

Führungskräfte-Training im Wandel

Was modernes E-Learning leisten muss



„E-Learning wird eine Renaissance erleben, und sich erstmalig in der Breite als eine wichtige Form der Wissensvermittlung durchsetzen.“

Prof. Dr. Thomas Schildhauer

lecturio 

Inhaltsverzeichnis

Warum dieses White Paper?	3
Wie der demographische Wandel die Notwendigkeit von Weiterbildung erhöht	4
Der Weiterbildungs-Anspruch der Mitarbeiter wird steigen	7
Die 5 wichtigsten Hemmnisse für wirkungsvolle Weiterbildung	12
Übersicht über Lernformen bei der Weiterbildung	13
Anforderungen an zeitgemäßes E-Learning	15
Mythen über E-Learning	17
Lernen im Umbruch: E-Learning neu gedacht	18
E-Learning mit Lecturio	19
Weiterführende Literatur und Quellen	21



Warum dieses White Paper?

Führungskräfte sind wichtige Multiplikatoren in jedem Unternehmen. Sie tragen nicht nur Verantwortung für strategische und finanzielle Entscheidungen, sie sind auch Manager und Leitfiguren für ihre Mitarbeiter, Kunden oder Businesspartner.

Führung findet nicht nur zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern statt. Bei der Kommunikation mit Kunden oder Zulieferern spielen die Prinzipien guter Führung ebenfalls eine tragende Rolle. Und ganz wichtig dabei: Gute Führung beginnt mit Selbstführung. Wer (sich) gut führen kann, ist ein wirksamer Manager. Egal ob Vorstand oder einfacher Mitarbeiter.

Dementsprechend wichtig ist es für den Unternehmenserfolg, dass möglichst viele

Mitarbeiter über ein hohes Maß an Führungsqualitäten verfügen.

Gute Führung ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich durch den technologischen Fortschritt im ständigen Wandel befindet. Dennoch wird Führung in der maßgebenden Management-Literatur stets als Handwerk beschrieben. **Gute Führung ist kein Talent, sondern erlernbar.**

In den seltensten Fällen wird dieses Handwerk jedoch an der Universität erlernt. Somit tragen Unternehmen eine herausragende Verantwortung bei der Ausbildung ihrer Mitarbeiter zu guten Führungskräften.

Wie können Unternehmen dieser Verantwortung gerecht werden?

Sie erfahren in diesem White Paper:

- ✓ Warum Führungskräfte-Training wichtig ist.
- ✓ Welche Weiterbildungsformate es für Führungskräfte-Trainings gibt.
- ✓ Welche Rolle E-Learning bei der Weiterbildung spielen kann.
- ✓ Welche Anforderungen zeitgemäßes E-Learning erfüllen muss.
- ✓ Wie Sie Weiterbildungsmaßnahmen konkret in Ihrem Unternehmen umsetzen können.

Wie der demographische Wandel die Notwendigkeit von Weiterbildung erhöht

Der demographische Wandel ist ein aktuelles Thema – und das nicht nur hinsichtlich der Frage nach der Zukunft der Sozialsysteme. Auch für die Wirtschaft hat die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung weitreichende Folgen. Der vieldiskutierte Fachkräftemangel wird sich in den nächsten zehn Jahren verschärfen, wenn die geburtenstarken 1950er und 1960er Jahrgänge das Rentenalter erreichen.¹

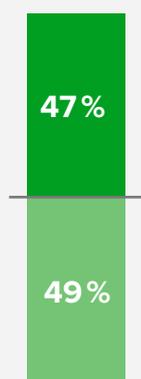
Eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags zum Thema „Arbeitsmarkt und Demographie“ ergab bereits im Jahr 2010, dass Unternehmen den zunehmenden Mangel an qualifiziertem Personal als die größte Herausforderung infolge des demographischen Wandels betrachten. Laut der von der Studiengemeinschaft Darmstadt durchgeführten Befragung zu „Weiterbildungstrends in Deutschland 2015“ gehen jedoch noch heute lediglich 65 % der Personalmanager von einem entsprechend steigenden Weiterbildungsbedarf aus.

Künftige Auswirkungen des demografischen Wandels auf...

...Altersstruktur

Sehen Sie künftig Auswirkungen auf die Altersstruktur der Belegschaft in Ihrem Unternehmen?

- Ja
- Nein



...Weiterbildungsbedarf

Wie wird zukünftig der Weiterbildungsbedarf aufgrund des demografischen Wandels steigen?

- Stark bis äußerst stark
- Weniger stark
- Überhaupt nicht

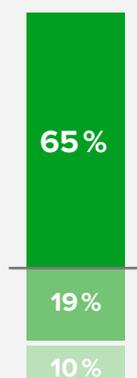


Abb. 1: Gemäß einer Studie der TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt 2015 wurden 300 Personalentscheider in Unternehmen gefragt, ob sich der demografische Wandel auf die Altersstruktur und den Weiterbildungsbedarf im Unternehmen auswirkt. [1] Werte für keine Angaben sind nicht dargestellt.

