



Blended Learning von Soft Skills

Ein Ansatz zur Optimierung der Lernerfahrung

Whitepaper

Digitale Transformation und ihre Folgen für die Personalentwicklung

Die digitale Transformation wirkt sich auf sämtliche Lebens- und Arbeitsbereiche aus. Tagtäglich werden neue Technologien entwickelt, die grundlegende Veränderungen für die Arbeit der Menschen mit sich bringen – mit Auswirkungen auf Arbeitsabläufe, IT, Marketing und Personalwesen. Top-Manager wollen mit Hilfe der digitalen Transformation Kosten sparen, die Produktivität ihrer Unternehmen steigern und notwendige Innovationen entwickeln, um auf einem wettbewerbsintensiven Markt bestehen zu können. Krisen wie die Corona-Pandemie erhöhen die Dringlichkeit zusätzlich.

Auch im Bereich Lernen und Weiterbildung hat der Trend zur Digitalisierung Einzug gehalten. Neue Technologien revolutionieren die Art und Weise, wie Menschen lernen. Täglich kommen neue Technologien in diesem Bereich hinzu, die mit Künstlicher Intelligenz (KI), Virtual und Augmented Reality sowie mobilen Anwendungen arbeiten. Dies stellt die Learning and Development (L&D) Experten vor die Herausforderung, diese neuen Lernformate sinnvoll einzusetzen. Wenige Forschungsarbeiten beschäftigen sich mit der Frage, wie die ideale Mischung von unterschiedlichen Lernformaten aussehen könnte. Daher existieren für den Lern- und Weiterbildungsmarkt wenig Empfehlungen, wann eher digitale Medien oder traditionelle Präsenztrainings eingesetzt werden sollten – d. h. an welcher Stelle des Lernprozesses und für welche Art von Inhalten welches Format am meisten Sinn macht. Aus diesem Grund haben wir eine Reihe von L&D-Experten interviewt und deren Erfahrungen, Ideen und Einschätzungen zu der Frage gesammelt, wie sinnvoll der Einsatz von digitalen Formaten bei der Entwicklung von Soft Skills ist.

Dieses Whitepaper stellt – auf der Grundlage der Interviews sowie unserer Forschungsarbeiten und Erfahrungen – Richtlinien und Best Practice-Empfehlungen zur Verfügung, um die ideale Mischung für eine Blended Learning Journey zu entwickeln, bei der sowohl die jeweilige Trainingsart als auch die Phasen des Lernprozesses berücksichtigt werden. Da keine unabhängigen Forschungsarbeiten von Experten zu diesem Thema vorliegen und unterschiedliche Meinungen dazu existieren, sind wir der Auffassung, dass kein allgemeingültiger Ansatz existiert, der sämtliche Rahmenbedingungen abdeckt. Dennoch beschreiben wir ein aus unserer Sicht effektives Konzept, den Performance Change Pathway™. In den Phasen Awareness (Bewusstsein), Experience (Erfahrung) und Sustainment (Nachhaltigkeit) werden Fähigkeiten und Verhalten entwickelt, die Lernende benötigen, um Leistungsveränderungen zu erreichen und dauerhaft aufrecht zu erhalten. Bevor wir detailliert ein konkretes Blended-Learning-Modell beschreiben, gehen wir zunächst auf die Anforderungen des Markts ein – aus Sicht der L&D-Experten und aus Teilnehmer-Perspektive.

Dieses Whitepaper stellt – auf der Grundlage der Interviews sowie unserer Forschungsarbeiten und Erfahrungen – Richtlinien und Best Practice-Empfehlungen zur Verfügung, um die ideale Mischung für eine Blended Learning Journey zu entwickeln, bei der sowohl die jeweilige Trainingsart als auch die Phasen des Lernprozesses berücksichtigt werden.

Anforderungen an die Talententwicklung in Unternehmen

„50 % der Top-Führungskräfte glauben, dass ihre Maßnahmen zur Talententwicklung nicht adäquat in der Lage sind, die entscheidenden Skills und Kompetenzen aufzubauen.“

Harvard Business Review

Die weit verbreitete digitale Transformation und der Einfluss der sog. VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) verlangen nach Qualifizierungsmaßnahmen, um die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter auf- und auszubauen. Viele Führungskräfte befürchten eine Kompetenzlücke bei den Mitarbeitern. Eine Studie des World Economic Forum fand heraus, dass sich bis zum Jahr 2022 voraussichtlich 42 % der Kernkompetenzen, die für bereits existierende Jobs erforderlich sind, verändern werden.¹ Dieser Herausforderung müssen sich die L&D-Teams stellen. Laut LinkedIn Learning lag im Jahr 2019 die Haupttätigkeit von Talententwicklungsteams darin, Kompetenzlücken zu identifizieren, zu evaluieren und zu schließen – 32 % mehr als im Vorjahr.²

Zahlreiche großangelegte Studien aus der Branche sowie unsere eigenen Tiefeninterviews mit Kunden geben deutliche Hinweise darauf, dass ein signifikanter Teil der Top-Führungskräfte – bis zu 50 % – der Meinung sind, dass ihre derzeitigen Maßnahmen im Bereich Talententwicklung nicht adäquat in der Lage sind, die entscheidenden Skills und Kompetenzen aufzubauen, die ihre Mitarbeiter und das Unternehmen benötigen.³

Kompetenzlücken können sowohl bei den fachlichen (MINT) Fertigkeiten bestehen, als auch bei Soft Skills: Menschen brauchen soziale und emotionale Intelligenz, um zu führen und zusammenzuarbeiten, damit gemeinsame Ziele erreicht werden können. Da viele Organisationen glauben, dass sie fachlich geeignetes Personal relativ leicht gewinnen oder entwickeln können, verschiebt sich der Fokus zunehmend auf die Ausbildung der Soft Skills.



