
8 FRAGEN

**zur Digitalisierung Ihrer
Qualifizierungsmaßnahmen**

Vorwort

Digitalisierung ist derzeit **der** Trend in der Aus- und Weiterbildung. Allerdings ist zu befürchten, dass es eine Modewort bleibt und dem Schicksal anheimfällt, das schon viele vermeintliche Innovationen im Bereich Aus- und Weiterbildung erleiden mussten. Denken Sie nur an das Thema E-Learning und die Hoffnungen, die sich daran geknüpft haben. Zu oft wurde hier von der Revolution des Lernens gesprochen, geblieben ist vielfach eine Evolution in ganz kleinen Schritten und mit vielen Stolpersteinen.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Digitalisierung ist ein **maßgeschneidertes Konzept**. Und die Frage kann und darf nicht sein, ob Sie Erklärvideos produzieren oder doch Lernprogramme entwickeln wollen. Sie müssen vielmehr überlegen, wo eine Digitalisierung lohnt, wann Selbstlernen, wann Präsenzlernen der richtige Weg ist. Das hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab: vom Thema der Schulung, vom Umfang des Wissens, von der Motivation und den Erfahrungen der Zielgruppe, von der vorhandenen Zeit. Die Digitalisierung sollte dabei eine Rolle spielen, nicht mehr und nicht weniger. Es geht nie um Technik, sondern immer um intelligente Qualifizierungskonzepte, genau gepasst auf die Bedarfsituation, das ist genau das, was notwendig ist. Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, die passende Digitalisierungsstrategie für Ihre Schulungen zu finden:

1. Frage: Was wollen Sie über eine Digitalisierung erreichen?

Digitalisierung kann drei mögliche Ziele verfolgen:

- Kosteneinsparungen
- Zeitgewinn
- Verbesserung der Qualität.

Die ersten beiden Ziele sind kritisch zu sehen. Denn natürlich können Sie Reisezeiten und Reisekosten einsparen, wenn Teilnehmer nicht mehr zu einer Schulung anreisen müssen. Auch Kosten für Trainer fallen nicht mehr an.

Auf der anderen Seite stellen sich schnell Akzeptanzprobleme ein, wenn Sie einen Mitarbeiter ein mehrstündiges Lernprogramm als Alternative zu einer Schulung anbieten, an dessen Ende dann ein Abschlusstest steht.

Eine Lernplattform muss eingerichtet und gepflegt werden, Lernprogramme erworben oder erstellt werden. Hier entstehen Kosten, die Sie einbeziehen müssen.

Lernende sollten betreut werden, um deren Akzeptanz und deren Lernerfolg abzusichern. In der Summe kann ein betreutes E-Learning oder eine Blended Learning-Maßnahme deshalb aufwändiger und damit kostenintensiver sein als eine „normale“ Schulung.

Es gibt allerdings einen tatsächlichen Zeitgewinn, der durch Untersuchungen gut belegt ist: Erlaubt das Lernprogramm eine Einschätzung der Vorkenntnisse und wählt das Programm dann für den einzelnen Lernenden die Inhalte aus, die für ihn wichtig sind, kann der Lernprozess effizienter sein.

Bleibt noch die Qualitätsverbesserung, hier bieten sich gute Chancen. Denn die Frage lautet:

Macht es wirklich Sinn, den Schwerpunkt von Schulungsmaßnahmen auch heute noch auf einen einzigen Lernweg, nämlich Seminare, zu beschränken? Die Antwort lautet schlicht Nein.

Dies ist allerdings kein neuer Gedanke. Die Nachteile des Lernwegs Seminar sind seit langem bekannt:

- leichte Über- und Unterforderung
- Redundanzen
- mangelnder Austausch
- geringe Lernzieltiefe.

Daraus folgt nicht selten eine so geringe Lernausbeute, dass man ernsthaft fragen muss, ob der Aufwand lohnt. Genauso bescheiden ist nach Untersuchungen der Erfolg der Umsetzung des Gelernten.

Getreu dem Motto: Irgendwas nehmen die Teilnehmer immer mit. Und sei es nur das Skript oder die Erkenntnis, dass sie das 4-Seiten-Modell von Schulz von Thun auch beim dritten Mal nicht verstanden haben.

Es geht auch anders. Und damit ist eine zweite, genauso naheliegende wie interessante Frage verbunden:

Wie schaffen wir es, Seminare von der Wissensvermittlung zu entlasten und dafür gemeinsam an Alltagsproblemen zu arbeiten, neue Wege zu erproben, uns auszutauschen, voneinander zu lernen und Umsetzungsstrategien zu erarbeiten?