Vielen Unternehmen ist offenbar noch nicht klar, dass der Schlüssel zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs in stetigen Personalentwicklungsmaßnahmen liegt: Wenn weniger passend qualifizierte potenzielle Mitarbeiter am Arbeitsmarkt verfügbar sind, muss die bereits bestehende Belegschaft eine angemessene Weiterbildung erfahren. Das gilt nicht nur für die jungen Mitarbeiter. Gerade auch die älteren müssen intensiver als bislang geschehen in die Weiterqualifizierung einbezogen werden.

Maßnahmen der Weitergabe und Ausweitung von Wissen sind insbesondere auch vor dem Hintergrund immer schneller veraltender Informationen von Bedeutung. Das gilt umso mehr angesichts der zunehmenden Digitalisierung von Wissen. In einer deutschlandweiten Befragung durch die Bertelsmann Stiftung gaben 66 % der deutschen Arbeitnehmer an, dass ihre Aufgaben aufgrund des technologischen Fortschritts anspruchsvoller geworden sind.

Wandel der Eigenschaften von Arbeit

Arbeit ist durch Technik produktiver und anspruchsvoller geworden.

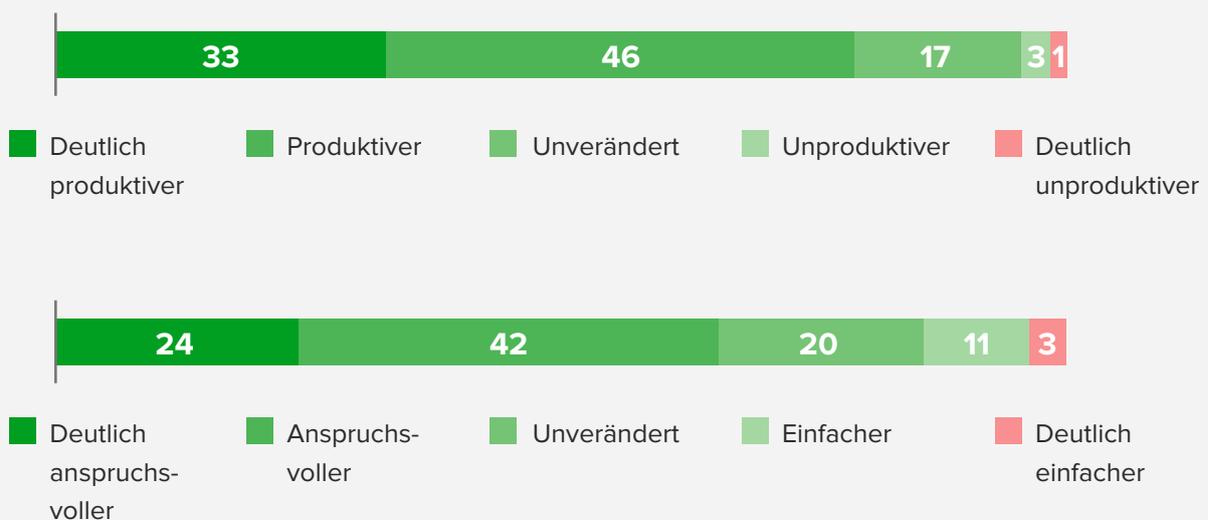


Abb. 2: Gemäß einer Studie der Bertelsmann Stiftung 2013 wurden 1197 Arbeitnehmer gefragt, ob und wie der technische Fortschritt ihre Arbeit beeinflusst. [2]

“ „Sich auf die Digitalisierung einzustellen, ist daher auch eine Frage der Führung und der Unternehmenskultur. Die Mitarbeiter müssen mitziehen, offen sein beispielsweise für die Einführung von neuer Technik und das Ausprobieren neuer Produktionsabläufe.“

Manuel Kreutz, Geschäftsführer
der Unternehmensberatung Kreutz & Partner

Um in der heutigen **Wissensgesellschaft** wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen demnach Mitarbeiter, die nicht nur über ein hohes Maß an Fachwissen verfügen, sondern auch die Bereitschaft mitbringen, dieses ständig zu erweitern und den Erfordernissen anzupassen. Das gilt insbesondere für die technologischen Entwicklungen. Nur dann sind sie in der Lage, mit den vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt Schritt zu halten.

Zusätzlich zu den erforderlichen Fachkenntnissen sind vermehrt soziale Fähigkeiten und methodische Kompetenzen gefragt – etwa Kreativität, Kommunikationsstärke, die Fähigkeit zu ganzheitlichem und vernetztem Denken sowie eine ausgeprägte Problemlösungskompetenz. Zudem stellt die fortschreitende **Globalisierung** hohe Anforderungen an die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitern. Auch Fremdsprachenkenntnisse sind wichtiger denn je.

Die komplexen gesellschaftlichen und technologischen **Wandlungsprozesse der modernen Wissensgesellschaft** machen es immer schwieriger, den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Eine Langzeitstudie der Carnegie Mellon University mit sogenannten „Knowledge Workers“ ergab, dass 1986 noch jeder Mitarbeiter über 75 % des für seinen Job benötigten Wissens verfügte. 1996 waren es nur noch 20 % und 2006 sogar nur noch 10 %.

