

Digitale Persönlichkeitsentwicklung

Wie E-Learning persönliche und professionelle Entwicklung sinnvoll ergänzt

Einleitung

Als systemische Unternehmensberatung richten wir unsere Leistungen konsequent auf Kulturentwicklung und Kooperationsberatung aus. Neben der Organisation liegt unser Fokus in der Arbeit mit unseren Kunden dabei immer auch auf der Person. Zunehmend stellen wir hierbei fest, dass für die Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern die Nachfrage nach digitalen Lernangeboten steigt.

Online-Seminare, E-Mail-Kurse und Gamification haben sich in der Wissensvermittlung und in der technischen Unterweisung (z.B. bei Produktschulungen) etabliert. Unternehmen folgen dem Trend, ihren Mitarbeitern zeit- und ortsunabhängige Lern- und Qualifizierungsmöglichkeiten anzubieten. Dabei sind sie bestrebt, bestehende Seminare, Workshops oder Trainings durch Online-Angebote zu ersetzen.

Wichtig erscheint uns eine Differenzierung, wann bzw. wozu welche Form am besten geeignet ist und vor allem wie die beiden Formate gut miteinander kombiniert werden können. In diesem Whitepaper beschäftigen wir uns daher mit der Frage, wie neue Lernformate sinn- und wirkungsvoll in klassische Lernsettings integriert werden können - insbesondere dann, wenn es über die professionell-fachliche Entwicklung hinaus um die persönliche Entwicklung und die Arbeit an inneren Haltungen geht.

Für Sie als Leser hält diese Whitepaper zum Einen eine theoretische Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen von digitalen, analogen und Blended Learning Formaten bereit. Das von uns in Anlehnung an das *Media Richness Model* entwickelte *Learning Richness Model* fasst für Sie zum Anderen auf einen Blick zusammen, wann welches dieser drei Lernsettings in Abhängigkeit von den gesetzten Lernzielen am stärksten zum Lernerfolg beiträgt.

Außerdem erhalten Sie einen praktischen Einblick in ein Kunden-Pilotprojekt im Bereich Persönlichkeitsentwicklung und soziales Lernens. Dabei handelt es sich um das Potenzialträger-Programm der Stadtwerke München (SWM), in dessen Rahmen wir die Präsenzmodule mit einem Blended Learning Transferkonzept angereichert haben. Im Sinne einer Good Practice können Sie von den erfolgversprechenden Erfahrungen und aufschlussreichen Erkenntnissen lernen, die wir im Prozess gewonnen haben.

Die Digitalisierung revolutioniert das Lernen am Arbeitsplatz

In Unternehmen und Organisationen zeichnen sich die Auswirkungen des kontinuierlichen Fortschritts moderner Informationstechnik längst ab. Neben der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, uns informieren und austauschen, beeinflusst die Digitalisierung auch unsere Wissens- und Lernkulturen.

Mit klassischem Lernen auf Vorrat, kann man den Anforderungen der sogenannten VUCA-Welt heute nicht (mehr) gerecht werden. Da Lernen ein „selbstorganisierter, konstruktivistischer Aneignungsprozess“ (Erpenbeck et al., 2016, S. 1) ist, können Wissen und Kompetenzen nicht einfach vermittelt, sondern nur selbst angeeignet werden. Statt Lernen und Weiterentwicklung in Organisationen ausschließlich in formalen, off-the-job geschaffenen Lernsettings wie Seminaren und Trainings zu initiieren, steigt die Notwendigkeit, Lernen direkt am Arbeitsplatz und erfahrungsbasiert zu ermöglichen. Der Megatrend Digitalisierung macht somit einen Wandel weg von einer fremdgesteuerten, formalen hin zu einer selbstorganisierten und informellen Lern- und Lehrkultur nötig.

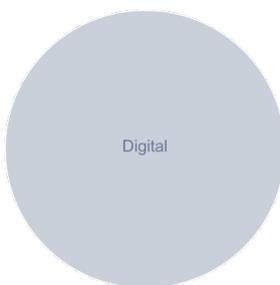
Für uns als Lernbegleiter stellt sich dabei die Frage, wie wir die Lernenden in den Organisationen für diesen Wandel befähigen können. Andererseits müssen wir selbst den neuen Anforderungen gerecht werden und noch mehr als bislang vom Lehrenden und Wissensvermittler zum Lernbegleiter werden, der beratend und coachend individuelles Lernen ermöglicht und unterstützt und dabei sinnvoll die Möglichkeiten der Digitalisierung ausschöpft.

Entweder-oder: Analoge und digitale Lernsettings im Vergleich

Wie einleitend beschrieben, ist Lernen im beruflichen Kontext durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien nicht mehr nur auf den Seminarraum beschränkt und wird zunehmend zeit- und ortsunabhängig gestaltet. Die Möglichkeiten, Lernsettings zielorientiert und wirksam zu gestalten, vervielfältigen sich dadurch wiederum. So werden beispielsweise mehr-modulige Präsenzformate, die klassischerweise in Entwicklungsprogrammen für Potenzialträger, Fach- oder Führungskräfte vorherrschen, um digitale Lernformate ergänzt. Immer häufiger beobachten wir sogar, dass sie komplett ersetzt werden. Statt in einem „sowohl-als-auch“, wird häufig in einem „entweder-oder“ gedacht.

Digitale sowie analoge Lernsettings bergen dabei sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Worin die jeweiligen Besonderheiten liegen und welche wesentliche Vor- und Nachteile sie jeweils mit sich bringen, fassen wir nachfolgend aus unserer Sicht und Erfahrung zusammen.

E-Learning Formate



Seit ihrem Ursprung in den frühen 60er Jahre, haben sich die digitalen Lernformen im Zuge der Digitalisierung in quantitativer und qualitativer Hinsicht vervielfältigt. Je nach zugrundeliegender Technologie und Lernsetting kann man z.B. *inhaltsorientierte* Lernformen wie web- und computerbasierte Trainings oder eher *prozessorientierte* Varianten wie Virtual Classrooms oder virtuelle Learning Communities unterscheiden. Im Rahmen dieser Formate können Lerninhalte auditiv und/oder visuell aufbereitet, dargestellt und kombiniert werden. Die Lernenden können wiederum auf diverse Art und Weise mit den Inhalten interagieren.

