



Ressourcenschmiede Whitepaper



# Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildung

Blended Learning und Virtual Learning als disruptive Innovationen

Stand: Juni 2022

# Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildung

Blended Learning und Virtual Learning als disruptive Innovationen

Disruptive Innovationen transformieren einen Bereich fundamental, indem sie teure, komplizierte, begrenzt verfügbare Produkte oder Dienstleistungen ersetzen durch weit weniger kostenintensive, einfachere und bequemere Alternativen. Blended-Learning- und Virtual-Learning-Konzepte bedienen sich der digitalen Aufbereitung und Distribution sowie der Verknüpfung verschiedener Medien und didaktischer Ansätze, um diesen wahrhaft innovativen Beitrag zu leisten. Sie können die Erwartungen von heute und morgen erfüllen, was Kosten- und Arbeitseffizienz angeht. Die Effektivität der Fortbildungsbemühungen und die Flexibilität steigen gleichzeitig.

## Was bislang war



Über Jahrzehnte hinweg haben sich in Unternehmen eine Reihe von verschiedenen Ansätzen herausgebildet, mit deren Hilfe die Entwicklung von Mitarbeitern mit Fortbildungen und Schulungen bewerkstelligt wird. In der Regel werden folgende Maßnahmen durchgeführt:

- Interne Schulungen, Trainings und Seminare
- Externe Trainings und Seminare, etwa im Hotel
- Individuelle Trainings on the Job, z. B. Begleitung im Außendienst

**J**e nach Unternehmen, Unternehmensgröße und Aufgabenstellung werden diese Leistungen von internen oder externen Trainern und Coaches erbracht. Der Aufwand ist unterschiedlich hoch. Für interne Schulungen sind die Kosten meist niedriger angesiedelt als bei Veranstaltungen, die extern durchgeführt werden. Am höchsten jedoch ist der Aufwand bei individuellen 1:1-Trainings und Coachings vor Ort.

**D**arüber hinaus werden auch berufliche Qualifizierungen und Fortbildungen durchgeführt, die von externen Institutionen wie IHK, Handwerkskammer, Arbeitgeberverband, Branchenverband usw. angeboten werden. Diese Qualifizierungen bleiben hier außer Betracht, da die Zielsetzung sich stark unterscheidet: Qualifizierungen und Weiterbildungen in diesem Rahmen werden meist als Vorbereitung für einen Aufstieg durchgeführt und sind meist komplex aufgestellt. Häufig führen sie zu einem Abschluss in einem neuen Beruf oder in einer höheren Qualifikationsstufe (z. B. Meisterausbildung, Fachwirtausbildung, Techniker Ausbildung). Duales Studium als solches bzw. eine Berufsausbildung im engen Sinn spielen in dieser Betrachtung ebenfalls keine Rolle.

**I**n neuerer Zeit werden in Teilbereichen der beruflichen Weiterbildung ebenfalls Kurse auf CD

und Online-Kurse verwendet. Meist geschieht dies für die Vermittlung von Standardwissen. Themen sind dabei in der Regel Produktions- und Verwaltungsprozesse, Arbeitssicherheit, Datenschutz und IT-Sicherheit, gesetzliche Vorschriften, gelegentlich auch Warenkenntnisse. Bereiche mit häufigen Änderungen, z. B. Rechts- und Steuerthemen, sind diesbezüglich bevorzugte Subjekte in den Unternehmen. Digitales Lernen hat in diesem Teilbereich seinen Platz bereits oft gefunden. Besonders die großen Unternehmen haben schon die Chancen erkannt und vielfach Learning-Management-Systeme aufgesetzt, die zu diesem Zweck genutzt werden. Die Inhalte der Schulungen kommen dabei in der Regel von außen und werden eingekauft.

**G**anz anders zeigt sich die Weiterbildungslandschaft, was übergeordnete Themen angeht, bei der die alleinige Vermittlung von Daten und Fakten nicht so wichtig ist wie das Verstehen von Zusammenhängen und die Stärkung von Soft Skills. Hier steht und fällt bisher in der Regel alles mit der Anwesenheit und der Qualität der Seminarleiter und Trainer. Sie vermitteln das Wissen in Präsenzveranstaltungen. Die Bandbreite der Methoden ist groß und meist anbieter-spezifisch. Spezielle Belange des beauftragenden Unternehmens werden oft nicht im erforderlichen Maß eingearbeitet. Das Angebot muss daher von vorne herein möglichst weitgehend passen.



## Anforderungen der Gegenwart

**D**ie Schlagworte »Digitalisierung«, »agile Organisationen«, »smartes Business« stehen auf der Tagesordnung der Manager von heute. Bereits Digitalisierung treibt dabei so manchem Manager die Schweißperlen auf die Stirn. Disruptiv, also zerstörerisch, wollen die wenigsten sein, und smartes Business erscheint vielen als Modebegriff aus der Start-Up-Szene. Doch wir wissen alle: Wer sich der Digitalisierung nicht stellt sowie sich neuen Methoden des Business verweigert, gehört schon heute zu den Gestrigen.

