



Foto: Photodisk

Das Blended Workflow Learning (BWL) kombiniert traditionell-klassische Weiterbildungsmethoden mit innovativen Formaten, die das virtuelle Online-Lernen ebenso umfassen wie die Webkonferenz und die Transferstunde E-Coaching. Entscheidend ist: Durch die Integration des E-Learnings lassen sich viele der Lernprozesse direkt mit dem operativen Geschäft verzahnen und am Arbeitsplatz durchführen. Es ist dabei vor allem eine Frage der Unternehmenskultur und der jeweiligen Branche, in der sich ein Unternehmen positioniert hat, ob die Vorteile dieser Lernstrategie vorbehaltlos genutzt werden können oder nicht. Ist es beispielsweise in einem Unternehmen üblich, Wikis, Podcasts, Blogs, virtuelles Lernen und E-Learning als geeignete Lern- und Weiterbildungsmethoden einzusetzen, fällt es den Verantwortlichen naturgemäß leicht, BWL zu implementieren. In Firmen, in denen diese Methoden auch auf Geschäftsleitungsebene eher böhmische Dörfer darstellen, ist die Einführung des Blended Workflow Learning fast unmöglich – zumal es in diesen Firmen meist schon an den technischen Voraussetzungen hapert.

Wie auch eine Befragung von Archieglobal zeigt, gibt es also einen Zusammenhang zwischen der Wahl der BWL-Lernstrategie und der Kompetenz des Unternehmens, sich selbst in einem schwierigen Wirtschaftsumfeld nachhaltig zu behaupten. Hinzu kommt ein zweiter, quasi Reife-Aspekt: Blended Workflow Learning setzt auf Seiten der Lernenden ein hohes Maß an Bereitschaft voraus, eigenverantwortlich zu lernen,

denn zum BWL gehört die Bearbeitung von E-Learning-Modulen – dabei erhält der Lernende keine Unterstützung durch einen Präsenztrainer, der den Teilnehmer zur Not auch einmal motiviert, durchzuhalten und weiterzuarbeiten. Das Unternehmen muss also prüfen, welche Mitarbeiter zu diesem selbständigen Lernen überhaupt bereit und fähig sind – und welche nicht, um bei Bedarf zu intervenieren. Die erfolgreiche Einführung von Blended Workflow Learning setzt also voraus, dass die Mitarbeiter auf die innovative Lernreise mitgenommen werden. So können sie die Implementierung als gemeinsames Projekt begreifen, das dem Unternehmen, ihnen und damit letztendlich dem Erhalt der Arbeitsplätze dient. Indem die Unternehmensführung die Strategie an die Geschäftsziele koppelt, auf den strategischen Bezug zur Unternehmensvision achtet und BWL als unabdingbare Voraussetzung für die Erreichung der Unternehmensziele definiert, verdeutlicht das Management den Mitarbeitern die Erwartung, dass sie sich motiviert damit auseinandersetzen.

Lust auf Neues wecken

Um die Mitarbeiter zu motivieren, kann das Management in einer Einführungsveranstaltung das Projekt erläutern, auf dessen Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit hinweisen und mit Success Storys nachweisen, welche Vorteile sich auf diese Weise bei anderen

Lernen statt Pause?

Das Blended Workflow Learning (BWL) ist eine Kombination mehrerer Lernmethoden und ermöglicht es, dass die Weiterbildung direkt am Arbeitsplatz stattfinden kann. Diese Lernstrategie muss intelligent eingeführt werden, denn sie ist komplex und setzt viel Eigeninitiative bei den Mitarbeitern voraus.

Projekten oder Unternehmen ergeben haben. Diese Kick-off-Veranstaltung kann grundsätzlich auch online durchgeführt werden, aber mitunter ist es klüger, eine Präsenzveranstaltung durchzuführen, damit sich die Beteiligten beschnuppern und kennenlernen können – vielleicht kann sogar der Teamgeist geweckt oder das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt werden.

