führungskräfte unterstützt beim Entwickeln des Mindsets sowie der

Kompetenzen, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs «Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt».



Kontakt

info@ifidz.de
www.ifidz.de