**P**roduktion, Verwaltung, Personalwesen, Verkauf und Marketing, das sind die betrieblichen Bereiche, die von der Digitalisierung am weitesten durchdrungen sind. Im Bereich der betrieblichen Weiterbildung scheint es bis auf Standard-Schulungen schwierig, den digitalen Wandel zu vollziehen. Und tatsächlich ist es so, dass zumindest in der Vergangenheit es Menschen in der Funktion als Trainer, Seminarleiter und Coach vorbehalten war, komplexe Themen wie Soft-Skills, Führung, Kommunikation und Verkauf den Mitarbeitern zu vermitteln. So gibt es heute Armaden von Trainern, die angestellt oder angeheuert diese unternehmenskritischen Fertigkeiten vermitteln sowie neue Fähigkeiten entwickeln und stärken.

**I**m Jahr 2015 nutzten 77 % der deutschen Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualifizierung ihrer Beschäftigten, was jedoch stark von der Unternehmensgröße abhängt. Während kleine Unternehmen mit 10-19 Beschäftigten in 53 % der

Fälle Weiterbildungsmaßnahmen angeboten haben, waren es 96 % der Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten.

### Kontinuierlich steigender Kostendruck



**A**uf der einen Seite erkennen immer mehr Unternehmer und Führungskräfte die Relevanz von Weiterbildung für den Unternehmenserfolg. Auf der anderen Seite bilden Globalisierung und Hyper-Wettbewerb wichtige Motivatoren, Weiterbildungsangebote für Arbeitnehmer zur Verfügung zu stellen bzw. auszubauen. Beide Seiten erhöhen tendenziell die Weiterbildungskosten und stellen somit einen steigenden Kostendruck dar.

**S**tandardschulungen wie z. B. im Bereich der Rechts- und Steuerthemen sind bereits vielfach digitalisiert. Hier gilt es, vorhandenes Material einzukaufen und den Beschäftigten zur Verfügung zu stellen. In den Bereichen Soft-Skills, Führung, Kommunikation, Verkauf gestaltet es sich noch

nicht so einfach. Kosteneinsparungen sind hier wesentlich schwerer zu realisieren. Bislang wurden die Weiterbildungsangebote gekürzt, die Honorare strenger verhandelt, die Teilnehmergruppen erhöht und ähnliches. Jedoch kommen diese Maßnahmen an ihre natürlichen Grenzen.



## Mangelnde Effektivität

**W**er seine Verkaufs-Mitarbeiter mit einem Seminar von einem bis fünf Tagen Dauer unterstützt, kennt diese Situation: Von der Veranstaltung zurückgekehrt, sind die Verkäufer begeistert und sprühen vor Energie. Dann kommt der Alltag, und innerhalb von meist weniger als vier Wochen macht sich Ernüchterung breit: Die zähe Realität des Marktes verschlingt die Motivation. So mancher Verkäufer gerät in ein Umsatz- und Motivationsloch. Nach drei Monaten sind vom Seminarinhalt bei den Verkäufern nur noch 5 bis 20% präsent. Der Rest wurde verdrängt oder vergessen, die Verkäufer sind in alte Verhaltensmuster zurückgefallen.

**B**islang wurde hier und da mit einem gewissen Maß an Erfolg versucht, die Inhalte zu festigen, indem der Seminarleiter nach einer gewissen Zeit Wiederholungen und Vertiefungen anbot. Meist jedoch blieb es im Bereich der Selbstführung des einzelnen Verkäufers, das Seminarskript zur Hand zu nehmen und das Wissen zu vertiefen. In der Regel werden die Unterlagen nach einer Präsenzveranstaltung abgelegt und nie mehr angeschaut und erneut durchgearbeitet. Üblicherweise geschah das nur in der Freizeit der Mitarbeitenden, denn der Arbeitstag bietet weder Raum noch Zeit.



## Veränderungsbedarf

**E**in Mehr des Bisherigen, also eine Erhöhung der bekannten Weiterbildungsanstrengungen, erhöht zwangsläufig die Kosten. Der Versuch, die mangelnde Effektivität mit bekannten Mitteln zu erhöhen, erhöht ebenfalls die Kosten der Weiterbildung.

**D**aher können wir konstatieren, dass die **Versuche, betriebliche Weiterbildung marktgerecht zu organisieren und gleichzeitig die Kosten im Rahmen zu halten oder gar zu senken, mit den bekannten Mitteln nachhaltig nicht zu einem Erfolg zu führen sind.**

**D**ie meisten Unternehmen zeigen die größten Optimierungspotenziale bei der Einführung bzw. Systematisierung der digitalisierten Weiterbildung. **Das völlig Neuartige dabei ist die Präsentation der Inhalte.** Die Vorstellung, dass ein Lehrer im Frontalunterricht die Inhalte anbietet, passt konsequenterweise nicht mehr in dem Maß zum Konzept. Vielmehr gilt es, Weiterbildungen zu vereinheitlichen und deren Auslieferung, wo immer sinnvoll, digitalisiert vorzunehmen. Dadurch muss nicht ein Trainer immer wieder dieselben Inhalte darbieten, denn Teilnehmer von Weiterbildungen können Inhalte so oft anschauen, wie sie es wollen.