Hier geht es also nicht um das Ersetzen von Seminaren, sondern nur um Ergänzung, um Differenzierung und Individualisierung, um Effizienz und Effektivität von Lernprozessen. Aber auch um unser Bild, was „gute“ Schulungen ausmacht und um das Selbstverständnis und die Rolle desjenigen, der als „Lehrkraft Unterricht macht“.

2. Frage: Wo wollen Sie mit Ihrer Strategie ansetzen?

Es gibt zwei Ansatzpunkte für Ihre Digitalisierungsstrategie: Sie können versuchen, vorhandene Schulungen zu verbessern oder Alternativen dazu zu entwickeln.

Ein erster, sinnvoller Gedanke ist, Schulungen anzureichern, um sie anschaulicher, praxisorientierter und lernwirksamer zu machen. Möglich sind Systeme, die Abstimmungen über Handys erlauben. Hiermit sind spielerischer Lernkontrollen möglich. Es gibt weitere, interessante Apps, die sich in Schulungen einsetzen lassen. Eine gute Möglichkeit ist der Einsatz von Video-Fallbeispielen. Von hohem Nutzen sind Serious Games, computergestützte Planspiele und Simulationen.

Schulungen können ergänzt werden durch Selbstlernbausteine. Die Betonung liegt auf „ergänzt“, Erfahrungen zeigen, dass dies meist besser ist, als Präsenzphasen ersetzen zu wollen. Kritisch zu sehen sind dabei Videolektionen, denn sie sind letztlich eine „flache“ Variante einer wenig erfolgreichen Vermittlungsform, des Vortrags.

3. Frage: Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihren Schulungen?

Lernprozessen liegen Lernziele zugrunde. Diese Lernziele bieten Anhaltspunkte für Sie, ob das Seminar allein der richtige Lernweg ist.

Der wichtigste Unterschied besteht zwischen kennen und können. Anders ausgedrückt: Reicht es aus, wenn die Teilnehmer Begriffe, Zusammenhänge und Abläufe kennen lernen, oder sollen sie das Wissen auch anwenden können, um im Alltag?

Wissen erwerben

	Präsenz- lernen
	Vermittlung von Wissen
	Auffrischung von Wissen
	Bearbeitung von Fällen
	Austausch von Erfahrungen
	Durchführung von Simulation

Steht das Basisziel *Kennen* im Mittelpunkt, **sollten** Sie über eine Verknüpfung von Selbstlernen und Präsenzlernen nachdenken. Dafür gibt es zwei Gründe:

Erstens läuft solch eine Wissensvermittlung oft vortragsorientiert ab und für diese Art der Vermittlung gibt es mit Recht das Bonmot: *Ich hätte viel verstanden, hätte man es mir nicht erklärt.* Evaluationsstudien zum Lernerfolg solcher Schulungen bestätigen das. Es gibt anscheinend kaum eine ineffizientere Form der Vermittlung.

Zweitens müsste jede Schulung einen Praxisnutzen haben. Sonst wäre sie ja nutzlos und damit überflüssig.

Stehen im Zentrum der Schulung Ziele wie *anwenden, analysieren, beurteilen, entscheiden, erproben*, brauchen die Teilnehmer Zeit, sich aktiv und intensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Leider kommt diese Auseinandersetzung schnell zu kurz, weil oft erst (zu) viel Wissen vermittelt wird. Wollen Sie solche anspruchsvolleren und wertvolleren Lernziele erreichen, **müssen** Sie über Möglichkeiten nachdenken, den Wissenserwerb auszulagern.

4. Frage: Wie können Sie den Wissenserwerb auslagern?

Hier haben Sie zwei Möglichkeiten:

Sie verlagern das Wissen in eine Selbstlernphase aus, von dem Sie annehmen, dass einige dies Wissen besitzen, andere nicht. Das wären etwa gängige Konzepte wie Kommunikationsmodelle oder Planungsschritte. Erläutern Trainer solches Wissen in ihren Schulungen, langweilt sich ein Teil der Teilnehmer, die das vielleicht schon fünf, sechs Mal gehört haben, andere kommen so schnell vielleicht gar nicht mit, weil das Wissen für sie völlig neu ist.

Sie bieten folglich den Teilnehmern vor der Schulung kleine Lerneinheiten zum Selbststudium an, kurze Sequenzen, thematisch begrenzt.

Sie können aber auch größere Wissensbausteine auslagern, etwa *Grundlagen der Kommunikation* oder *Grundlagen des Projektmanagements*. Damit entlasten Sie die Schulung natürlich in noch stärkerem Maße, die Trainer können an das Vorwissen anknüpfen und sich intensiv um die Anwendung des Gelernten kümmern.