¹ We need a global reskilling revolution—here's why. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills/>

² "3rd Annual 2019 Workplace Learning Report," Learning LinkedIn, 2019

³ "Educating the Next Generation of Leaders," Harvard Business Review, März-April 2019

Tatsächlich tauchen Soft Skills tauchen in vielen aktuellen Studien als Top-Priorität für Geschäftsführer und L&D-Abteilungen auf.⁴ Deloitte Access Economics prognostiziert, dass „Tätigkeiten, bei denen Soft Skills in hohem Maße erforderlich sind, bis zum Jahr 2030 bei zwei Drittel aller Jobs relevant sein werden.“⁵ LinkedIn Learning beschreibt Kreativität als die wichtigste Fähigkeit, die Unternehmen bei ihren Mitarbeitern entwickeln müssen, gefolgt von Problemlösung, kritischem Denken und emotionaler Intelligenz.^{6,7} Dies bestätigen unsere eigenen Daten weitgehend: Eine von Dale Carnegie Training im Jahr 2019 durchgeführte Studie untersuchte, welche Fähigkeiten benötigt werden, wenn immer mehr Mitarbeiter mit KI arbeiten. Fast 7 von 10 der Befragten auf VP-Ebene und höher identifizierten Kommunikationsfähigkeiten als besonders wichtig, gefolgt von Kreativität, kritischem Denken, Führungsstärke und Teamarbeit.⁸ Die Association of Talent Development (ATD) berichtete, dass zwei der drei wichtigsten Bereiche mit dem höchsten Anteil am Lernportfolio sich auf die Entwicklung von Management-/Führungsfähigkeiten (14 %) und auf soziale Fähigkeiten (10 %) beziehen. In beiden Bereichen geht es vor allem um Soft Skills. Die Daten der ATD zeigen auch, dass die Nachfrage nach diesen Skills wächst.

66 % der Unternehmen berichten von einer Kompetenzlücke in diesem Bereich, da diese Fertigkeiten bei der traditionellen Schul- oder Berufsbildung weder priorisiert noch kontinuierlich gelehrt werden.⁹

Was das Trainieren dieser Fähigkeiten angeht, stellte die ATD fest, dass ACCEL Skills (accountability, collaboration, communication, engagement, listening/assessing) – also die Übernahme von Verantwortung, Zusammenarbeit, Kommunikation, Engagement, Zuhören/Bewerten – sehr viel häufiger in einem traditionellen Trainingsraum vermittelt werden.¹⁰ Es überrascht daher nicht, dass laut einer Studie der Zeitschrift Training (2019) die meisten Programme, die Soft Skills intensiv trainieren, wenige oder gar keine Online-Bausteine enthalten. Das schließt Entwicklungsprogramme für Führungskräfte, Management-Trainings und Sozialkompetenz-Trainings ein.¹¹ Präsenztraining ist nach wie vor das bevorzugte Format für Talententwickler bei Trainings in diesen Bereichen.



Fast 7 von 10 der Befragten auf VP-Ebene und höher identifizierten Kommunikationsfähigkeiten als besonders wichtig, gefolgt von Kreativität, kritischem Denken, Führungsstärke und Teamarbeit.⁸

⁴ "Educating the Next Generation of Leaders", Harvard Business Review, März-April 2019

⁵ "Soft skills for business success", Deloitte, Access Economics, Mai 2017

⁶ "The Sad State of Soft Skills and How L&D Can Fit it", Media Partners, 26. Juni 2018

⁷ "3rd Annual 2019 Workplace Learning Report", Learning LinkedIn, 2019

⁸ "Beyond Technology: Preparing People for Success in the Era of AI", Dale Carnegie Training, 2019

⁹ "2019 State of the Industry Talent Development Benchmarks and Trends", Association for Talent Development, 2019

¹⁰ "ACCEL: The Skills That Make A Winning Manager", Association for Talent Development, 2016

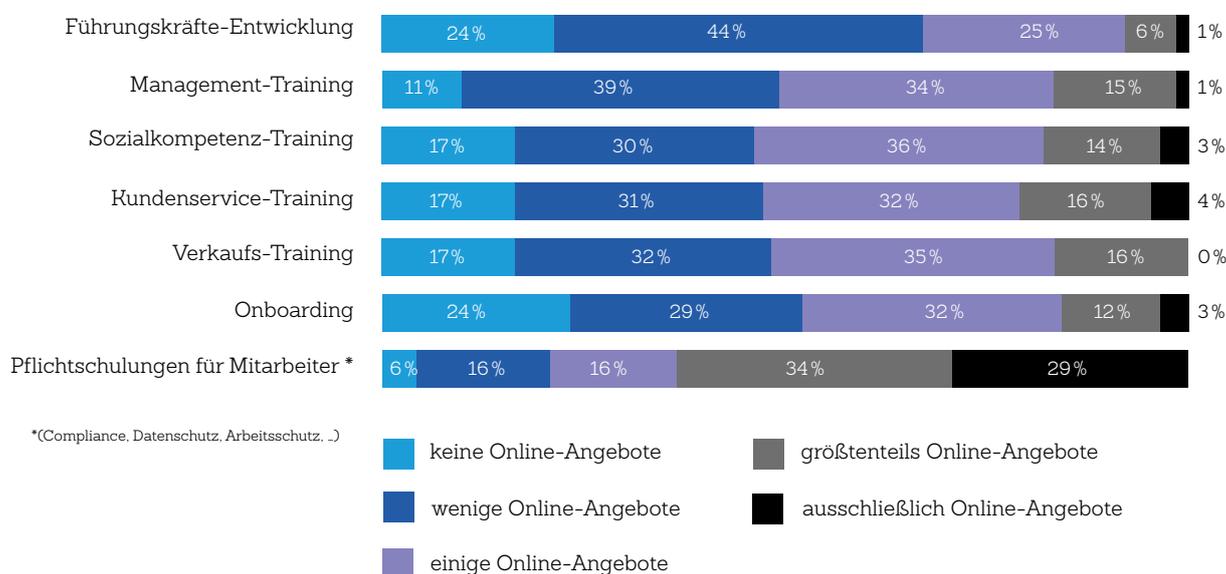
¹¹ "2019 Training Industry Report", TrainingMag.com, November/Dezember 2019