Vorteile und Chancen	Nachteile und Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Medien und Lernmethoden können an den jeweiligen Lerntyp und die individuellen (Lern-)Bedürfnissen angepasst werden. So können die Lernenden bspw. das Lerntempo selbst bestimmen und Inhalte mehrfach wiederholen. • Auf Inhalte und Wissen kann schnell, einfach sowie zeitlich und räumlich unbegrenzt zugegriffen werden. • Über digitale Plattformen kann Wissen organisationsweit und -übergreifend geteilt und erarbeitet werden. • Der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag wird durch die zeitliche und räumliche Unabhängigkeit und die Möglichkeit zur Integration in die Arbeitsprozesse erleichtert. • E-Learning ist kosten- und zeitgünstig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenseigenen Plattformen für E-Learning aufzusetzen oder betreiben zu lassen, ist kostenintensiv und zeitaufwendig. • E-Learning-Angebote zu konzipieren und zu realisieren, setzt sowohl technisches als auch didaktisches Know-how voraus. Dieses muss sich entweder intern angeeignet oder hinzugekauft werden. • Auf Seiten der Lernenden erfordern E-Learning Formate ebenso adäquate Medienkompetenzen sowie Selbstlernkompetenzen und Selbstdisziplin. Beides ist in der heutigen Arbeitswelt häufig (noch) unzureichend ausgeprägt. • Digitales Lernen in den Arbeitsalltag zu integrieren ist herausfordernd und steht in Konkurrenz mit dringlichen und wichtigen operativen Themen und Aufgaben der Lernenden. • Beim Lernen vor dem Bildschirm ermüden die Lernenden schneller als bspw. mit Zettel und Stift oder gar im Seminarraum mit anderen Teilnehmern. • Der reale, soziale Kontakt mit sowie der persönliche Erfahrungsaustausch zwischen Kollegen und Trainern fehlt. Erklärungen können häufig nicht direkt geliefert werden, wodurch offene Fragen zunächst unbeantwortet bleiben.

Präsenzformate



Präsenzformate waren lange Zeit die präferierte Wahl, wenn es um die Aus- und Weiterbildung in Organisationen ging. Gemeint sind hiermit jegliche Lernsettings, bei denen alle Lernenden und der/die Trainer zum Lernen in einem Raum zusammenkommen - entweder on-the-job oder off-the-job. Dabei geht es keinesfalls um die reine Vermittlung von (Fach-)Wissen. Vielmehr steht im Rahmen von Präsenztrainings (Weiter-)Entwicklung persönlicher und sozialer Kompetenzen der Anwesenden im Vordergrund. Dazu stehen in eine

Vielfalt an Methoden zur Verfügung, von Impulsen und Inputs über Selbstreflexion,

Spiegelungsübungen und Feedback bis hin zu anwendungsorientierten Gruppenarbeiten, kollegialen Fallberatungen und Transfer-Elementen.

Vorteile und Chancen	Nachteile und Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> ● Im Sinne der Prozessorientierung können die Trainer die Bedürfnisse einzelner Teilnehmer sowie der Gruppe direkt wahrnehmen. Auf individuelle Fragen oder Missverständnisse können sie direkt reagieren und zu deren Klärung beitragen. ● Lernen kann erlebnisorientiert gestaltet und emotionalisiert werden, wodurch ein nachhaltiger Lerneffekt eintritt. ● Neben Hören und Sehen können auch alle anderen Sinne und damit auch habitische und kommunikative Lerntypen angesprochen werden. ● Präsenztrainings ermöglichen intensive soziale Interaktion und kollegialen, bereichsübergreifenden Austausch. Gruppendynamische Entwicklungen können besser gesteuert, Kooperation und gegenseitige Unterstützung direkt ge- und erlebt werden. ● Die hohe Begegnungsqualität stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe und begünstigt eine nachhaltige Vernetzung auch über das Training/Entwicklungsprogramm hinaus. Sie bietet eine wichtige Voraussetzung mit der einhergehenden Kulturentwicklung in den Organisationen. ● Terminliche Absprachen (bspw. für Peergroup-Treffen) und Aufgabenverteilungen können direkt getroffen und somit Commitment und Transfer gefördert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Präsenztrainings sind zeitlich, räumlich und organisatorisch kaum flexibel. Kurzfristige Änderungen in der Planung von Terminen oder Räumlichkeiten sind schwer und/oder nur mit finanziellen Aufwänden möglich. ● Die Zeit, in der intensiv und gemeinschaftlich gelernt wird, ist oft auf maximal zwei Tage begrenzt. In dieser kurzen Zeit müssen häufig viele Inhalte und Themen untergebracht werden, was sowohl für die Lernenden als auch für die Lehrenden anspruchsvoll ist. ● Im Verlauf der Präsenztrainings kann nur bedingt auf die individuellen Lernpräferenzen bezüglich Tempo, Schwerpunktsetzung und Wissensstand eingegangen werden. Während sich die Einen bei Thema X langweilen, geht es den Anderen bei Thema Y zu schnell. ● Die Selbstlernkompetenz der Lernenden wird nicht/nur bedingt gefördert.

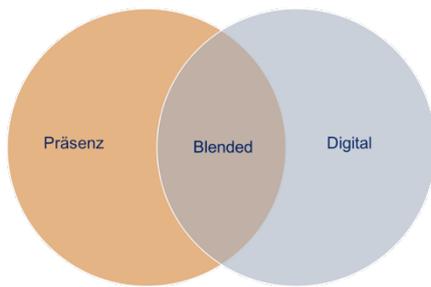
Sowohl-als-auch: Blended Learning Formate

Trotz all der Möglichkeiten, die moderne Informations- und Kommunikationstechnologien bieten, sind wir davon überzeugt, dass eine nachhaltige Entwicklung insbesondere der sozialen und persönlichen Kompetenzen weiterhin persönliche Begegnung voraussetzt.

Gleichzeitig bieten digitale Lernsettings ein enormes Potenzial, dass im Sinne der Ganzheitlichkeit genutzt werden sollte.