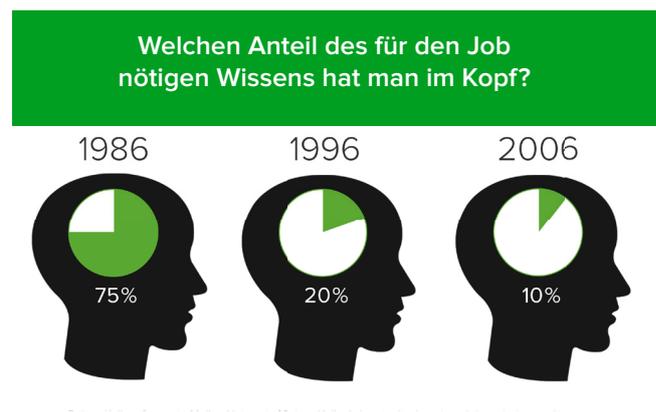


Abb. 3: Robert Kelley, Carnegie-Mellon University/
Robert Kelley's longitudinal study with knowledge workers. [6]

Der Weiterbildungs-Anspruch der Mitarbeiter wird steigen

Neben den Entwicklungen in der Globalisierung vollzieht sich auch ein gesellschaftlicher Wertewandel hin zu einer immer stärkeren Individualisierung. Dies zeigt sich in einer neuen Vielfalt an Lebensentwürfen, dem Wunsch des Einzelnen nach Selbstverwirklichung sowie der Suche nach Sinn und Erfüllung in der beruflichen Tätigkeit. Das vermehrte Streben nach Selbstverwirklichung manifestiert sich auch in der zunehmenden Erwartung jüngerer Arbeitnehmer, vom Arbeitgeber in der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung unterstützt zu werden. Die Studie „Motivieren, Binden, Weiterbilden“ der Deutschen Universität für Weiterbildung in Berlin hat ergeben,

dass Weiterbildungsangebote für 60 % der 25- und 35-Jährigen ein wichtiges Kriterium in der Entscheidung für einen Arbeitgeber darstellen.²

Unternehmen sind sich dieser Entwicklung bewusst. So erklärten 62 % der im Rahmen der Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2015“ befragten Personalmanager, dass sie bei Bewerbern mit einer steigenden Nachfrage nach Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen rechnen. Über 80 % betrachten ihr Weiterbildungsangebot als Mittel zur Stärkung der Arbeitgebermarke, zur Anziehung potenzieller Bewerber sowie zur Bindung von Mitarbeitern.

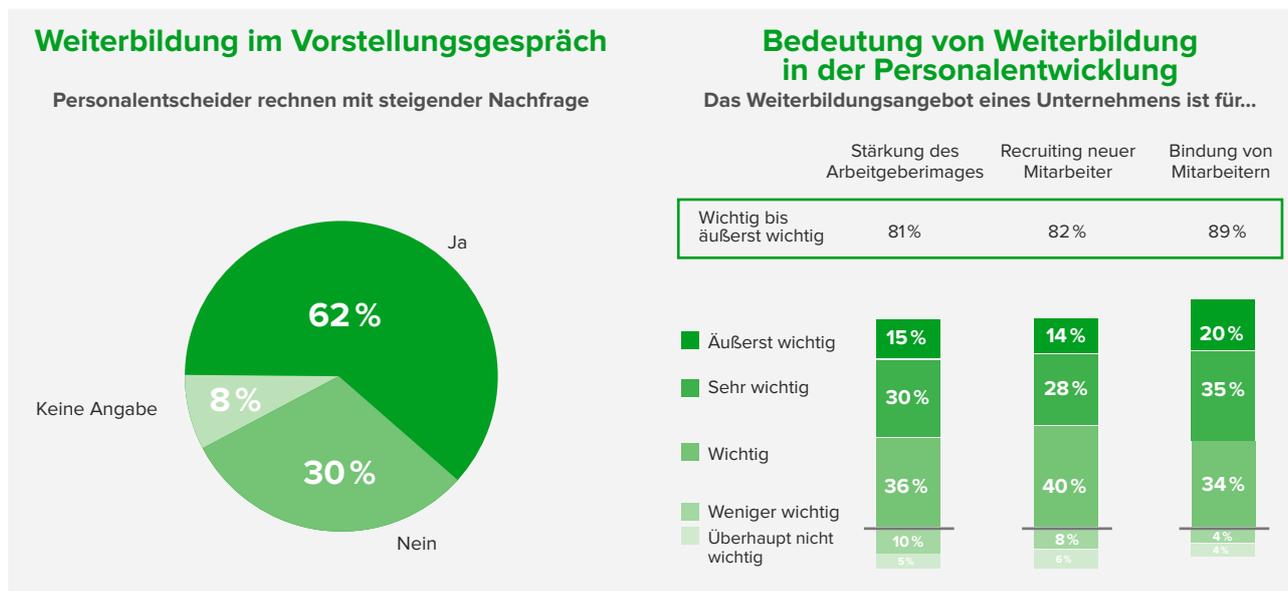


Abb. 3 + 4: Gemäß einer Studie der TNS/Studiengemeinschaft Darmstadt wurden 300 Personalentscheider gefragt, für wie relevant sie die ‚Weiterbildungstrends in Deutschland 2015‘ in ihren Unternehmen halten. Werte für keine Angaben sind nicht dargestellt.