Auf der anderen Seite sind Zeit und Geld wichtige Faktoren für die meisten Personalentwickler und Führungskräfte. Präsenztrainings mit Live-Trainern vor Ort sind häufig kostenintensiv und machen eine Arbeitsunterbrechung notwendig, damit die Teilnehmer im Trainingsraum zusammen trainieren können. Zwar steht das Lernen im Trainingsraum besonders für Soft Skills an erster Stelle, dennoch steigt die Nachfrage nach Blended Learning-Lösungen einschließlich verschiedener digitaler Formate stark an. Die Corona-Pandemie hat diesen

Trend noch verstärkt, denn nun müssen auch Social Distancing Auflagen erfüllt werden. Im Jahr 2019 wurden 40% aller Trainingsstunden von einem Präsenztrainer in einem Schulungsraum durchgeführt. Dennoch enthielten laut Training.Mag.com fast 60% aller Trainings zumindest einige digitale Bausteine, wie virtuelle Trainingsräume oder Live-Webinare, mobile Anwendungen oder soziale Interaktion (Austausch in gemeinsamen Projekten, über Chat, Social Media, Peer Coaching)¹².

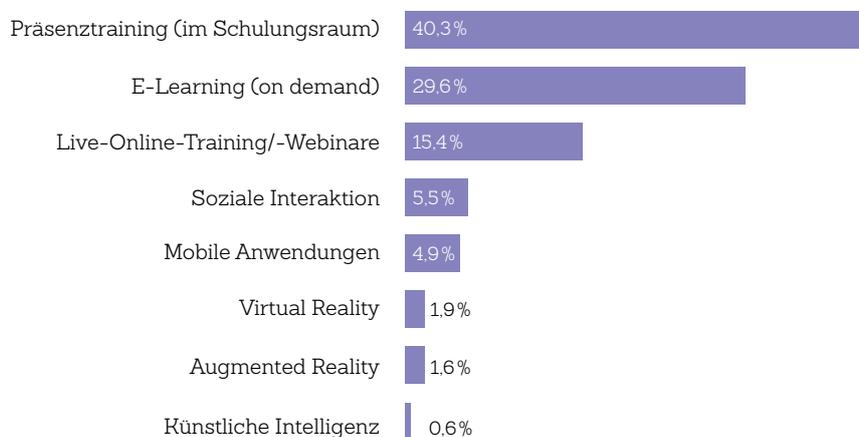
Online-Methoden nach Trainingstyp

Quelle: Training Mag.com (2019)



Trainingsmethoden % der Trainingsstunden im Jahr 2019

Quelle: Training Mag.com (2019)



Viele der neu entwickelten Methoden für digitale Trainings stellen scheinbar vielversprechende, kostengünstige Alternativen für traditionelle Trainingsformate dar. Zum Beispiel bieten Virtual und Augmented Reality-Trainingsplattformen den Teilnehmern die Möglichkeit, Arbeitsplatz-Szenarien und Rollenspiele mit einer Vielzahl von Features zu erleben, etwa mit Anwendungen aus Verkauf, Kundenservice und für mechanische Arbeitsschritte. VR und AR sowie mobile Anwendungen arbeiten verstärkt mit KI. Künstliche Intelligenz kann den Kontext der Inhalte an den Lernenden anpassen und Empfehlungen auf der Grundlage individueller Präferenzen und Bedürfnisse erstellen. Dadurch nähern sich die Formate immer mehr dem Adaptiven Lernen an. Laut der ATD stützen sich diese Plattformen auch auf Cloud-Technologien, die Technologien und Dienste zusammenfassen. Dies führt zur Dezentralisierung von Inhalten, On-Demand-Zugriff auf Remote Servern gespeicherte Informationen und die Nutzung von großen Datenmengen zur Analyse der Lernergebnisse.

Dennoch gibt es praktische Grenzen für viele digitale Programme, wenn sie ohne die Unterstützung eines echten Trainers verwendet werden. Zum Beispiel kann die Kosteneffizienz virtueller Trainingsprogramme bei bestimmten Arten von Trainings überschätzt werden, wenn es ihnen nicht gelingt, die Lernenden vollständig einzubeziehen: Die Anonymität kann zu passiver oder vorgetäuschter Teilnahme führen. Wenn Mitarbeiter nicht voll engagiert sind, wird sich das negativ auf die Mitarbeiterbindung aus. Wodurch dann neu eingestellte Mitarbeiter erneut trainiert werden müssen, was wiederum die Gesamtkosten erhöht. Dennoch bieten diese Entwicklungen für Personalentwickler neue Optionen, die sie bei der Planung von Weiterbildungsprogrammen berücksichtigen können.