Doch was tun, wenn sich Mitarbeiter gegen diese Form des Learnings sperren? Man-

LERNEN AUF ALLEN WEGEN

Wie Blended Workflow Learning funktioniert, zeigt sich im Weiterbildungstagebuch einer Führungskraft: Nach dem Kick off geht es zur Weiterbildungsmaßnahme. Thema: Bessere Kundenbeziehungen aufbauen. Die landesweit an verschiedenen Standorten tätigen Vertriebsleiter wenden jede Woche drei Stunden für Online-Einheiten auf, die live stattfinden. Dabei schauen sie Weiterbildungsvideos und chatten mit dem Online-Coach im Lernportal. Eigene Arbeiten und Ergebnisse werden in der Webkonferenz vorgestellt, um sie gemeinsam zu diskutieren. Eine Woche später wird die Präsentation im Präsenzseminar stattfinden. Doch vorher findet noch ein Treffen mit dem Lern-Coach zu einem Vier-Augen-Gespräch statt.

cher vermeidet lieber jeden unnötigen Kontakt mit dem PC, andere verzweifeln, wenn sie ein Weiterbildungstool downloaden sollen oder lehnen schlichtweg unpersönliche Webkonferenzen ab. Umgekehrt beäugen gerade junge Mitarbeiter nicht selten argwöhnisch die älteren, die Dinosaurier, die sich von der traditionellen Weiterbildung nicht verabschieden wollen. Hier hilft Offenheit: Akzeptanzprobleme und Widerstände gegen die Implementierung können auf dem Kick-off angesprochen und ausgeräumt werden. In besonders hartnäckigen Fällen ist es sicherlich angebracht, Einzelgespräche mit dem Betroffenen zu führen und dem Grund für den Widerstand auf die Spur zu kommen. Ist dieser allein durch technische Vorbehalte ausgelöst, kann beispielsweise der Besuch eines speziellen IT-Kurses Abhilfe schaffen.

Und: Natürlich spielt die IT in einem innovativen Weiterbildungskonzept wie dem Blended Workflow Learning eine herausragende Rolle. Um die technische Bereitschaft zu gewährleisten, benötigt das Unternehmen zum einen die notwendige Infrastruktur – und die Mitarbeiter sollten zum anderen darin geschult sein, diese Technik auch angemessen einzusetzen. Trotzdem kennt jeder das Problem, dass am Veranstaltungsort des Präsenztrainings der Beamer nicht funktio-

niert. Technische Probleme sind beim Blended Workflow Learning sogar noch weitaus wahrscheinlicher und zumeist auch noch sehr viel komplexer. In beiden Fällen besteht die Lösung in einer optimalen Vorbereitung und Planung, was den Einsatz eines IT-Spezialisten erforderlich macht.

Didaktisches Konzept prüfen

Lernmethoden, die ihre Leistungsfähigkeit daraus beziehen, dass mehrere Faktoren miteinander kombiniert werden, droht aber stets die Gefahr der Überdimensionierung und ausufernden Verzettelung. Dann kann es schon einmal vorkommen, dass Inhalte in einen Lernprozess gepresst werden, die gar nicht zusammenpassen, oder Redundanz auftritt, weil Inhalte unnötig wiederholt werden. So wird beispielsweise die Übung im Vertriebsmodul Einwandbehandlung zur Bumerang-Methode: Sie wird online vorgestellt, in einem Videofilm erläutert, im Präsenzseminar thematisiert und dann gibt es außerdem noch ein PDF-Dokument für jeden Teilnehmer. Das ist zu viel des Guten. Darum sollte vor dem Beginn unbedingt das didaktische Konzept überprüft werden. Idealerweise werden auch die Teilnehmer dazu befragt. So können deren Praxiserfahrungen in die Verbesserungsvorschläge einfließen.

Auch im E-Learning-dominierten Blended Workflow Learning bleibt der menschliche Faktor ein extrem wichtiger: Der Lern-Coach gewährleistet etwa die Trainingskontinuität. Und das ist wichtig, denn eine Gefahr dieser Lernstrategie liegt in der kleinteiligen Zersplitterung der zahlreichen Lernmethoden. Der Online-Coach sollte den Teilnehmern daher dabei helfen, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. Er verdeutlicht die Funktion und Bedeutung jeder Komponente, jedes Lernschrittes und jeder Aktivität für das Erreichen der Lernziele und sorgt so dafür, dass sich der rote Faden nicht auflöst. Und weil dem Lern-Coach in den virtuellen Weiterbildungssequenzen der direkte Blickkontakt zu den Teilnehmern fehlt, muss er spezifische motivatorische Kompetenzen entwickeln und den Lerner auch via Chat und E-Mail zum selbstverantwortlichen Lernen bewegen können.

Klaus Steven



Klaus Steven ist Senior Consultant und Managing Director der Achieveglobal Deutschland.

klaus.steven@achieveglobal.de