

Transfersicherung und Bildungscontrolling in ganzheitlichen Blended-Learning-Prozessen

Für den nachhaltigen Erfolg von Qualifizierungs- bzw. Veränderungsprozessen ist es wichtig, den Lernprozess nach der Analyse der Ist- und Zielsituation (inkl. der Rahmenbedingungen und der kritischen Erfolgsfaktoren) durchgängig bis zur Umsetzung in die täglichen Arbeit zu konzipieren, d.h. auch den Transfer in das Tagesgeschäft zu planen und durch bedarfsgerechte Maßnahmen sicherzustellen. Nicht die Höhe der Investitionen sondern der in das Tagesgeschäft verankerte und auf das angestrebte Ergebnis ausgerichtete Lernprozess bringt den Erfolg. Der Beitrag beschreibt, wie durch den Einsatz von E-Learning-Instrumenten und Bildungscontrolling Lernprozesse kostengünstig gestaltet, Lerntransfer und Handlungskompetenz sichergestellt, die Rahmenbedingungen (die vorhandene technische Infrastruktur, das Lern- und Arbeitsumfeld, vorgegebene Lern- und Arbeitspräsenz-Zeiten, etc.) einbezogen bzw. geändert und Entscheidungsträger, Vorgesetzte und Mitarbeiter in die Verantwortung eingebunden werden können.

1. Ausgangssituation

Rahmenbedingungen des Marktes

Unternehmen müssen heute in immer schnellerem Maße auf Veränderungen des Marktes reagieren, was sich direkt auf Produkte, Fertigungs- oder Verarbeitungsprozesse und Vertriebsstrategien auswirkt. Die Geschwindigkeit, mit der auf solche Veränderungen reagiert werden kann, wird nicht nur zum Wettbewerbsvorteil sondern zum entscheidenden Kriterium überhaupt, das über die weitere Existenz des Unternehmens entscheiden kann.

Arbeiten und Führen über Distanz werden dabei immer wichtiger. Nicht immer ist die Führungskraft oder der verantwortliche Projektleiter vor Ort. Das Unternehmen muss sich proaktiv mit seiner Aufbau-Organisation und seinen Geschäftsprozessen auf die zukünftige Marktentwicklung vorbereiten. Darüber hinaus ist unser Informationszeitalter geprägt von hohen Änderungsgeschwindigkeiten. Zum einen vollziehen sich die Veränderungen am Markt und die damit verbundenen Veränderungen in den Unternehmen immer dynamischer, zum anderen werden die Zusammenhänge von Entscheidungen und deren Wirkungsketten (Neben- / Rück- und Fernwirkungen) immer komplexer. Dieses Dilemma, das Unternehmen zunehmend beschäftigt, bezeichnet Heijo Rieckmann mit dem Kunstwort „Dynaxity“.¹

Veränderungen der innerbetrieblichen Lernkulturen

Die oben beschriebenen Rahmenbedingungen erfordern eine beschleunigte Wissensvermittlung - zur Reduktion von Ausfallzeiten möglichst während des laufenden Arbeitsprozesses - und einen flexibleren Wissenserwerb in räumlicher, zeitlicher und methodischer Hinsicht. Der Lernende, egal ob Mitarbeiter oder Führungskraft, kann selbst entscheiden, wann, wo, wie lange und mit welchen Methoden (Informationsquellen aus dem Inter-/Intranet, Lehrbriefe, Seminare, CBTs, WBTs, etc.) er sich das notwendige Know-how bzw. die erforderlichen Fertigkeiten erwirbt. Dies bedeutet, dass derzeit in den Unternehmen eine starke Veränderung des Lernverhaltens stattfindet, weg von starren, vorgegebenen Qualifizierungsprozessen oder einem breiten Angebot von internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen hin zum eigenverantwortlichen, selbstgesteuerten Lernen des Mitarbeiters mit entsprechenden Lernziel-Vereinbarungen. Nicht das Unternehmen übernimmt - wie in der Vergangenheit - die Verantwortung für den Lernerfolg, sondern die Mitarbeiter selbst müssen mit Hilfe der bereitgestellten Lernin-

¹ vgl. Heijo Rieckmann, *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*, Peter Lang, Frankfurt / Main (2000), S. 3 ff

strumente sich zunehmend selbst das fachliche, methodische Wissen bzw. die erforderliche Handlungskompetenz verschaffen und damit ihre Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) sicherstellen. Ein schönes Beispiel hierfür sind die PC- und Office-Schulungen, für die in der Vergangenheit enorme Summen in den Unternehmen ausgegeben wurden. Heute wird das Vorhandensein dieses Know-hows bei der Einstellung von Mitarbeitern einfach vorausgesetzt und kann schon zu den kulturellen Grundfertigkeiten wie Rechnen, Lesen und Schreiben gezählt werden, d.h. der Mitarbeiter muss selbst für seine EDV-Basiskenntnisse sorgen.