Die Anonymität kann zu passiver oder vorgetäuschter Teilnahme führen. Wenn Mitarbeiter nicht voll engagiert sind, wird sich das negativ auf die Mitarbeiterbindung aus. Wodurch dann neu eingestellte Mitarbeiter erneut trainiert werden müssen, was wiederum die Gesamtkosten erhöht.



¹³ "6 Reasons Why Face-To-Face Training Must Stay", Association for Talent Development, 25. März 2019; "Why Instructor-Led Training is More Critical Than Ever in Our Distraction-Heavy World", Global Knowledge, 14. Juni 2019; "IDC 2019 IT Training Buyer Survey Spotlight: Impact of Skills Gap and the Need for Strategic IT Skills Development", Doc #US44842319, März 2019; "Face-To-Face Training Is Still the Better Choice Over Digital Lessons", Association for Talent Development, September 2014; "Blended Learning Is Better than Instructor-led or Online Learning Alone", Association for Talent Development, 16. Juli 2012; "Online vs. In-Class Success", Training Mag.com, aufgerufen im Dezember 2019

Anforderungen der modernen Lernenden

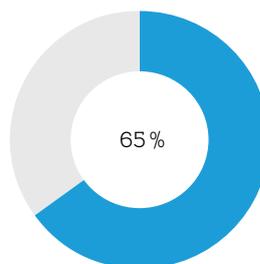
Allerdings müssen Talententwickler nicht nur die Lücken bei Soft Skills sowie Zeit- und Kosteneinsparungen berücksichtigen. Die Bedürfnisse und Verhaltensweisen von Lernenden aller Generationen haben sich ebenfalls verändert. Die meisten von ihnen haben wenig Zeit, ihre Aufmerksamkeitsspanne ist niedrig, und die Lernenden haben häufig starke Präferenzen, wann, wo und auf welchen Geräten sie lernen wollen.

Viele Mitarbeiter möchten nicht über einen langen Zeitraum in einem Schulungsraum sitzen – und auch nicht an ihrem Computer, wo sie Trainingsmaterialien durcharbeiten sollen. Ohne hochmotivierende Lernerfahrungen ist die Versuchung groß, sich mit Multitasking abzulenken, statt sich vollständig auf das Training zu konzentrieren.

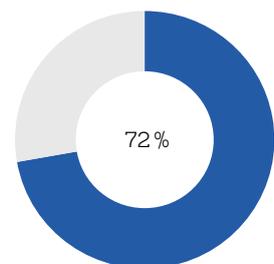
Die Mitarbeiter erwarten außerdem, dass soziale Interaktionen Teil des Lernprozesses sind. Mehr als die Hälfte der Befragten aus jeder Generation gaben in einer kürzlich durchgeführten LinkedIn Learning Studie an, dass sie die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit den Trainern und anderen Lernenden über Foren, Gruppen oder Q&A Sessions zu schätzen wissen. Insbesondere Mitarbeiter der Generationen X und Z sagen, dass es für sie wichtig ist, mit Kollegen in Kontakt zu kommen.¹⁴

Mitarbeiter aller Generationen wollen den gesamten Tag über Zugriff auf die Lerninhalte haben: auf ihrem Weg zur oder von der Arbeit, an ihrem Arbeitsplatz oder während einer Pause. Sie schätzen es, dann darauf zugreifen können, wenn sie die Inhalte akut benötigen – z. B. vor einer wichtigen Präsentation, einem Sales Call oder einem Teammeeting. Dieses

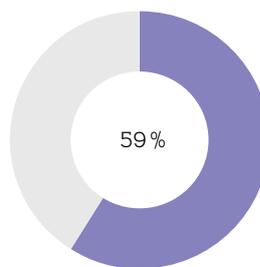
Prozent der Mitarbeiter, die Wert auf die Zusammenarbeit mit den Trainern und anderen Lernenden legen



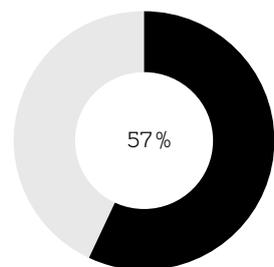
Generation Z



Generation Y (Millennial)



Generation X



Baby Boomer

Quelle: LinkedIn Learning, 2019

praktische Lernen im Berufsalltag erfordert eine komplexe Mischung von digitalen Inhalten mit Just-in-Time-Zugriff von mehreren Geräten (Mobiltelefon, Notebook etc.) aus.

Gleichzeitig ergab eine im Jahr 2018 von einer Cloud-basierten Lernplattform durchgeführte Studie, dass von neun Optionen aus Teilnehmersicht dies die Top 3-Lernansätze waren: a) das von einem Trainer geleitete Training (ILT, instructor-led training), b) kurze Video-clips sowie c) Coaching und Mentoring. Gerade die jüngeren Mitarbeiter führten das Live-Training mit einem Trainer als eine ihrer Top-Präferenzen an.¹⁵

¹⁴ "3rd Annual 2019 Workplace Learning Report," LinkedIn Learning, 2019

¹⁵ "New Survey Reveals That Workers Rank Human Interaction and On-demand Video Highest among Workplace Learning Methods," Desire2Learn, 13. Februar 2018

„Wenn es nicht gelingt, die Lernenden aktiv einzubinden, dann braucht man sich auch nicht die Mühe machen, ein Lernprogramm zu erstellen. Wenn die Teilnehmer nicht aktiv mitmachen, dann lernen sie nichts, und sie werden die Informationen, die sie benötigen, sicherlich nicht behalten.“¹⁶