Um Lernen in der Arbeitswelt (selbst-)wirksam zu gestalten und den nötigen Wandel vom formellen, fremdgesteuerten hin zum informellen, selbstgesteuerten Lernen pro-aktiv zu fördern, sollte daher das Beste aus beiden „Welten“ genutzt werden. Ein solches „sowohl-als-auch“, das sogenannten Blended Learning, macht sich die lernrelevanten Vorteile der digitalen und der analogen Lernformate zu Nutze.

Blended Learning Formate



Blended Learning heißt übersetzt soviel wie *vermishtes* oder *kombiniertes Lernen*. Dahinter verbirgt sich ein Lernansatz, bei dem analoge nicht durch digitale Lernformen ersetzt oder verdrängt werden, sondern beides sinnvoll und lernzielorientiert ergänzt und miteinander kombiniert wird. In der Regel werden hierbei die reine Wissensvermittlung unter Einbezug von E-Learning-Elementen aus dem Präsenztraining ausgelagert. Wissensvermittlung erfolgt vorbereitend, begleitend und nachbereitend zu den Präsenzmodulen in eigens dafür eingerichteten Online-Plattformen, -Übungen und -Seminaren. Dabei kann jeder Teilnehmer selbstgesteuert im eigenen Tempo und anknüpfend an den eigenen Wissensstand Inhalte erarbeiten, wiederholen und vertiefen. Die häufig knappe Zeit in Präsenzveranstaltungen kann dadurch wiederum intensiv genutzt werden, um zu reflektieren, zu üben, zu diskutieren, Feedback zu geben und den Transfer in den Arbeitsalltag zu sichern.

Damit Blended Learning gelingt und den Lernerfolg der Teilnehmer aus Potenzialträger- und Entwicklungsprogrammen unterstützt, reicht es jedoch nicht aus, einfach nur die wissensbasierten Lerninhalte in E-Learning-Formate zu packen. Entscheidender als das Verhältnis zwischen digitalen und analogen Elementen ist es stattdessen, Entwicklungsprogramme als Ganzes didaktisch sinnvoll und effizient zu konzipieren. Richtungsweisend und maßgebend sind dabei die gesteckten Lernziele.

Die Wahl des geeigneten Lernsettings

Welches dieser drei Lernsettings wann am wirksamsten zum Lernerfolg beiträgt, hängt maßgeblich davon ab, welche Lernziele erreicht werden sollen. Diesen entscheidenden Zusammenhang zeigt das *Learning Richness Model*, das wir in Anlehnung an das *Media Richness Model* nach Lengel und Daft (1984) entworfen haben. Es gibt eine erste Orientierung, wenn es um die Wahl des geeigneten Mediums im Rahmen von Entwicklungsprogrammen geht - ganz gleich ob für Potenzialträger, Fach- oder Führungskräfte.



Abbildung 1: Learning Richness Model

Im Kern sagt das Modell, dass Lernen dann am effektivsten und wirksamsten ist, wenn das jeweilige Lernsetting den gesteckten Lernzielen bzw. -anforderungen gerecht wird. Dabei gilt: Je komplexer die Anforderungen an das Lernen sind, desto notwendiger sind Lernformate, die über digitales Lernen hinausgehen und persönliche, reichhaltige Kommunikation und Interaktion ermöglichen.

Während die **Lernsettings** wie oben beschrieben in digitale, analoge und Blended Learning Formate eingeteilt werden können, lassen sich die **Lernanforderungen** anhand der drei folgenden Ebenen unterscheiden:

- **Lernen auf der Wissensebene (kognitiv):** Aneignung von (Fach-)Wissen
Fokus: Inhalte, Inputs
- **Lernen auf der Verhaltensebene (konativ):** (Weiter-)Entwickeln von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Methoden sowie sozialer und persönlicher Kompetenzen
Fokus: Üben, Wiederholen, Reflektieren
- **Lernen auf der Haltungsebene (affektiv):** Arbeit an Einstellungen und inneren Haltungen
Fokus: Feedback, (Selbst-)Reflexion, Erleben, Vernetzung/Begegnung

Wenn es um die bloße Aneignung von (Fach-)Wissen geht und Lernen auf der **kognitiven Ebene** erfolgt, eignet sich der **Einsatz rein digitaler Medien**. In Form von Lernvideos, Artikeln oder Podcasts können Inhalte vermittelt, vertieft oder aufgefrischt und Impulse gesetzt werden. Der große Vorteil liegt darin, dass die Lernenden in ihrem individuellen Tempo sowie orts- und zeitunabhängig lernen können. Da sie auf die Inhalte immer wieder zurückgreifen können, können sie je nach Bedarf Informationen auch zu späteren Zeitpunkten nachlesen oder -schauen. So können sie ihren Wissensaufbau maximal selbstorganisiert und bedarfsorientiert gestalten.

Um (neue) Aufgaben und Rollen erfüllen zu können, ist es nötig, nicht nur neues Wissen, sondern auch neue oder andere **Verhaltensweisen** zu erlernen. Wenn es darum geht, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben oder auszubauen und sowohl persönliche als auch soziale Kompetenzen (weiter) zu entwickeln, ist eine **Kombination aus digitalen und Präsenzelementen** empfehlenswert. Inputs und Impulse können im Vorfeld digital übermittelt und anschließend in einer Präsenzveranstaltung besprochen, reflektiert und ausprobiert werden. Verhaltensweisen und Kommunikationstechniken können in einem

geschützten Rahmen geübt werden. Das Feedback der anwesenden Teilnehmer und Trainer hilft den Lernenden dabei, Stärken zu erkennen, blinde Flecken zu verkleinern und sich zu professionalisieren bzw. in ihre Rolle hineinzuwachsen.

Insbesondere wenn es darum geht, an inneren **Haltungen und Einstellungen** zu arbeiten, braucht es jedoch Lernsettings, die persönliche Interaktion und Kommunikation ermöglichen. Denn nur **Präsenzformate** schaffen einen Rahmen, in dem sich die Lernenden ihrer teilweise hinderlichen Haltungen bewusst werden und sich in anderen Haltungen erleben können. Persönliches Feedback zur Wirkung auf die anderen Teilnehmer ist hierbei essentiell. Die Wirkung beurteilen können die anderen wiederum nur, wenn es auch persönliche Interaktion gab. Gleichzeitig erfordert Persönlichkeitsentwicklung auf Seiten der Teilnehmer u.a. ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen. Diese Atmosphäre lässt sich deutlich einfacher in einem persönlichen Setting schaffen, als über digitale Plattformen.