Einsatz von E-Learning-Instrumenten

Diese Veränderungen der innerbetrieblichen Lernkulturen werden in den Unternehmen durch den Einsatz von E-Learning-Instrumenten wie Computer-Based-Trainings (CBT), Web-Based-Trainings (WBT), Online-Seminare, Virtuelle Klassenzimmer (Virtual Classrooms, VC), Foren, etc. zusätzlich verstärkt bzw. überhaupt erst ermöglicht. In der Boom-Phase des E-Learnings Ende der 90er Jahre glaubte man, allein durch den Einsatz der „Neuen Medien“, Präsenzseminare weitestgehend ersetzen zu können. Seit einigen Jahren hat man aber erkannt, dass E-Learning-Instrumente wichtige Tools in einem ganzheitlichen Bildungsprozess sind, die ergänzend zu den klassischen Bildungsinstrumenten wie Seminare, Workshops, Qualitätszirkel, etc. eingesetzt werden sollten (blended learning).

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den Unternehmen

Die Zeit der großen Budgets für Qualifizierungsmaßnahmen ist vorbei. Die betriebliche Weiterbildung befindet sich daher in einer Zwickmühle. Auf der einen Seite wächst der Bildungsbedarf kontinuierlich an, auf der anderen Seite sinkt bei den Kostenverantwortlichen die Investitionsbereitschaft.

Da in den Unternehmen der Kostendruck wächst, muss nach günstigeren Schulungsmaßnahmen gesucht werden. Die Besuche von externen Seminaren in guten, oft teuren Hotels oft für eine Woche werden kaum noch gebucht. Die Schulungsvariante mit E-Learning, insbesondere auch in gemischten Lernprozessen (blended learning), ist da erheblich effizienter und bei einer gekonnten Integration in die Lernprozesse auch zunehmend effektiver.

Management und Führungskräfte wollen mittlerweile wissen, ob sich eine Schulungsmaßnahme rechnet. Sie fordern Nachweise der wirksamen Umsetzung des Erlernten in die Praxis und dass sich dadurch eine Rentabilität für das Unternehmen ergibt. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung, d.h. der Geschäfts- bzw. Investitionserfolg von Qualifizierungsmaßnahmen (Stufen 4 und 5 des Bildungscontrollings nach Kirkpatrick und Philips) gewinnt zunehmend an Bedeutung. (siehe hierzu Kap. 2 und Kap. 3 in diesem Buch)

2. Ansätze des Bildungscontrollings

Grundsätzlich sind zwei Formen des Bildungscontrollings zu unterscheiden:²

1. Das strategische, maßnahmenübergreifende Bildungscontrolling

Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden die für die Zielerreichung notwendigen Kompetenzprofile definiert. Diese werden mit den erhobenen Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter abgeglichen und die Kompetenzlücke ermittelt. Auf dieser Basis können dann bedarfsgerecht Bildungsangebote konzipiert und im Unternehmen bereitgestellt werden. Dieses Angebot sollte die angestrebte Qualifikation der Mitarbeiter sicherstellen, eine systematische Personalentwicklung unterstützen, die Bindung erfolgreicher Mitarbeiter gewährleisten und damit einen kurz- und mittelfristigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Ein Bildungscontrolling überprüft in diesem Fall angebots- und maßnahmenübergreifend den Erfolg der innerbetrieblichen Bildungsarbeit, indem durch interne Kennzahlen bzw. Indikatoren und externe Benchmarks der Beitrag der durchgeführten Qualifizierungsmaßnahme zum Unternehmenserfolg gemessen wird.

2. Das maßnahmenorientierte Bildungscontrolling individueller Qualifizierungsprozesse

Im Gegensatz zum strategischen Bildungscontrolling orientiert sich das maßnahmenorientierte Bildungscontrolling an dem einzelnen, konkreten Weiterbildungsprozess, der sich aufgrund aktueller Anforderungen, insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen ergibt. Bei der Anpassung von Aufbaustrukturen, der Gestaltung neuer Geschäftsprozesse, dem damit meist verbundenen Einsatz neuer Arbeitsmittel, der Einführung neuer Produkte ist es fast immer erforderlich, die für die Erreichung der Zielsituation notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen zeitnah und prozessbegleitend durchzuführen.