Ein Großteil der Unternehmen hat sein Engagement im Bereich Personalentwicklung entsprechend erhöht. Die IW-Weiterbildungserhebung 2014, durchgeführt vom

Institut der deutschen Wirtschaft Köln, ergab, dass fast neun von zehn Unternehmen in der Weiterbildung aktiv sind. Damit ist ein neuer Höchststand erreicht.³

Der moderne Anspruch an gute Führung und Führungskräfte-Training

Gute Führung erhöht das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter. Die Qualität der Führungsarbeit hat somit unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Im Rahmen der Befragung zum HR-Report 2014/2015 gaben allerdings fast 80 % der Führungskräfte an, dass ihnen nicht genügend Zeit für ihre Führungsaufgaben zur Verfügung stehe. Daher ist Effizienz beim Führen wichtiger denn je.

In der maßgebenden Management-Literatur wird Führung und Management stets als erlernbares Handwerk beschrieben. Die wichtigsten Werkzeuge für wirksame Führung sind dabei klar definiert:

Wirksame Führung ist Führung zur Selbstführung. Aufgrund der immensen Komplexität, die es in der Führungsrolle zu bewältigen gilt, wird es immer wichtiger, Verantwortung an die Mitarbeiter zu geben sowie Selbständigkeit und Eigeninitiative zu unterstützen. **Führungskräfte brauchen Soft Skills.**

Wirksame Führung ist Kommunikation. Angesichts der Flexibilität der Arbeitswelt wird Kommunikationsfähigkeit zu einer Schlüsselkompetenz guter Führungskräfte. Eine besondere Herausforderung besteht dabei in der Steuerung der Kommunikationsprozesse über verschiedenste Medien. **Führungskräfte brauchen Präsentations- und Rhetorik-Fähigkeiten.**

Wirksame Führung ist Entwicklungsförderung. Gute Führung heißt auch, individuelle Selbstverwirklichung zu ermöglichen und Mitarbeiter im richtigen Maß zu fördern, damit sie ihr Potenzial entfalten können. Hierzu zählt auch die Integration

unterschiedlicher Gruppen von Mitarbeitern (Ältere, Migranten etc.). **Führungskräfte brauchen Kompetenzen im Bereich Change Management und Personalentwicklung.**

Wirksame Führung bietet einen Rahmen. In der Projektarbeit leistet die Führungskraft organisatorische und soziale Unterstützung: Sie koordiniert das Team, definiert den Rahmen, stellt Ressourcen bereit und verwaltet das Budget. Dies erfolgt ohne die Vorgabe einer bestimmten Methodik. Die organisatorische Planung und inhaltliche Ausgestaltung sind Aufgaben des Teams, das sich in dem vorgegebenen Rahmen selbst koordiniert und eigenständig Lösungen erarbeitet. Die Führungskraft steht als Ansprechpartner für Rückfragen oder bei Problemen zur Verfügung. **Führungskräfte brauchen Fähigkeiten im Bereich Projektmanagement und Teamführung.**



Aber auch diese Werkzeuge guter Führung sind abhängig von kulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Veränderungen machen entsprechend eine Anpassung erforderlich. Erfolgt diese nicht, kann Führung nicht die gewünschte Wirkung entfalten.

In den etablierten Führungstheorien wurden zum Beispiel Zielvereinbarungen und die Messbarkeit von Zielen als Schlüsselemente für die Führung von Menschen und Organisationen betrachtet. Man ging davon aus, dass die Führungskraft den Weg zur Erreichung der gesetzten Ziele kennt und die Mitarbeiter ihr vertrauensvoll auf diesem Weg folgen.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, der Globalisierung sowie der Digitalisierung und Individualisierung der Gesellschaft ist diese Annahme nicht mehr automatisch gültig. Führungskräfte sind in einer immer komplexer werdenden Welt mit neuen Herausforderungen und neuen Erwartungen von Mitarbeitern konfrontiert, wodurch Führung mit einer großen Unsicherheit belastet wird.

Die klassische Linienhierarchie ist manchmal nicht mehr zeitgemäß. Sie wird zunehmend infrage gestellt oder gar abgelehnt. Wenn das passiert, erweisen sich bewährte Konzepte und Verhaltensmuster als unwirksam. Die Arbeitswelt ist von einer Dynamik geprägt, in der Führung sich nicht mehr über einmal zugewiesene Rollen legitimiert. Dass diese Erkenntnis unter Führungskräften

bereits verbreitet ist, zeigt eine aktuelle Befragung im Rahmen des Monitor Führungskultur im Wandel.

Hier wird deutlich, dass Vorausplanung und Anweisung in den Wertvorstellungen der befragten Führungskräfte längst ihre Vorrangstellung verloren haben. Verbreitet ist dagegen die Bereitschaft, sich auf eine gemeinsame Entscheidungsfindung innerhalb des Teams einzulassen. Die Führungskräfte setzen auf sich selbst organisierende Netzwerke als Organisationsform der Zukunft.

Diese Einsicht deckt sich mit der zunehmenden Forderung der Mitarbeiter nach Beteiligung und Mitbestimmung. Mit der verstärkten Kooperation verschiebt sich der Fokus von Führungsaufgaben auf die Mitarbeiterführung. Das operative Tagesgeschäft tritt in den Hintergrund. Entsprechend wird **Sozialkompetenz als wichtigstes Kompetenzfeld für Führungskräfte angesehen**.