Patricia Franklin, Learning-Product Design and Development Expert

L&D-Teams versuchen herauszufinden, wie sie diese unterschiedlichen Präferenzen und Bedürfnisse am besten abbilden und dennoch sicherstellen können, dass das Training Lernende effektiv einbindet und zu den gewünschten Ergebnissen führt. Eine unserer Interview-Partner formuliert es so: „Wenn es nicht gelingt, die Lernenden aktiv einzubinden, dann braucht man sich auch nicht die Mühe machen, ein Lernprogramm zu erstellen. Wenn die Teilnehmer nicht aktiv mitmachen, dann lernen sie nichts, und sie werden die Informationen, die sie benötigen, sicherlich nicht behalten.“¹⁶ Eine der größten Herausforderungen beim Einsatz digitaler Lernformate ist die Schwierigkeit, Teilnehmer emotional einzubinden.

Emotionen sind ein wichtiger Bestandteil des Lernprozesses. Sie können Lernen entweder ermöglichen oder verhindern. Umfangreiche Forschungsarbeiten werden durchgeführt, um die gedächtnisfördernden Effekte von Emotionen besser zu verstehen. Dabei werden auch bildgebende Verfahren eingesetzt, um die Einflüsse von Emotionen auf Lern- und Gedächtnisprozesse im Gehirn zu untersuchen.¹⁷

Live-Interaktionen rufen normalerweise Emotionen hervor, und gute Trainer schaffen bewusst eine Lernumgebung, welche genau die Emotionen hervorruft, die den Lernprozess am besten begleiten. Sie können die non-verbale Signale ihrer Teilnehmer lesen und verändern, wichtige Trainingselemente in Echtzeit hervorheben oder wiederholen und auf diese Weise entscheidende Lernchancen nutzen.



„Face to face-Training ist naturgemäß reich an Erfahrungen. Menschen können hier echte Beziehungen aufbauen. Daher macht es für Soft Skills und bei der Führungskräfteentwicklung – und auch bei Skills, die sich auf Diversität und Inklusion beziehen – absolut Sinn, ein Präsenztraining zu besuchen.“

Judy Tso, MAA, PCC, CMF,
Leadership Development Expert

Folgt man den konstruktivistischen Lernansätzen, dann lernen Menschen, indem sie auf dem Hintergrundwissen aufbauen, das sie in die jeweilige Lernsituation mitbringen. Da jeder Lernende sein eigenes Hintergrundwissen hat, das sich aus seinen Erfahrungen und Interessen zusammensetzt, tritt jeder Lernende unterschiedlich mit dem neuen Material in Verbindung.¹⁸

Interaktionen mit anderen Menschen helfen Lernenden auch dabei, ihre Gedanken zu organisieren, ihr eigenes Verständnis zu reflektieren und Lücken zu identifizieren. Dies fördert die aktive Teilnahme und führt zu einer höheren Lerneffektivität.¹⁹ Unterschiedliche Arten von Präsenztrainings können das Lernen mit Kollegen – Peer Learning, Reziprokes Lehren, Lernen durch Lehren –, Lernen durch Beobachtung und Learning by Doing unterstützen. All diese Methoden können das Verständnis und das Behalten des Gelernten verbessern.²⁰

Zusätzlich kann die Beziehung zwischen den Teilnehmern und den Trainern sowie den Teilnehmern untereinander die Motivation und Verbindlichkeit beim Lernen erhöhen. So erklärte ein weiterer, von uns interviewter Experte: „Face to face-Training ist natur-

gemäß reich an Erfahrungen. Menschen können hier echte Beziehungen aufbauen. Daher macht es für Soft Skills und bei der Führungskräfteentwicklung – und auch bei Skills, die sich auf Diversität und Inklusion beziehen – absolut Sinn, ein Präsenztraining zu besuchen.“²¹

Darüber hinaus steigern die persönlichen Gespräche und sozialen Interaktionen während der Übungen und Gruppenaktivitäten sowohl kritische Denken als auch Problemlösungsfähigkeiten der Lernenden – zwei Skills, die Teil der von vielen Unternehmen erkannten Kompetenzlücke sind. Diese Faktoren tragen dazu bei, warum Lernen in Präsenz, als Teil einer Gruppe, so effektiv ist.

Neben diesen Bedürfnissen und der physischen Learning Journey spielt der Prozess, wie Menschen neue Fähigkeiten erlernen, eine wichtige Rolle: Sollen neue Inhalte erlernt werden, besteht der erste Schritt darin, Awareness (Bewusstsein) zu schaffen. Das bedeutet, dass die Teilnehmer das grundlegende Wissen über den Kompetenzbereich erwerben. Im nächsten Schritt geht es um das Einbringen von Experience (Erfahrungen), während die Teilnehmer die Fähigkeit erlernen. Normalerweise werden Best Practices gezeigt und die Anwendung praxisnah geübt.