Wissen erwerben

Selbst-lernen	Präsenz-lernen
Interaktive Lernmodule	Vermittlung von Wissen
Schriftliche Lernbausteine	Auffrischung von Wissen
Video-ktionen	Bearbeitung von Fällen
Fallbeispiele mit Auswertung	Austausch von Erfahrungen
Video-fallbeispiele	Durchführung von Simulationen

Hierbei haben Sie folgende Möglichkeiten:

- interaktive Lernmodule
Dies sind die klassischen Lernprogramme oder Teile davon.
- schriftliche Lernbausteine
Es muss nicht immer der Computer sein: Auch gut didaktisierte Schulungsunterlagen sind eine Möglichkeit.
- Videolektionen
Sie können Unterrichtssequenzen aufzeichnen und den Teilnehmern zur Verfügung stellen.
- Fallbeispiele
Diese schaffen einen hohen Praxisbezug für die Teilnehmer. Sie können mit Musterlösungen und Vertiefungstexten angereichert werden.
- Videofallbeispiele
Noch attraktiver und aussagekräftiger sind Videos mit typischen Fällen aus der Praxis der Teilnehmer.

5. Frage: Woher wissen die Teilnehmer, was sie noch nicht wissen?

Wenn Teilnehmer für sich die Frage beantworten sollen, ob sie sich vorab mit einem bestimmten Thema beschäftigen sollten oder nicht, kann die Entscheidung schwierig sein, denn sie wissen ja nicht, was sie im Detail noch nicht wissen.

Deshalb macht es Sinn, den Teilnehmern vorab die Möglichkeit zu geben, ihren Wissenstand und damit ihren Schulungsbedarf einzuschätzen.

Bedarf ermitteln

Wissen erwerben

	Selbst-lernen	Präsenz-lernen
Einschätzung von Vorkenntnissen	Interaktive Lernmodule	Vermittlung von Wissen
Einschätzung des Verhaltens	Schriftliche Lernbausteine	Auffrischung von Wissen
Fallbeispiele	Video-ktionen	Bearbeitung von Fällen
Video-fallbeispiele	Fallbeispiele mit Auswertung	Austausch von Erfahrungen
Chatbots	Video-fallbeispiele	Durchführung von Simulationen

Hierbei haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Einschätzung von Vorkenntnissen
Sie können einen Wissenstest voranstellen, möglichst online, möglichst mit automatischer Auswertung.
- Einschätzung des Verhaltens
Geht es um verhaltensorientierte Schulungen, sollten Sie stattdessen das Verhalten der Teilnehmer in Alltagssituationen ermitteln.
- Fallbeispiele und Videofallbeispiele
Diese schaffen auch hier einen guten Praxisbezug.
- Chatbots
Hinter dem Begriff verbirgt sich ein Pseudodialog, der vom Computer gesteuert wird, beispielsweise Siri von Apple.

6. Frage: Wie sieht es mit der Lernkontrolle aus?

Wir schulen, wissen aber nur in seltenen Fällen, was die Teilnehmer wirklich in der Schulung gelernt haben, denn unsere Evaluationsstrategie fokussiert sich auf Zufriedenheitswerte. Sie könnten am Ende eines Seminars einen Test durchführen? Aber selbst das wäre problematisch.

Wissen erwerben

	Selbst-lernen	Präsenz-lernen	
Selbstlernen	Interaktive Lernmodule	Vermittlung von Wissen	Lernerfolg ermitteln
	Schriftliche Lernbausteine	Auffrischung von Wissen	
	Video-ktionen	Bearbeitung von Fällen	
	Fallbeispiele mit Auswertung	Austausch von Erfahrungen	
	Video-fallbeispiele	Durchführung von Simulationen	

Wenn ein Teilnehmer im Test gut abschneidet, **kann** das an der Schulung liegen, aber vielleicht hat sich der Teilnehmer schon vorher mit dem Thema beschäftigt. Deshalb müssten wir vor und nach der Schulung den Wissenstand ermitteln. Das ist gut möglich, wenn die Fragen bei der Einschätzung zu Beginn gleich denen nach dem Lernprozess sind.

Warum sollten Sie diesen Aufwand treiben?

Der Grund: Nur so wissen Sie, was Teilnehmer verstanden haben und was nicht und an welchen Stellen Wiederholungen notwendig sind – wobei die Wiederholungen natürlich auch im Selbststudium erfolgen könnten.

7. Frage: Und was ist, wenn ein Teilnehmer speziellen Wissensbedarf hat?

In einer Schulung wird immer nur ein bestimmtes Wissen vermittelt, das für einzelne Teilnehmer eine unterschiedliche Relevanz besitzt.