Auch von Seiten der Mitarbeiter wird den sozialen Fähigkeiten von Führungskräften große Bedeutung beigemessen. Laut dem HR-Report 2014/2015 zählen für sie die Etablierung einer Feedbackkultur, die Motivation der Mitarbeiter und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten zu den wesentlichen Führungsaufgaben. Auch regelmäßige Mitarbeitergespräche und ein „offenes Ohr“ für die Belange der Mitarbeiter werden als wichtig erachtet.

Die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden

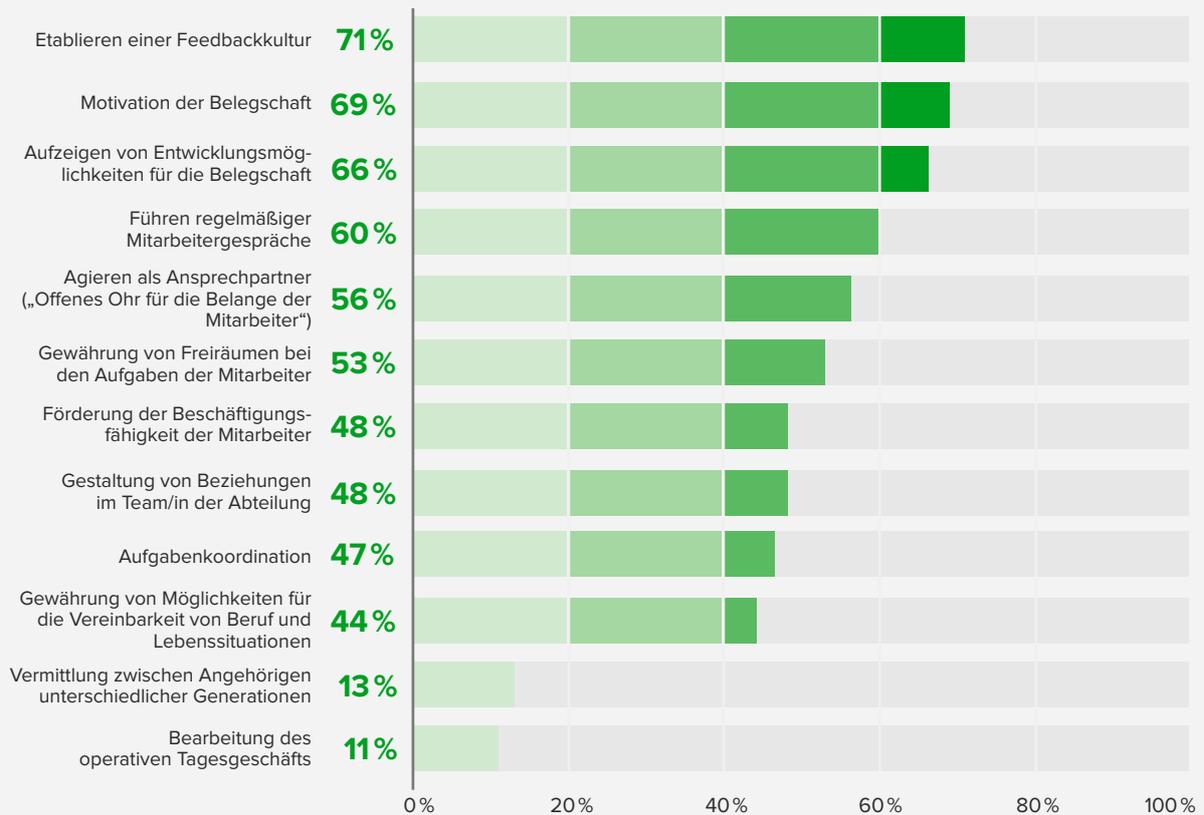


Abb. 5: Gemäß einer Studie der Unternehmensberatung Hays 2014/15 wurden 665 Unternehmer gefragt, welche Anforderungen an die Führungskräfte gestellt werden. [4]

Weiterbildung ist für Führungskräfte von zentraler Bedeutung

Führungskräfte brauchen ein breites Spektrum an Fähigkeiten um sowohl als fachlicher Manager als auch als People-Manager den heutigen Ansprüchen in der Arbeitswelt zu entsprechen.

Eine kompetente und zielorientierte Führung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das zeigt nicht zuletzt die aktuelle Studie „Deutschland führt?!“ der Information Factory Deutschland. Führungskräfte müssen in der

zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt sicher agieren können. Sie benötigen ein hohes Maß an Flexibilität und Zukunftsorientierung, um die Herausforderungen der Zeit zu bewältigen.⁴

Ziel der Personalentwicklung muss es sein, zu erfassen, welche Aufgaben auf Führungskräfte zukommen und wie sie zu deren Erfüllung befähigt werden können. Über ein detailliertes Anforderungs- und Kompetenz-

profil in Verbindung mit einer kontinuierlichen Weiterbildung kann es gelingen, sich dieser Zielsetzung anzunähern.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung hat im Rahmen ihrer Umfrage zu Megatrends und HR-Trends 2013 ermittelt, dass Unternehmen der gezielten Führungskräfteentwicklung zukünftig eine große Bedeutung beimessen.

Wie stark werden die folgenden Aufgaben des Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen?