In diesem Fall wird im Bildungscontrolling überprüft, ob der Qualifizierungsprozess den erwarteten Beitrag zum geplanten Projektziel bzw. Unternehmenserfolg (z.B. Kostenreduktion, Beschleunigung der Geschäftsprozesse, höherer Vertriebsumsatz, etc.) geleistet hat.

² vgl. Christoph Meier, Instrumente und informationstechnische Unterstützung für das betriebliche Controlling von Weiterbildung, www.im-c.de, 2004

3. Gestaltung von Blended-Learning-Prozessen

Die Idee bzw. Vorstellung, neues Wissen allein durch off-the-job-Maßnahmen erreichen zu können, hat sich überholt. Das liegt zum einen an der wirtschaftlichen Gesamtsituation, zum anderen gibt es zu wenig messbare Erfolge bei der Umsetzung in Handlungskompetenz. Häufig ist es die Flucht vor der eigenen Verantwortung oder das zeitliche / methodische Unvermögen der verantwortlichen Führungskräfte, die neue, erwünschte (Handlungs-) Kompetenz ihrer Mitarbeiter in der Tagesarbeit zu unterstützen. Das alte Lehrmeister-Lehrling-Prinzip „Erklären, Vormachen, Nachmachen, Üben, Qualität durch laufende Adaptionen in der Praxis sicherstellen“ wurde zu wenig genutzt. Darüber hinaus ist das Arbeitsumfeld meist nicht auf die Veränderungen vorbereitet. Wer kennt nicht die bekannte Reaktion der Kollegen: „Ach ja, der war auf so einem Seminar. Der wird sich schon wieder beruhigen.“

Es ist daher wichtig, den Qualifizierungs- bzw. Veränderungsprozess entsprechend der konkreten Ziele genau zu analysieren, zu prüfen, wo die größten Stellhebel sind, den Prozess über die Phase der reinen Wissensaufnahme bis zu Ende zu konzipieren und bis zur Erreichung der geplanten Ziele den Transfer vor Ort sicherzustellen. Nicht die Höhe der Investitionen sondern der in das Tagesgeschäft verankerte und auf das angestrebte Ergebnis ausgerichtete Lernprozess bringt den Erfolg. Hierbei ist neben dem Einsatz herkömmlicher Lerninstrumente und -Methoden wie Seminare, Lehrbriefe, Workshops, Qualitätszirkel, etc., die Nutzung von E-Learning-Instrumenten wie CBTs, WBTs, Foren, Online-Seminare in virtuelle Klassenräumen (virtual classrooms, VC) sowie die Gestaltung des Lernumfeldes und die Unterstützung aller betroffenen Personen von entscheidender Bedeutung: also weg von Massenveranstaltungen hin zu individuellen, zielgerichteten, transferorientierten und kostengünstigen Maßnahmen. Für den Erfolg von Blended-Learning-Prozessen ist entscheidend, wie Lernprozesse durch den Einsatz von eLearning-Instrumenten kostengünstig gestaltet werden können, Lerntransfer und Handlungskompetenz sichergestellt werden können, wie die Rahmenbedingungen (die vorhandene technische Infrastruktur, das Lern- und Arbeitsumfeld, vorgegebene Lern- und Arbeitspräsenz-Zeiten, etc.) einbezogen bzw. geändert werden können, wie Entscheidungsträger, Vorgesetzte und Mitarbeiter in die Verantwortung eingebunden werden können.

4. Vorgehensweise bei der Gestaltung von Blended-Learning-Prozessen

Wie ein solcher Lernprozess idealerweise gestaltet werden sollte, wird im Folgenden anhand eines Vorgehensmodells für maßgeschneiderte Qualifizierungsprozesse im Rahmen von innerbetrieblichen Veränderungen beschrieben.

