

Blended Learning

Schritt in eine neue Lernkultur

Die Münchner Bank nutzt ein Blended-Learning-Konzept, das auf die Veränderungen in der Lern- und Arbeitswelt antwortet. Die bayrische Primärbank versucht über diese neue Art des Lernens die Chancen der Digitalisierung sinnvoll in Einklang zu bringen mit den Stärken der klassischen Weiterbildung über persönliche Kompetenzvermittlung.

Andrea Summer und Claudia Wöhrle

3 3,5 Milliarden Euro haben deutsche Unternehmen im Jahr 2016 in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investiert. Im Durchschnitt waren das pro Mitarbeiter 1.067 Euro und 17,3 Stunden pro Jahr (Quelle: Neunte IW Weiterbildungserhebung, IW Köln – wird alle drei Jahre durchgeführt). Die Kosten der Personalabteilung, der vertretenden Kollegen und der im Idealfall betreuenden Führungskraft

sind dabei noch nicht berücksichtigt.

Gerade in der Bankenbranche wird sich angesichts von Regularien, sich änderndem Kunden- und Kaufverhalten, verschärftem Wettbewerb und Digitalisierung der finanzielle und vor allem auch zeitliche Aufwand noch erhöhen. Der Fachkräftemangel verschärft die Situation: Erste Banken stellen heute branchenfremde Mitarbeiter ein und müssen sie aus- und weiterbilden.

Diese hohen Investitionen sollten sich lohnen. Und doch sind viele Entscheider in den Banken unzufrieden mit dem Ergebnis der Maßnahmen, weil sie keine konkreten Verbesserungen feststellen können. Das liegt überwiegend an der vorherrschenden Weiterbildungsform der klassischen Präsenztrainings und -workshops, die nachweislich an ihre Grenzen stoßen. Studien belegen, dass nur 10 Prozent der Seminar- und Trainingsinhalte überhaupt in den Alltag integriert werden und Anwendung in der Praxis finden. Der Rest

verpufft. In Zahlen gesprochen verbrennen so Jahr für Jahr rund 30 Milliarden Euro.

Die 70-20-10-Formel

Unternehmen, die die Effektivität der Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter erhöhen möchten, gibt die 70-20-10-Formel eine hervorragende Orientierung. Sie besagt, dass rund 10 Prozent Erkenntnisgewinn im Seminar/Training erfolgen, 20 Prozent im Austausch und Dialog mit anderen (Kollegen, Mitarbeitern, Trainern und besonders mit der eigenen Führungskraft) und 70 Prozent des Erkenntnisgewinns bei der Bewältigung von eigenen Aufgaben entstehen. Es ist heute auch bekannt, dass kurze, gut arrangierte Lernkonzepte, die die digitale und die analoge Welt kombinieren, wirkungsvoller sind als mehrtägige, wissensbasierte Präsenzschulungen, bei denen auf Vorrat gelernt wird und nicht in dem Moment, in dem das Wissen gebraucht wird.

Die Münchner Bank hat dies berücksichtigt, als es darum ging, ein



Andrea Summer ist Trainerin und Inhaberin der Andrea Summer High Performance Schmiede.