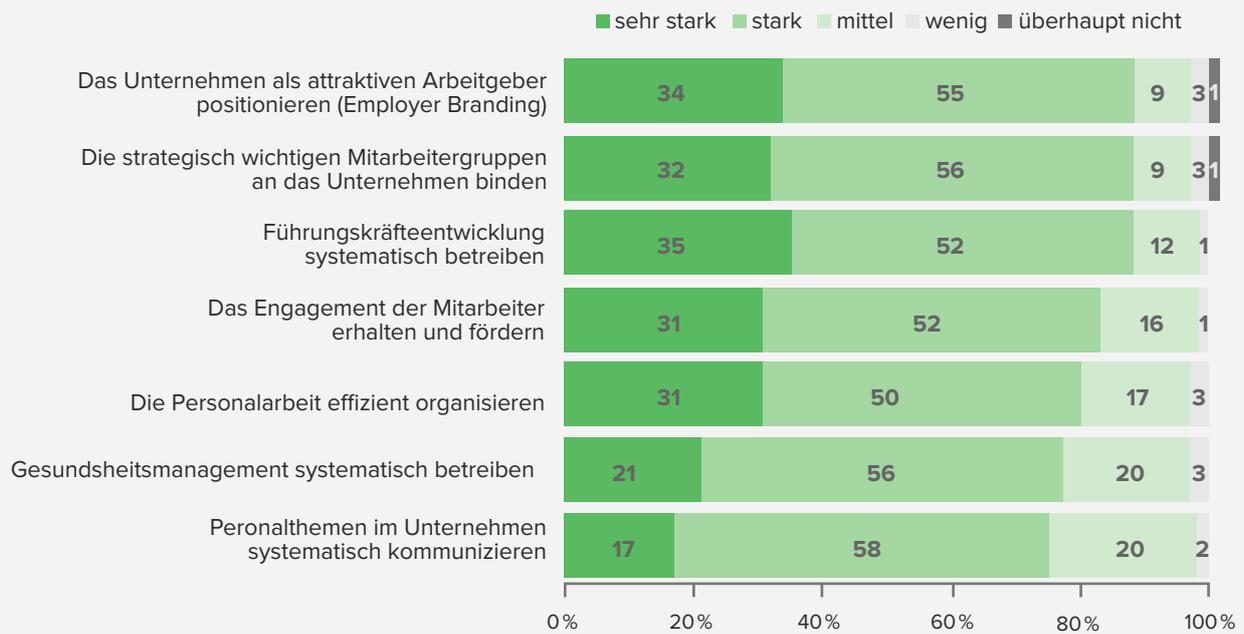
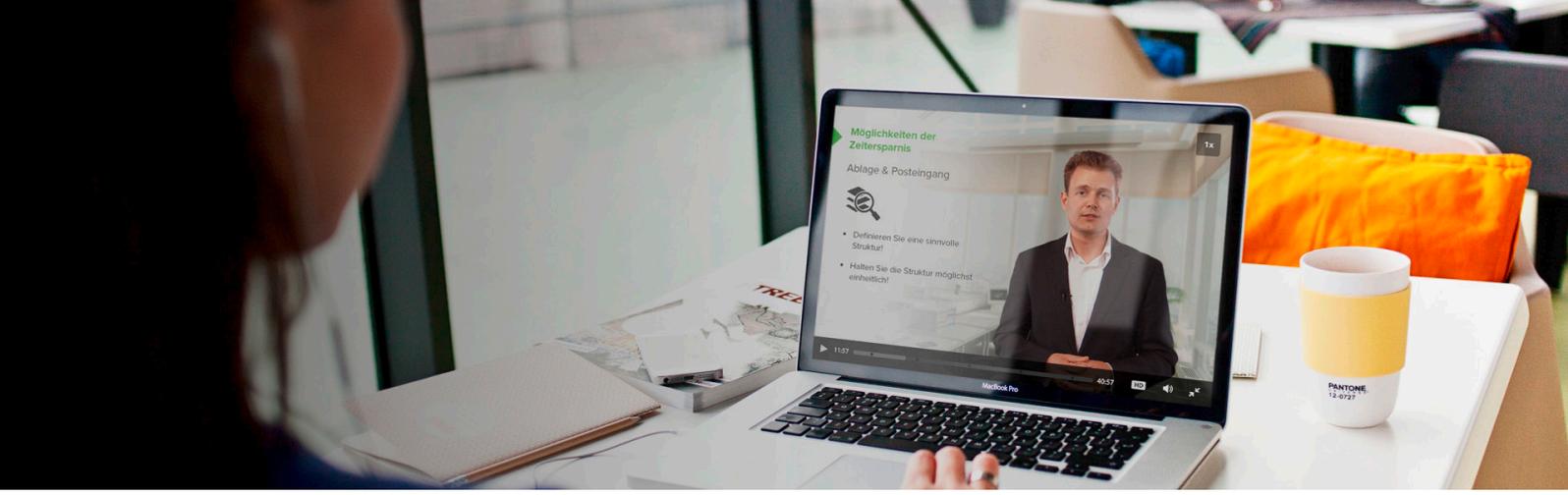


Abb. 6: Gemäß einer Studie der deutschen Gesellschaft für Personalführung 2013 wurden Personalmanager gefragt, welche Aufgaben ihr Unternehmen in den nächsten 3 Jahren am stärksten prägen. [5]

Die Beweggründe für eine konsequente Aus- und Weiterbildung von Führungskräften liegen also auf der Hand: Der aufgrund des demografischen Wandels dringender denn je benötigte Nachwuchs wird geschult und die erfahrenen Profis lernen, ihre Kompetenzen ganz zu entfalten. Durch die erworbenen Kenntnisse gewinnen Führungskräfte mehr Sicherheit in ihrem Handeln. Die Leistungsbereitschaft steigt. Zudem regt der Lernprozess dazu an, das eigene Führungsverhalten und dessen Wirkung zu reflektieren.