Zu beachten ist dabei, dass ein wirkungsvolles Bildungscontrolling über alle Prozess-Phasen hinweg läuft, d.h. die Grundlagen / Voraussetzungen für eine substantielle Erfolgsmessung bereits in der Phase der Auftragsklärung mit der Zielbe-

6 Transfersicherung und Bildungscontrolling in ganzheitlichen Blended-Learning-Prozessen

schreibung und der Festlegung von Messgrößen / Indikatoren gelegt werden. (siehe Abb.1)

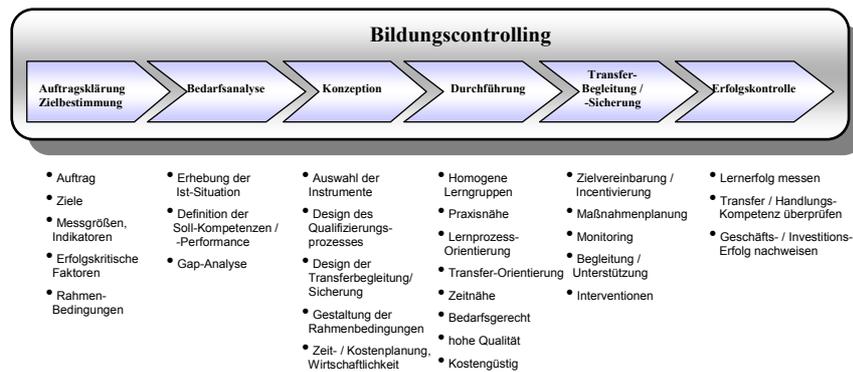


Abb.1 Bildungscontrolling als ganzheitlicher Prozess

4.1. Auftragsklärung und Zielbestimmung

Zunächst ist mit dem Auftraggeber der geplante Qualifizierungsprozess im Detail zu klären. Hierbei sind u.a. folgende Fragestellungen zu berücksichtigen:

- Was sind Ziele und Inhalte des Veränderungs- / Entwicklungsprojektes, für das die Qualifizierungsmaßnahme durchgeführt werden soll?
- Welche Lernziele sollen durch den Qualifizierungsprozess erreicht werden?
- Welche zeitlichen Vorgaben sind einzuhalten?
- Welcher Budgetrahmen steht zur Verfügung?
- Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind vorgegeben bzw. zu beachten?
- Wer ist für den Erfolg der Maßnahmen verantwortlich?
- Anhand welcher Messgrößen / Indikatoren kann der Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen überprüft und sichergestellt werden?

Die Ergebnisse dieser Abstimmung sollten sauber dokumentiert und verbindlich vereinbart werden, bevor man die nächsten Projektschritte beginnt. Nur wenn Ziele, Rahmenbedingungen und Zuständigkeiten sauber geklärt sind, kann später eine bedarfsgerechte Konzeption, eine erfolgreiche Durchführung, eine systematische Transferbegleitung / -sicherung und ein seriöses Bildungscontrolling durchgeführt werden.

4.2. Bedarfsanalyse

Auch bei Blended-Learning-Prozessen wird wie bei klassischen Bedarfsanalysen zunächst einmal die Ist-Situation analysiert:

- Um welche Zielgruppen handelt es sich?
- Wie sehen die Kompetenzprofile der betroffenen Mitarbeiter derzeit aus?
- Wie ist die Performance der betroffenen Zielgruppe (Performance-Analyse)?
- Wie homogen ist der Kompetenzstand der Zielgruppen zum Startzeitpunkt?
- Wie sehen das Arbeits- und das Lern-Umfeld aus?
- Wie wird die Lernbereitschaft / Anpassungsfähigkeit der Zielgruppen eingeschätzt?
- Welche Einflüsse haben die „Organisationsfamilien“ (Führungskräfte, Kollegen, etc.) auf die Lerngruppen insbesondere im Transfer-Prozess?
- Welche Führungs- und Kommunikationskultur findet man vor?

Anschließend werden die Ziel-Situation und das Soll-Kompetenzprofil entsprechend der Projektvorgaben möglichst gemeinsam mit den Auftraggebern erarbeitet, detailliert beschrieben und verbindlich verabschiedet. Typische Fragestellungen sind:

- Über welches Know-how soll die Zielgruppe nach dem Projekt verfügen?
- Welche Fertigkeiten, Handlungskompetenzen sind zukünftig erforderlich?
- Wie sieht das zukünftige Kompetenzmodell aus?
- Welche Ziel-Performance soll erreicht werden?
- Wie sehen die geplanten Strukturen, Geschäftsprozesse, Arbeitsumfelder aus?
- Welche Lernzeiten / Lernräume sind verfügbar, welche Präsenz-Zeiten im täglichen Geschäft erforderlich?
- Welche erfolgskritischen Faktoren gibt es?
- Wie soll die Zielerreichung gemessen werden?
z.B. über:
Kosteneinsparungen, Umsetzung neuer Geschäftsprozesse (Durchlaufzeiten, MA-Kapazitäten, etc.), Umsatz neu eingeführter Produkte, Vertriebs Erfolg (Umsatz, Provision, Terminquote, Besuchsquote, etc.), Kundenzufriedenheit, Betriebsklima (Mitarbeiterbefragung, Fluktuation, Krankenstand, etc.), etc.