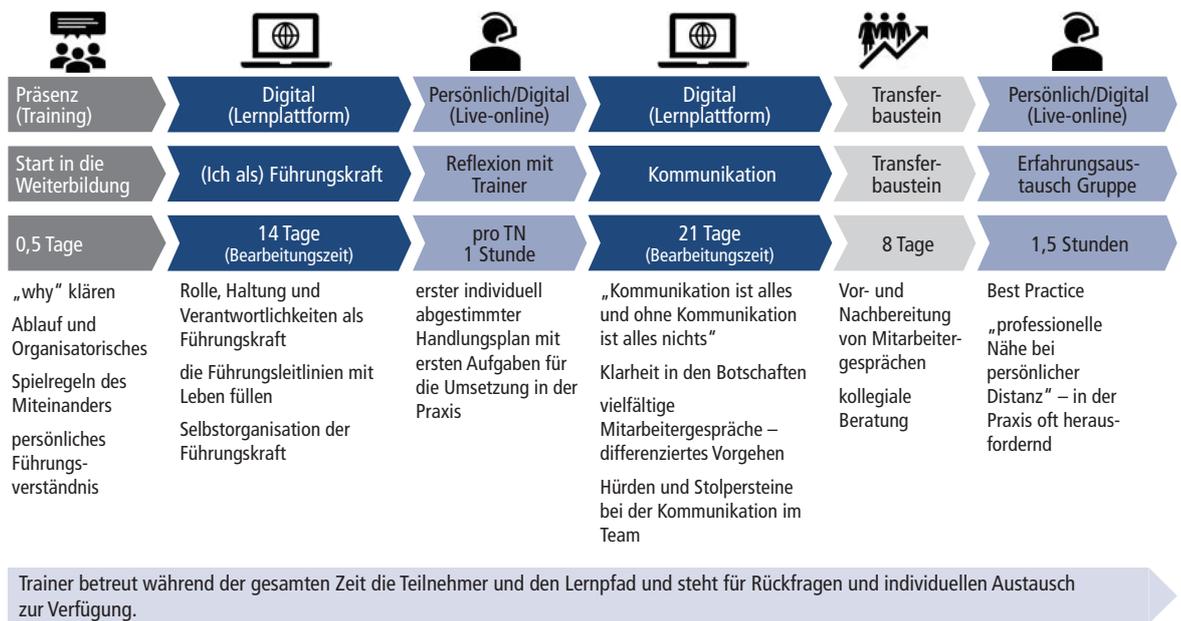
E-Mail: a.summer@andrea-summer.de



Claudia Wöhrle ist Personalentwicklerin bei der Münchner Bank eG.

E-Mail: claudia.woehrle@muenchner-bank.de

Abb. 1: Blended-Learning-Bausteine (1/3)



neues, ganzheitliches Führungskräfteentwicklungskonzept aufzusetzen. Anlass hierfür war die Erkenntnis, dass die Führungskräfte für die Bewältigung alltäglicher Führungssituationen besseres Handwerkzeug brauchten. Auch ging es darum, die Unternehmenswerte aus einem gemeinsamen Verständnis heraus noch einheitlicher und konsequenter zu leben und weiterzugeben. Ein Blended-Learning-Konzept löste die bisherigen, oft fünftägigen Präsenzseminare ab. Blended Learning heißt vermischtes Lernen. Es kombiniert das Beste aus zwei Welten miteinander, nämlich Elemente aus dem E-Learning mit Elementen aus Präsenztraining und vor allem einer individuellen persönlichen Begleitung.

Dabei werden die Chancen der Digitalisierung sinnvoll genutzt, ohne in unproduktiven und teuren Aktionismus zu verfallen – ein Phänomen, das gerade im Weiterbildungsbereich zu beobachten ist: Unternehmen erliegen dem Reiz digitaler Tools, ohne dabei die Zielgruppe und den gewünschten Output im Fokus zu haben.

Das führt dann zu nicht ineinandergreifenden Einzelementen, die nur unzureichend genutzt werden oder keinen Erfolg bringen.

Stärken digitalen Lernens im Konzept des Blended Learning

Sinnvoll eingesetzt führen die digitalen Bausteine in der Personalentwicklung dazu, dass die Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum regelmäßig kleine Zeiteinheiten investieren, um sich weiterzubilden. Für die Bearbeitung der Lernbausteine können sie auch «unproduktive» und Randzeiten nutzen. Lernen kann weitgehend zeit- und ortsunabhängig stattfinden.

Es ist ein klarer Vorteil, dass Mitarbeiter die Lernzeiten sehr flexibel auswählen können, die ihnen liegen, die in ihre Arbeitsabläufe passen oder die einen aktuellen Praxisbezug haben. Und diese Form des Lernens entspricht auch viel mehr den Lernerfahrungen der heutigen Generation, für die digitale Informationsbeschaffung und Lernen im Netz Selbstverständlichkeiten sind.