Ergebnis dieser Selbstreflexion ist die Entwicklung einer Selbstführungskompetenz, der Fähigkeit also, das eigene Denken und Handeln so zu verändern, dass selbstgesetzte Ziele besser erreicht werden. Nur wer dazu in der Lage ist und sich somit selbst führen kann, vermag auch andere zu führen. Hier sind auch die Themen Zeitmanagement und Arbeitsorganisation von Bedeutung.



Die 5 wichtigsten Hemmnisse für wirkungsvolle Weiterbildung

Wenn man wirkungsvolle Weiterbildung zum Ziel hat, lohnt sich ein Blick auf die Hemmnisse, die diese verhindern. Das Verständnis der Blocker ist eine wichtige Voraussetzung, damit aus dem Willen zur Weiterbildung auch nachhaltige Taten folgen.

1 Zeitmangel

Es überrascht nicht, dass zahllose Meetings, Dienstreisen, E-Mails, Telefonate und Mitarbeitergespräche dazu führen, dass Zeitmangel gemäß der IW-Weiterbildungserhebung 2014 als das größte Hindernis zur Weiterbildung angesehen wird.

2 Kein Budget

Auch wenn viele Firmen behaupten, sie hätten die Wichtigkeit von Weiterbildung erkannt, bei der Budgetierung kommt das Thema aber häufig zu kurz. Oft fehlt es den HR-Abteilungen an Einfluss in die Unternehmensführung.

3 Fehlende Motivation

Der Geist ist willig, das Fleisch hingegen oft schwach. Kombiniert damit, dass viele Weiterbildungsangebote nicht gerade motivationsfördernd sind, findet Weiterbildung trotz guter Vorsätze dann doch nicht statt.

Bei Präsenztrainings schreckt der hohe Aufwand ab – viele klassische E-Learning Formate sind optisch nicht ansprechend und nicht an technologische Standards wie zum Beispiel Mobiltauglichkeit angepasst.

4 Fehlender Bezug zur täglichen Arbeit

Viele Weiterbildungsangebote sind von den Problemen der täglichen Arbeit entkoppelt, was dazu führt, dass ein Großteil des Erlernen in nur wenigen Tagen wieder in Vergessenheit gerät.

5 Keine Messung des Lernerfolgs

Auch wenn es viele nicht zugeben wollen: Kontrolle kann auch förderlich sein. Ohne eine Messung des Erfolgs verliert man häufig das eigentliche Ziel aus den Augen und Weiterbildungsmaßnahmen finden zwar statt, der nachhaltige Lernerfolg bleibt aber aus.

Übersicht über Lernformen bei der Weiterbildung

Der Schritt von der Erkenntnis zur Notwendigkeit von Weiterbildung hin zur konkreten Umsetzung bereitet vielen Unternehmen Schwierigkeiten. Allein bei der Form der Weiterbildung gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten. Sie alle haben Vor- und Nachteile, die es gegeneinander abzuwägen gilt.

Präsenzkurse in Form von Seminaren oder Workshops sind die bekannteste Form der Weiterbildung. Ein klarer Vorteil liegt hier in der sozialen Komponente. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, gezielt Fragen zu stellen, sich gegenseitig im Lernen zu unterstützen, sich über ihre Erfahrungen auszutauschen und Networking zu betreiben.

Präsenztrainings sind aber auch mit Nachteilen verbunden: Sie erfordern eine Anwesenheit vor Ort, der Zeitaufwand ist hoch und für Reise oder Übernachtung fallen meist erhebliche Kosten an. Der verursachte Arbeitsausfall lässt obendrein indirekte Kosten entstehen.

Neben reinem Präsenztraining hat sich das sogenannte **Blended Learning** als beliebtes Schulungskonzept etabliert. Dieser Mischung aus Präsenztraining und E-Learning wird laut MMB-Trendmonitor 2014 zukünftig die größte Bedeutung für das betriebliche Lernen zukommen. Über Lernplattformen machen sich die Nutzer zunächst mit den theoretischen Inhalten vertraut. Kontrolle, vertiefende Übung und Diskussion des erarbeiteten Lernstoffs erfolgen dann im Rahmen von Präsenzveranstaltungen.

Was für Blended Learning spricht: In dieser Form der Weiterbildung werden die Vorteile der Präsenzveranstaltung und die des E-Learnings miteinander kombiniert. Die Teilnehmer profitieren einerseits von der sozialen Interaktion, können aber einen Großteil des Lernens flexibel, ohne an eine bestimmte Zeit oder einen Ort gebunden zu sein, über E-Learning-Formate absolvieren. Dies ist mit großen Kostenvorteilen verbunden.⁵

Auch **reines E-Learning** stellt eine inzwischen beliebte Weiterbildungsmöglichkeit dar. Präsenzveranstaltungen werden zunehmend digital als Videokonferenz oder Webinar durchgeführt oder durch Online-Lernumgebungen ersetzt.

