

## Blended-Training

Stephan Scholtissek

### Stichwörter

*Blended-Learning, Blended-Training, Hybrid-Learning, IT-Trainingsmarkt, Kaufkriterien, Kundenbefragung, Trainingsmarkt, Trainingsmethoden*

### Abstract

*Das Beratungsprojekt ist fertig, die neue Strategie, die neue Organisation und die neuen Prozesse sind ebenso implementiert wie das neue IT-System. Leider sieht der Finanzvorstand die erwarteten Umsatzsteigerungen und/oder Kosteneinsparungen am Ende des kommenden Jahres nicht in seiner Gewinn- und Verlustrechnung. Neben hastig erstellten und/oder nicht im Projektverlauf angepassten Business-Cases und/oder inhaltlich falschen Lösungen liegt es vor allem an fehlendem, ineffektivem und/oder ineffizientem Training der Mitarbeiter.*

*Der vorliegende Artikel möchte durch Darstellung der modernen Möglichkeiten des Trainings die Motivation steigern, die Lücke zwischen theoretisch möglichen Verbesserungen und den real erreichten zu schließen. Dazu gleicht der Autor eigene, relevante Erkenntnisse zum Training wie „Menschen lernen unterschiedlich“, „Lernen ist ein aktiver Prozess“ oder „Man lernt vor allem aus Fehlern“ mit wissenschaftlichen Erkenntnissen ab. Danach werden die Kundenwünsche – von Trainierenden wie Trainingseinkäufern – des mindestens 20 Milliarden Euro umfassenden deutschen Trainingsmarktes aufgezeigt: „Trainer und Trainee können sich persönlich sehen und miteinander sprechen“, „Trainees können gezielt das trainieren, was sie benötigen ...“, „Trainees können persönlich miteinander sprechen“ und „die Trainees können jederzeit Lerninhalte wiederholen“. Mehrfach unterstrichen wird die Unverzichtbarkeit eines kompetenten Trainers.*

*Zum Ende dieses Textes hin wird anhand ganz konkreter Blended-Training-Angebote eines der größten weltweit unabhängigen Trainingsanbieters gezeigt, wie Technik genutzt werden kann, um diese Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.*

## 1. Einleitung mit Definitionen

### 1.1 Motivation

Das Strategieprojekt – egal ob mit oder ohne Beraterbeteiligung – wurde mit einer Empfehlung abgeschlossen und von Vorstand oder Geschäftsführung in seine Umsetzung geschickt. Zugehörige Organisations- und Prozess-

anpassungen wurden erarbeitet, beschlossen und implementiert. Leider sieht der Finanzvorstand die erwarteten Umsatzsteigerungen und/oder Einsparungen nach Ablauf des Berichtsjahres in der Regel nicht in seiner Gewinn- und Verlustrechnung.

Woran liegt das? Über drei wesentliche Gründe hierfür wird immer wieder berichtet: 1. unsauber erstellte oder im Projektverlauf unzureichend angepasste Business-Cases, 2. inhaltlich falsche Lösungen und vor allem 3. fehlende Information und unzureichendes Training der Mitarbeiter. Selbst wenn die Mitarbeiter um die Neuerungen wissen, können sie diese häufig nicht nutzen und/oder nicht „leben“. Das einfachste Beispiel hierfür ist die regelmäßig wiederkehrende Erkenntnis, dass ein neues IT-System von den Mitarbeitern nicht effektiv und/oder effizient bedient werden kann. Von der oft beschworenen und immer häufiger als Verkaufsargument der Softwarehersteller verwendeten Argumentation einer „intuitiv bedienbaren Software“ entfernen wir uns nach Erfahrungen des Autors eher, als dass wir uns ihr annähern.

Obwohl dies praktisch alle Beteiligten – Geschäftsführung/Vorstand, direkter Vorgesetzter, Personalabteilung und der einzelne Mitarbeiter – wissen, fehlt sehr häufig in den Unternehmen die Konsequenz, die Bereitschaft und/oder schlicht das Geld, die Mitarbeiter entsprechend zu trainieren.

Will sich der geneigte Leser ernsthaft damit befassen, wie er die Lücke zwischen theoretisch möglichen Ergebnissen eines Verbesserungsprojekts und den ganz praktisch erzielten monetären Ergebnissen schließen kann, muss er sich grundlegend mit einigen Fakten und Definitionen auseinandersetzen, damit er für sich den Durchblick im Dickicht der Angebote von internen wie externen Trainingsanbietern – inklusive des Angebots der möglicherweise vorhandenen hausinternen Trainingsakademie – behält und zu den für sein Unternehmen richtigen Entscheidungen gelangen kann.

## 1.2 Vom Wissen zum Können

Werden Informationen, Daten, Fakten, Zusammenhänge, Theorien oder Modelle vermittelt, dann wird *Wissen* vermittelt. Das Ergebnis einer Wissensvermittlung ist, dass das Wissen vom Autor, Vortragenden oder Lehrenden zum Lernenden geflossen ist. Wissen vermitteln zum Beispiel Bücher, Videos, Vorlesungen und Webinare.

Weiß jemand etwas, heißt das noch lange nicht, dass er es beherrscht und/oder anwenden kann. Vom Wissen zum *Können* kommt man nur durch Anwendung des Wissens, der Theorie in der Praxis. Zum Können kommt man durch üben oder trainieren. Und üben sollte man nicht nur einmal, sondern solange, bis man das Erlernete wirklich beherrscht.

Für den Erfolg im Geschäftsleben allerdings zählt (fast) ausschließlich die Praxis. Hier ein Beispiel im für die meisten Unternehmen entscheidenden Vertriebsbereich: Viele Führungskräfte und vor allem viele Verkäufer werden aussagen, dass sie das Konzept der „*People Styles at Work*“ kennen. Vom Lesen des Originals<sup>1</sup> oder aus einer Vorlesung oder einem Training zu diesem Thema wissen sie, dass es im Geschäftsleben vier grundsätzlich verschiedene Typen mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen gibt. Ob ein Verkäufer das Konzept beherrscht, können sie schnell an seinen Präsentationen erkennen. Nur wenn er vier grundsätzlich verschiedene Versionen von Präsentationen besitzt, dann ist die Chance richtig hoch, dass er oder sie das „*People Styles*“-Konzept auch wirklich beherrscht. Die vier Versionen sollten so aussehen:

- die umfangreichen, mit vielen Zahlen, Referenzen, Case-Studies gespickten Präsentationen für die „*Analytics*“, deren wesentlicher Bedarf es ist, immer „Recht zu haben“ und es zu behalten,
- die Präsentationen mit wenigen, dafür sehr kraftvollen visionären Bildern und pressegerecht formulierten, attraktiven Versprechungen für die „*Expressives*“, deren wesentliches Bedürfnis es ist, etwas zu bekommen, das sie in die nächste Kamera sprechen können,
- die Präsentationen für die harmoniebedürftigen „*Amiables*“, deren Texte, Formulierungen, Bilder und Inhalte so ausgewogen und politisch korrekt sind, dass es niemandem gelingen wird, auch nur gegen einen einzigen Halbsatz etwas vorbringen zu können, der nicht auf allgemeine Zustimmung stößt und
- die extrem knappen, ergebnisorientierten und alles direkt in schnöde Euro und eingesparte Zeiteinheiten übersetzenden Präsentationen für die „*Driver*“, denen nur zwei Dinge wichtig sind: Ergebnisse in Euro und ihre eigene Zeit.

Besitzen Ihre Vertriebskollegen diese verschiedenen Sätze von Präsentationen, haben sie ziemlich sicher ein Training besucht und keine Vorlesung. Und das im Training erworbene Können dürften sie für ihr Unternehmen nutzbringend anwenden können.

### 1.3 Lehr- und Lernmethoden

Es werden völlig unterschiedliche Lehr- und Lernmethoden benötigt, um Wissen beziehungsweise Können zu vermitteln. Bücher, Unterlagen von Herstellern, Vorlesungen, Webinare, eLearnings und Videotrainings vermitteln Wissen. Nachfolgend werden sechs herkömmliche Formate vorgestellt:

---

1 Vgl. Bolton, Grover Bolton: 1996

In einer *Vorlesung* vermittelt ein Lehrender Wissen an die Lernenden. Hierzu sitzen die Lernenden in einem Raum mit dem Lehrenden. Didaktisch aufbereitet ist der Stoff selten. Denn da es um das Vermitteln von Inhalten geht, kostet didaktisches Aufbereiten wertvolle Zeit, die dann für noch mehr Inhalt nicht zur Verfügung steht. Studenten unter den Lesern werden sich an den ein oder anderen Professor erinnern, der *expressis verbis* aus seinem Buch vorgelesen hat, bis die Vorlesungszeit vorüber war.

Die Lernform *Webinar* wird gerne als virtuelles Klassenraumtraining „verkauft“. Und die Tatsache, dass ein sogenannter „Trainer“ das Webinar leitet, könnte fälschlicherweise dazu verleiten, es als echtes Training anzusehen. In Wirklichkeit ist ein Webinar eine virtuelle Vorlesung: Der Lehrende liest etwas vor, bis die Dauer des Webinars abgelaufen ist. Der Inhalt ist – wie in der Vorlesung – didaktisch selten gut aufbereitet. Im Unterschied zur Vorlesung treffen sich Lehrender und Lernender aber nicht physisch, sondern in einem virtuellen Raum.

*eLearning* unterscheidet sich z. B. vom Lernen aus einem Buch oder vom Lernen mit Hilfe der Papierunterlage eines Softwareherstellers nur dadurch, dass das Wissen in digitalisierter Form erhältlich ist. Damit ist das eLearning in der Cloud speicherbar und braucht – im wahrsten Sinne des Wortes – nicht mit „herumgeschleppt“ zu werden. Ganz analog zum Lernen aus einem Buch oder einer Herstellerunterlage ist beim eLearning aber kein Trainer und kein Trainingsmaterial vorhanden.

Sonderformen des eLearnings sind das *Audiotraining* und das *Videotraining*. In diesen Lernformen wird das Wissen in einem Audio oder einem Video gespeichert statt als bloßer Text und/oder Text mit Grafiken. Heute wird immer mehr Wissen als Video, sehr gerne als YouTube-Video, gespeichert. Obwohl es der Name – ein Schelm, wer Absicht dahinter vermutet – suggeriert, ist Videotraining kein Training. Der gerne als „Trainer“ bezeichnete Lehrende hat im Video keine andere Rolle oder Aufgabe als der Professor in einer Vorlesung. Auch bei dieser Lernform wird der Inhalt wertvoller, wenn er didaktisch durch den Lehrenden aufbereitet wurde.

Wollen Sie Können vermitteln, dann brauchen Sie nicht nur Wissensvermittlung, sondern Übungen und die Anleitung durch einen Trainer. Der Trainer vermittelt in einem Training sowohl Wissen – in der Regel didaktisch gut aufbereitet – als auch Können. Der geneigte Leser hat bereits den Wandel der verwendeten Terminologie bemerkt: Aus dem Lehrenden und Lernenden bei einer Wissensvermittlung werden im Falle der Könnensvermittlung Trainer und Trainierende. In der vorliegenden Arbeit wird damit *Training* als Untermenge des Begriffes *Lernen* verwendet. Damit treffen Aussagen zum Lernen auch auf das Training zu, aber nicht alle Aussagen zum Training treffen auch auf das Lernen zu.

In einem Training liefert der Trainer zu Übungszwecken das Trainingsmaterial und hilft den Lernenden, Können zu erwerben. Hierzu leistet er Hilfestellung und hilft, Fehler aufzudecken. Dabei sitzen die Lernenden in einem Raum mit dem Trainer. Mit diesen Worten ist die über tausend Jahre alte und immer noch am meisten verwendete Trainingsform, das *Klassenraumtraining*, bereits beschrieben.