Am Beispiel des SWM-Potenzialträger-Programms möchten wir nachfolgend zeigen, wie wir als Lernbegleiter durch die bewusste Wahl von analogen, digitalen und Blended Learning Formaten zur Erreichung der gesetzten Lernziele beitragen konnten.

Ein Praxisbeispiel: Das SWM Förderprogramm für PotenzialträgerInnen

Ein Bereich unserer Beratungstätigkeit konzentriert sich auf die Begleitung von Mitarbeitern und Führungskräften in Entwicklungsprogrammen. Hier nehmen wir einen anhaltenden Trend wahr: Der Fokus verschiebt sich von der Qualifizierung der Führungskräfte mehr und mehr zur Förderung der Talente und Potenziale. In Zeiten des Fachkräftemangels ist dies nicht verwunderlich. In unseren Potenzialträger-Programmen ermöglichen wir den Teilnehmern Persönlichkeitsentwicklung und befähigen damit Mitarbeiter zur Übernahme von größerer Verantwortung. Die damit verbundene Zunahme von Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen ist von großem Nutzen für die Kunden - zumal sie auf die Mitarbeiterbindung einzahlt. Eine horizontale und vertikale Weiterentwicklung des Mitarbeiters innerhalb der Organisation ist so wahrscheinlicher als ein Wechsel in ein anderes Unternehmen.

Unsere Potenzialträger-Programme bestehen normalerweise aus mehreren Präsenzmodulen (in der Regel drei bis vier Module mit jeweils zwei Tagen). Darüber hinaus findet Lernen auch in Peergroups und in Transfer-Coachings zwischen den Präsenzmodulen statt. Der Mehrwert, im Vergleich zu einmaligen Trainings, liegt auf der Hand: Die Teilnehmer lernen sich besser kennen und vertrauensvolle Beziehungen entstehen. Zudem ist die Vernetzung der Teilnehmer untereinander stärker. Eine solche Qualität der Lernatmosphäre wirkt sich positiv auf den Lernerfolg aus, sowohl bei jedem Einzelnen als auch bezogen auf die Gruppe.

Individuelles und soziales Lernen erfolgen im Prozess. Die Präsenzmodule im Rahmen der mehr-moduligen Entwicklungsprogramme bieten die Möglichkeit, diesen Lernprozess zu begleiten und den Fortschritt zu fördern. Rückschritte beim Lernen werden diskutiert und bearbeitet, Zwischenerfolge gemeinsam gefeiert und der Umgang mit Hindernissen wird besprochen. So begeben sich die Teilnehmer gemeinsam auf eine Lernreise.

Neben den Präsenzmodulen und Peergroup-Treffen, fragen Kunden immer häufiger nach digitalen bzw. Blended Learning Elementen. Ergänzend zu den Präsenzmodulen stellen sie ein gutes Mittel dar, den Transfer in den Berufsalltag zu unterstützen. Nachfolgend erfahren Sie, wie wir im Fall des SWM-Potenzialträger-Programms ein solches Blended Learning Transferkonzept gestaltet haben.

Hintergrund zum SWM Förder-Programm

Patrick Dörr, Senior-Referent Personalentwicklung der Stadtwerke München, wendete sich im Sommer 2017 mit dem Bedarf für ein Potenzialträger-Programm an uns. Anlass war eine geplante Basisqualifizierung für Leistungs- und Potenzialträger als ersten Schritt für eine gezielte Nachfolgeplanung. Da in den nächsten zehn Jahren ca. ein Drittel der SWM Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden, ist die Nachfolgeplanung aus der bestehenden Mannschaft ein erfolgskritischer Faktor für das Unternehmen.

Die inhaltlichen Anforderungen an das Programm hat Patrick Dörr in einer eigens dafür einberufenen Arbeitsgruppe definiert. Diese hat auf Basis von Zukunftsszenarien Kernkompetenzen für künftige Leistungsträger abgeleitet. Folgende Aspekte haben sich hierbei herauskristallisiert:

- Persönlichkeitsentwicklung
- Persönliche Reife/Selbstreflexion/Wirkung
- Werteorientierung
- Leistungsmotivation
- Umgang mit Spannung/Unfertigem/Widersprüchlichkeiten
- Agiles Arbeiten
- Kooperation
- Vernetzte Kommunikation

Diese Kernkompetenzen werden von SWM als Erfolgsfaktoren sowohl für die eigene Wirksamkeit von Mitarbeitern sowie für eine erfolgreiche Weiterentwicklung im Konzern (horizontale und vertikale Karriere) gesehen.

Das Potenzialträger-Programm verfolgt folgende Zielsetzung:

- Qualifizierung und Bindung der Zielgruppe „PotenzialträgerInnen“. Die Gruppe Potenzialträger besteht bei SWM aus der Frauenförderung und den PotenzialträgerInnen aus dem SWM Talentmanagement-Prozess
- Entwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen
- Vermittlung wesentlicher Kernkompetenzen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung im Konzern (horizontale und vertikale Karriere)
- Individuelle berufliche Karriereplanung
- Vernetzung und Vermittlung von SWM-Know How

Darüber hinaus benannte SWM rahmengebend folgende Gestaltungselemente:

- ca. 3 Module à 2-3 Tage
- Einbindung der jeweiligen Führungskraft als Sponsor und Enabler für die Praxis
- Integration digitaler Lernformate / E-Learnings
- Strukturierter Praxistransfer
- Hospitationen zur Förderung der internen Vernetzung
- Einbeziehung von Methoden und Übungen aus der agilen Arbeitswelt

Design und Didaktik des Potenzialträger-Programms

Ein erklärtes Ziel im Rahmen des SWM-Förderprogramms war und ist, die Entwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen. Die Arbeit an den eigenen inneren Haltungen und Einstellungen nimmt hierbei in unseren Augen einen enorm hohen Stellenwert ein.