Aus der Lücke zwischen Soll und Ist (Kompetenz-Gap, Performance-Improvement-Potential) ergibt sich dann klassisch der Bildungsbedarf, d.h. die Anforderungen und Rahmenbedingungen für die Konzeption des Qualifizierungsprozesses.

4.3. Konzeption von Blended-Learning-Prozessen

Einsatz von E-Learning-Instrumenten

Der Einsatz von eLearning-Instrumenten bietet völlig neue Möglichkeiten der Lernprozess-Gestaltung, wie z.B. zeit- und / oder ortsunabhängiges Lernen und Kommunizieren, schnelle, stets aktuelle Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, hohe Reaktionsgeschwindigkeiten, insbesondere bei unvorhersehbaren Entwicklungen, etc. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass diese E-Learning-Bausteine wesentlich stärker das eigenverantwortliche, selbstgesteuerte Lernen unterstützen.

Es ist jedoch sinnvoll, zunächst einmal die bereits im Unternehmen etablierten Instrumente zu nutzen, zum einen um die Kosten zu begrenzen und zusätzliche Investitionen zu vermeiden. Zum anderen erhöht sich durch den gewohnten Umgang mit den Verfahren der Wirkungsgrad des Lernprozesses. Nur wenn sich im Design des Qualifizierungsprozesses herausstellen sollte, dass bestimmte Funktionalitäten, die für den Qualifizierungsprozess unbedingt erforderlich sind, durch die vorhandenen Systeme nicht abgedeckt werden bzw. der Wirkungsgrad neuer Tools die Investitionsaufwände deutlich übertrifft, sollte man sich für neue Instrumente entscheiden.

Bevor man also mit dem Design des Prozesses beginnt, sollte man zunächst die im Unternehmen vorhanden Instrumente sowie deren Einsatzmöglichkeiten und Wirkungsweise eruieren. Hierbei ist es natürlich wichtig, dass die technischen / infrastrukturellen Voraussetzungen gegeben sind. Mögliche E-Learning-Instrumente können sein:

Inter-/Intranet für Informationspakete / Lehrbriefe, Lern-Management-Systeme (LMS) zur Steuerung und Administration der Lernprozesse, Foren, Computer-Based-Trainings (CBT), Web-Based-Trainings (WBT), Lernvideos, Online-Testverfahren, Online-Scorecards, virtuelle Klassenzimmer (virtual classrooms, VC), Online-Lern-Systeme, onlinegestützte Repetitorien, Online-Konferenzen/-Besprechungen, Business-TV, etc.

Diese Tools werden in einem Blended-Learning-Prozess gekoppelt mit klassischen Weiterbildungsinstrumenten wie:

Selbststudium (Lehrbriefe), Präsenz-Seminare, papiergebundene Tests, Workshops, Qualitätszirkel, Lernen am Arbeitsplatz, Projektlernen (action-learning), Lernteams, Coachings, Mentoring, Patenschaften, Feedbackorientiertes Lernen, etc.

Design der Qualifizierungsphase(n)

Die Effektivität, d.h. die Lerngeschwindigkeit, erhöht sich, die Effizienz, d.h. die Kosten einer Schulung sinken deutlich bei homogenen Lerngruppen. In den Unternehmen wird daher immer häufiger darauf geachtet und durch Eingangstest überprüft, ob die Teilnehmer einer Qualifizierungsmaßnahme über das notwendige

Basis-Wissen verfügen. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen sie sich dieses über die bereitgestellten Informationsquellen, CBTs, WBTs, etc. aneignen. Idealerweise werden zusätzlich für jeden Lernabschnitt Übungsaufgaben und Zwischentests möglichst über ein Lern-Management-System (LMS) angeboten (siehe hierzu auch die Ausführungen zum selbstgesteuerten, eigenverantwortlichem Lernen in Kapitel 4.4.1.).