## Lösungen für die Zukunft

**H**ier kommt der Ansatz der disruptiven Innovation ins Spiel. Während bisherige Weiterbildungen teuer, kompliziert und nur begrenzt verfügbar waren, gilt es für die Zukunft, preiswertere, einfacher und bequemer zu absolvierende Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen, die einen verbesserten Know-how-Transfer auf lange Sicht garantieren. Bisherige Vorstellungen müssen dazu in einem gewissen Maß losgelassen werden, um den Blick zu weiten für neue Chancen.

**E**s gilt, einen Paradigmenwechsel zuzulassen, um die digitale Transformation zu leisten:

**Der klassische Trainer ist nicht im bisherigen Maß für die Vermittlung von Kenntnissen zuständig, auch nicht bei komplexen oder unscharfen Themen wie Soft-Skills etc.**

**Vielmehr besteht die Notwendigkeit des Einsatzes von Trainern und Coaches in dem Maß, in dem auf individuell persönlicher oder psychologischer Ebene Unterstützung gefragt ist.**



**M**it Hilfe der Digitalisierung und smartere Ansätze lassen sich ausgeprägte Kosteneinspareffekte erzielen. Zur gleichen Zeit lassen sich Effizienz und Effektivität der Weiterbildungsmaßnahmen steigern. Beides eingesetzt, sorgt für eine messbare und replizierbare Qualität der Vermittlung von Inhalten. Wegen der beliebigen Wiederholbarkeit des Konsums der Weiterbildung lässt sich der langfristige Know-how-Transfer vervielfachen. Damit werden außerdem auch die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung und Lernpsychologie umgesetzt und im Unternehmen zum Einsatz gebracht.



## Moderne Weiterbildungskonzepte

**D**ie digitale Transformation bietet uns ein neues Modell der betrieblichen Weiterbildung, das in hohem Maß personalisiert, teilnehmerbezogen, maximal produktiv ist. Es erzeugt gegenüber den bisherigen Modellen bessere und nachvollziehbare Ergebnisse bei gleichzeitig sinkenden Kosten. Es integriert multimediale Inhalte.

**I**m Bereich der anspruchsvollen Weiterbildung gab es bislang neben dem 1:1-Coaching und Training den Ansatz des Präsenztrainings und der Präsenzschulung. Systemimmanent ist bei solchen Trainings mit folgenden Fakten zu rechnen:

- Trainings und Schulungen im Präsenzbereich werden durch unterschiedliche Trainer betrieben. Die Vermittlung der Inhalte unterscheidet sich von Trainer zu Trainer. Sie unterscheidet sich auch bei demselben Trainer bei jeder erneuten Darstellung. Es ergibt sich dadurch notwendigerweise eine mehr oder minder große Variation der Inhalte.
- Skripte ergänzen oft das Training oder die Schulung, verschwinden in der Alltagspraxis jedoch meist im Schrank oder der »runden Ablage«.
- Teilnehmer können maximal theoretisch bis zu 25 % der Inhalte bei einmaliger Exposition aufnehmen, der Rest, also 75 %, werden gar nicht erst verarbeitet, sondern vom Gehirn vor Verarbeitung herausgefiltert. Nur ein Bruchteil der zunächst aufgenommenen 25 % gelangt ins Langzeitgedächtnis und wird nach drei bis vier Wochen noch erinnert. Der Rest wird getilgt und steht dem Mitarbeiter nicht zur Verfügung.
- Trainings und Schulungen führen in aller Regel zur Unterbrechung des Arbeitsalltags und somit zu Arbeitsausfällen. Dies allein verursachte bereits 2015 im Schnitt 47 % der gesamten Weiterbildungskosten von Unternehmen.
- Weitere 11 % der Weiterbildungskosten entfielen auf Kosten etwa für Räume und Ausstattung, Unterrichtsmaterial und Reisekosten, Tendenz steigend.



## Digital und webbasiert ist die Zukunft

**D**ie Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildung stellt uns weitere Ansätze zur Verfügung. In vielerlei Hinsicht werden damit überkommene Lehrkonzepte geradezu auf den Kopf gestellt.

Neue Konzepte mit digitalisierten Inhalten wirken daher disruptiv, weil nach Einführung kaum etwas so ist wie bisher und die Bildungsgewohnheiten sich radikal verändern:

→ **Weiterbildung ist möglich unabhängig von Zeit und Raum.**

Für die Teilnahme an digital ausgelieferten Trainings und Seminaren ist keinerlei Reisetätigkeit nötig. Vielmehr kann die Teilnahme rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche stattfinden. Auch der Ort ist heute kaum noch relevant. Einzige Voraussetzung ist oft, dass eine Internetverbindung besteht. In vielen Fällen ist selbst dies nicht durchgängig nötig, denn Inhalte lassen sich oft im Voraus auf einem lokalen Gerät (Smartphone, Tablet, Notebook, PC) speichern und bearbeiten.