Das *virtuelle Klassenraumtraining* schließlich unterscheidet sich vom Klassenraumtraining genau dadurch, dass Trainer und Trainierende sich gemeinsam in einem virtuellen Raum befinden. Alle anderen Rahmenbedingungen, auch Übungsmaterial und Kontrolle der Übungen, müssen vorhanden sein. Sollten Sie zum Beispiel an einem „virtuellen IT-Training“ teilnehmen, aber es stehen Ihnen weder die komplette neue Software zum Üben zur Verfügung noch sogenannte „Labs“ – Software, die Ausschnitte der neuen Software simuliert –, wissen Sie bereits, dass Sie sich nicht in einem Training befinden, sondern es sich um ein Webinar handeln muss, dem Sie beiwohnen.

#### 1.4 Blended-Training als neues Format

Nachdem die wesentlichen Begriffe beschrieben sind, möchte der Autor noch den Begriff erläutern, der der vorliegenden Arbeit den Namen gab: *Blended-Training* wird im angelsächsischen Raum gerne als Blended-Learning oder Hybrid-Learning bezeichnet. Da aber im deutschen Sprachraum der Begriff „Learning“ in der Regel vermittelt, dass es sich hierbei um einen Vorgang des „alleine Lernens“ handelt und nicht den des „Trainierens mit Trainer“, wird in diesem Artikel durchgängig der Begriff Blended-Training verwendet. Anders als bei einem Klassenraumtraining werden in dieser Trainingsform auch die Mittel eingesetzt, die von einigen Trainierenden als Vorteile anderer Trainings- oder Lehrmethoden angesehen werden: Hierzu gehören Bücher, Audios, Unterlagen wie Websites von Herstellern, Tests und/oder Videos. Dieses Vorgehen verfolgt drei Ziele: 1. auf die Trainierenden einzugehen, deren bevorzugte Lernform nicht das klassische Klassenraumtraining ist, 2. das Training an sich interessanter zu gestalten und es 3. individueller ausgestalten zu können. Wie letzteres gelingt wird anhand ganz konkreter Beispiele im vierten Teil des Artikels beschrieben.

#### 1.5 Ausblick auf die weitere Arbeit

Nach dieser Einleitung fasst der Autor *im nächsten Teil (Kapitel 2)* der vorliegenden Arbeit aus seiner eigenen Sicht das wesentliche *vorhandene Wissen zum Lernen im Geschäftsleben* zusammen und prüft jede einzelne seiner Erfahrungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen ab.

Im folgenden Teil (Kapitel 3) werden diese Erkenntnisse an *aktuellen Markt- und Kundenbefragungen* gespiegelt. Da leider keine dem Autor bekannten umfassenden Marktbefragungen für den deutschen Trainingsmarkt existieren, also keine, die den kompletten Weiterbildungsmarkt umfassen, muss hier auf eine Marktbefragung zurückgegriffen werden, die „nur“ einen Teil – aber einen großen Teil – der beruflichen Weiterbildung umfasst: Eine Kunden- und Marktbefragung zum IT-Trainingsmarkt durch die Universität Kassel. Die gewonnenen Aussagen dürfen damit einerseits nicht zu sehr verallgemeinert werden, können aber andererseits durchaus die Richtung für alle anderen Bereiche des Trainierens aufzeigen.

Im Kapitel 4 wird anhand ganz konkreter Trainingsangebote des IT-Trainingsanbieters *New Horizons* aufgezeigt, zu welchen ganz neuen und besseren Trainingsformen die Nutzung von Technik bereits geführt hat. Unter „besserer Trainingsform“ wird in der vorliegenden Arbeit verstanden, dass diese neue Trainingsform besser zu den hier zusammengefassten wissenschaftlichen Erkenntnissen passt und mehr auf die Bedürfnisse der Lernenden eingeht als bestehende Trainingsformen.

## 2. Wesentliche Erkenntnisse zum Lernen im Geschäftsleben

### 2.1 Übersicht

Im ersten Teil fasst der Autor zunächst die eigene Erfahrung als Berater und Unternehmer im Bereich Training zum Lernen<sup>2</sup> in sechs wesentlichen Aussagen zusammen<sup>3</sup> und gleicht diese Erfahrungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen ab:

- Menschen lernen unterschiedlich
- Lernen ist ein aktiver Prozess
- Man lernt vor allem aus Fehlern
- Mitarbeiter können nicht zum Lernen motiviert werden, Mitarbeiter zu demotivieren gelingt allerdings sehr häufig
- Lernerfolg sollte gemessen werden
- Technik kann genutzt werden, um Lernen zu beschleunigen

Im vorliegenden Text geht es nicht darum, alles Wissen über Lernen zusammenzufassen. Es geht darum, die wirklich relevanten – und letztlich

---

2 Wie in der Einleitung erläutert, wird in diesem Artikel Training als Untermenge des Begriffes Lernen verwendet.

3 In diesem Beitrag sind sowohl die Erfahrungen eingeflossen, die der Autor in seiner zwanzigjährigen Beraterzeit bei *AT Kearney*, *Bain & Company* und *Accenture* gewonnen hat, als auch die, die er seit 2011 als Mehrheitseigentümer der IT-Trainingsfirma *New Horizons* gewinnen konnte.

unwidersprochenen – Erkenntnisse zusammenzutragen, die als Basis dienen können, die Entwicklung besserer Lernmethoden voranzutreiben.

## 2.2 Menschen lernen unterschiedlich

Wer kennt sie nicht, die wenigen Menschen, die in den Urlaub fahren und nach drei Wochen bereits brauchbare Basiskenntnisse in einer für sie davor fremden Sprache besitzen? Den Autor ärgert dies, denn er gehört nicht zu diesen Ausnahmetalenten. Und wir alle kennen die sogenannten „guten Schüler“, deren bevorzugtem Lernverhalten die klassische Klassenraumsituation mit einem Lehrer vor vielen Schülern (die Angelsachsen nennen diese Situation gerne „one to many“) entgegenkommt. Lernende, denen diese Form weniger zusagt, sind schnell als die „schlechteren Schüler“ abgestempelt. Und weil das schon immer so war, in Schule, Universität und Beruf, wird die Lernform Klassenraum auch gar nicht mehr hinterfragt. Dieses Nicht-Hinterfragen hat auch noch den Vorteil, dass die Vorhersagbarkeit eines Lernerfolgs scheinbar gegeben ist: Die „guten Schüler“ werden besser abschneiden als die „schlechten Schüler“, nach Schule und Universität auch noch in der beruflichen Weiterbildung.

Bei den richtigen Rahmenbedingungen für das Lernen geht es auch um die für eine Zielgruppe richtige(n) Lernform(en). Kann der Lernende zum Beispiel weder lesen noch schreiben, werden bildliche Handlungsanweisungen benötigt. Um zu zeigen, was tatsächlich möglich ist, hier ein Beispiel aus Indien: *e-Choupal* ist eine Initiative von ITC<sup>4</sup> um Farmern via Internet direkten Zugang zu Marktpreisen für Sojabohnen, Weizen, Kaffee und Krabben zu geben.<sup>5</sup>

Die Initiative hat Computer in 6.500 sogenannten Kiosken in ländlichen Gegenden in Indien installiert. Die Bedienung dieser Computer zum Erhalt genau dieser Preisinformationen erläutern den Leseschwachen oder den des Lesens unfähigen Farmern bedarfsgerecht erstellte Videos.

Aufgrund neurowissenschaftlicher Erkenntnisse<sup>6</sup> kann es als sehr sicher angesehen werden, dass Menschen unterschiedlich lernen. „Lernen [...] ist demnach ein höchst subjektiver Vorgang, mit individueller Struktur und unterschiedlichen Verknüpfungen mit der bestehenden neuronalen Landkarte.“<sup>7</sup> Dem Autor, einem promovierten Biochemiker, reicht diese naturwissenschaftliche Erkenntnis völlig aus, um zu dem Schluss zu kommen, dass das „one size fits all“-Angebot der Schule, der Universität, der beruflichen Weiterbildung nicht für alle funktionieren kann. Es werden damit

4 ITC ist die Abkürzung für: Indian Tobacco Company Limited

5 Siehe auch: <https://www.echoupal.com>

6 Vgl. Michaelis-Jähnke: 2002

7 Beck: 2003



immer die Gleichen bevorzugt („die guten Schüler“) und die Gleichen benachteiligt („die schlechten Schüler“).

Wissenschaftler anderer Professionen als der Medizin oder Naturwissenschaft sind auf anderen Wegen zur gleichen Erkenntnis gelangt: Menschen lernen unterschiedlich. So zeigte bereits Frederic Vester, dass eine Steigerung der Lerngeschwindigkeit erreichbar ist, wenn mehrere Kanäle für die Aufnahme des Lernstoffs zur Verfügung stehen: Augen, Nase, Ohren und Hände.<sup>8</sup> David Kolb definierte *vier unterschiedliche Lerntypen* und wie man ermittelt, welcher Mensch zu welchem Lerntypus gehört:<sup>9</sup>

Der „*Assimilierer*“ integriert einzelne Daten und Fakten zu Theorien, Konzepten und Modellen. Es sind die klassischen Theoretiker, die gut mit den „one to many“-Angeboten – den Klassenraummethoden – der Schule oder Hochschule lernen können.

Der „*Akkomodierer*“ lernt gut durch Experimentieren und konkrete Erfahrungen. Er bevorzugt Lernen durch „try and error“ an konkreten Problemstellungen. Dieser klassische Praktiker kommt mit vielen Übungen schnell zum Lernziel.

Der „*Konvergierer*“ bevorzugt die Kombination von Theorie und Praxis, die Kombination von theoretischen Modellen und den eigenen Erfahrungen aus Experimenten. Er bestätigt Gelerntes gerne durch eigenständige(s) Tests oder Überprüfen. Er schätzt – ebenso wie die *Divergierer* – sowohl theoretische als auch praktische Teile in seiner bevorzugten Lernmethode.

Der „*Divergierer*“ kombiniert konkrete Erfahrung mit Beobachten aus verschiedenen Perspektiven.

Auch darüber ist sich die überwiegende Mehrheit der Praktiker einig: Es gibt es in der Realität Mischformen von Lerntypen. Damit kann eine bevorzugte Lernform sich ändern, mit zunehmendem Alter etwa oder mit zunehmendem Vorwissen ebenso wie mit der Art der Inhalte, die es zu erlernen gilt. Die bevorzugte Lernform kann aber auch abhängig von der „Tagesform“ sein, der Belastung durch andere Aufgaben, die der Lernende vorher zu bewältigen hatte.

Selbst im einundzwanzigsten Jahrhundert halten sich unter Wissenschaftlern immer noch zwei Gruppen, die Befürworter und Unterstützer des *kognitivistischen* Lernansatzes und die des *konstruktivistischen* Lernansatzes. Beim kognitivistischen Lernansatz stehen die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Daten, Fakten, Tatsachen im Vordergrund. Der Lehrende ist in erster Linie der Wissensvermittler. Die Grundannahme dieses Ansatzes

---

8 Vgl. Vester: 1975

9 Vgl. Kolb: 1984



zes ist, dass alle Menschen gleich lernen. Verbunden mit diesem Ansatz ist auch die Annahme, die Hoffnung – und aus Sicht des Autors – der Irrglaube, dass ein definierter Input – vor allem der zu vermittelnde Inhalt – auch zu einem definierten Output – also dem qualifizierter Mitarbeiter – führt. Die Einfachheit dieses Ansatzes verführt dazu, zu glauben, dass man Lernerfolg mittels Kontrolle des Inputs steuern kann. So relativ neu eLearning auch ist, so alt ist der Grund, warum *eLearning* letztlich *für fast alle Lernenden nicht funktionieren kann*: die Annahme des dahinter liegenden *kognitivistischen Lernansatzes*.