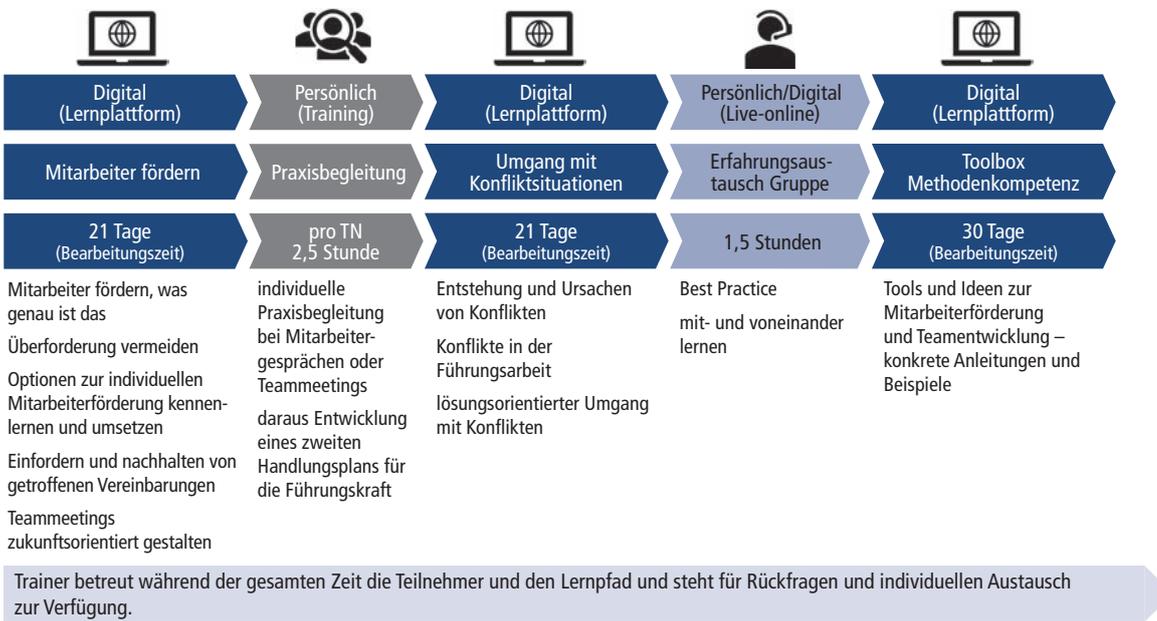
Voraussetzung dafür ist natürlich ein Umdenken der Führungskräfte: Das Studium eines Lernvideos am Arbeitsplatz, die Bearbeitung einer Aufgabe oder der Austausch mit Kollegen –, das alles gehört auch zur Arbeitszeit.

Mehr als Web-based-Training

Blended Learning ist eine Weiterentwicklung der in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren eingeführten Web-based-Trainings oder E-Learning-Programme, bei denen die Mitarbeiter zeit- und ortsunabhängig Zugriff auf eine Lernplattform erhalten und dort Übungen und Aufgaben bearbeiten. Dieses Angebot stößt vor allem bei der Vermittlung von praktischen oder sozialen Fähigkeiten an Grenzen.

Viele Lernende möchten nicht auf einen persönlichen Ansprechpartner verzichten, und das ist der entscheidende Zusatznutzen bei Blended Learnings, die Präsenzveranstaltungen und Onlinebestandteile kombinieren. So haben die Teilnehmer nicht nur einen schnell erreichbaren Trainer. Sie können auch untereinander Netz-

Abb. 2: Blended-Learning-Bausteine (2/3)



werken – „social learning“ in Onlinelerngruppen und -foren – und sich gegenseitig zum Lernen motivieren. Das Lernen wird persönlicher und greifbarer als in web-based-Trainings.