→ **Die Informationseinheiten sind kompakt gehalten und können einzeln bearbeitet werden.**

Die Inhalte sind, bedingt durch die praktisch durchgehend verwendete Learning-Management-Software, logisch in relativ kleine Portionen zerlegt. Diese lassen sich meist in einer Sitzung, die oft nicht länger als eine Dreiviertelstunde dauert, aufnehmen. Selbst die einzelnen Informationseinheiten können praktisch an jeder Stelle unterbrochen und später fortgesetzt werden.

→ **Weiterbildung ist prinzipiell beliebig wiederholbar.**

Durch die Speicherung bedingt können alle Inhalte beliebig oft konsumiert werden. Dadurch erfolgt eine deutlich bessere Aufnahme der Inhalte.

→ **Gleichbleibende Qualität ist systembedingt gewährleistet.**

Einmal aufgezeichnete Inhalte werden immer wieder in derselben Form ausgeliefert und unterscheiden sich daher nicht. Dadurch sind Missverständnisse und Verwirrung durch unterschiedliche Darstellung und Argumentation ausgeschlossen.

→ **Die Bandbreite der Inhaltspräsentation und der didaktischen Werkzeuge vervielfacht sich.**

Digitale Inhalte sind multimedial aufgebaut. Sie können in Form von Videos, Bildern, Vertonungen, PDF usw. angeboten werden. Dies wird ergänzt durch interaktive Elemente wie Quizzes, Tests, Gruppenarbeit, Feedback usw. Damit kann jeder Lerntyp abgeholt werden und erhält eine für ihn angemessene Präsentation.

→ **Das Teilnehmer-Engagement und die Teilnehmer-Leistung sind objektiv nachvollziehbar.**

Neben der Anwesenheit bzw. tatsächlichen Teilnahme werden eine Reihe von Daten protokolliert, die auswertbar und vergleichbar sind. Dazu zählen Häufigkeit und Dauer der Zugriffe, Vollständigkeit der Inhaltsaufnahme, Maß der Sinnaufnahme und des Verstehens durch Auswertungen von Quizzes und Tests usw. Gemäß Mitbestimmungsrecht ist lediglich der Betriebsrat einzubeziehen. Die eingesetzten Learning-Management-Systeme bieten dafür ausgefeilte Funktionalitäten.

**D**iese und unzählige weitere Möglichkeiten eröffnet die Digitalisierung von betrieblichen Weiterbildungen. Damit werden die Herausforderungen bisheriger Weiterbildungskonzepte gemeistert. Systemimmanent ist ebenfalls das Kostensenkungspotenzial durch einmalige Herstellung der Inhalte mit beliebiger Wiederholung, nicht vorhandenen Reisekosten und Spesen, Vermeidung von Arbeitsausfällen.

**I**n den letzten 20 Jahren haben sich nach und nach unterschiedliche Formen der digitalen Weiterbildung herausgebildet, die sich in der Bildungspraxis

sowohl in Unternehmen als auch in Schulen und Universitäten bewährt haben. Sie unterscheiden sich durch den Einsatz verschiedener Inhaltspräsentationen und das Maß der digitalen Auslieferung.

**G**rundsätzlich können wir zwei Kategorien ausmachen: **Virtual Learning** und **Blended Learning**. Um Virtual Learning handelt es sich dabei, wenn die Weiterbildungsinhalte ausschließlich digital ausgeliefert werden. Blended Learning hingegen stellt eine Mischung von digitaler Stoffauslieferung und Vermittlung des Stoffs durch Trainer (analoge Kommunikation).

## Virtual Learning

**U**m Virtual Learning handelt es sich, wenn sämtliche Inhalte der Schulung oder Weiterbildung ausschließlich in elektronischer Form ausgeliefert werden. Wir können dann von einer umfassenden Virtualisierung der Weiterbildung sprechen. Das Schulungsziel wird dabei in Zwischenziele zergliedert. Für jedes Zwischenziel werden die Lehrinhalte festgelegt, die mit Hilfe passender Medien angeboten werden.

**E**s entsteht eine insgesamt systematisierte Weiterbildung, die sowohl die Merkfähigkeit als auch das Erfassen von Zusammenhängen fördert. Darüber hinaus können auf einfache Weise verschiedene Lehrpfade angeboten werden, die von den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Teilnehmer abhängig ist. Hier eine Übersicht der wesentlichsten Vor- und Nachteile gegenüber herkömmlichen Präsenzveranstaltungen:

### **Nachteile gegenüber reinen Präsenz-Trainings und -Schulungen**

- Keine direkte Kommunikation mit einem Trainer.
- Keine direkten sozialen Kontakte und die daraus entstehende Dynamik.
- Mögliche Missdeutungen bleiben unter Umständen unentdeckt.
- Höheres Maß an Selbstlern- und Selbstführungskompetenz ist notwendig.
- Technische Ausstattung der Teilnehmer ist Voraussetzung.