Aus diesem Grund haben wir uns bewusst dafür entschieden, den Fokus im Rahmen des SWM-Förderprogramms auf die Durchführung von drei Präsenzmodulen zu legen. Zumal diese aufgrund der hohen Begegnungsqualität eine wichtige Basis für die damit einhergehenden Kulturentwicklung in der Organisation bieten.

Um jedoch, wie oben beschrieben, selbstorganisiertes, informelles und damit nachhaltiges Lernen auch außerhalb des Seminarraums zu ermöglichen, war die Integration digitaler Elemente in das Förderprogramm essenziell. In Abstimmung mit Patrick Dörr haben wir daher ein besonderes Blended Learning Format gewählt: Zur zusätzlichen Unterstützung des Lerntransfers aus den Präsenzmodulen in die Arbeitspraxis, haben wir die halbjährige Präsenzphase um eine halbjährige Blended Learning Phase erweitert. Entstanden ist ein Blended Learning Transferkonzept, das wir in angepasster Form bei verschiedenen unserer Kunden einsetzen. Am Beispiel des SWM-Förderprogramms stellen wir hier dieses Konzept nachfolgend da.

Die Präsenzphase

Auf Grundlage des Grobkonzeptes von Patrick Dörr und seiner Abteilung sowie mehrerer Gespräche entwickelten wir ein drei-moduliges Programm mit folgenden Themenschwerpunkten/Foki:

1. Modul: Die eigene Arbeitsfähigkeit stärken
2. Modul: Tragfähige Arbeitsbeziehungen gestalten
3. Modul: Persönliche Wirkung

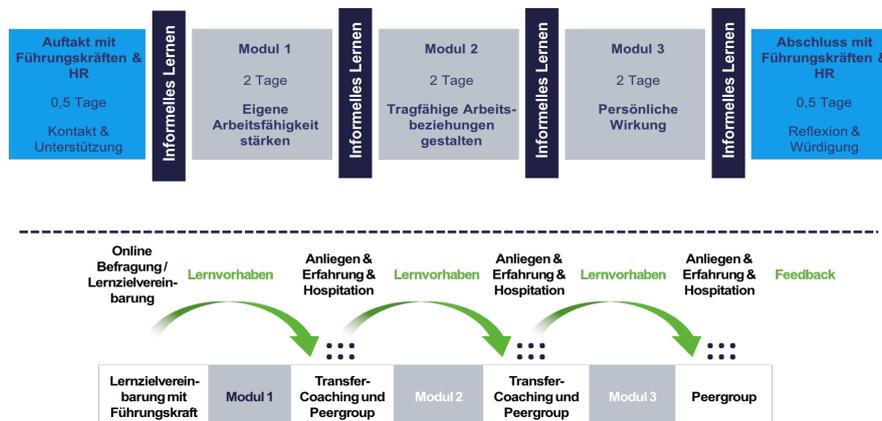


Abbildung 2: Präsenzphase des SWM-Potenzialträger-Programms

Neben den inhaltlichen Schwerpunkten ist es unser Anliegen, Entwicklungs-/Förderprogramme und Trainings zu gestalten, die auf die Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst sind. Diesem Prinzip folgend, moderierten wir zum Auftakt für das SWM-Potenzialträger-Programm einen Kick-Off-Workshop zwischen HR, Teilnehmern der Pilotgruppe und deren Führungskräften. In diesem ersten Workshop wurden das Programm und die Inhalte vorgestellt. Aufbauend auf den Rückmeldungen der Teilnehmer zu ihren Erwartungen und Wünschen daran, konnten wir die Module noch stärker an die individuellen Bedürfnissen der Teilnehmer anpassen.

In Präsenzmodulen selbst legen wir großen Wert darauf, an den aktuellen Themen und Herausforderungen der Teilnehmer zu arbeiten. So war auch jedes Modul des SWM-Förderprogramms gekennzeichnet durch eine Mischung aus kurzen fachlichen Inputs zu den jeweiligen Schwerpunktthemen des Moduls, Impulsen zur Selbstreflexion, praktischem Üben und dem Anwenden von Modellen auf die eigene Praxis. Als zentrales Didaktik-Element

haben wir die kollegiale Fallberatung eingeführt. Damit haben wir bereichsübergreifenden Austausch und Vernetzung sowie praxisrelevante Diskussionen in der Gruppe gefördert und leisten letztlich einen Beitrag zur Entwicklung einer kooperativen Kooperationskultur bei SWM.

Um das Ziel, sich sowohl horizontal als auch vertikal erfolgreich im Konzern weiterzuentwickeln, zu erreichen, ist die bloße Vermittlung von Fähigkeiten und Wissen nicht genug. Was es über fachliche und methodische Kompetenzen hinaus braucht, ist die Entwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen. Da hierfür wiederum die Arbeit an den eigenen inneren Haltungen ausschlaggebend ist, beschäftigen sich die Teilnehmer im dritten und letzten Modul mit ihrer persönlichen Wirkung. An realen, herausfordernden Interaktionssituationen konnten sie sich in ressourcen- und lösungsorientierten Haltungen üben und erfahren, wie die innere Haltung einen Unterschied in Bezug auf die Wirkung ihres Verhaltens macht.

Eine so intensive und persönliche Arbeit an den individuellen Herausforderungen der Teilnehmer war zu diesem Zeitpunkt möglich, weil wir gemeinsam mit den Teilnehmern sukzessive eine entsprechende Lernkultur geschaffen haben. Wie in all den bisherigen Lernreisen, die wir gestalten und begleiten durften, haben wir als Lernbegleiter auch im Rahmen des SWM-Potenzialträger-Programms einen vertrauensvollen Raum und Lernsettings dafür geschaffen.

Damit diese Lernkultur auch über die Präsenztermine hinaus wirken und von den Teilnehmern weitergelebt werden kann, fördern wir immer auch informelles Lernen zwischen den Modulen. Im ersten Modul haben die Teilnehmer dazu jeweils zu viert eine Peergroup gebildet und einen ersten Termin vereinbart. Diese in den Arbeitsalltag integrierten Peergroup-Treffen nutzten die Teilnehmer sowohl zum bereichsübergreifenden Austausch als auch zur kollegialen Beratung mit Blick auf konkrete Anliegen einzelner Kollegen. Geleitet von einem der Trainer, wurde der Austausch innerhalb der Peergroups in einem zusätzlich stattfindenden Transfer-Coaching mit weiteren Inhalten und Fragen zur Selbstreflexion angereichert.