Auch der Autor kennt einen ehemaligen Kollegen, der in der Lage war (und sicherlich noch immer ist), auf seinen vielen Flügen mittels eLearning-Programmen eine für ihn neue Sprache zu erlernen. Dieser Kollege, einer aus 2.500 Partnern, ist aus Sicht des Autors die Ausnahme, welche die Regel bestätigt.

Heute spricht sehr vieles für den *konstruktivistischen Lernansatz*. Dieser Lernansatz definiert einen *aktiven, vom Lernenden gesteuerten Prozess*.<sup>10</sup> Er fordert, dass unterschiedliche Lernmöglichkeiten angeboten werden, aus denen der Lernende auswählen kann. Auch der Lehrende wird anders definiert: als „Coach“, „Mentor“ oder „Trainer“.

Sollten Sie also in einer Weiterbildung sitzen und der sogenannte „Trainer“ sitzt zum Beispiel vorne auf seinem Stuhl und liest Ihnen exakt vorbereiteten Inhalt vor, spricht die ganze Zeit, gibt Ihnen nichts zum Üben an die Hand und coacht Sie als Individuum in keiner Weise, dann wissen Sie eines: Die Lernmethode, in der Sie sitzen, hat jemand für Sie ausgesucht, der Anhänger des kognitivistischen Lernansatzes ist.

Warum hält sich bis heute der kognitivistische Ansatz? Oder besser: Warum wird weiter so verfahren, als wäre er gültig?

Ein Teil der Antwort liegt sicher darin, dass gerade beim Vermitteln von Wissen der Unterschied zwischen den beiden Ansätzen nicht so deutlich ins Gewicht fällt (die „schlechten Schüler“ haben in der Schule und an der Universität gelernt „sich zu behelfen“). Ein weiterer Teil liegt in dem so stark ausgeprägten Wunsch nach Steuerbarkeit. Und zusätzlich entstehen weitere Probleme, wenn man den kognitivistischen Ansatz ersetzen müsste: Ein emotionales Problem („das haben wir immer schon so gemacht“), ein ökonomisches Problem (in der Regel mit karrierelimitierenden Konsequenzen: bisher Gelerntes/Genutztes muss als Fehlinvestition angesehen werden und für Fehlinvestitionen werden in der Regel Schuldige gesucht) und ein neurologisches Problem (bestehende Verknüpfungen im Gehirn müssen gelöst und neue geknüpft werden).

---

10 Vgl. Reinmann-Rothmeier, Mandl: 1997

Will man die Entwicklung von neuen, besseren Lernmethoden vorantreiben, ergäben sich schon aus diesen Erkenntnissen die beiden gerade erwähnten Optionen: (A) *Verschiedene Lernangebote werden für verschiedene Mitarbeiter angeboten* oder (B) *unterschiedliche Aspekte verschiedener Lernformen werden in einem Angebot integriert angeboten*.

Im Fall (A) bedeutet dies, dass das zu Lernende mehrfach aufbereitet wird, so dass jedem Lerntyp die ihm entsprechende Lernmethode angeboten werden kann: zum Beispiel als Klassenraum, als eLearning und als echtes Videotraining inklusive Trainer. Die Mitarbeiter könnten sich dann – je nach bevorzugter Lernform – aussuchen, wie sie lernen möchten. Heute gibt es bereits Personal-Software, wie zum Beispiel die Software Learning Solution der SAP, bei der hinter jedem Individuum dessen Lerntypus eingetragen werden kann. Wirklich helfen kann dies nur dann, wenn – im Falle der Weiterbildung – nicht zum Beispiel nur „eLearning“ für alle angeboten wird.

Option (B) bedeutet, bei der Entwicklung von Lernmethoden darauf zu achten, dass der Inhalt so zur Verfügung gestellt wird, dass für jeden Lerntyp etwas dabei ist. Also sowohl ein Trainer anwesend ist als auch Inhalte als schriftliche oder elektronische Unterlage zur Verfügung gestellt werden und die Möglichkeit für selbstständig durchführbare Übungen geschaffen wird. In anderen Worten: es wird ein Blended-Training angeboten.

Beide Vorgehensweisen (A) und (B) werden heute in den Unternehmen praktiziert, die auf Fortbildung Wert legen und einen Zugang zu dieser Sicht auf die berufliche Weiterbildung legen. Der Fall (A) kommt vor allem in sehr großen Unternehmen zum Einsatz.

### 2.3 Lernen ist ein aktiver Prozess

Wurden Informationen, Daten, Fakten, Zusammenhänge, Theorien und Modelle vermittelt, dann wurde Wissen vermittelt. Der Lernende hat etwas gelernt. Wissen ist auch die Grundvoraussetzung zur Vermittlung von Können. Vom Wissen zum Können kommt der Lernende nur durch Anwendung des Wissens, der Theorie in der Praxis. Können wird durch Üben, Wiederholen, Trainieren – in den allermeisten Fällen auch durch Trainer, Coach oder Mentor – vermittelt. Und geübt wird nicht nur einmal, sondern solange, bis das Erlernete wirklich beherrscht wird.

Wissen ist dabei der weitaus kleinere Teil. Dies wird jedem Leser schnell klar, wenn er an ein Elfmeterschießen denkt. Das Wissen, das jeder Fußballer spätestens seit seiner E-Jugend besitzt und das jetzt auch wissenschaft-

lich nachgewiesen wurde,<sup>11</sup> nämlich dass der Torwart – die richtige Ausführung des Schusses vorausgesetzt: Das heißt, erst dann zu schießen, wenn der Torwart sich bereits bewegt hat – keine Chance hat, reicht definitiv nicht aus, um den Ball auch de facto immer im Tor zu versenken.

Weil also Lernen häufig mehr als nur Wissensvermittlung ist (Wissen kann man vielleicht sogar passiv erwerben), muss Lernen ein aktiver Prozess sein: Zum Wissen kommen die Fertigkeiten, die Fähigkeiten und das Können dazu, das Wissen anzuwenden. Diese Schlussfolgerungen decken sich ebenso mit dem Modell des konstruktivistischen Lernansatzes wie mit Spitzer.<sup>12</sup> Er beschreibt Lernen als aktiven Prozess. Dabei bedeutet aktiver Prozess, dass der Lernende aktiv beteiligt ist, besser: er auch lernen will und/oder motiviert ist zu lernen. Spitzers Forderung ist, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit ein Lernender lernen will und kann. Knowles arbeitet die Bedeutung heraus, dass ein Lernender eine Veränderung will und darin eine Verbesserung für sich selbst sieht.<sup>13</sup> Ob diese Verbesserung für sich selbst auch eine Verbesserung für das Unternehmen bedeutet, ist dabei dem Lernenden – anders als dem Unternehmen, das dafür auch noch zahlt – bei weitem nicht so wichtig.

Wie hat der Autor selbst am besten gelernt? Gelernt hat er auf jeden Fall gut, wenn es nach eigenem Rhythmus und mit eigener Geschwindigkeit möglich war. Und dieses sehr intensiv – zum Beispiel die komplette Betriebswirtschaft – mittels „training on the job“. Gelernt hat er auch ziemlich viel von anderen: Sowohl „wie etwas geht“, aber vor allem auch „wie etwas nicht geht“. Eher wenig bedeutsam waren Kurse, Seminare oder offizielle Trainings. Dasselbe sagen alle die Kollegen, die der Autor im Laufe seines Lebens gefragt hat.

Diese Erfahrungen decken sich mit Befragungen von McCall, Eichinger und Lombardo vom Center for Creative Leadership in North Carolina, später veröffentlicht von Lombardo und Eichinger.<sup>14</sup> Ihr Ergebnis ist die heute häufig von den besseren Personalverantwortlichen für ihre Planungszwecke angewandte 70:20:10 Regel: 70 % des Lernens durch Arbeiten an Lösungen direkt im Job, 20 % durch mehrheitlich Führungskräfte und minderheitlich Kollegen und 10 % durch formelles Lernen aus Büchern, Kursen, Seminaren und Trainings. Damit sind 90 % des Lernens informelles Lernen und nur 10 % formelles Lernen. Die überaus hohe Bedeutung von informel-

---

11 Siehe: <http://www.sueddeutsche.de/news/sport/fussball-wie-geht-der-elfer-rein-forscher-haben-viele-tipps-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-140711-99-04754>.

12 Vgl. Spitzer: 2006

13 Vgl. Knowles: 2005

14 Vgl. Lombardo, Eichinger: 1996

lem Lernen wurde durch Strauch<sup>15</sup> und Gnahs<sup>16</sup> bestätigt, ohne dass sie sich auf dezidierte Zahlen festgelegt haben.

Trotz all dieser Erkenntnisse fließen heute nach wie vor fast alle Budgets der Weiterbildung/der Personalentwicklung in formelle Lernprogramme und heute bevorzugt in „moderne“ eLearning-Programme. Warum? Weil eLearning gerade bei einer hohen Zahl von Teilnehmern überdurchschnittlich kostengünstig und besonders gut kontrollierbar erscheint. Könnte es auch sein, dass mit Hilfe von eLearning jeder verantwortliche (Personal-)Manager besonders einfach nachweisen kann, dass er/sie jeden Mitarbeiter informiert/„ausgebildet“ hat? Es ist wahrscheinlich naiv zu glauben, dass es bei der Entscheidung für ein Lernprogramm immer um den Erwerb von Wissen, Können, Kompetenzen bei den Lernenden geht.

## 2.4 Man lernt vor allem aus Fehlern

Lernen kann man am besten aus *Fehlern*. Warum ist das so? Weil selbst gemachte Fehler in der Regel dazu führen, dass das Angestrebte nicht erreicht wird. Und dieses Nicht-Erreichen hat in der Regel unangenehme Folgen, die nicht selten „weh tun“. Und dieses „weh tun“ wird man künftig unbedingt vermeiden wollen. Man wird daher vermeiden wollen, diesen Fehler zu wiederholen. Und damit ist der Lernerfolg eingetreten.

Wenn dem so ist, ist es essentiell, dass Mitarbeiter wie Manager Fehler machen dürfen und dafür nicht „bestraft“ werden. Denn anders werden sie nicht so schnell lernen können. Und diese Fehler macht man besser in Trainings/in Trainingsumgebungen oder Simulationen als im „richtigen Leben“. Zweimal den gleichen Fehler zu machen, heißt allerdings auch, dass jemand nicht lernfähig ist. Das sollte ein Chef bei seinen Mitarbeitern dann auch nicht mehr tolerieren.

Und es gibt die Menschen, die der Autor als die Besseren, als die, die schneller „vorangekommen“ sind, kennengelernt hat. Sie lernen auch aus den Fehlern anderer. Und damit lernen sie schlicht schneller, machen weniger Fehler und damit mehr richtig.

Leider erkennen viele ihre Fehler nicht selbst. Denn die meisten Menschen suchen die Fehler gerne in „den Umständen“ und bei „den Anderen“ und nur selten bei sich selbst. Und sollten sie doch einen Fehler erkennen, finden sie die „richtige Lösung“ nicht selbst. Genau dafür gibt es in der Weiterbildung den Trainer. Seine Aufgabe ist es, den Trainierenden seine Fehler erkennen zu lassen und ihm dabei zu helfen, sie abzustellen.