### **Vorteile gegenüber reinen Präsenz-Trainings und -Schulungen**

- Die Teilnehmer lernen unabhängig von Ort und Zeit, wann immer es ihnen passt.
- Die Schwerpunkte setzen Teilnehmer weitgehend selbst, ihren Bedürfnissen entsprechend.
- Multimedialität spricht unterschiedliche Lerntypen ideal an.
- Der Lernstoff ist meist besser aufbereitet, systematisiert.
- Learning-Management-Systeme bieten viele Methodiken und Didaktiken von sich aus an, wodurch der Stoff abwechslungsreicher angeboten werden kann.
- Sympathien und Antipathien zwischen Teilnehmern untereinander sowie zwischen Trainer und Teilnehmern spielen weitgehend keine Rolle.
- Teilnehmer haben die Möglichkeit, Teile erst zu reflektieren und dann eine Frage zu stellen, anstatt spontan den Trainer womöglich unnötig zu fragen.
- Nachfragemöglichkeiten beschränken sich nicht auf die Zeit des laufenden Seminars.

## Blended Learning

**S**obald Präsenzveranstaltungen und Virtual Learning in irgendeiner Form miteinander verknüpft werden, sprechen wir von Blended Learning: Verschiedene Lernformen werden vermischt. Zum einen erleben Teilnehmer diese Mischung als natürlich und bereichernd; es fällt ihnen gegenüber rein virtuellem Lernen leichter, diese Form des Lernens zu akzeptieren. Zum anderen werden mit der Mischung beider Lehransätze die Nachteile des jeweiligen Ansatzes getilgt. Voraussetzung dabei ist, dass für die gesamte Weiterbildung ein Curriculum besteht. Damit wird

sichergestellt, dass die Online- und Offlineinhalte aufeinander abgestimmt sind. Je nach Stoffinhalt, Anteil von Faktenvermittlung, Komplexität des Stoffs und Zusammensetzung der Teilnehmer können die Online- und Offline-Anteile unterschiedlich groß ausfallen. Erfahrung und Vorlieben der Kursersteller spielen dabei ebenfalls eine Rolle.

**H**ier eine Übersicht der wesentlichsten Vor- und Nachteile gegenüber den herkömmlichen Präsenzveranstaltungen:

### Nachteile gegenüber reinen Präsenz-Trainings und -Schulungen

- Tendenziell weniger direkte Kommunikation mit einem Trainer.
- Ein etwas höheres Maß an Selbstlern- und Selbstführungskompetenz ist nötig.
- Technische Ausstattung der Teilnehmer ist Voraussetzung.

### Vorteile gegenüber reinen Präsenz-Trainings und -Schulungen

- Alle Vorteile des Virtual Learnings – außerdem:
- Es entsteht ein weitaus größerer Medien- und Methodenmix, was eine höhere Effizienz zur Folge hat.
- Die Freude der Teilnehmer an der Weiterbildung ist wesentlich größer, weil der Stoff abwechslungsreicher angeboten wird.
- Selbstbestimmtes Lernen wird in optimaler Weise unterstützt.
- Strukturiertes Lernen wird gefördert.
- Die Darstellung des Stoffs ist weitgehend vereinheitlicht, was zur Qualität beiträgt.
- Die Kommunikation zwischen Teilnehmern und Trainer wird besser kanalisiert, mit mehr Konzentration auf das Wesentliche.
- Tagesform des Trainers und der Teilnehmer spielt eine wesentlich geringere Rolle bei der Effektivität.
- Kontrollmöglichkeiten sind stärker herausgeprägt und objektiver.
- Die Zeiteffizienz wird optimiert, was sich auch in sinkenden Kosten bemerkbar macht.

# Formen des Blended Learning

**A**bhängig von Lehrstoff, Anforderungen, Bedürfnissen kann jede beliebige Kombination aus Präsenzveranstaltungen und virtuellem Lernen

zur Anwendung kommen. Im Lauf der Zeit haben sich sechs Grundformen etabliert, die sich als nützlich erwiesen haben.

## 1. Face-to-Face Driver Modell

Das Face-to-Face Driver Modell ist das älteste aller genannten Modelle. Der Kurs erfolgt im Wesentlichen in Präsenz. Die Vermittlung des Stoffs erfolgt durch einen Trainer/Dozenten. Die digitalen Online-Inhalte werden meist auch in den Frontalunterricht integriert, zum Teil in einem mit der Technik speziell bestückten Raum. Gelegentlich kann weiteres Material angeboten sein, das die Teilnehmer nach Belieben abrufen können.