Wissen erwerben

Selbst-lernen	Präsenz-lernen	Wissen vertiefen
Interaktive Lernmodule	Vermittlung von Wissen	Interaktive Lernmodule
Schriftliche Lernbausteine	Auffrischung von Wissen	Schriftliche Lernbausteine
Video-ktionen	Bearbeitung von Fällen	Video-ktionen
Fallbeispiele mit Auswertung	Austausch von Erfahrungen	Fallbeispiele mit Auswertung
Video-fallbeispiele	Durchführung von Simulationen	Video-fallbeispiele

Wenn Teilnehmer ein weitergehendes Informationsbedürfnis haben, ist es natürlich wichtig, dass Sie ihm zusätzliche Lernbausteine zur Verfügung stellen könnten.

Das ist einfach zu bewerkstelligen: Sie brauchen nur die Lernmodule zu nehmen, die Sie ohnehin zum Selbstlernen nutzen und diese etwas erweitern. Dann kann der Trainer am Ende der Schulung mit den Teilnehmern überprüfen, ob sie noch weiteren Lernbedarf haben.

Überlegen müssen Sie dabei, ob und wie die Teilnehmer bei dieser nachgelagerten Selbstlernphase betreut werden sollen.

8. Frage: Wollen Sie Ihre Teilnehmer bei der Umsetzung unterstützen?

Diese Frage müssten Sie eigentlich mit einem klaren *Ja* beantworten, denn mit der Umsetzung beginnt eine zweite Lernphase, in der Sie den Teilnehmer nicht alleinlassen sollten. Die Gefahr bei zu wenig Betreuung: Es geht zu schnell zu viel des Gelernten verloren. Auch hier gibt es Möglichkeiten, den Transfer zu sichern. Sie können etwa einen Austausch zwischen den Teilnehmern anregen, beispielsweise über ein Chat-Programm wie Slack. Sie können aber auch Hilfen schaffen, um den Transfer zu erleichtern.

Wissen erwerben

Selbst-lernen	Präsenz-lernen	Wissen umsetzen
Interaktive Lernmodule	Vermittlung von Wissen	Checklisten
Schriftliche Lernbausteine	Auffrischung von Wissen	Ablaufpläne
Video-ktionen	Bearbeitung von Fällen	Umsetzungspläne
Fallbeispiele mit Auswertung	Austausch von Erfahrungen	Umsetzungsaufgaben
Video-fallbeispiele	Durchführung von Simulationen	Umsetzungskontrolle

Gute Möglichkeiten sind:

- Checklisten
Die Teilnehmer haken ab, ob sie an alles gedacht haben.
- Ablaufpläne
Hier werden bewährte Schrittfolgen festgehalten.
- Umsetzungspläne
Der Teilnehmer schreibt sich auf, was er konkret umsetzen will.
- Umsetzungsaufgaben
Die Teilnehmer erhalten Aufgaben, die sie in der Praxis umsetzen sollen.
- Umsetzungskontrolle
Am Ende des Lernprozesses kann dann eine Umsetzungskontrolle stehen, um zu überprüfen, wie praxistauglich die Schulung tatsächlich war und wie gut die Umsetzungshilfen ge-griffen haben.

Solche Umsetzungshilfen sollten gemeinsam mit den Teilnehmern in der Schulung erstellt und online gestellt werden.

Zum Abschluss noch einmal alle Möglichkeiten in einer Grafik zusammengefasst. Sie sehen, es gibt eine ganze Reihe von Alternativen, über die Sie nachdenken können. Entscheiden Sie von Fall zu Fall, welche Alternative für die spezielle Lernsituation die beste Möglichkeit darstellt.

Digitalisierte Qualifizierung

Bedarf ermitteln	Wissen erwerben			Wissen vertiefen	Wissen umsetzen
	Selbst- lernen	Präsenz- lernen			
Einschätzung von Vorkenntnissen	Interaktive Lernmodule	Vermittlung von Wissen	Lernerfolg ermitteln	Interaktive Lernmodule	Checklisten
Einschätzung des Verhaltens	Schriftliche Lernbausteine	Auffrischung von Wissen		Schriftliche Lernbausteine	Ablaufpläne
Fallbeispiele	Video- lektionen	Bearbeitung von Fällen		Video- lektionen	Umsetzungs- pläne
Video- fallbeispiele	Fallbeispiele mit Auswertung	Austausch von Erfahrungen		Fallbeispiele mit Auswertung	Umsetzungs- aufgaben
Chatbots	Video- fallbeispiele	Durchführung von Simulationen		Video- fallbeispiele	Umsetzungs- kontrolle

Natürlich sind mit der Umsetzung der einzelnen Schritte eine Reihe von Fragen verbunden. Und natürlich gibt es einiges Dinge zu beachten. Deshalb scheuen Sie sich nicht, mit uns Kontakt aufzunehmen, wenn Sie Fragen zur Digitalisierung Ihrer Qualifizierungsmaßnahmen haben. Profitieren Sie von unseren langjährigen Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung.

Transfer GmbH - Daimlerstr. 19A - 50354 Hürth - 02233-966410 - transfer@transfer-online.de