---

15 Vgl. Strauch: 2009

16 Vgl. Gnahs: 2010

Das „Lernen aus Fehlern“ ist ein so weit anerkanntes Thema, dass es hierzu eine komplette Seite bei Wikipedia gibt, die eine Sammlung umfangreicher Literaturangaben enthält: „Lernen aus Fehlern ist als ein Spezialfall des erfahrungsbasierten Lernens anzusehen [...] Lernen aus Fehlern wird unter der Annahme wissenschaftlich untersucht, dass durch die Beschäftigung mit dem Falschen das Wissen des Richtigen und die Fähigkeiten zum richtigen Handeln verbessert werden, also der Wiederholung von Fehlern vorgebeugt werden kann. Lernen aus Fehlern wird von mehreren wissenschaftlichen Disziplinen untersucht. So beschäftigen sich die Pädagogik und die Psychologie mit fehlerbezogenen Lernprozessen in schulischen und beruflichen Kontexten. Die Medizin und die Pflegewissenschaften analysieren, u. a. unter dem Gesichtspunkt der Patientensicherheit, Möglichkeiten der Fehlerprävention und des Lernens aus Fehlern im klinischen Kontext. Eine verwandte Forschungsrichtung ist die des Fehlermanagements in der Betriebswirtschaftslehre.“<sup>17</sup>

Fehler kann man also nur machen, wenn man etwas übt. Üben geht nur mit Übungen, in denen man selbst etwas aktiv tut, in Übungsumgebungen, durch Trainings. In Vorlesungen kann man per Definition nicht üben. Spitzensportler wie Spitzenmusiker wissen um die Bedeutung des Übens und sie üben daher täglich mehrfach immer wieder das Gleiche. Und das mit einem Trainer, der auch auf die kleinsten Fehler achtet, diese dem Trainierenden aufzeigt, damit der die Fehler abstellen kann. Wenn Sie, lieber Leser, zum Beispiel ein Spitzenmanager oder ein Spitzen-Systemadministrator werden wollen, dann geht das nur mit Üben, mit täglichem Üben. Und sollte Ihnen jemand ein „Training“ anbieten oder Ihnen gar die Teilnahme daran „vorschreiben“, in dem Sie nicht üben können, wissen Sie eines sicher: Besser werden Sie da nicht.

## 2.5 Mitarbeiter können nicht zum Lernen motiviert werden – Mitarbeiter zu demotivieren gelingt allerdings sehr häufig

Welcher Leser kennt sie nicht, die aus Sicht des Unternehmens „weniger erfolgreichen“ Mitarbeiter, die in ihrer Freizeit ganze Vereine leiten, managen und vermarkten oder die bekannte Benefizveranstaltungen organisieren und dabei auch noch erhebliche Überschüsse erwirtschaften? Solchen Menschen ist ihre Freizeit/ihre Freizeitaktivität schlicht wichtiger als die Zeit im Unternehmen/die Tätigkeit in ihrem Unternehmen. Und um ihre Freizeitaktivität erfolgreich zu gestalten, bleibt ihnen gar nichts anderes übrig, als zu lernen, zu lernen ganz ohne Personalverantwortlichen, ohne Chef und meist ohne Budget.

---

<sup>17</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Lernen\\_aus\\_Fehlern](https://de.wikipedia.org/wiki/Lernen_aus_Fehlern).

Da es sich um ein und dieselbe Person handelt, die einerseits im Unternehmen arbeitet und andererseits in der Freizeit deutlich mehr Erfolge erzielt, kann daraus nur der Schluss gezogen werden, dass Menschen ganz von alleine lernen. Sie lernen ganz von alleine, wenn sie einsehen, verstehen, dass sie lernen müssen.

Letzteres wiederum bringt die Frage auf, wie denn die Rahmenbedingungen aussehen müssen, unter denen ein Mitarbeiter das lernt, was auch dem Unternehmen nutzt? Letztlich muss es so sein, dass das Erlernte beiden nutzt, dem Individuum und dem Unternehmen. Das wiederum ist umso häufiger der Fall, je eher Individuum und Unternehmen ähnliche Ziele, Vorstellungen und Werte haben.

„Das haben wir immer schon so gemacht“ hat wohl jeder schon zu oft gehört, der Verbesserungen herbeiführen wollte. Solche Äußerungen haben einen Wert an sich, denn sie zeigen, dass die Notwendigkeit zu lernen von dem Betroffenen nicht gesehen wird. Für diese Lerndemotivation kann es neben reiner Bequemlichkeit auch objektive Gründe geben: Immer mehr Mitarbeiter gerade in mittelständischen Unternehmen haben wirklich mehr zu tun, als sie in der offiziellen Arbeitszeit schaffen können. Es gibt aber auch weitere Themen: So konnten frühere Lernversprechen nicht eingelöst werden oder ein früheres Training blieb ohne Erfolg. Für die Lernmotivation des Individuums zählt, wie oben beschrieben, dabei vor allem der Erfolg – zum Beispiel in Form einer Gehaltserhöhung für sich selbst – und weniger der Erfolg eines Trainings für das Gesamtunternehmen – oder in Form einer signifikanten Kostensenkung im Gesamtunternehmen.

Biochemisch ausgedrückt lautet dieselbe Erkenntnis etwa so: Lernen wir etwas für uns Neues, stellt sich – ohne Zutun unsererseits – ein Glücksgefühl ein. Das Gehirn „belohnt“ sich selbst mit der Sekretion eines körpereigenen Opiats, des Dopamins. Das Dopamin – als Folge des Lernens – macht uns glücklich. Deshalb kommt Scheich zu folgender Erkenntnis: „Ein Kind lernt dann am besten, wenn es Aufgaben *selbstständig* löst. Das Lustgefühl, das damit einhergeht, ist nachhaltiger als jede Belohnung von außen – anders als viele Erziehungswissenschaftler meinen.“<sup>18</sup>

Wenn Mitarbeiter aus sich selbst heraus motiviert sind – Spitzer beschreibt das so: „Menschen sind von Natur aus motiviert, sie können gar nicht anders, denn sie haben ein äußerst effektives System hierfür im Gehirn eingebaut“<sup>19</sup> –, dann können Führungskräfte ihre Mitarbeiter nur demotivieren. Ernst Pöppel formuliert das weniger plakativ, dafür präziser: Es geht darum – aus dem Verständnis von Motivation und Demotivation

---

18 Scheich: 2002

19 Spitzer: 2006

heraus –, beim Setzen der Rahmenbedingungen für das Lernen und den Lernenden die Demotivation zu vermeiden.<sup>20</sup>

Nach Malcolm Knowles lernen Erwachsene gerne selbstgesteuert<sup>21</sup> – der Autor bezeichnet das gerne als „*lernen im eigenen Rhythmus*“. Erwachsene lernen, wenn sie es für notwendig erachten. Und auch Erwachsene haben ein natürliches Bedürfnis sich weiterzuentwickeln. Dabei haben Erwachsene ihr eigenes Vorwissen und ihre eigenen Vorerfahrungen. Zeit, dieses erneut zu lernen, wollen Erwachsene nicht investieren.

Für das Entwickeln neuerer, besserer Trainingsmethoden sind gerade die Erkenntnisse von Knowles essentiell: Sobald ein Erwachsener erkennt, dass er/sie bestimmte Kenntnisse oder Fähigkeiten braucht, um seine/ihre Aufgabe (besser) erfüllen zu können, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er/sie schneller/besser lernt. Dahinter liegt die Erkenntnis „*das ist relevant für mich*“. Und wie oben ausgeführt, geht es um die Relevanz für den Erwachsenen, nicht etwa die Relevanz für das Unternehmen. Für die Deckungsgleichheit des Relevanzaspektes wird nicht der Mitarbeiter sorgen, diese muss das Unternehmen herstellen.

## 2.6 Lernerfolg sollte gemessen werden

Lernerfolg muss gemessen werden. Der Aussage werden die Wenigsten widersprechen. Heute wird meistens noch bevor die Kurse, Seminare, Trainings zu Ende sind die „Zufriedenheit mit ...“ dem Kurs, Seminar, Training, Trainer und/oder Trainingsunternehmen gemessen. Sehr selten gemessen wird der tatsächliche Lernerfolg.

Die ausgeteilten Fragebögen – von ihren Gegnern gerne als „*happy sheets*“ bezeichnet – messen vor allem persönliche Vorlieben für Verpflegung, Unterkunft und/oder Sympathie für und Stil des Trainers. Gegen die Messung der Zufriedenheit mit einem/den Trainer(n) ist nichts einzuwenden – im Gegenteil. Aber dies hilft nicht der Messung des Lernerfolgs, sondern eher dem Trainingsunternehmen bei der Beurteilung/Weiterentwicklung seiner Trainer.

Die Frage des Finanzvorstandes aber: „*Was genau hat das gebracht?*“ oder „*Hat das überhaupt etwas gebracht?*“ wird damit ganz sicher nicht beantwortet. Die Beantwortung dieser Fragen ist grundsätzlich möglich, kostet in der Regel aber Zeit und Geld. Die zwei besten dem Autor bekannten Möglichkeiten zur Messung, die fast immer funktionieren und die wenig Zeit und Geld kosten, sind: (A) das „wirkliche“ Ziel wird gemessen oder (B) ein repräsentativer Teil der zu Schulenden wird trainiert und deren Lernerfolg wird mit

<sup>20</sup> Vgl. Pöppel: 2008

<sup>21</sup> Vgl. Knowles: 2006



den noch zu Schulenden verglichen. Zeigt sich der Lernerfolg in der ersten Gruppe, wird weiter geschult. Zeigt er sich nicht, sollte die Schulung abgebrochen und mit einer besseren Lernmethode neu aufgesetzt werden.

Lassen Sie uns den Fall (A) anhand eines Beispiels durchgehen: Wie kann ein Jobcenter der Bundesagentur für Arbeit testen, ob eine von ihnen vergebene Maßnahme auch tatsächlich den gewünschten Lernerfolg erreicht? Denken Sie, lieber Leser, bitte kurz darüber nach.

Die Antwort ist recht einfach, wenn man sich in die Position des Finanzvorstands – oder einer Person, die die Finanzen des Unternehmens verantwortet – hineinversetzt: Was genau würde ein solcher hypothetischer Finanzvorstand eines Jobcenters wirklich wollen? Er möchte einen Arbeitssuchenden mittels Training so weit bringen, dass er sich selbst einen neuen Job besorgen kann. Für die oben aufgeworfene Frage bedeutet dies: Der Lernerfolg einer vergebenen Maßnahme ist dann gegeben, wenn der Arbeitssuchende innerhalb einer Zeit von zwei, drei Monaten nach Ende der Maßnahme einen neuen Arbeitsplatz gefunden hat. Und diese Messung hat auch noch den Vorteil, dass sie ganz ohne Spezialkenntnisse in der entsprechenden Materie erfolgen kann, die trainiert wurde – wie zum Beispiel Buchhaltung, IT, Vertrieb oder Pflegedienst.

Und wenn so gemessen würde, dann würden schnell alle Maßnahmen identifiziert, die diesen Lernerfolg nicht liefern. Aus der eigenen Erfahrung heraus kann der Autor Ihnen versichern, dass alle Lernmethoden, die „nur“ Wissen vermitteln hierbei gar nicht gut abschneiden würden, ebenso wie alle Methoden, die aus einem kognitivistischen Ansatz heraus entwickelt wurden.