Für den Schulungskernprozess sollten Instrumente ausgewählt und kombiniert werden, die dem nun gestiegenen Anspruch der Teilnehmer sowie den zeitlichen, räumlichen und budgetmäßigen Anforderungen gerecht werden. Insbesondere Präsenz-Schulungen mit Workshop-Charakter und hohen Leistungsanforderungen im Stil eines Experten-Forums eignen sich hier besonders und fördern die Motivation und Leistungsbereitschaft der Teilnehmer. Bei den Instrumenten aus dem E-Learning-Bereich stehen

- das Inter-/Intranet
für den Wissenserwerb über abgelegte Informationen und Lehrbriefe
- Lern-Management-Systeme (LMS)
für Foren, Tests und Web-Based-Trainings (WBTs)
- Virtuelle Klassenzimmer (Virtual Classrooms, VC)
für Online-Konferenzen, Online-Seminare, Online-Repetitorien, Online-Tests

im Vordergrund.

Design der Transferphase(n)

Besonderes Augenmerk ist auf das Design des Transferprozesses zu legen, da hier das in den Schulungen erworbene Wissen in Handlungskompetenz, d.h. in den Geschäftserfolg umgesetzt wird.

Hier geht es darum, die Betroffenen bei der Anwendung Ihres Know-hows und der Einübung neuen Verhaltens effektiv zu unterstützen und Arbeits- und Lernumfelder so zu gestalten, dass die Teilnehmer schnell und effektiv die neuen Kompetenzen in den Geschäftsprozessen umsetzen können. Dabei spielt die Unterstützung durch die Führungskräfte, Kollegen und Mitarbeiter eine besondere Rolle. Lernschleifen, Feedback-Systeme, Erfahrungsaustausch, Ergänzungsschulungen, Coachings sind wichtige Maßnahmen zur Transfersicherung. Das Monitoring des Transferprozesses wird dabei über Bildungscontrolling-Instrumente sichergestellt.

Gestaltung der Rahmenbedingungen

In Unternehmen gibt es unveränderbare oder durch den Auftraggeber vorgegebene Rahmenbedingungen wie Aufbaustrukturen, bewährte Arbeitsabläufe, Büroräume, Arbeitsmittel, Betriebsvereinbarungen, etc., die Grundlage für den Qualifizierungsprozess darstellen, aber auch Einschränkungen und Begrenzungen für die Ausgestaltung bedeuten können.

Andererseits müssen bei der Konzeptentwicklung neue Rahmenbedingungen definiert werden, die erst einen erfolgversprechenden Qualifizierungsprozess ermöglichen. Dazu gehört z.B.:

Lernräume zu schaffen, Führungskräfte und/oder Peergroups in die Maßnahme einzubinden, Lernziele in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu integrieren, Incentives zu entwickeln, die Betriebsvereinbarungen z.B. im Rahmen der maschinellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle für die Durchführung von Online-Test zu erweitern, etc.

Zeit- und Kostenplanung, Wirtschaftlichkeitsrechnung

Für die Freigabeentscheidung der Qualifizierungsmaßnahme sollten nicht nur das komplett bis zum Abschluss der Transferphase durchdesignte Qualifizierungskonzept mit den für die Überprüfung des Projekterfolgs festgelegten Benchmarks, Kennzahlen, Messgrößen und Indikatoren vorliegen, sondern auch der Zeitrahmen, evtl. notwendige Investitionen, die anfallenden Kosten, die quantitativen und qualitativen Nutzenpotentiale sowie die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens ermittelt sein. Hierdurch wird die Grundlage für ein fundiertes und erfolgreiches Bildungscontrolling gelegt.

4.4. Durchführung

Natürlich besteht die berechtigte Forderung der Auftraggeber und internen Kunden, dass alle Bildungsmaßnahmen im Unternehmen sich am Bedarf orientieren, zeitnah umgesetzt und verlässlich durchgeführt werden und - wie oben bereits beschrieben - wirtschaftlich sind bzw. einen nennenswerten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Folgende Aspekte sind jedoch im Zusammenhang mit der Durchführung von Qualifizierungsprozessen besonders hervorzuheben:

Eigenverantwortliches, selbstgesteuertes Lernen

Da – wie bereits beschrieben – die Vermittlung von Wissen und der Erwerb von Handlungskompetenz nicht mehr allein eine Bringschuld der Unternehmen sondern als Grundvoraussetzung für eine Beschäftigungsfähigkeit zunehmend in die Verantwortung der Mitarbeiter gerückt ist, gewinnt das eigenverantwortliche, selbstgesteuerte Lernen zunehmend an Bedeutung.