Der Trainer kann in den Präsenztrainings, aber auch während der digitalen Lernphasen die Teilnehmer unterstützen, coachen und Fragen beantworten. Allerdings sind eine individuell auf das Unternehmen, die Lernziele und angestrebten Lernergebnisse ausgerichtete Konzeption und Gestaltung grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg des Blended Learning.

Von der Bedarfserkennung zum Piloten

Den Impuls für die Einführung des neuen Weiterbildungskonzeptes setzte im Falle der Münchner Bank die Leiterin Privatkunden/ Gewerbekunden/Heilberufe, die den Bedarf ihrer Führungskräfte nach geeignetem, situativ einsetzbarem Handwerkszeug für unterschiedliche Führungssituationen erkannte und adressierte. Nach Analyse der verschiedenen

Möglichkeiten und unter Einbeziehung der Anforderungen und Herausforderungen fokussierten sich die Kollegen der Personalentwicklung auf das Angebot eines digitalen Lernpfads für vertriebsorientierte Führung, das in der Umsetzung auf Führungskräfte des Middle- und Backoffice erweitert wurde. Das Konzept setzt sich aus einer auf sechs Monate angelegten Abfolge von digitalem Einzellernen auf einer Lernplattform, Präsenzterminen, persönlichen Reflexionseinheiten und Transferbausteinen zusammen (siehe Abbildungen 1 bis 3).

Für den Piloten der Münchner Bank wurde jede Einheit auf die individuellen Anforderungen des Hauses angepasst, andere gestrichen oder neu konzipiert. So flossen etwa die unternehmenskulturellen Werte und Führungsleitlinien in den Lernplattformbaustein «Ich als Führungskraft» ein, in dem sich jeder Teilnehmer mit seinem Führungsverständnis und den unternehmenskulturellen Anforderungen an Führung in der Münchner Bank auseinandersetzt.

Drei Säulen: Lernplattform, Präsenz und Transfer

Wie die Abbildungen 1 bis 3 zeigen, können und sollen sich die Teilnehmer den theoretischen Input über die Lernplattform individuell aneignen, immer dann, wenn es ihnen in den Arbeits- und Tagesablauf passt. Dazu haben sie jeweils zwei bis drei Wochen Zeit, denn ein Ziel des Angebots ist es, dass die Umsetzungsunterstützung des jeweiligen Mitarbeiters gut in den Alltag integriert ist, mit kleinen „leicht verdaulichen“ Zeiteinheiten sowohl für den Mitarbeiter als auch die Führungskraft. Die Teilnehmer können innerhalb der einzelnen Lerneinheiten kommentieren und Fragen stellen, die der Trainer/die Trainerin ebenfalls online beantworten kann. Er beziehungsweise sie kommentiert bei Bedarf auch die von den Teilnehmern eingegebenen Antworten.

Weiter beinhaltet die Lernplattform eine Fülle an Zusatzangeboten, etwa eine Toolbox, Hintergrundwissen oder Praxisbeispiele, die wiederum zu Diskussionen und Reflexionen anregen sollen. Die-

se gut gefüllte Methodenliste liefert das Handwerkszeug, das die Führungskräfte benötigen, um sich der verschiedenen Rollen bewusst zu werden und ihre Selbstorganisation so zu verbessern, dass sie ihre Mitarbeiter individuell fördern können.

Die digitalen Lerneinheiten werden von sehr kurzen, halb- bis maximal eintägigen Präsenzterminen unterbrochen. Das ist zum einen eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung zum Kennenlernen des Trainers/der Trainerin, der Führungskollegen und des Lernkonzepts. Das sind aber auch Vier-Augen-Web-Konferenzen zwischen Teilnehmer und Trainer zur Reflexion oder einstündige Erfahrungsaustausch-Webinare in der Gesamtgruppe. Ebenfalls in die Kategorie „Persönliches Training“ gehören die Praxisbegleitungen durch den Trainer, bei denen letzterer reale Mitarbeitergespräche- oder Teamgespräche beobachtet

und mit der Führungskraft analysiert.