Auch der Fall (B) – ein repräsentativer Teil der zu Schulenden wird trainiert und dessen Lernerfolg gegen (noch) nicht geschultes Personal gemessen – kann gut anhand des klassischen Beispiels der Vertriebsschulung verdeutlicht werden. Hierbei wird in einem deutlichen Abstand zum Schulungsende – „deutlich“ ist dabei relativ zur Länge des Verkaufszyklus der spezifischen Branche zu bestimmen – die Leistung des geschulten Verkäufers mit der des nicht geschulten Verkäufers verglichen. Klassische Messparameter – die auch wiederum je nach Trainingsziel schwanken – sind die Anzahl oder das Volumen der leads (opportunities, potentiellen Verkaufsgelegenheiten), die Anzahl oder das Volumen der Angebote sowie Anzahl getätigter Verkäufe oder Verkaufsvolumina.

Der Vollständigkeit halber seien hier zwei weitere sowohl in der Literatur beschriebene als auch durchaus regelmäßig angewandte Möglichkeiten der Erfolgsmessung aufgeführt. Hier ist die „alte“, aber praktikable Evaluation nach Kirkpatrick zu nennen, die auf vier Ebenen misst: der Reaktions-

ebene, der Lernebene, der Verhaltensebene und der Erfolgsebene.<sup>22</sup> „Moderner“ ist der von einer Balanced-Scorecard abgeleitete Learning-Scorecard-Ansatz nach Pangarkar und Kirkwood<sup>23</sup> und Haimerl und Sommer<sup>24</sup>.

Aus dem Geschriebenen dürfte klar geworden sein, dass die Lernerfolgskontrolle immer auf das ganze spezifische Unternehmen und die ganz spezifischen Ziele des Unternehmens angepasst werden muss. Sonst stellt sich der gewünschte Erfolg nicht vollständig ein. Als letztes Beispiel möchte der Autor die Lernerfolgskontrolle eines führenden Reinigungsunternehmens anführen. Die klassische Lernerfolgskontrolle in der Reinigungsdienstleistung ist die Sichtkontrolle: Sieht ein Besprechungsraum nach der Reinigung sauber aus, ist der Lernerfolg nachgewiesen. Anders hat der oben erwähnte Dienstleister gemessen. Er wollte das wirkliche Ziel der Reinigung testen, sauber auch im Hinblick auf hygienische Anforderungen. Er hat Vorher-Nachher-Wischttests auf bestimmte Bakterien und Viren als Testkriterium verwandt. Wie viele Fehltag sein Unternehmen damit seinen Kunden erspart hat – der geneigte Leser denke nur an die regelmäßig wiederkehrenden Grippewellen – wissen die meisten seiner Kunden wohl nicht.

## 2.7 Technik kann genutzt werden, um Lernen zu beschleunigen

Fast jeder Leser hat wohl selbst schon unter irgendeiner Form von eLearning gelitten. Da sowohl die saubere und überall gleich verstandene Definition von eLearning wie auch das einheitliche Verständnis von Lernmethoden fehlt, gelingt es eLearning-Anbietern immer wieder, eLearning als Training zu verkaufen. Da ein eLearning-Angebot in der Regel keinen Trainer und keine Übungen mitliefert, kann es im Sinne der Definition des vorliegenden Artikels auch keine Trainingsmethode sein. Wissen kann dieses eLearning gegebenenfalls noch vermitteln, Können aber sicher nicht.

Unternehmen wollen „modern“ überkommen, eLearning hört sich modern an. Dadurch, dass Anbieter überzogene Erwartungen an diese Lernmethode geknüpft hatten, entstand Ende der neunziger Jahre ein „Hype“ um diese Methode. Es wurde viel Geld investiert, aber der Return on Investment – der echte Lernerfolg – blieb in der Regel aus. Den großen Hoffnungen folgte die mindestens genauso große Ernüchterung. Wie der geneigte Leser mittlerweile nachvollziehen kann, musste die Ernüchterung mindestens in allen Fällen folgen, in denen die Vermittlung von Können ange-

---

22 Vgl. Kirkpatrick: 1959

23 Vgl. Pangarkar, Kirkwood: 2009

24 Vgl. Haimerl, Sommer: 2011

strebt wurde, aber weder Übungen noch Trainer Bestandteil der Lehrmethode waren.

## 2.8 Sackgasse eLearning?

Warum sich ein ähnlicher Hype heute, zwei Jahrzehnte später, erneut entwickelt, dafür fehlt dem Autor das Verständnis. Sicherlich ist es so, dass viele eLearning-Anbieter alles daransetzen, ihr Geschäftsmodell noch einmal zu vermarkten, da sie nichts anderes als genau dieses Geschäftsmodell haben. Aber muss der Käufer von Trainings darauf reinfallen? Natürlich bekommt der Suchende von einem eLearning-Anbieter auf die Frage nach „state of the art“-Training die Antwort „eLearning“. Genauso gut können Sie einen Chirurgen fragen, was Sie bei Ihrem Bandscheibenvorfall tun sollen. Von seiner Antwort, eine Bandscheiben-Operation, sollten Sie dann aber auch nicht überrascht sein. Erst wenn Sie jemanden fragen, der alle Methoden überblickt und sie gut bewerten kann – wie zum Beispiel einen wirklich guten Hausarzt –, werden Sie auch andere mögliche Antworten wie zum Beispiel „konventionelle Behandlung durch einen Physiotherapeuten“ erwarten dürfen. Die Frage nach dem „state of the art“-Training sollten Sie einem Generalanbieter stellen, der alles abdecken kann: vom Klassenraum (physisch wie virtuell) über Blended-Training bis hin zum eLearning. Ein solcher Anbieter sollte in der Lage sein, eine brauchbarere Kombination von Lernformen als Antwort auf Ihr Lernthema – besser: für den formellen Trainingsteil Ihres Lernprogramms – zu finden. Die Erkenntnis, dass eLearning (alleine) die meisten Lernziele nicht erreichen kann, darf auf keinen Fall zu dem Schluss führen, dass die Nutzung von Technik – von Informationstechnologie – nicht dazu beitragen könnte, Lernerfolge schneller zu erzielen.

Johnson, Adams und Cummins erforschen seit 2002 (Gründung NMC Horizon Project; erste Veröffentlichung des Reports: 2004) in ihrem Horizon Report Technologietrends im Technikbereich. Die 2012er Zusammenfassung dürfte in etwa so lauten: Klassisches und elektronisches Lernen werden immer besser kombiniert und immer weiter integriert.<sup>25</sup> Etwas detaillierter heißt das:

- Menschen wollen an dem Ort lernen, an dem sie gerade sind und wann sie gerade können,
- sie wollen dabei andere einbeziehen (können), Zusammenarbeit wird beim Lernen häufiger,
- sie wollen auf das Wissen (auf das zugegriffen werden muss) von den verschiedensten Endgeräten aus zugreifen können,

---

25 Vgl. Johnson et al.: 2012

- der Lernende wird immer aktiver (in der Auswahl dessen, was er lernt) und der Lehrende wird immer mehr zum Coach, Mentor, Moderator des Lernprozesses,
- Treiber der Entwicklung ist problemorientiertes, aktives Lernen und
- beim Lernen spielt Blended-Training eine immer größere Rolle.

Der Autor hat in diesem Abschnitt darauf verzichtet, seine Erfahrung zu erläutern, um Inhalte nicht doppelt bringen zu müssen. Seine Erfahrungen stecken in den Lehrmethoden und resultieren aus ihrer Anwendung, die im nächsten Teil der vorliegenden Arbeit beschrieben werden. Deren Entwicklung hat er nämlich maßgeblich vorangetrieben.

### 3. Kunden- und Marktbefragung

Im aktuellen Teil der vorliegenden Arbeit geht es um ein Verständnis des Marktes/der Kunden und die Überprüfung der Aussagen des ersten Teils bei real existierenden Kunden. Die massive Bedeutung der Weiterbildung für unser Land, seine Unternehmen und die einzelnen Menschen spiegelt sich leider weder in Menge noch in Qualität dessen wider, das über den Weiterbildungsmarkt vor allem zahlenseitig beschrieben und dokumentiert ist.

Die dem Autor als am relevantesten bekannte Studie für den deutschen Markt ist die letzte Auflage einer mehrjährigen Untersuchung von Lünen-donk. Diese ist aus dem September 2008:<sup>26</sup> Sie enthält keine absoluten Marktdaten, nennt dafür aber prozentuale Verteilungen der einzelnen Weiterbildungsschwerpunkte und Wachstumserwartungen der befragten Teilnehmer für diese Weiterbildungsschwerpunkte: in 2008 wurden noch zweistellige Wachstumsraten erwartet. Die großen Anbieter (Umsatz über 50 Millionen Euro) hatten diese Erwartungshaltung nicht, dafür aber die sehr hohe Zahl der sehr kleinen Anbieter. Solche Wachstumsraten wurden in den Folgejahren dann auch tatsächlich von vielen Marktteilnehmern erzielt, nicht aber von den großen, nicht von jedem mittleren und kleinen Unternehmen und nicht in jedem Jahr.

Die sehr hohe Zahl von kleinen und sehr kleinen Unternehmen kommentiert die Studie mit „atomistischer Marktstruktur“. Sie nennt, wie praktisch alle Veröffentlichungen zu dem Thema, keine Anzahl von Wettbewerbern in diesem Markt, weder Fakten noch Schätzungen.

Die Studie trennt den Gesamtmarkt in drei Weiterbildungsschwerpunkte: „Business Skills“ (unter anderem Training in den Bereichen Führung, Vertrieb, Projekt- und Changemanagement; mit 66 % Marktanteil), „Informa-

---

<sup>26</sup> Vgl. Streicher, Lünen-donk: 2008; dies ist zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Beitrages die neueste Studie von Lünen-donk zu diesem Markt.

tions- und Kommunikationstechnik“ (mit 24 %) und „Sonstige Themen“ (mit 10 % Marktanteil). Und sie trennt denselben Markt in vier Angebotsformen: „Firmeninterne Veranstaltungen“ (41 %), öffentliche Seminare (31 %), die Langzeitlehrgänge (14 %) und „Outsourcing“ (2 %) sowie Sonstiges (12 %). Der sich entwickelnde Trend zu „Computer- und webgestützten Trainings“ (sogenannte „E-Trainings“) wurde mit 8 % für 2007 identifiziert und auf 14 % Marktanteil für 2013 prognostiziert. Wachstum im Bereich „E-Trainings“ hat in den Folgejahren stattgefunden, wenn auch ziemlich sicher nicht im prognostizierten Umfang.

Auch die aktuelle österreichische Studie (Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung, 2014) enthält keine absoluten Marktdaten, nennt dafür aber prozentuale Verteilungen der einzelnen Weiterbildungsschwerpunkte und Wachstumserwartungen der befragten Teilnehmer für diese Weiterbildungsschwerpunkte: In 2014 bleiben die geplanten Weiterbildungsbudgets auf Vorjahresniveau oder werden gar reduziert.

Absolute Marktzahlen sind auch in anderen Publikationen so gut wie keine erhältlich. Die beste Idee zur Größenordnung des deutschen Marktes, die dem Autor bis zur Studie der Universität Kassel bekannt war, lieferte der Wuppertaler Kreis:<sup>27</sup> Seine Mitglieder erzielten gemeinschaftlich mit Weiterbildungsdienstleistungen im Jahr 2014 einen Jahresumsatz von 1,24 Milliarden Euro.

Im selben Jahr erwarteten 37 % der Mitgliedsunternehmen eine stabile Umsatzentwicklung, 34 % leicht steigende bis steigende Umsätze, 26 % erwarten leicht fallende Umsätze. Die optimistische Sicht bezüglich Wachstums aus der Lünendonk-Studie aus dem Jahre 2008 hat sich demnach massiv abgekühlt. Gestützt wird diese Prognose durch eine Studie der österreichischen „Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung“ aus 2015, die Folgendes für Österreichs Weiterbildungsmarkt berichtet:<sup>28</sup> Für das laufende Geschäftsjahr planen demnach 70 % der befragten Unternehmen gleichbleibende Budgets wie im Vorjahr. Nur 9 % der Unternehmen planen sinkende Budgets.