Jeder Teilnehmer hat bei diesem Vorgehen die Freiheit, aus den bereitgestellten Lehrmitteln selbst zu wählen, Lern-Dauer, -Zeit und -Ort selbst zu bestimmen, sie mit seiner Tagesarbeit zu harmonisieren oder sie gegebenenfalls in seine Freizeit zu verlegen. Voraussetzung hierfür ist natürlich eine entsprechende technische Infrastruktur und die Zustimmung des Betriebsrates. Im Vergleich zu den bisher in den Unternehmen üblichen Lerngewohnheiten ergibt sich für die Lernenden eine starke Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit, die in etwa

der eines Studenten entspricht. Dies bedeutet für alle Betroffenen eine hohe, für sie bisher ungewohnte Lerndisziplin. Um den Lernprozess zu unterstützen und den Lernfortschritt gleichzeitig überprüfen zu können, ist daher der Einsatz von online-gestützten Lernkarten (mit Ampelsystem) oder (Kurs-) Scorecards zu empfehlen, in denen Lern-Termine mit den dazugehörigen Lehrmaterialien, Lerninhalten, Übungen und Zwischentests enthalten sind. In einem onlinegestützten Verfahren werden nach erfolgreichem Abschluss eines Test, der Lernabschnitt, Termin sowie die erreichten Lernpunkte je Teilnehmer oder statistisch je Lerngruppe angezeigt. So kann trotz des eigenverantwortlichen Lernverhaltens jedes einzelnen Teilnehmers der Qualifizierungsprozess durch den Verantwortlichen gesteuert werden.

Lernprozess-, Praxis- und Transfer-Orientierung

Die wichtigsten Faktoren eines erfolgreichen Bildungsprozesses sind die starke Praxisorientierung, ein dynamisch gestalteter Lernprozess sowie die auf den Lerntransfer ausgerichtete Schulungsmaßnahme.

Durch eine auf das Unternehmen ausgerichtete Praxisorientierung ist gewährleistet, dass die Teilnehmer einen hohen Wiedererkennungswert haben, die Transferleistung dadurch verbessert wird und die gewollte, unternehmensspezifische Umsetzung gewährleistet ist.

Dabei ist der (gruppen-)dynamisch an den Lernprozess der jeweiligen Gruppe situativ angepasste Schulungsablauf von besonderer Bedeutung. Übungen, Rollenspiele, Lern- und Feedback-Schleifen sind nur einige der Faktoren, die eine moderne und erfolgreiche Schulung ausmachen.

Ziel und Ergebnis der gesamten Qualifizierung muss es sein, den Transfer des Erlernten schnell, unaufwändig und wirkungsvoll zu gewährleisten. Insofern müssen Arbeitsmaterialien, Übungen und „Hausaufgaben“ unmittelbar der Umsetzung in die Arbeitsleben dienen.

4.5. *Transfer-Begleitung und Transfer-Sicherung*

Die Begleitung der Anwendungs- und Übungsphase des Erlernten ist für den Erfolg des Qualifizierungsprozesses ganz entscheidend. Hierbei spielen E-Learning-Tools eine zunehmend wichtigere Rolle, weil sie – die technische Infrastruktur vorausgesetzt – schnell, situativ und kostenunabhängig eingesetzt und die Teilnehmer des Prozesses vor Ort erreicht und vernetzt werden können, ohne hohe Reisekosten, Spesen und Ausfallzeiten zu verursachen.

Durch Lernwiederholungen, Vertiefungs- und Ergänzungsschulungen, Online-Repetitorien, Collaborative Learnings, Bildung von Lernteams, Projekt-Lernen durch Patenschaften, Mentoring und Coachings oder durch den zeitnahen, bedarfs- und situationsgerechten Austausch von Best-Practice-Fällen, Lesson-Learned-Erlebnissen unter den Teilnehmern (z.B. auch in Foren oder virtuellen Kassenräumen, in Online- oder Telefon-Konferenzen) kann der Lernerfolg nachhaltig sichergestellt werden.

Wichtig ist dabei die Vereinbarung von Lernzielen. Diese sollten zusätzlich incentiviert werden, indem sie in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte und der Lernenden selbst aufgenommen und durch variable Vergütungen honoriert werden. Hierdurch wird den Lernenden die Bedeutung der Investition in sie als Mitarbeiter, die Ernsthaftigkeit des gewünschten Lernerfolges und damit dessen Umsetzung in Handlungskompetenz und Geschäftserfolg nachhaltig bewusst gemacht.

Darüber hinaus sollten die Betroffenen durch eine gemeinsam mit dem Vorgesetzten ausgearbeitete Maßnahmenplanung unterstützt und geleitet werden. Wichtig ist, dass die Führungskraft aktiv an dem Transfer-Prozess beteiligt wird, in Problemfällen als Ansprechpartner - vielleicht auch als Coach - zur Verfügung steht und den Erfolg des Lerntransfers in das Tagespraxis mit verantwortlich ist, d.h. diesen überwacht und steuert.