**Vor- und Nachteile:** Die unmittelbare Kommunikation zwischen Trainer und Teilnehmer sowie zwischen den Teilnehmern entspricht der Intensität herkömmlicher Präsenzveranstaltungen. Der physische Trainer/Dozent hat besonders ausgeprägte unmittelbare Kontrolle, ist also am besten geeignet für primäre Bildung oder Weiterbildung von Mitarbeitern mit niedriger Eigenmotivation. Dem individuellen Lernstil der einzelnen Teilnehmer wird hier wesentlich weniger entsprochen als in den anderen Modellen.



## 2. Rotationsmodell

Die Rotation dieses Modells wird erreicht durch vorher fix festgelegte Zeiten für virtuelles Lernen und Präsenzunterricht. Beides wechselt sich ab. Im Präsenzunterricht mit Frontalpräsentation wird zunächst der Stoff vermittelt. Fragen dazu werden besprochen. Anschließend werden online die dazugehörigen Aufgaben von den Teilnehmern bearbeitet. Für Fragen wird dann beispielsweise ein Chat, Forum, Videotelefonie, E-Mail-Support angeboten.

**Vor- und Nachteile:** Durch die feste Abfolge von Präsenz- und Online-Learning erfordert dieses Modell den geringsten Organisationsaufwand und ist daher einfach zu realisieren. Die jeweiligen Vorteile beider Unterrichtsmethoden (Offline und Online) kommen gut zum Tragen. Die rigide Zeiteinteilung bietet wenig Flexibilität und kann den Ablauf erschweren sowie Widerstände bei den Teilnehmern provozieren.



## 3. Flexmodell

Beim Flexmodell werden die Inhalte weitgehend online ausgeliefert. Auch die Lernkontrolle erfolgt meist online. Für einfache Fragen werden zur Kommunikation zwischen Trainer und Teilnehmer Online-Möglichkeiten wie Forum, Chat, Mail, Videotelefonie angeboten. Für komplexere Fragestellungen treffen sich Einzelne oder Gruppen persönlich.

**Vor- und Nachteile:** Beim hier besprochenen Flexmodell werden sämtliche Vorteile des Virtual Learning ausgespielt und gleichzeitig deren Nachteile minimiert. Allerdings muss ein Trainer stets kurzfristig oder unmittelbar Hilfestellungen geben können. Für Teilnehmer bedeutet diese Form des Lernens ein relativ hohes Maß an Selbstführungskompetenz und Disziplin.

#### 4. Online Lab Modell

Das Online Lab Modell setzt auf die Präsentation aller Inhalte auf einer Online-Plattform. Sämtliche Informationen stehen dort bereit. Jedoch kommen die Teilnehmer in einen mit entsprechender Technik ausgerüsteten Schulungsraum und rufen die Inhalte dort ab. Von außen haben sie keinen Zugang zur Plattform. Ein Trainer steht zur Verfügung, damit er mit den Teilnehmern kommunizieren kann. Er beantwortet Fragen und erläutert den Inhalt näher, wenn er nicht verstanden wurde. Das geschieht entweder Face-to-Face oder via Internet (Chat, Forum, Mail...)

**Vor- und Nachteile:** Bei physischer Anwesenheit des Trainers können die Vorteile eines Präsenzunterrichts verwirklicht werden, während die Vorteile der digitalen Inhaltsauslieferung gewahrt werden. Ist der Trainer auch nur online verfügbar, gehen die Vorteile der interpersonalen Kommunikation verloren. Gibt es feste Zeiten, wann die Teilnehmer die Inhalte abrufen und der Trainer verfügbar ist, ergeben sich die Nachteile der starren Zeitplanung. Bestimmen die Teilnehmer selbst, wann sie im Schulungsraum erscheinen, ist der Trainer über eine verlängerte Zeit gebunden.



## 5. Self-Blend-Modell

Beim Self-Blend-Modell werden Teile einer Weiterbildung vollständig online bearbeitet und abgeschlossen. Ein Trainer beantwortet dabei auftauchende Fragen der Teilnehmer auch online per Chat, Forum, Mail etc. Die Beantwortung muss nicht sofort erfolgen, sondern kann auch asynchron bewerkstelligt werden. Die anderen Teile der Weiterbildung werden dagegen traditionell im Präsenzunterricht absolviert.

**Vor- und Nachteile:** Die jeweiligen Vor- und Nachteile der Kursformen zeigen sich bei der entsprechenden

Präsentation der Kursteile. Auf der anderen Seite kann durch eine geschickte Wahl der Präsentationsform ein besserer Know-how-Transfer erreicht werden, weil zum Beispiel komplexe Inhalte mit erwartungsgemäß vielen Fragen und Erklärungsbedarf im Präsenzunterricht angeboten werden können, während eher faktenorientierte Inhalte online ausgeliefert werden. Ein Vorteil ist die angebotene Flexibilität, wann Online-Inhalte abgerufen werden. Dadurch ergibt sich teilweise ein gewisses Maß an Selbstbestimmung.