Eine zentrale Bedeutung haben die Transferbausteine: Hier bearbeiten die Führungskräfte Übungen aus dem eigenen Arbeits- und Praxisumfeld, die auffordern, direkt umzusetzen und einen eigenen Weg zu finden. Dieser Baustein unterstreicht noch einmal, dass es nicht nur um Wissensvermittlung geht, sondern auch und vor allem darum, sich über die einzelnen Lernbausteine einen eigenen Weg und eine eigene Vorgehensweise zu erarbeiten. Diese Fertigkeiten

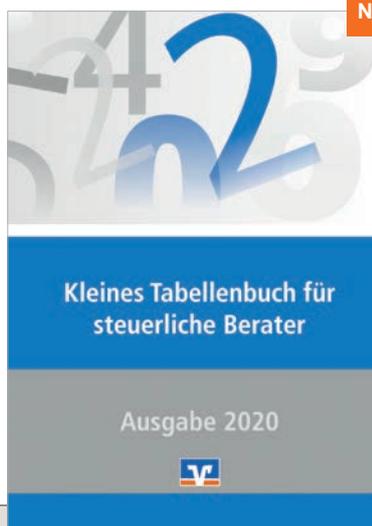
und Kompetenzen entwickeln sich erst allmählich, sie brauchen Zeit und auch kompetente Begleitung.

Blended Learning fördert Selbststeuerung

Das Teilnehmerfeedback auf die Pilotdurchführung war überaus positiv. Besonders honorierten die Führungskräfte, dass das Lernen nicht über einen mehrtägigen Zeitraum, sondern sehr punktuell, flexibel und überwiegend selbstgesteuert erfolgt. Sie schätzten die Praxisnähe und auch die jederzeitige Rückgriffmöglichkeit auf den

„Der Blended-Learning-Pilot zur Führungskräfteentwicklung ist der erste Schritt auf dem Weg in eine neue Lernkultur.“

Moritz Stigler, Leiter Unternehmensstrategie-kultur
Münchner Bank eG



Aktuelle rechtliche und steuerliche Regelungen für 2020

- Aktuelle Informationen, Daten und Fakten aus den Bereichen Rechnungswesen, Steuern, Recht und Sozialversicherung
- Ein preisgünstiges und nützliches Geschenk für Ihre Firmenkunden
- Bestellen Sie Ihre Exemplare jetzt!
Die Bestellfrist läuft bis 31.12.2019.

Auch im Abonnement erhältlich

Bestellung unter Art.-Nr. 9670468 direkt bei Frau Christine Hartmann:
chartmann@dgverlag.de

Ausgabe 2020, 144 Seiten, kartoniert
ab 5,95 €/Expl.