Die Blended Learning Transferbegleitung

Damit sich die so gestaltete Lernreise zur persönlichen und professionellen Weiterentwicklung der SWM-Potenzialträger auch über die Präsenzmodule hinaus fortsetzt, haben wir ein sechsmonatiges Blended Learning Transferkonzept entwickelt. Dessen Ziel war, die Teilnehmer des Förderprogramms über die drei Präsenzmodule hinaus zu Selbstreflexion, Lernen und Ausprobieren anzuregen und den Transfer des Gelernten in den Praxisalltag fortzusetzen.

Wir haben uns bewusst entschieden die digitalen Elemente des Programms an die Präsenzphase anzuschließen. Insbesondere, weil digitales Lernen eine stärkere Selbstorganisation der Teilnehmer fordert, an die wir sie im Zuge der Präsenztrainings und Peergrouptreffen sukzessive herangeführt haben.

Im letzten Präsenzmodul haben wir das Blended Learning Transfer Konzept vorgestellt. Die Teilnehmer kannten somit die Zielsetzung und den Ablauf. Sie hatten vor Ort Zeit sich als Peergroup zu organisieren.

Der Ablauf der Transferbegleitung sieht wie folgt aus:

- In einem Zeitraum von sechs Monaten wurden **mithilfe von Videos** einmal monatlich die **Themenschwerpunkte der Präsenzmodule aufgefrischt und**

vertieft. Die Videos wurden von system worx erstellt, aufbereitet und den Teilnehmern **via E-Mail** mit einem Link zu einer privaten/nicht-öffentlichen Youtube-Playlist zur Verfügung gestellt.

- Zusammen mit der monatlichen E-Mail erhielten die Teilnehmer zudem jeweils **Reflexionsfragen**, die sie zunächst für sich in **Einzelreflexion** beantworten sowie anschließend in **Peergroups** diskutierten.
- Zu diesem Zwecke wurden die **Treffen der Peergroups**, die zwischen den Präsenzmodulen zum kollegialen Austausch und Vernetzen stattgefunden haben, fortgesetzt. Im Rahmen der Blended Learning Transfer-Begleitung trafen sich die Teilnehmer weitere vier Mal für ca. eine Stunde selbstorganisiert in ihren Peergroups. Darüber hinaus gab es nach den ersten drei sowie nach sechs Monaten erneut **Transfer-Coachings**.

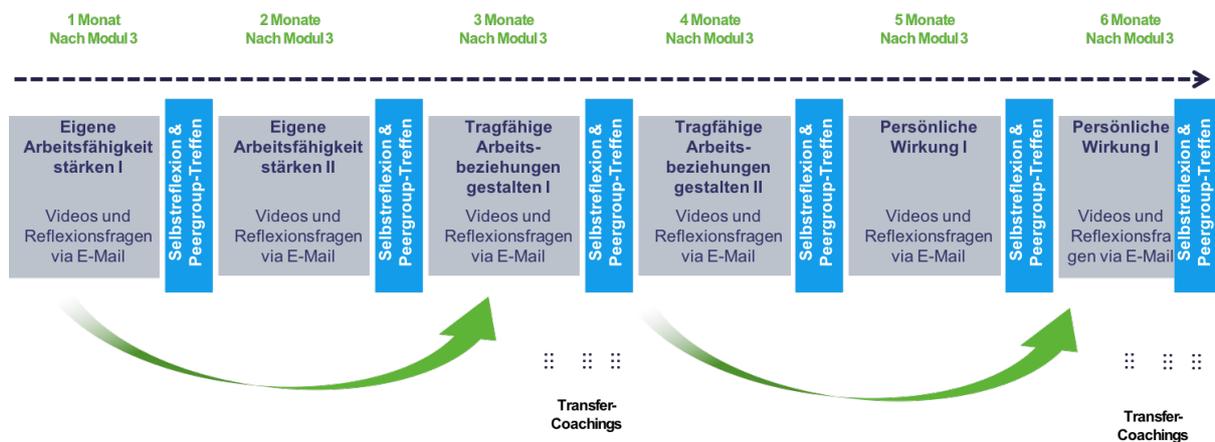


Abbildung 3: Blended Learning Transferkonzept des SWM-Potenzialträger-Programms

Bei der Auswahl der Inhalte für die Auffrischungs-Videos haben wir uns daran orientiert, welche Inhalte in den Präsenzterminen für die Teilnehmer am wichtigsten waren. Für die Videos mit den neuen, vertiefenden Inhalten haben wir Themen ausgewählt, die für die Teilnehmer eine vertiefende Ergänzung darstellen. Wichtig war auch, dass die Modelle nicht zu komplex sind, so dass die Teilnehmer sie ohne Rückfragen an uns leicht anwenden konnten. Die Reflexionsfragen unterstützten die Teilnehmer dabei, die gehörten Inhalte zu reflektieren und auf ihren Berufsalltag anzuwenden. Die Fragestellungen bezogen sich dabei sowohl auf die Haltungs- als auch auf die Verhaltensebene. So haben wir beispielsweise zur Wiederholung des Themas Fragetechniken und aktives Zuhören beide Konzepte nochmals vorgestellt. Zur Reflexion erhielten die Teilnehmer folgende Fragen:

- Mit welcher Haltung stelle ich Fragen? Mit welcher Haltung höre ich zu? (In Zweiergesprächen, Meetings, Präsentationen, Telkos)
- Welches Ergebnis erziele ich damit (bei anderen)?
- Was wäre eine wirksamere innerer Haltung?

Lessons Learned

Wie einleitend bereits angedeutet, haben wir im Rahmen des Pilotprojektes wertvolle Erfahrungen gesammelt. Sie helfen uns künftige Entwicklungsprogramme - sei es für Potenzialträger, Fach- oder Führungskräfte - unter Einbindung digitaler Lernelemente noch wirksamer zu gestalten. Damit auch Sie davon profitieren können, teilen wir abschließend gerne mit Ihnen die Erkenntnisse, die wir ganz konkret bezogen auf die Fortsetzung des

SWM-Potenzialträger-Programm sowie allgemein mit Blick auf Blended Learning Formate gewonnen haben.