„Man muss präsent sein. Wir sprechen über Zusammenarbeit und Teamwork. Wie soll man das über E-Learning zeigen? Menschen müssen interagieren.“

Wanda Piña-Ramírez
Partner, The Human Factor Consulting Group

¹⁸ "The Impact of Social Interaction on Student Learning," Reading Horizons, September/Oktober 2013

¹⁹ "Blended workplace learning: the value of human interaction," Education & Training, 2019

²⁰ "Social Interactions and Learning," Encyclopedia of the Sciences of Learning, 2012

Expert Interviews conducted by ENGINE on behalf of Dale Carnegie Training, Januar 2020

Um weiter voranzukommen, wenden Lernende die neuen Fähigkeiten in echten Situationen im Berufsalltag an. In der Sustainment-Phase (nachhaltige Transfersicherung) müssen Mitarbeiter die neuen Fähigkeiten wirklich beherrschen, damit sie in Verhaltensgewohnheiten übersetzt werden können, die zuverlässig abrufbar sind. Es liegt auf der Hand, dass digitale Module nicht für jede dieser Phasen gleich gut geeignet sind. Die Learning Journeys für Kompetenzentwicklung – von fachlichen Fähigkeiten und Soft Skills – sind komplex. Gleichzeitig

stehen Personalentwicklern nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung, um die kritische Kompetenzlücke anzugehen. Sie stehen vor der heiklen Aufgabe, die effektivste und effizienteste Mischung eines Blended-Learning-Angebots zu implementieren.

Im nächsten Abschnitt beschreiben wir unsere Empfehlungen: ein Blended-Learning-Ansatz, der die verschiedenen Stärken und Schwächen von Präsenz- und digitalen Trainings berücksichtigt, insbesondere im Zusammenhang mit Soft Skill Trainingsinhalten.

Entwicklung des idealen Blended-Learning-Ansatzes für Soft Skills

Wie bereits beschrieben, haben traditionelle Präsenztrainings und digitale Module jeweils ihre Stärken und Schwächen. Es gibt keinen besten Ansatz, der für alle Situationen passt. Der Aufbau einer geeigneten Blended-Learning-Lösung hängt sowohl von den verfügbaren Technologien, der geografischen Verteilung der Mitarbeiter, den verfügbaren Ressourcen und einer ganzen Reihe weiterer Faktoren ab. Die Abbildung unten zeigt,

dass Instructor-Led Trainings (ILT) – Formate mit einem Live-Trainer – besonders effektiv sind, wenn es darum geht, Verhaltensweisen zu verändern und zwischenmenschliche Fähigkeiten zu entwickeln. Ein hervorragender Trainer kann im Präsenz-Trainingsraum – oder im virtuellen Raum als nächstbeste Alternative – eine sichere Lernumgebung schaffen, verschiedene Lernstile berücksichtigen, sicherstellen, dass die Teilnehmer konzentriert bei der Sache sind, wichtige Diskussionen anstoßen und Feedback in Echtzeit geben.

Ein hervorragender Trainer kann im Präsenz- Trainingsraum – oder im virtuellen Raum als nächstbeste Alternative – eine sichere Lernumgebung schaffen, verschiedene Lernstile berücksichtigen, sicherstellen, dass die Teilnehmer konzentriert bei der Sache sind, wichtige Diskussionen anstoßen und Feedback in Echtzeit geben.





Blended Learning

- Beziehungsaufbau
- traditionell, formell, persönlich
- geht auf unterschiedliche Lernbedürfnisse ein
- ermöglicht Diskussion und praktische Anwendung
- verändert Verhalten und Einstellungen
- setzt einen Dialog in Gang
- stärkt den Fokus

Blended Learning

- geringere Kosten
- bequem und flexibel
- ideal für den Erwerb von neuem Wissen
- Training für große Gruppen
- Wiederholung von Themen
- selbstgesteuertes Lernen

Instructor-Lead Training ist ideal, wenn:

- Verhaltensänderungen im Vordergrund stehen
- die Inhalte sich über verschiedene Entwicklungsbereiche und Kompetenzen erstrecken
- beim Lernen die fünf Sinne einbezogen werden, um alle Phasen des Lernprozesses einzubeziehen
- die gewünschten Ergebnisse ein verbesserter Fokus, das praktische Üben von Fertigkeiten, höhere Flexibilität und persönlicher Dialog sind
- ein sicherer, vertrauensvoller Ort wichtig ist, an dem Feedback gegeben werden kann

E-Learning ist ideal, wenn:

- ein allgemeines Trainingsthema bei vielen Teilnehmern ankommen soll
- bestimmte Regeln oder Prozesse stärker beachtet werden sollen, etwa Kurse zu Software und Technik-Skills
- Themen wiederholt werden sollen
- Vorbereitende Pre-work gewünscht ist
- Sich das Training hauptsächlich auf den Erwerb von Wissen bezieht

Quelle: „A Blended Learning Approach for Success in Today’s Global Workforce“, Cultural Awareness International, Februar 2016