Um sowohl harte Marktdaten zu erfassen als auch die Erfahrungen/Theorien aus dem ersten Abschnitt überprüfen zu können, hat die Universität Kassel eine Befragung durchgeführt.<sup>29</sup> Diese Kundenbefragung betraf allerdings „nur“ den Bereich „Standard-Software-IT-Trainings“, also einen – wenn auch den bei weitem größten – Teil der 24 % des deutschen Gesamtweiterbildungsmarktes, den die Lünendonk-Studie als „Informations- und Kommunikationstechnik“-Markt bezeichnet hat.

---

27 Vgl. Wuppertaler Kreis: 2015

28 Vgl. Plattform für berufsbezogene Erwachsenenbildung: 2015

29 Vgl. <http://www.newhorizons.de/das-unternehmen/marktstudie-it-trainings>

Die Daten der Kasseler Studie basieren auf 127 vollständig ausgefüllten Fragebögen. Die Studie wird seitens der Universität als repräsentativ angesehen, da diese 127 Befragten sich bezüglich Geschlecht, Alter, Größe der Unternehmen, die sie vertreten und Schulungsausgaben der Unternehmen, aus denen sie kommen, so aufteilen, wie es auch im Gesamtmarkt der Fall ist.

Aus dieser Studie ging einer der wenigen belastbaren Marktwerte mit einem Marktvolumen von 5,6 Milliarden Euro für „Standard-Software-IT-Trainings“ in Deutschland hervor. Dieser Wert ist das von Drittanbietern adressierbare Marktvolumen und enthält nicht die „Umsätze“, die z. B. firmeninterne Akademien oder festangestellte firmeninterne Trainer erwirtschaften. Diese Daten wurden in der Computerwoche publiziert.<sup>30</sup>

Setzt man dieses Marktvolumen von über 5 Milliarden Euro ins Verhältnis zu den deutschen reinen „Standard Software-IT-Trainingsumsätzen“ der Marktführer – diese liegen im kleinen zweistelligen Millionenbereich –, dann müssen die Marktführer Integrata, Campus und New Horizons Marktanteile von unter 1% besitzen. Die in der Lünendonk-Studie als „atomistische Marktstruktur“ bezeichnete Wettbewerberlandschaft erhält damit wahrscheinlich erstmals eine Quantifizierung.

Ausgehend von diesem Marktvolumen von über 5 Milliarden Euro unter Zuhilfenahme der Aussage der Lünendonk-Studie, dass der Markt für „Informations- und Kommunikationstechnik“ ein Viertel des Gesamtweiterbildungsmarktes ausmacht, dann errechnet sich der gesamte Weiterbildungsmarkt in Deutschland auf einen Wert von über 20 Milliarden Euro pro Jahr.

Die Studie der Universität Kassel hat auch die Erwartung der Unternehmen für die zukünftige Entwicklung ihrer Weiterbildungsbudgets und deren Treiber abgefragt. Die weitaus am häufigsten geäußerten Erwartungen gehen von einer über Jahre stabilen Marktentwicklung aus. Wenn überhaupt ist aus der Studie ein ganz leichtes Wachstum für die nächsten Jahre herauslesbar. Genannten Gründen für schrumpfende Marktvolumina wie eLearning, Virtualisierung und Budget- wie Kostendruck stehen ebenso bedeutende und relevante Gründe für steigende Volumina gegenüber: Neueinführungen von (effizienterer) Software, Neueinstellungen, zunehmende Professionalisierung der Weiterbildung und durch Software unterstützte organisatorische Verbesserungen.

Nun zu dem Teil der Studienergebnisse, der der Überprüfung der im letzten Teil genannten Aussagen diene:

---

30 Vgl. König: 2014

Bezüglich der Trainingsformen, die die Befragten in den letzten 2 Jahren gekauft beziehungsweise absolviert hatten, haben fast alle typisches Klassenraumtraining absolviert (112 von 127; siehe Abbildung 1). Mehr als ein Drittel der Teilnehmer musste mittels Unterlagen der Softwarehersteller (55 von 127) oder reinem eLearning (53 von 127) arbeiten. Etwa ein Drittel der Befragten nutze virtuelle Klassenraummethoden (44 von 127) und etwa ein Viertel konnte Videotraining oder eLearning mit Trainerbegleitung (30 von 127) belegen. Aus diesen Zahlen wird klar, dass viele Befragte mehrere Trainingsmethoden im Laufe der letzten zwei Jahre genutzt haben müssen.

Aus der Tatsache, dass so viele Befragte angeben, dass sie in den letzten zwei Jahren virtuelle Klassenraummethoden und/oder Videotraining oder eLearning mit Trainerbegleitung genutzt haben, muss die Aussage aus dem ersten Teil „Technik kann genutzt werden, um Lernen zu beschleunigen“ nicht mehr hinterfragt werden. Technik wird im Training schlicht aktiv genutzt in einem signifikanten Anteil der durchgeführten Weiterbildungen.

Ob die Lernenden nun freiwillig oder „gezwungenermaßen“ diese unterschiedlichen Trainingsformen genutzt haben, ist aus der Frage nicht he-

**Welche Trainingsform haben Sie in den letzten 2 Jahren gebucht bzw. absolviert?**

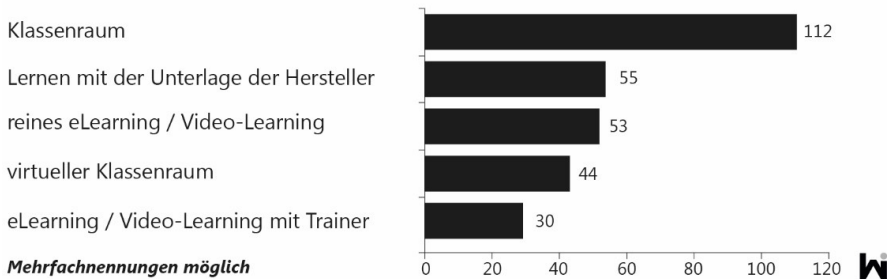


Abbildung 1: Studienergebnisse zur gewählten Trainingsform

**Wie würden Sie persönlich die folgenden Trainingsmethoden bewerten, ungeachtet der Kosten und des Aufwands?**

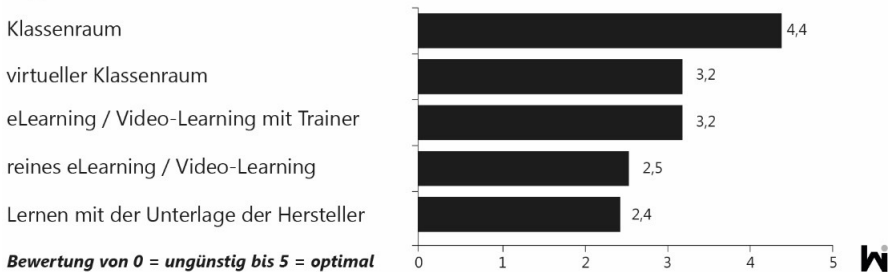


Abbildung 2: Studienergebnisse zu Trainingsmethoden



rauslesbar. Für die Überprüfung der Aussage „Menschen lernen unterschiedlich“ ist die etwas anders gestellte identische Frage (siehe Abbildung 2), nämlich „Welche Trainingsform würden Sie sich wünschen?“ Hier führt zwar immer noch das klassische Klassenraum-Set-up, aber die virtuelle Klassenraummethode holt ebenso auf wie das Videotraining mit Trainerbegleitung. Abgeschlagen landen reines eLearning und Unterlagen der Softwarehersteller auf den hinteren Plätzen.

Damit untermauern die Kunden deutlich die Aussage aus dem ersten Teil des Artikels „Menschen lernen unterschiedlich“.

Aus der Reihenfolge der Trainingsmethoden – alle drei echten Trainingsmethoden werden bevorzugt genannt gegenüber den Lernmethoden ohne Trainer – können aus Sicht des Autors zwei Aussagen abgeleitet werden: 1. von den Lernenden werden echte Trainingsmethoden bevorzugt, aber 2. wenn es „nur“ um die Vermittlung von Wissen geht, dann sind Lernmethoden wie eLearning oder Bücher durchaus „in Ordnung“.

Schaut sich der geneigte Leser das Ranking der konkret verwandten Kriterien für die Auswahl der Anbieter an (Abbildung 3), dann wird die herausragende Bedeutung eines Trainers im Trainingsprozess deutlich. Eigentlich ist dies eine Tautologie. Da sie aber eine gerne von eLearning-Anbietern und vielen vorrangig von den in Richtung Kostenreduktion orientierten Personalabteilungen ignorierte Notwendigkeit ist, scheint es unumgänglich, sie hier pointiert herauszuarbeiten.

**Kriterien für die Anbieterwahl**



Abbildung 3: Studienergebnisse zu Auswahlkriterien

Wie zu erwarten, lautet das Nummer-1-Auswahlkriterium: „Nachhaltigkeit des Trainingserfolgs“. Ins Umgangssprachliche übersetzt, lautet das Kriterium „das im Training Erlernte bleibt nachhaltig in den Köpfen (und den Händen und Füßen) der Lernenden und geht nicht im Laufe des ersten halben Jahres nach Ende des Trainings wieder verloren“. Auch das Nummer-2-Kriterium „Preis inklusive aller Nebenkosten“ folgt auf dem Platz, auf dem es diejenigen erwartet hatten, die regelmäßig Kundenkontakt haben.

Dann folgen hintereinander drei Kriterien, die sich direkt um den Trainer drehen:

- Nr. 3: „die Sprache des Trainers war Deutsch“
- Nr. 4: „der Trainingsanbieter hatte bereits mehrfach erfolgreich ... geschult“<sup>31</sup> und
- Nr. 5: „der Trainer selbst hatte eine guten Namen/Ruf“

Die Bedeutung des Trainers wird zusätzlich unterstrichen, wenn man betrachtet, wie das Ranking der Kriterien war, die sich um die deutsche Sprache drehen (Gesamtzahl der abgefragten Kriterien war 19):

- Nr. 3: „die Sprache des Trainers war Deutsch“
- Nr. 8: „die Sprache der Unterlagen war Deutsch“
- Nr. 16: „die Sprache der ... Laborumgebungen war Deutsch“

Aus Sicht des Autors unterstreichen gerade die Auswahlkriterien, die im letzten Viertel gelandet sind, dass es in der Weiterbildung auch heute noch in der überwiegenden Mehrheit um Menschen und das Lernen von Neuem und das Training ihrer Fähigkeiten geht. Denn Kriterien wie „das Training konnte nach Buchung nicht mehr abgesagt werden“, „der Trainingsanbieter hatte einen Rahmenvertrag“, „zusätzliche Anreize ...“ oder „das Training war über einen Webshop buchbar“ haben de facto keine Bedeutung für die Qualität des Trainings selbst.

Da ein Trainer mit seinen Lernenden übt, Übungen wiederholt, ihre Fehler korrigiert und sie motiviert, können beide Aussagen aus Kapitel 2 „Lernen ist ein aktiver Prozess“ und „man lernt vor allem aus Fehlern“ ebenso als bestätigt angesehen werden wie auch, dass die Lernenden deshalb den Trainer wollen, weil er ihnen das aktive Lernen ermöglicht.