Unsere Erkenntnisse bezogen auf das SWM-Potenzialträger-Programm

Die Transfer-Coachings zur Halbzeit der sechs-moduligen Transfer-Begleitung haben wir genutzt, um Rückmeldungen der Teilnehmer zu ihren gemachten Erfahrungen einzuholen. Uns hat interessiert, wie es ihnen damit ging, wie sie es allgemein erlebt haben, was sie als hilfreich, was aber auch als herausfordernd und verbesserungswürdig empfunden haben.

Peergoup-übergreifend kamen auf diese Fragen wertvolle Hinweise zu den folgenden Aspekten:

- Inhalte der Lernvideos
- Technische Umsetzung
- Selbstorganisiertes Lernen

Inhalte der Lernvideos

Es wurde als hilfreich erlebt, dass die Inhalte aus den Präsenzmodulen einerseits zur Auffrischung und andererseits zur Vertiefung genutzt werden konnten. Insbesondere, weil die Präsenzmodule inhaltlich mitunter sehr intensiv waren, bieten die Videos die Möglichkeit, die Inhalte nach Belieben wiederholen zu können. Als großen Vorteil nannten die Lernenden dabei die Möglichkeit, ganz individuell zu entscheiden: Während für Einzelne bspw. die Wiederholung des Themas Fragetechniken keine Relevanz für den eigenen Berufsalltag hatte, schaute ein Teilnehmer dieses Video zur Vorbereitung wichtiger Meetings sogar mehrfach.

Gleichzeitig äußerten die Teilnehmer auch den Wunsch nach neuen, im Training noch nicht behandelten Modellen. Für künftige Staffeln werden wir daher in Abstimmung mit dem Auftraggeber weitere Inhalte aufbereiten, die für die Potenzialträger praxisrelevant sind. Darüber hinaus werden wir Literaturempfehlungen und Links zu den diversen Themen mitsenden, mit deren Hilfe die Teilnehmenden die Inhalte je nach Bedarf eigenständig vertiefen können-

Um neben reflektierenden Lerntypen auch die Macher besser abzuholen, werden wir zukünftig zudem die Reflexionsfragen um sogenannte "Finger-Übungen" für den (Berufs-)Alltag erweitern. Die bei der Erfüllung dieser kleinen Aufgaben gesammelten Erfahrungen können wiederum in den Peergroups und/oder Transfer-Coachings reflektiert und diskutiert werden.

Technische Umsetzung

In Absprache mit SWM wurde bei der Erstellung der Videos ein ressourcenschonendes Vorgehen gewählt. Es handelte sich daher nicht um eine aufwändige High-End Produktion. Die gute Nachricht ist: Die Qualität der Videos scheint nicht der ausschlaggebende Faktor für den Erfolg der Blended Learning Transferbegleitung zu sein. So waren sich alle Teilnehmer darüber einig, dass die Qualität der Videos ausreichend gut ist und sie im Sinne von Aufwand und Nutzen für künftige Staffeln beibehalten werden soll.

Gleichzeitig arbeiten wir kontinuierlich daran, die Qualität, den Abwechslungsreichtum und auch die technische Aufbereitung (Einsatz von E-Learning Software) der Videos weiterzuentwickeln.

Selbstorganisiertes Lernen

Die örtliche und zeitliche Unabhängigkeit scheint Fluch und Segen zugleich zu sein. **Einerseits** hoben die Teilnehmer diesen Aspekt als besonders positiv hervor, da es ihnen ermöglicht, flexibel zu entscheiden wann und wo sie die Videos schauen. So haben zumindest jene Teilnehmer, die ein Diensthandy besitzen, dazu beispielsweise die Zeit auf dem Weg zur oder von der Arbeit genutzt. Die Peergroups haben das Format gut angenommen und sich selbstorganisiert getroffen, um die Fragen zu diskutieren und in kollegialen Austausch und Fallberatung zu gehen.

Andererseits stellten die Potenzialträger fest, dass die hohe Flexibilität auch dazu verleitet, das Schauen der Videos "auf die lange Bank" zu schieben. Insbesondere wenn der Schreibtisch voll war und viele dringliche Aufgaben anstanden, fiel es ihnen schwer, sich die nötige Zeit dafür einzuräumen. Zumal viele den Anspruch hatten, sich nicht nur "zwischen Tür und Angel" mit den Themen auseinanderzusetzen. Dass an dieser Stelle am ehesten Abstriche gemacht wurden, zeigte sich in der abnehmenden Anzahl der Aufrufe je Video.

Zwar empfanden die Potenzialträger jene Videos, die sie zu Beginn (noch) geschaut haben, als wertvoll und hilfreich. Doch aufgrund der fehlenden Zeit, fiel es ihnen schwer, das informelle und selbstgesteuerte Lernen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dieses Phänomen zeigt deutlich, wie erfolgsrelevant einerseits Selbstlernkompetenzen und Selbstdisziplin auf Seiten der Lernenden sind. Andererseits wird klar, wie sehr strategische Themen wie die Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern im Unternehmen in Konkurrenz mit den zu erfüllenden operativen Aufgaben stehen.

Wie also damit umgehen?

Dem mehrfach geäußerten Vorschlag der Teilnehmer, die Videos mit Outlook-Terminen oder gar Erinnerungen zu schicken, stehen wir kritisch gegenüber. Denn ein solches Vorgehen würde nicht unserem Verständnis und dem angestrebten Ziel von selbstorganisiertem Lernen entsprechen. Stattdessen gilt es die Lernenden dabei zu unterstützen, sich aktiv Zeit zu nehmen und die persönliche Entwicklung als wichtige und dringliche Aufgabe zu betrachten und entsprechend zu priorisieren. Das hat zum Einen mit der inneren Haltung, zum Anderen aber auch mit gesteckten Rahmen zu tun. Wir sehen in folgenden Aspekten die Chance, zu beidem beizutragen:

- Im Rahmen der Präsenzmodule sollte die Relevanz der persönlichen Kompetenzentwicklung betont werden - sowohl für die eigene berufliche Karriere als auch für SWM.
- Die Einbindung der Führungskräfte vor, während und nach dem Programm sollte intensiviert werden. Sie sollten ebenfalls die Notwendigkeit herausstellen und den Teilnehmenden die nötige Zeit einräumen.
- Die Präsenzphase müssen noch gezielter als bisher genutzt werden, um die Entwicklung von Selbstlernkompetenzen der Teilnehmer zu fördern. Im Sinne der Stufen der Selbstorganisation (siehe oben) sollten die Vorgaben von Aufgaben und Reflexionsfragen für die Arbeit in den Peergroups zwischen den Präsenzmodulen sukzessive abnehmen.
- Um die nötigen Medienkompetenzen und die Selbstdisziplin zu entwickeln, scheint es uns außerdem ratsam, digitale Lernelemente bereits in die Präsenzphase zu integrieren und hierbei anfangs mehr Orientierung im Sinne von Vorgaben zu geben.
- Wie von den Teilnehmern selbst vorgeschlagen, sollte man verstärkt dazu anregen, sich in den Peergroups zu verabreden, um die Videos gemeinsam zu schauen. Da

die Termine für die Gruppentreffen bereits im Training vereinbart werden, ist das Commitment sich zu treffen und sich tatsächlich mit den Videos und Reflexionsaufgaben zu befassen, wesentlich größer.

Unser Fazit zu Blended Learning Formaten

Die Ergänzung von Präsenztrainings um digitale Elemente erleben wir als gewinnbringend. Wie bei den Stimmen von unseren Teilnehmern deutlich wird, gibt es (gerade bei den neuen Formaten) einiges zu bedenken. So müssen sich die Teilnehmer an die neuen Lernformate und die damit verbundene Selbstorganisation gewöhnen. Und auch wir müssen und wollen noch weiter lernen, wie wir die Digitalisierung und die damit verbundenen neuen Lernformate noch besser nutzen können, um die persönliche und professionelle Entwicklung von Potenzialträgern, Fach- und Führungskräften bestmöglich zu unterstützen.

Unsere bisherigen Lernerfahrungen können wir in den folgenden Thesen zusammenfassen:

- Blended Learning hat sich für die Transfersicherung bewährt.
- Blended Learning setzt ein Mindestmaß an Reife zum selbstorganisierten Lernen voraus.
- Die Etablierung selbstorganisierter Lerngruppen erhöht die Verbindlichkeit zur Nutzung digitaler Lernangebote.
- Während digitale Angebote im Vorfeld von Präsenzveranstaltungen nur von einem Teil der Teilnehmer angenommen werden, ist nach der Schaffung einer gemeinsamen Lernkultur die Wahrnehmung digitaler Lernangebote größer.
- Mit Blended Learning im Nachgang können die Teilnehmer mit wenig Aufwand bekannte Wissens Elemente mit neuen Themen weiter verknüpfen.

Die Integration analoger und digitaler Lernelemente in einem Blended Learning Ansatz unterstützt den Transfer des Gelernten in den Berufsalltag. Sie ist ressourcenschonend und fördert die dauerhafte Veränderung von Verhalten. Durch die Peergroup-Treffen bleiben die Teilnehmer in gutem Kontakt, reflektieren ihr Handeln im Berufsalltag und probieren neues Verhalten aus.

Ein Erfolgsfaktor für digitale Lernelemente im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und des sozialen Lernens ist der Aufbau von Vertrauen und die Schaffung einer passenden Lernkultur zu Beginn des Entwicklungsprogramms.

Wenn Sie auch an der Entwicklung von Blended-Learning Ansätzen für die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter interessiert sind, melden Sie sich gerne jederzeit bei uns. Wir unterstützen Sie gerne!



[Monique Spann](#), M.A. Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung, ist als systemische Beraterin (isb), Trainerin und Mediatorin bei system worx tätig. Ihr Beraterherz schlägt für die Moderation von Workshops und Großgruppen, (interkulturelle) Teamentwicklung und Mediation. Außerdem begeistert sie sich für systemische Selbst- und Prozessoptimierung sowie die Digital Mindset Transformation in Organisationen.

E-Mail: monique.spann@system-worx.com



[Veronika Völler](#), Wirtschaftspsychologin, ist Partnerin bei system worx PartG und systemische Beraterin (isb), Trainerin und Coach. Mit Leidenschaft begleitet sie (interkulturelle) Teams mit ihren Führungskräften. Ihre weiteren Arbeitsschwerpunkte sind Kooperationsberatung, Führungskräfte/Potenzialträger-Entwicklung, Mediation und Coaching.

E-Mail: veronika.voeller@system-worx.com

Personalentwickler SWM

Patrick Dörr, Senior-Referent Personalentwicklung 'Führung, Demographie & Gesundheit' bei der Stadtwerke München GmbH.

Literatur

Arnold, R. & Kilian, L. (2010). **Von der Betriebs- zur Organisationspädagogik - ein Denkwechsel für Bildungstheorie und -praxis**. In C. Heidsiek, J. Petersen & H. Geißler (Hrsg.), Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Festschrift für Harald Geißler (Bildung und Organisation, Bd. 23, S. 7-18). Frankfurt am Main: Lang.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). **Organizational information requirement, media richness and structural design**. Management Science, 32, 554–571.

Erpenbeck, J., Sauter, S. & Sauter, W. (2016). **Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz in der Enterprise 2.0 (essentials)**. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kerres, M., Preußler, A. (2012): **Mediendidaktik**. In: Dorothee Meister, Friederike von Gross und Uwe Sander (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online.

Buddenberg, V. (2010): **Vermittlung von Selbstlernkompetenzen. Theoretische Aspekte und ein praktisches Modell**. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 10, 2010. Wien. Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/10-10/meb10-10.pdf>.

Links

Blended Learning: Definition und Vorteile
<https://karrierebibel.de/blended-learning/>

Durchblick im Dschungel – E-Learning Lexikon für Einsteiger
<https://www.avendoo.de/durchblick-im-dschungel-e-learning-lexikon-fuer-einsteiger/>

Lernen im digitalen Zeitalter – Ist das Präsenztraining Geschichte?
<https://blog.hays.de/lernen-im-digitalen-zeitalter-ist-das-praesenztraining-geschichte/>