---

## 6. Online Driver Modell

Das Online Driver Modell ähnelt dem Virtual Learning am meisten. Die Auslieferung der Inhalte erfolgt online, und auch Fragen werden synchron oder asynchron online beantwortet. Alle Merkmale des virtuellen Lernens kommen zum Tragen. In Ergänzung dazu wird meist im geringen Maß Präsenztraining eingebunden. Weit überwiegend kommunizieren Trainer und Teilnehmer online, ggf. auch die Teilnehmer untereinander z. B. per Forum.

**Vor- und Nachteile:** Die Vorteile des Online-Lernings werden bei diesem Modell am meisten zur Geltung gebracht, während die Vorteile der direkten interpersonalen Kommunikation auch in einem gewissen Grad zur Geltung kommen. Die Teilnehmer können weitgehend selbstbestimmt lernen, was Zeit und Ort angeht. Gelegentliche Präsenz mit spontaner Interaktion und Gruppendynamik ergänzen das

Lernerlebnis. Dieses Modell eignet sich für Weiterbildung von gefestigten Mitarbeitern bis hin zu Führungskräften in allen Positionen besonders gut, weil ein hohes Maß an Selbstbestimmung möglich und auch gefordert ist. Der Erfahrungsaustausch der Teilnehmer untereinander kann hier am effektivsten eingebunden werden, wobei die Teilnehmer besonders gut voneinander profitieren können.





## Fazit

Heute ist es keine Frage mehr, ob die neuen digitalen Möglichkeiten genutzt werden sollten, sondern allenfalls wie und in welchem Maß.

**E**s ist auch keine Frage des richtigen Zeitpunkts, denn es ist höchste Zeit. Wer im Bereich der Di-

gitalisierung von Weiterbildung nicht schnellstens investiert, wird morgen schon mit einem Wettbewerbsnachteil zu kämpfen haben. Mit Hilfe der modernen technischen Möglichkeiten lässt sich die Weiterbildung in Unternehmen nicht nur in ihrer Qualität steigern. Viele weitere Vorteile warten auf Sie.

## Vorteile der Digitalisierung Ihrer Weiterbildung

- Sie erhalten ein neues Maß an Freiheit für Sie und Ihre Mitarbeiter.
- Sie erhöhen die Flexibilität im Lernen und Lehren.
- Sie werden in weiten Teilen unabhängig von einzelnen Trainern.
- Sie profitieren von verstärkter Motivation.
- Sie systematisieren und standardisieren Ihr Weiterbildungsangebot.
- Sie können individueller auf die Weiterbildungsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter eingehen.
- Sie haben stets Kontrolle über den Weiterbildungserfolg und das Engagement Ihrer teilnehmenden Mitarbeiter.
- **Am wichtigsten jedoch:** Sie reduzieren gleichzeitig die Gesamtkosten der Weiterbildungsmaßnahmen!



**N**atürlich funktioniert das Mini-Max-Prinzip, also möglichst viel erreichen und gleichzeitig möglichst wenig investieren, nicht. Das ist jedem Betriebswirtschaftler und selbstverständlich auch Ihnen klar. Sie können jedoch zwei grundsätzliche Ziele verfolgen, bzw. eine Mischung davon:

- Sie können bei gleichbleibenden Kosten den Nutzen der Weiterbildungen steigern.
- Sie können bei gleichbleibendem Nutzen die Kosten für Ihre Weiterbildungsmaßnahmen signifikant und kurzfristig senken.

**I**m ersten Moment mag es so erscheinen, als sei diese Veränderung und Neuausrichtung schwierig zu vollziehen, zumal es sich um disruptive Veränderungen handelt. Doch das muss nicht so sein. Zum einen gibt es eine Anzahl bewährter software-technischer Lösungen (Learning Management Systeme), zum anderen war es noch nie so einfach, digitale Lehrinhalte zu kaufen oder digital produzieren zu lassen. Die damit entstehenden Kosten werden gleichzeitig an anderer Stelle wieder eingespart, wodurch kaum eine zusätzliche finanzielle Belastung auf Sie zukommt, wenn Sie bereits Weiterbildungsmaßnahmen anbieten.

**S**elbst das Vorhalten der Weiterbildungen lässt sich unterschiedlich gestalten. Große und sehr große Unternehmen möchten das Learning Management System und die Inhalte selbst vorhalten. Die Weiterbildungen werden dann normalerweise im Intranet zur Verfügung gestellt.

**K**leinere Unternehmen (KMU) wählen meist die Variante, dass ihre digitalen Weiterbildungsmaßnahmen von einem Dienstleister gehostet werden. Sie stehen dann im Internet auf einer gesicherten Plattform und können dort von den Mitarbeitern abgerufen werden. Diese Variante passt auch zu großen Unternehmen, wenn es gilt, auch außerhalb des Intranets Inhalte zur Verfügung zu stellen oder keine eigene Administration zu organisieren.