---

31 Der Autor hat beim Kriterium Nummer 4 auch dieses in hohem Maße dem Trainer (statt dem Trainingsanbieter) zugeordnet, da in allen Fällen von Firmenseminaren (eine der häufigsten Auslieferungsformen von Trainings) der Trainer die einzige Person des Trainingsanbieters ist, mit dem die Trainees physisch Kontakt haben.

Sehr aufschlussreich sind auch die Antworten auf die Frage: „Welchen Preisaufschlag in % wären Ihnen persönlich die folgenden Eigenschaften einer hypothetischen neuen Trainingsform wert?“ (siehe Abbildung 4).

Die vier bevorzugtesten Antworten waren:

- Trainer und Trainee können sich persönlich sehen und miteinander sprechen
- Trainees können gezielt das trainieren, was sie benötigen, und bereits Bekanntes auslassen
- die Trainees können persönlich miteinander sprechen
- die Trainees können jederzeit Lerninhalte wiederholen

Und für diese Vorzüge waren die Befragten bereit, um die 10% Preisaufschlag zu zahlen. 10% Preisaufschlag sind im Dienstleistungsmarkt eine signifikante Größe.

Schaut man sich die Antworten an, so erkennt man schnell, dass sich die geäußerten Wünsche gegenseitig ausschließen, weil einzelne Lehrmethoden nicht alle Wünsche möglich machen können. Für die Wissenschaftler der Universität Kassel gab es deshalb nur zwei Möglichkeiten der Interpretation: Die eine – die sofort wieder ausgeschlossen werden konnte, weil die Befragten entsprechende Bildung vorweisen konnten – war, die Befragten wissen nicht, wovon sie sprechen. Die andere war: Zwei Erkenntnisse sind allen Beteiligten im Weiterbildungsmarkt längst klar: 1. unterschiedliche Inhalte werden sinnvollerweise mit unterschiedlichen Lehrmethoden ver-

**Welchen Preisaufschlag in % auf den Preis eines Standard-IT-Trainings wären Ihnen persönlich die folgenden zusätzlichen bzw. klassischen Eigenschaften einer hypothetischen neuen Trainingsform wert?**



Abbildung 4: Studienergebnisse zur Zahlungsbereitschaft

mittelt und 2. es kann Technik benutzt werden, um Lernen zu ermöglichen.

#### **4. Konkrete Beispiele für neue Trainingsmethoden**

Nachdem bereits Theorie, Kunden- und Marktbefragung sowie die persönliche Erfahrung des Autors ein deckungsgleiches und in sich geschlossenes Bild ergeben, sollen noch einige Praxisbeispiele das hier Zusammengetragene abrunden und vertiefen.

Welche innovativen Trainingsmethoden, die sicher nicht alle Nutzer und Besteller von Weiterbildung kennen, gibt es schon heute? Sie erwarten nicht, dass es Trainingsmethoden gibt, die viele – und vielleicht auch Sie als geneigter Leser – noch nicht kennen? Einen Hinweis darauf, dass dies so sein dürfte, erhalten Sie aus dem Originaltext der Frage, wie sie die Universität Kassel gestellt hat: „Welchen Preisaufschlag in Prozent auf den Preis eines Standard-IT-Trainings wären Ihnen persönlich die folgenden zusätzlichen beziehungsweise klassischen Eigenschaften einer *hypothetischen neuen* Trainingsform wert?“ Die Universität hat mit voller Absicht „hypothetische neue Trainingsformen“ aufgenommen, um sicher zu sein, dass die Befragten nicht mit „der Schere im Kopf“ antworten, dass es eine bestimmte Trainingsform gar nicht geben kann und sie deshalb den Wert für etwas, das es nicht geben kann, auch nicht entsprechend ansetzen werden.

Mit folgenden drei innovativen Trainingsmethoden – alle drei sind Blended-Training, alle drei wurden unter dem Ansatz entwickelt, verschiedene Lernformen in einem Angebot zu integrieren – schult die New Horizons im deutschsprachigen Raum bereits seit einiger Zeit Anwender und Techniker in Microsoft-Software: WalkIn™, Connected Classroom und Instant Learning Server™. Diese Beispiele sollen dazu dienen, praktisch vorzuführen, wie Technik in Form von digitalisierten Unterlagen, Videos, Zugängen zum Trainer und Laborumgebungen eingesetzt werden kann, um Trainings erfolgreicher durchzuführen.

Unter innovativer Trainingsmethode kann der Leser getrost verstehen, was er per Definition mit „innovativ“ zu Recht verbindet:<sup>32</sup> Hier liegt nicht etwa nur eine Idee für eine Trainingsform vor oder es befindet sich nicht nur ein Pilot im Markt, sondern hier handelt es sich um Dienstleistungen, die bereits so oft im Markt verkauft wurden, dass sie ihre Investitionskosten zurückverdient haben. Die entsprechenden Dienstleistungen sind also bereits „cash positiv“.

---

32 Vgl. Scholtissek: 2009

Starten wir mit der Trainingsmethode *WalkIn™*. Sie erfüllt alle wesentlichen Aussagen aus Kapitel 2 ebenso wie auch die Bedeutung des Trainers und der Sprache Deutsch. Ebenso rechtfertigt sie die Top-4-Gründe für einen Preisaufschlag.

Bei *WalkIn™* kommen Videos zum Einsatz, in denen ein Trainer das didaktisch aufbereitete Training vor einer Kamera gibt. Hier passiert alles andere als das Vorlesen der Unterlage des Softwareherstellers, wie dies zum großen Teil bei YouTube-Videos zum gleichen Thema der Fall ist. Dieses Video erlaubt es dem Trainierenden, sein Training zu jeder Zeit zu starten, nicht Verstandenes zu wiederholen, bereits Bekanntes zu überspringen und Pausen dann zu machen, wenn sie ihm in seinen persönlichen Rhythmus passen.

Nach sinnvoll eingeteilten Lerneinheiten wird das Erlernte vertieft und überprüft. Hierzu wird der Trainierende aufgefordert, entsprechende Übungen in speziell hierzu zur Verfügung gestellten Lernumgebungen durchzuführen. Kann die Übung erfolgreich absolviert werden, geht es weiter mit dem Video. Gelingt es nicht, ist der entsprechende Lernabschnitt zu wiederholen.

Sollte ein Trainierender den Lerninhalt trotz Erläuterung des Trainers im Video nicht verstehen oder ist er nicht in der Lage, das Erlernte anzuwenden, kann er sich direkt an den Trainer wenden, der sich die ganze Öffnungszeit des Centers über im *WalkIn™*-Raum befindet. Zusätzlich kann dieser Trainer von seinem Rechner aus in die Rechner aller Trainierenden schauen und so zum Beispiel bei Fehlern in den Übungen oder bei fehlendem Lernfortschritt aktiv auf einzelne Lernende zugehen. Der Trainer vor Ort nimmt neben dieser Problemlösungsfunktion zusätzlich die Aufgabe wahr, zu Beginn des Trainings die Lernerfolgsplanung mit dem Trainierenden zu vereinbaren, den Trainierenden immer wieder entsprechend seiner Bedürfnisse zu motivieren und letztlich auch die notwendigen Lernerfolgskontrollen durchzuführen. Dieser zweite Trainer – zusätzlich zu dem Trainer im Video – wird deshalb auch gerne vom ersten Trainer verbal als „Mentor“ abgegrenzt.<sup>33</sup>

Da diese Trainings im *WalkIn™*-Raum eines Trainingscenters stattfinden, in dem auch andere Trainierende dasselbe Training – oder ein weiterführendes oder davorliegendes – durchführen, bestehen alle Möglichkeiten des Kontaktes zwischen den Trainierenden, persönlich, per Chat, per Mail. Persönliche Kontakte werden durch genau dafür eingerichtete Cafeterias mit Erfrischungsangebot unterstützt und erleichtert.

---

33 Der optisch orientierte Leser kann die Funktionsweise des *WalkIn™* auch in einem Video betrachten: <https://www.youtube.com/watch?v=AhICosyXxG8>.

Noch weiter fortgeschritten – diese Trainingsform hat im Jahr 2015 das Pilotstadium verlassen – ist *Remote WalkIn™*. Anders als im *WalkIn™* braucht der Trainierende nicht einmal mehr in ein Trainingscenter zu reisen. Es entfallen also auch noch entsprechende Abwesenheitszeiten und Reisekosten. Er/sie kann sich von zu Hause, vom Büro oder von einem beliebigen Standort aus in einen virtuellen *WalkIn™*-Raum einwählen. Verhindern, dass ein Trainierender ohne Trainer arbeitet – dann läge eine Situation wie beim eLearning vor und damit dürften wir nicht von echtem Training sprechen –, übernimmt wiederum die Technik: Ein Trainierender kann sich erst dann einwählen, wenn sich der Mentor bereits im virtuellen Raum befindet. Nach wie vor ermöglicht diese Methode – mittels gebotener Online-Chats und Videoeinsatz – die direkte Kommunikation zwischen Trainer und Trainierendem, aber auch die der Trainierenden untereinander.

Der Einsatz von Technik im Training ermöglicht aber noch mehr: Das Training ist absolviert, die Trainierenden zufrieden, aber schon am Tag nach dem Training beginnen die Trainierenden, mehr und mehr zu vergessen. Selbst in einem sehr guten Training werden von sehr guten und motivierten Trainierenden maximal etwas mehr als 90 % der Trainingsinhalte aufgenommen. Leider nimmt das verfügbare Wissen und Können nach einem Training wieder ab. Speziell in Situationen, in denen das Trainierte nur selten oder gar nicht (zum Beispiel, weil eine Software durch Fehler bei der Implementierung erst später zur Verfügung steht als geplant) angewandt werden konnte, kann der Trainierende nicht selten nur noch 50 % der Trainingsinhalte abrufen. Hier passiert das Gegenteil von dem, was sich die Kunden in der Umfrage der Universität Kassel als Wichtigstes bei einem Training wünschen: Nachhaltigkeit zu erreichen. Außer der vollständigen Wiederholung eines Trainings oder eines Auffrischkurses gibt es am Markt ohne den Einsatz von Technik praktisch keine Angebote, diesen Abfall von über 90 % auf unter 50 % zu verhindern.

Um dem entgegenzuwirken, wurde der *Instant Learning Server™* (ILS) entwickelt: Beim ILS werden die *WalkIn™*-Videos in kleine, zwei- bis fünfminütige Einheiten zerlegt. Die Texte aller Videoschnipsel wurden erfasst und für eine Volltextsuchmaschine zur Verfügung gestellt.<sup>34</sup>

Weiß ein Anwender zum Beispiel aus seinem Training zwar noch, dass es in Microsoft Excel irgendwo einen Befehl gab, der das gewünschte Format übertragen kann auf eine Zelle, in der ein anderes Format vordefiniert wurde, weiß aber nicht mehr, wie das Symbol aussieht oder wo er es findet oder wie er es anwendet, dann gibt er im ILS einfach „Format übertragen“ oder „Formate übertragen“ ein. Die Volltextsuche des ILS findet genau

---

34 Mehr zu den Möglichkeiten des ILS findet der interessierte Leser hier: <http://www.newhorizons.de/innovative-learnl%C3%B6sungen/videotraining>.

dann, wenn der Anwender es benötigt, die Videosequenzen, die mit „Format(e) übertragen“ zu tun haben und spielt sie dem Anwender vor. Der erinnert sich während des Anschauens wieder und kann sofort weiterarbeiten. Zusätzlich festigt diese Wiederholung das Wissen bezüglich dieses Befehls. Auf diesem Weg trägt der ILS dazu bei, dass die ansonsten üblichen Verluste von Wissen und Können nach einem ehemals guten Training deutlich geringer ausfallen als ohne ILS-Unterstützung. Insofern erhöht der ILS direkt die Nachhaltigkeit eines Trainings.