4.6. Überprüfung des Bildungserfolges

Wie bereits beschrieben, darf der Erfolg einer Qualifizierungsmaßnahme nicht erst ex post nach Abschluss des Projektes in Form von Transfer-, Geschäfts- oder Investitionserfolgsmessungen /-rechnungen überprüft werden – dann also, wenn das Kind sozusagen schon in den Brunnen gefallen ist. Vielmehr muss das Bildungscontrolling bereits bei der Freigabeentscheidung in Form einer Ex-ante-Modellrechnung beginnen, in Zielvereinbarungen verankert sein und im laufenden Prozess, insbesondere in der Transferphase, durchgeführt werden, um möglichen Fehlentwicklungen durch Interventionen begegnen und den geplanten Geschäftserfolg sicherstellen zu können. Es geht also nicht darum, Ergebnisse einfach nur zu messen, sondern in den verschiedenen Phasen des laufenden Prozesses immer wieder den Lern- und Transfer-Erfolg zu überprüfen (Monitoring). Hierzu sollten u.a. die in der Projektbeauftragung vereinbarten Messgrößen, Indikatoren, Kennzahlen, Benchmarks aus dem Markt herangezogen werden. Nur so kann der geplante Geschäftserfolg und der erwartete Return-on-Investment (ROI) der Qualifizierungsmaßnahme tatsächlich erreicht werden. (Die in diesem Zusammenhang gängigen und erfolgreich praktizierten Messverfahren / -Methoden und Modelle des Bildungscontrollings (z.B. die von Kirkpatrick und Philips), werden in diversen Beiträgen dieses Buches ausführlich dargelegt und müssen daher hier nicht näher beschrieben werden.)

5. Zusammenfassung

Bildungsprozess-Management

Durch den Einsatz von E-Learning-Instrumenten kann sichergestellt werden, dass ein durchgängiger, kostengünstiger Lernprozess gestaltet wird, der den Lernenden auch in der Umsetzung des neuen Wissens in seine tägliche Arbeit begleitet und damit die Handlungskompetenz der Betroffenen sowie den gewünschten Geschäftserfolg der investierenden Unternehmen sicherstellt. Entscheidend ist also, Mitarbeiter nicht einfach zu einem Seminar zu schicken oder unkommentiert CBTs / WBTs zur Verfügung zu stellen, sondern die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lernen zu analysieren und den gesamten Lern-Prozess zu gestalten, zu begleiten und bei Bedarf zu incentivieren.

Nutzung von Standards

Um mehr Effektivität und Effizienz beim Lernen mit E-Learning-Tools zu erreichen, sollte immer mehr auf Standards bei der Gestaltung von Bildungsprozessen und der Auswahl von E-Learning-Instrumenten und Lernportalen zurückgegriffen werden. Dies hilft nicht nur Kosten zu senken, Entwicklungszeiten zu reduzieren, sondern auch Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit herzustellen.

Systematischer Einsatz eines Bildungscontrollings

Für die erfolgreiche Implementierung eines durchgängigen Blended-Learning-Prozesses ist es von Bedeutung, von der Gesamtkonzeption und einer Bedarfsanalyse ausgehend, prozessorientiert eine passgenaue Einführungs- und Umsetzungsstrategie mit einem konsequenten Bildungscontrolling zu entwickeln.

Um dies sicherzustellen, ist es erforderlich, ein durchgängiges und nachhaltiges Bildungscontrolling – möglichst durch Messung des Investitionserfolges – durchzuführen. Insofern ist unter Bildungscontrolling nicht nur die Planung und das nachträgliche Messen des Bildungserfolges zu verstehen, sondern bedeutet im ursprünglichen Sinne des Wortes „Controlling“ die laufende Überprüfung des individuellen Lernfortschritts, das permanente Monitoring der Lern- und Transferprozesse und das Steuern, Unterstützen und Intervenieren mit geeigneten Instrumenten in einem Regelkreis. Nur so kann der wirtschaftliche Erfolg i.S. von Handlungskompetenz und Geschäftserfolg einer Qualifizierungsmaßnahme erreicht werden. Die erfolgreiche Umsetzung des Vorgehensmodells des in diesem Beitrag beschriebenen Vorgehens wird in diesem Buch in Kap. 23 geschildert und hat den Weiterbildungssaward 2004 gewonnen.