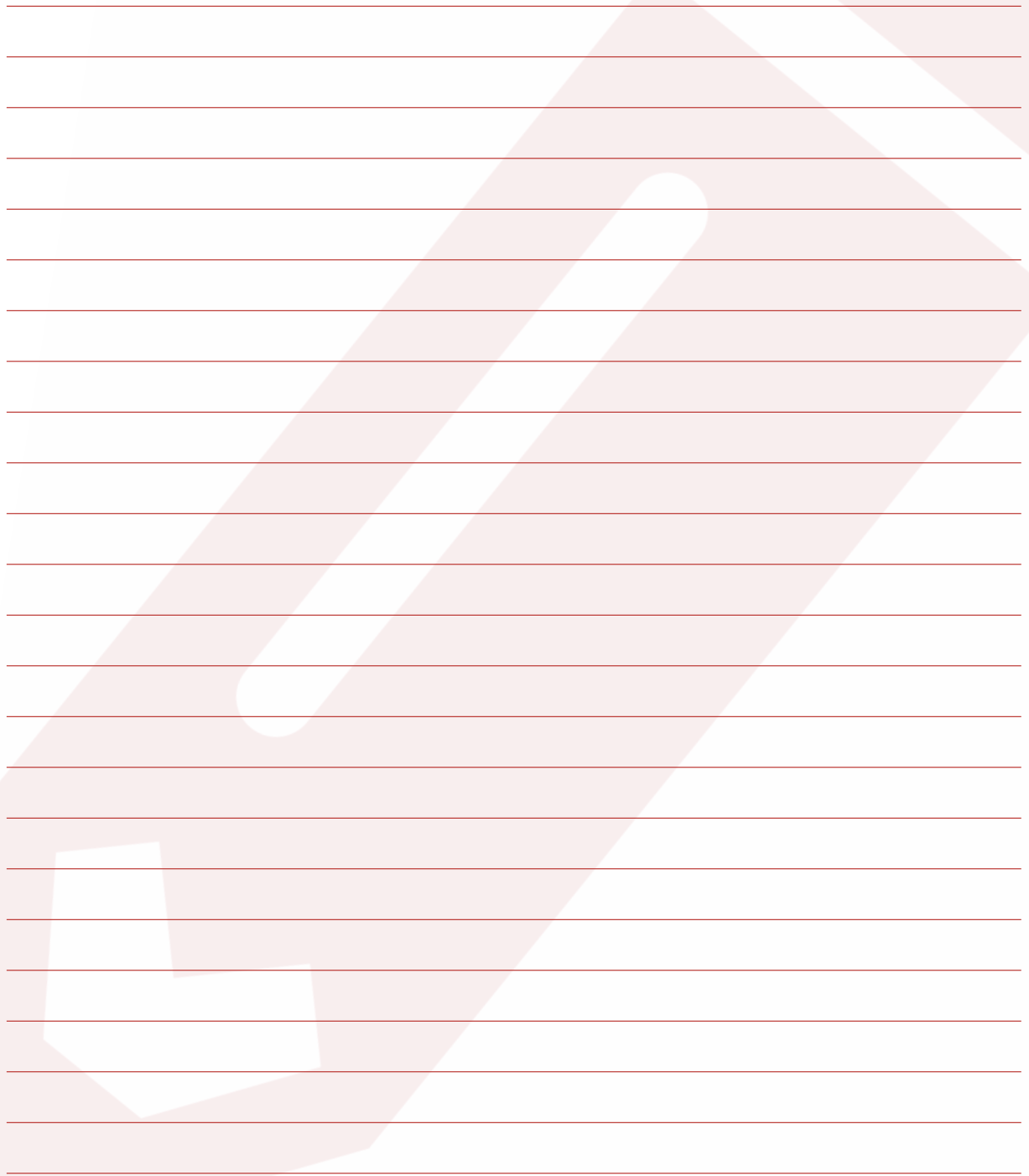
**E**gal, um welche Variante es sich handelt, die in Ihrer individuellen Situation die beste ist: Die Ressourcenschmiede kann Sie in vielen Bereichen unterstützen – von der Konzeption über Produktion und Einrichtung bis hin zu schlüsselfertigen Lösungen. In einem ersten Gespräch, für Sie natürlich unverbindlich, und einer kurzen Analyse können wir gemeinsam schnell feststellen, wie weit Ihr Bedarf und unsere Leistung übereinstimmen. Auf jeden Fall finden Sie damit einen Einstieg in ein smartes Weiterbildungsangebot für Ihr Unternehmen.

Herzliche Grüße

**Ihre Bianca Koch**

und das Team von der Ressourcenschmiede





**Ressourcenschmiede®** | Am Höhberg 14 | DE-97274 Leinach bei Würzburg  
Tel.: 0800 - 300 70 99 | Mail: [willkommen@ressourcenschmiede.de](mailto:willkommen@ressourcenschmiede.de)  
[www.ressourcenschmiede.de](http://www.ressourcenschmiede.de) | **Akademie:** [www.ressourcenschmiede.org](http://www.ressourcenschmiede.org)