Und auch die über tausend Jahre alte Trainingsmethode, der Klassenraum, kann mittels Technik verbessert werden. Sobald ein Klassenraum mit den richtigen Videokameras, den richtigen Mikrofonen, der richtigen Konferenzsoftware, digital verfügbaren Labs und einer halbwegs schnellen Internetverbindung mit brauchbarer Bandbreite ausgestattet wird und von einem entsprechend ausgebildeten Trainer durchgeführt wird, entsteht Erstaunliches:

Da das Training aufgezeichnet wird, kann jeder Trainierende eine bestimmte Sequenz nach dem Training nochmals anschauen, nochmals vertiefen. Damit kann auf den viertwichtigsten Grund für einen Preisaufschlag eingegangen werden: Lernende können Lerninhalte wiederholen. Noch weiter Eingehen auf diesen Bedarf kann der Trainingsanbieter, wenn er nicht nur die Aufzeichnung für eine bestimmte Zeit zur Verfügung stellt, sondern zusätzlich auch die Labs. Dann kann neben dem Wissen auch das Können vertieft werden, da der Trainierende nun in dem Lab „herumspielen“, üben kann.

Aber auch während des Trainings selbst geht mit Technik einiges: Austausch mit den anderen Trainierenden während der Trainer lehrt oder die Lernenden Übungen durchführen ist über die Chat-Funktion der geeigneten Konferenzsoftware bequem möglich, ohne dass andere gestört werden. Von dieser Möglichkeit machen viele Lernende in der Praxis regelmäßigen und gerne Gebrauch.

Ist inklusive des Whiteboards („Schreibttafel“) alles digitalisiert und weiß der Trainierende nach dem ersten Tag eines Fünf-Tages-Kurses, wie alles funktioniert, dann stellt sich ihm/ihr unweigerlich die Frage, warum er/sie dann überhaupt zum Kurs hingefährt, statt an ihm bequem von zu Hause aus oder aus dem Büro teilzunehmen, um so Reisekosten einsparen zu können. In der Tat leert sich regelmäßig der Raum, in dem der ein oder andere Fünf-Tages-Kurs stattfindet, und die Zahl der virtuell Teilnehmenden steigt an. Hier kann der Trainingsanbieter klar auf den Wunsch Nummer zwei der Anbieterauswahl – Preis inklusive aller Nebenkosten – eingehen. Dieses Leeren des physischen Raumes und Anwachsen der Teilnehmerzahl im virtuellen Klassenraum hatte übrigens keine Auswirkungen auf die Rate, mit der die nachfolgenden Tests der Softwareanbieter bestanden wurden.



Dieses echte Blended-Training-Angebot liefert New Horizons im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff *Connected Classroom* seit mehr als zwei Jahren.<sup>35</sup>

Das bereits von Theorie, Kunden- und Marktbefragung sowie der persönlichen Erfahrung des Autors gezeichnete Bild vom Bedarf an und Möglichkeiten durch neue Trainingsmethoden wird durch diese konkreten Beispiele innovativer Trainingsmethoden abgerundet und vervollständigt.

## 5. Zusammenfassung

Abschließend fassen die Abbildungen 5 und 6 das hier Abgeleitete noch einmal zusammen:

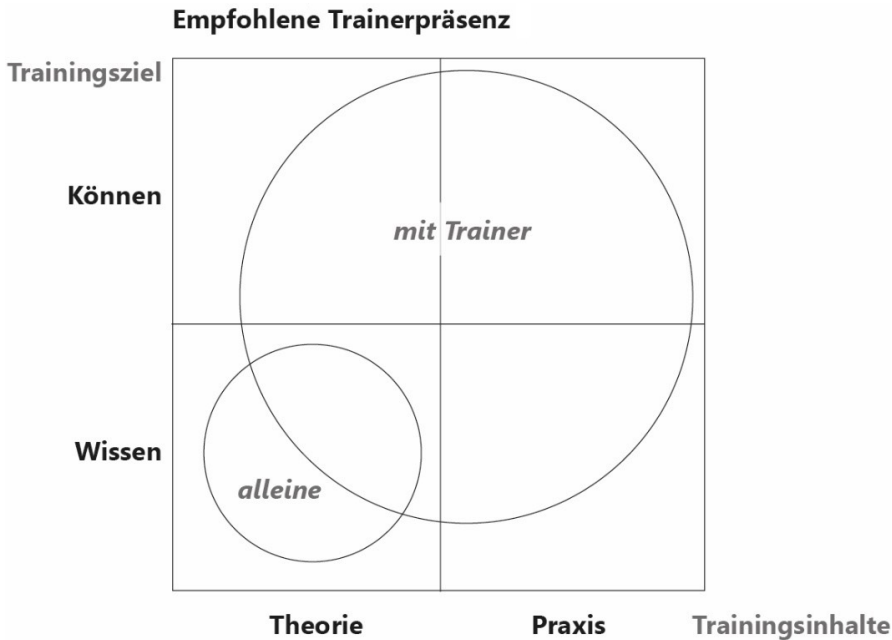


Abbildung 5: Empfohlene Trainerpräsenz auf Basis von Trainingsinhalten und -zielen

Erstens wird eine Trainerpräsenz (siehe Abbildung 5) empfohlen bei allen Lernzielen, die das Können betreffen und die praxisrelevant sind.

Zweitens sind Blended-Training-Ansätze (siehe Abbildung 6) immer dann zu empfehlen, wenn das Lernziel Können ist und/oder es sich bei den Inhalten um Abläufe, Systeme und Vorgehensweisen handelt.

<sup>35</sup> Ein Video, das diese Trainingsform erläutert, findet sich online: <https://www.youtube.com/watch?v=hNkLd7oTpqM>

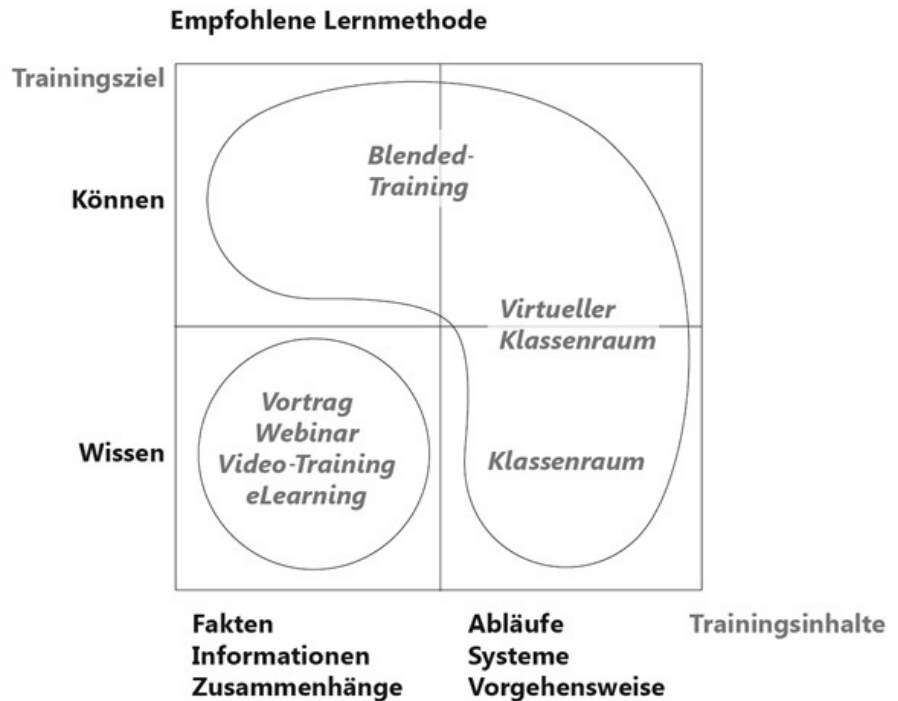


Abbildung 6: Empfohlene Lernmethode auf Basis von Trainingsinhalten und -zielen

## Literatur

- Beck, H. (2003): Neurodidaktik oder: Wie lernen wir? Erziehungswissenschaft und Beruf, Heft 3, S. 323
- Bolton, R.; Grover Bolton, D. (1996): People Styles at Work. Amacon, New York/USA.
- Gnahs, D. (2010): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bertelsmann, Bielefeld.
- Haimerl, C.; Sommer, D. (2011): Leistung steuern. Personal, Heft 2.
- Johnson, L.; Adams, S.; Cummins, M. (2012): NMC Horizon Report: 2012 Higher Education Edition. Deutsche Ausgabe. The New Media Consortium, Austin/USA.
- Kirkpatrick, D. (1959): Techniques for evaluating training programs. Training and Development – Journal of the ASTD, 11, S. 1–13.
- Knowles, M. S. et al. (2005): The Adult Learner: The definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 6<sup>th</sup> Edition, Elsevier, London/UK.

- Knowles, M. S. et al.: (2006): *Lebenslanges Lernen – Andragogik und Erwachsenenbildung*. Springer, Heidelberg.
- Königes, H. (2014): Unternehmen geben über fünf Milliarden Euro für IT-Seminare aus. *Computerwoche*, 41–42, S. 40.
- Kolb, D. A. (1984): *Experimental Learning: Experience as a Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs/USA.
- Lombardo, M. M.; Eichinger, R. W. (1996): *The Career Architect Development Planner*. Lominger, Minneapolis/USA.
- Michaelis-Jähnke, K. (2002): Die neuere Lern- und Gedächtnisforschung und die bekannten Lerntheorien. *Seminar*, Heft 3, S. 114
- Pangarkar, A. M.; Kirkwood, T. (2009): *The Trainer's Balanced Scorecard: A Complete Resource for Linking Learning to Organizational Strategy*. Pfeiffer, San Francisco/USA.
- Plattform für Berufsbezogene Erwachsenenbildung (2015): *Tag der Weiterbildung 2015 – Weiterbildung: Kostenfaktor oder strategische Investition?* Wien/Österreich.
- Pöppel, E. (2008): *Zum Entscheiden geboren – Hirnforschung für Manager*. Carl Hanser, München.
- Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H. (1997): Lernen im Erwachsenenalter – Auffassungen vom Lehren und Lernen. Prinzipien und Methoden. In: Bierbaumer, N. et al. (Hrsg.): *Psychologie der Erwachsenenbildung – Enzyklopädie der Psychologie; Themenbereich D: Theorie und Forschung; Serie 1, Band 4*. Hogrefe, Göttingen.
- Scheich, H. (2002): Wie funktioniert das Lernen? *Der Spiegel*, Heft 27, S. 69.
- Scholtissek, S. (2009): *Die Magie der Innovation*. FinanzBuch, München.
- Spitzer, M. (2006): *Lernen, Gehirnforschung und die Schule des Lebens*. Spektrum, Heidelberg.
- Streicher, H.; Lünenonk, T. (2008): *Weiterbildung in Deutschland 2008*. Lünenonk GmbH, Kaufbeuren.
- Strauch, A.; Jütten, S.; Manina, E.: (2009): *Kompetenzfassung in der Weiterbildung – Instrumente und Methoden situativ anwenden*. Bertelsmann, Bielefeld.
- Vester, F. (1975): *Denken, Lernen, Vergessen – Was geht in unserem Kopf vor, wie lernt das Gehirn, und wann lässt es uns im Stich?* Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart.
- Wuppertaler Kreis e. V. (Bundesverband betriebliche Weiterbildung, 2015): *Trends in der Weiterbildung – Verbandsfrage 2015*. Online unter: <http://www.wkr-ev.de/trends15/wkttrends2015.pdf>, Abruf am 10. 09. 2015.