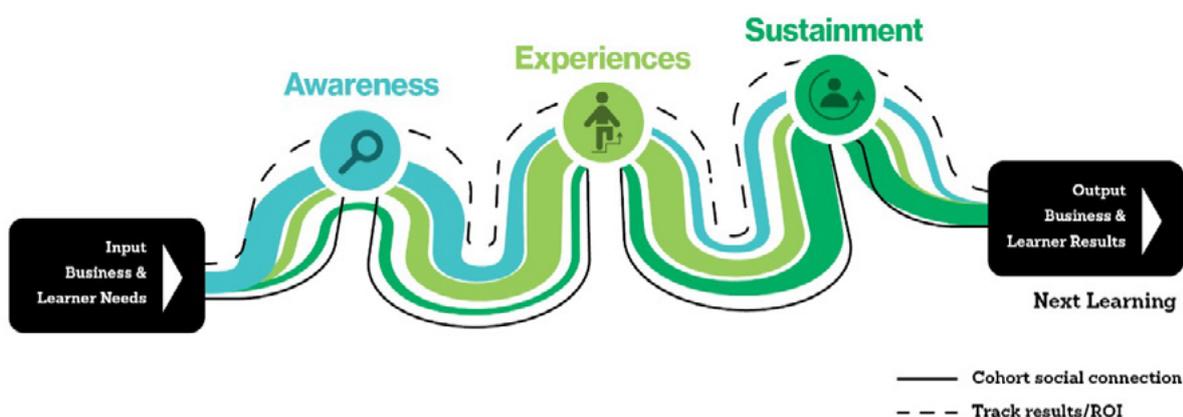
Digitale Lernformate sind effektiv, wenn es um den Erwerb von Wissen geht, zum Beispiel als Pre-Work in Vorbereitung auf ein Live-Training. Auch für das Wiederholen von Konzepten zur Festigung und Sicherung der Nachhaltigkeit eignen sich digitale Module. Ein offensichtlich praktischer Vorteil von digitalem Lernen ist die Möglichkeit, eine große Anzahl von Lernenden an verschiedenen Orten zu erreichen. Ein weiterer ist das komfortable, flexible Lernen durch On-Demand-Verfügbarkeit auf jedem gewünschten Gerät der Lernenden. Selbstgesteuertes Lernen kommt unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten der Teilnehmer entgegen.

Jede Blended-Training-Lösung sollte bei der Umsetzung die Stärken und Schwächen der jeweiligen Lernformate berücksichtigen. Die mobile Durchführung von Training ist zum Beispiel in manchen Branchen nur eingeschränkt möglich; wie im Finanzbereich, wo Richtlinien in Bezug auf die Datensicherheit die Nutzung mobiler Apps auf den Mobiltelefonen der Beschäftigten einschränken.

Unser Performance Change Pathway™ Ansatz berücksichtigt die verschiedenen Stufen des Lernprozesses und definiert ein empfohlenes Lernformat und Lernziel für jede Phase. Die Bedeutung der verschiedenen Stufen (Awareness, Experience, Sustainment) eines effektiven Lernprogramms werden dabei berücksichtigt.

Das folgende Blended-Training-Modell basiert auf unseren Forschungen und jahrelanger Erfahrung aus von Trainern durchgeführten Entwicklungsprogramme (ILT) – in Präsenz und Live Online. Unser Performance Change Pathway™ Ansatz berücksichtigt die verschiedenen Stufen des Lernprozesses und definiert ein empfohlenes Lernformat und Lernziel für jede Phase. Die Bedeutung der verschiedenen Stufen (Awareness, Experience, Sustainment) eines effektiven Lernprogramms werden dabei berücksichtigt.

Performance Change Pathway™



Wissenserwerb: Digital	Trainieren von Skills: ILT	Übung: ILT / Digital	Anwendung: Digital	Nachhaltiges Lernen: Digital
Vorbereitung vor dem Training: die wichtigsten Konzepte einführen, Erwartungen und Ziele des Programms abstimmen, Teilnehmer vernetzen	Schlüsselkonzepte erarbeiten und besprechen, Soft Skills entwickeln, gemeinschaftliches Lernen durch soziale Interaktion und direktem Austausch	Coaching, Echtzeit-Feedback („in the moment“) vom Trainer, live oder live-online	Digitale Lerneinheiten, Just-in-time-Erinnerungen; Techniken, Tipps und Empfehlungen, für den Transfer des neuen Know-hows in reale Berufssituationen	Jung verankerte Verhaltensänderung dauerhaft festigen und verstärken; direktes Feedback, um Techniken für Fortgeschrittene optimieren

Wissenserwerb:

Digitale Lernformate können bei den meisten Lernenden die Phase des Wissenserwerbs effektiv unterstützen. Geeignete Anwendungen: Vorbereitungsaufgaben zur Einführung wichtiger Konzepte, eine Definition der Ziele sowie die Schaffung der Wissensgrundlagen, die für den Austausch mit anderen benötigt werden.

Trainieren von Skills:

Lernen mit einem Trainer bleibt die beste Methode für einen tieferen Einstieg in die Schlüsselkonzepte sowie für die praktische Demonstration und das Coaching von Soft Skills. Präsenztraining ist ideal für die Entwicklung dieser Skills durch gemeinsames Lernen, soziale Interaktion und Dialog. Zu Live-Online-Trainings sagte einer der von uns interviewten Experten: „Ich denke, man kann die Kraft des Face-to-Face-Trainings nicht ersetzen. Das Beste, was wir virtuell tun können, ist, die Energie und Spannung aus dem Präsenztraining einzufangen – diese fast instinktiv spürbare Kraft, die entsteht,

wenn man sich mit einem Experten im selben Raum befindet.“ Wir alle sind uns schmerzlich bewusst, dass Chat-Funktionen und Messaging-Apps an ihre Grenzen stoßen, wenn es um eine echte Gruppendiskussion geht. Erfahrene Trainer nutzen Plattformen, die viele der normalerweise mit Präsenztrainings assoziierten Vorteile in einem virtuellen Setting herstellen können. Videokonferenz-Tools haben sich zwar enorm weiterentwickelt, aber die Trainer müssen echte Experten sein, um die subtilen Hinweise der Lernenden zu bemerken. Nur dann können sie auch entsprechend handeln, die Lernerfahrung auf jeden Lernenden persönlich zuschneiden und die Teilnehmer auch remote optimal einbeziehen.

Außerdem erfordert es einiges an Erfahrung, um eine sichere Lernumgebung zu schaffen und Vertrauen in Trainingsgruppe online herzustellen. Ohne dieses Vertrauen werden die Lernenden es jedoch nicht wagen, Fragen zu stellen oder Unsicherheit zu zeigen, wenn sie neue Skills üben.