Jetzt bestellen: genobuy.de ▶ 967040

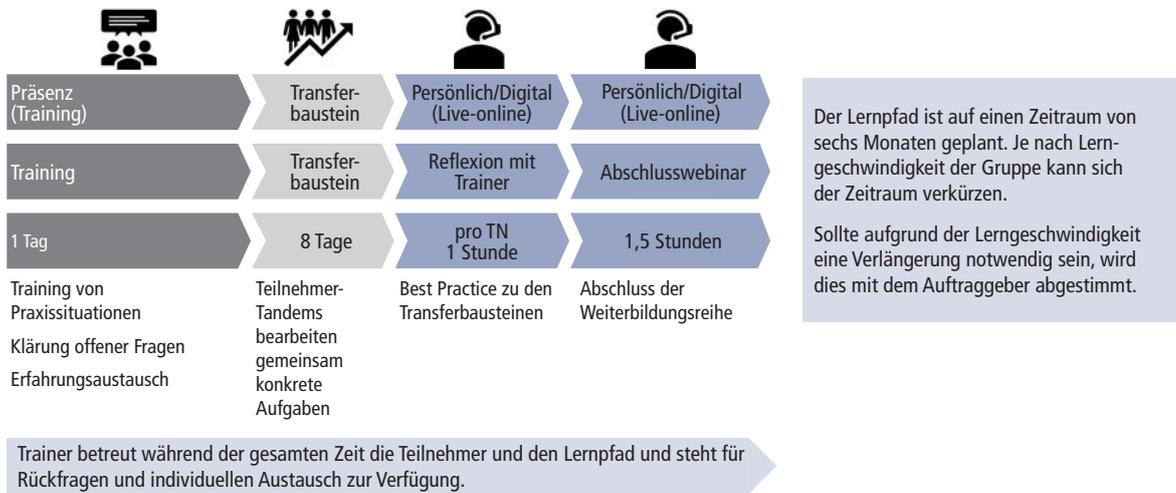
dgverlag.de • genobuy.de

DG VERLAG

Partner im genossenschaftlichen Verbund



Abb. 3: Blended-Learning-Bausteine (3/3)



Trainer, die ein individuelles Coaching in persönlichen Führungsfragen oder in herausfordernden Situationen ermöglicht. Als Stärke wird auch die Wiederholbarkeit einzelner Lernbausteine und die Zugriffsmöglichkeit auf Toolboxes und Literaturtipps gesehen. Sehr gut wurde auch das im Tool integrierte „social learning“, die gegenseitige Unterstützung und der Erfahrungsaustausch innerhalb der Gruppe über die Lernplattform angenommen.

Natürlich ist die Einführung eines solchen Lernkonzeptes nicht ohne Herausforderungen. Hier wird kein Web-based-Training angeboten, das man einfach durchklickt, um ein Zertifikat zu erhalten. Tatsächlich geht es um die Entwicklung einer neuen Lernkultur im Unternehmen. Damit verbunden sind recht hohe Anforderungen an die Selbststeuerung der Teilnehmer. Die Münchner Bank nimmt diese Herausforderung als Chance: Selbststeuerung wird in der heutigen Arbeitswelt immer wichtiger, Blended Learning fordert und fördert diese Kompetenz.

Das gewählte Konzept steht und fällt mit einem Trainer, der die digitale Lernwelt aktiv und offensiv begleitet, immer wieder

Impulse setzt, Aktivität auslöst, auch mal Ideen im Sinne von Best-Practice zusammenfasst und wieder in die Gruppe zurückgibt. Das kann extern – langfristig sicherlich auch intern – gewährleistet werden, ist aber absolut erfolgskritisch.

Formal ist Blended Learning in der dargestellten Form natürlich angewiesen auf eine zeitgemäße technische Infrastruktur, die die erforderlichen Zugriffsmöglichkeiten auf die Plattform ebenso wie die Kommunikation via Web-Konferenz oder Webinar ermöglicht. Und schließlich müssen die Führungskräfte offen sein für das Angebot und es aktiv für ihre Mitarbeitenden einsetzen.

Nächste Schritte

Nach dem Erfolg im Bereich der Führungskräfteentwicklung denkt die Münchner Bank über den Einsatz von Blended-Learning-Konzepten auch in anderen Bereichen, etwa der Vertriebsentwicklung nach. Der Blended-Learning-Pilot zur Führungskräfteentwicklung ist in jedem Fall der erste Schritt auf dem Weg in eine neue Lernkultur, die die Chancen der Digitalisierung sinnvoll in Einklang bringt mit den Stärken der klassischen Weiterbildung über persönliche Kompetenzvermittlung. BI

„Das Blended-Learning-gestützte Führungskräfteentwicklungskonzept ist ressourcenschonend, zeiteffizient, ideal in den Arbeitsablauf integrierbar und sichert einen nachhaltigen Lernerfolg. Insbesondere die Praxisbegleitung durch die Trainerin und deren schnelle Erreichbarkeit, wenn Unterstützung nötig war, begeisterte die Teilnehmer.“

Claudia Zink, Leiterin Privatkunden/Gewerbekunden/Heilberufe bei der Münchner Bank eG