“Man muss präsent sein. Wir sprechen über Zusammenarbeit und Teamwork. Wie soll man das über E-Learning zeigen? Menschen müssen interagieren.“

Wanda Piña-Ramírez,
Partner, The Human Factor
Consulting Group



Übung:

Rollenspiele, Bewertungen von Experten, Coaching und Echtzeit-Feedback sind weitere Bereiche, für die Live-Training die beste Wahl ist. Die L&D-Expertin Wanda Piña-Ramírez, Partner bei The Human Factor Consulting Group, erklärt: “Man muss präsent sein. Wir sprechen über Zusammenarbeit und Teamwork. Wie soll man das über E-Learning zeigen? Menschen müssen interagieren.“ Erfahrene Live-Online-Trainer können mit technischer Hilfe eine gute Alternative zum Präsenztraining anbieten, etwa das Zusammenarbeiten kleiner Teams in virtuellen Break-out-Räumen.

Anwendung:

Wenn es um die Anwendung des Gelernten in der realen Welt geht, kommen digitale Lernformate erneut auf den Plan. Reminder werden just-in-time gesendet. Techniken, Tipps und Empfehlungen, die den Kompetenztransfer in echte Situationen aus dem Berufsalltag unterstützen, können digital geliefert werden. Gleichzeitig kann auf dieser Stufe soziales Lernen besonders wertvoll sein. Ein mögliches Angebot ist zum Beispiel der kontinuierliche Zugang zum Trainer und/oder andere Teilnehmer, um weiter zu üben, zu reflektieren und sich gegenseitig zu unterstützen.

Nachhaltiges Lernen:

Digitale Lernformate können kontinuierliche Verstärkung und Feedback bieten. Sie helfen den Lernenden, sich die wichtigsten Erkenntnisse immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, sodass die Verhaltensänderungen nachhaltig verankert und beibehalten werden.

„Ich denke, man kann die Kraft des Face-to-Face-Trainings nicht ersetzen. Das Beste, was wir virtuell tun können, ist, die positive Energie und Spannung aus dem Präsenztraining einzufangen – diese fast instinktiv spürbare Kraft, die entsteht, wenn man sich mit einem Experten im selben Raum befindet.“

Patricia Franklin, Learning-Product Design and Development Expert

Fazit

Wenn es um die optimale Mischung der Lernformate für die effektive Entwicklung von Soft Skills geht, sind sich Branchenexperten nach wie vor einig: Digitale Lernformate werden zwar erfolgreich für bestimmte Phasen des Lernprozesses genutzt, dennoch bleibt Face-to-Face-Training der Goldstandard für die grundlegende Aufgabe, Soft Skills aufzubauen und zu festigen. Das kann sich ändern, wenn KI-basierte, AR/VR-Computersimulationen so ausgereift sind, dass sie die Lernenden aktiv einbinden und echte Emotionen hervorrufen können. Dann werden Lern- und Gedächtnisprozesse ebenso gut unterstützt wie menschliche Interaktion dies natürlicherweise vermag. Sind Live-Präsenztrainings nicht

möglich, können virtuelle ILTs – von einem Trainer durchgeführte Live-Online-Trainings – viele der wertvollen Vorteile von Präsenztrainings auch online bieten. Vorausgesetzt, dass sie von erfahrenen Trainern auf Plattformen durchgeführt werden, die Dialog und Interaktion ermöglichen, sowohl zwischen Trainer und Teilnehmern als auch unter den Lernenden selbst. Während die digitale Transformation der Trainingsindustrie weiter voranschreitet, ist der Wert menschlicher Interaktion und aktiver Teilnahme nach wie vor unbestritten. Ist die Entwicklung von Soft Skills das Ziel, sind Weiterbildungsexperten gut beraten, das Beste aus beiden Welten zu nutzen.

“Zusammensein ist eine so wertvolle Erfahrung. Beim Kennenlernen, bei der Interaktion miteinander oder beim Aufbau von Netzwerken – eine Umgebung mit echten Menschen hat so viele Vorteile.“

Judy Tso, MAA, PCC, CMF
Leadership Development Expert



Über den Autor:

Mark Marone, PhD., Director of Research and Thought Leadership bei Dale Carnegie and Associates, verantwortet die kontinuierliche Forschung aktueller Themen, mit denen Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmen weltweit konfrontiert sind. Er veröffentlicht zu verschiedenen Themen, darunter Führung, Mitarbeiterzufriedenheit und Verkauf.

Über Dale Carnegie:

Dale Carnegie ist Experte für skalierbare Verkaufs- und Führungstrainings. Maßgeschneiderte Lösungen unterstützen multinationale Unternehmen in ihren Personalentwicklungsaktivitäten – an mehr als 200 Standorten in 90 Ländern, und virtuell an jedem Ort der Welt. Unsere Kunden legen Wert auf hohe Standards und messbare Ergebnisse. Training, Coaching, Beratung und ganzheitliche Konzeption liefern wir in über 30 Sprachen in gleichbleibend hoher Qualität.



Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Dale Carnegie Training Sie unterstützen kann, die optimale Blended Learning Journey für Ihr Unternehmen zu entwickeln, kontaktieren Sie uns:

Tel. +43 1 9850523 11
office@dale-carnegie.at

Get in touch!
DALE CARNEGIE AUSTRIA
DCA Training GmbH
Dietrichgasse 14b/6
1030 Wien

www.dale-carnegie.at