Neben Web Based Trainings (WBT), Computer Based Trainings (CBT) und Virtual Classrooms sind Social Learning und Gamed Based Learning verbreitet. E-Learning bietet eine zeitunabhängige und mobile Verfügbarkeit. Dies und die Tatsache, dass kaum Kapazitätsgrenzen hinsichtlich der Teilnehmerzahl existieren, führt zu enormen Kosteneinsparungen. E-Learning eignet sich besonders für die Vermittlung und Auffrischung von Fachwissen.



Übersicht über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Weiterbildungsformen

Präsenztraining	Blended Learning	Webinar	E-Learning
 Seminar Workshop	 Vorbereitung Online, dann Diskussion in der Präsenzphase	 Onlinetermin mit Dialogmöglichkeit	 Online-Anwendung: WBT, CBT, Video Training, Virtual Classroom, Social Learning u.a.
+ Soziale Kontakte, Networking	+ Soziale Kontakte, Networking		
+ Live-Interaktion	+ Online-Interaktion Live-Interaktion	+ Online-Interaktion	+ Asynchrone Interaktion
- Verfügbarkeit zu festem Zeitpunkt	+ Ständige Verfüg- barkeit, Wiederholbarkeit - Verfügbarkeit zu festem Zeitpunkt	- Verfügbarkeit zu festem Zeitpunkt	+ Ständige Verfüg- barkeit, Wieder- holbarkeit
- Ortsgebundenheit	+ Ortsunabhängigkeit - Ortsgebundenheit	+ Ortsunabhängig- keit	+ Ortsunabhängig- keit
- Fahrtkosten	- zum Teil Fahrtkosten	+ Kostenvorteile	+ Kostenvorteile

Abb. 7: Vor- und Nachteile verschiedener Lernformen: **Präsenztrainings** finden an einem spezifischen Ort statt und erfordern die physische Anwesenheit aller Beteiligten. Beim **Blended Learning** werden in Kombination unterschiedliche Schulungsmethoden und Medien zur Inhaltsvermittlung eingesetzt. Ein Beispiel für Blended Learning könnte die Verbindung von Präsenzschulung und E-Learning sein. Ein **Webinar** ist ein Seminar, das über das Internet abgehalten wird. Beim Webinar sind alle Kursteilnehmer zeitgleich, aber ortsunabhängig mit einem Dozenten und der Seminargruppe verbunden. Diskussionen können hier wie in einem echten Seminar geführt werden. **E-Learning** beschreibt generell alle Formen des elektronischen Lernens, bei dem elektronische Medien verwendet werden, um Lehrmaterialien zugänglich zu machen. In der Regel ist E-Learning zeitlich und örtlich unabhängig für den Teilnehmer abrufbar. Durch diese Asynchronität beim Lernen lassen sich Inhalte mehrmals wiederholen.

Anforderungen an zeitgemäßes E-Learning

Sowohl die fehlenden zeitlichen Ressourcen als auch die sinkende Halbwertszeit des heutigen Wissens machen es notwendig, dass Führungskräfte sich schnell und selbstorganisiert weiterbilden können.

Aus diesem Grund setzen viele Unternehmen heute bereits auf E-Learning. Laut einer aktuellen Umfrage des MMB-Instituts für Medien- und Kompetenzforschung haben im vergangenen Jahr 66 % der Großunternehmen sowie 55 % der kleinen und mittelständischen Unternehmen E-Learning-Angebote genutzt.³

Weiterbildungskonzepte können nur dann erfolgreich und nachhaltig sein, wenn sie mit dem Arbeitsalltag von Führungskräften in Einklang gebracht werden. Dazu müssen diese Anforderungen erfüllt werden:

1 Learning on Demand

Weiterbildungsangebote sollten genau dann nutzbar sein, wenn tatsächlich akuter Bedarf besteht. Führungskräfte müssen auf relevante Informationen zugreifen können, wenn sie sie gerade benötigen. Einmalige Schulungen reichen in der Regel nicht. E-Learning-Angebote müssen so konzipiert sein, dass sie auch nicht-linear nutzbar sind. Das gerade benötigte Wissen muss schnell auffindbar und gezielt aufrufbar sein.

2 Mobile Learning

Modernes Lernen ist nicht nur über den Rechner, sondern auch über mobile Endgeräte wie Smartphone oder Tablet möglich. Entsprechend wichtig ist ein responsives

Design des Lernprogramms. Im Rahmen der Studie Weiterbildungstrends in Deutschland 2015 gaben 72 % der Befragten an, dass sie auf ein einheitliches „Look-and-Feel“ der Lernumgebung Wert legen.⁶

3 Lernen mit allen Sinnen

Je mehr Sinne angesprochen werden, desto größer ist der Lernerfolg. Während beim bloßen Zuhören nur etwa 20 % der Inhalte im Gedächtnis bleiben, liegt die Erinnerungsquote bei einer Kombination aus Sehen, Hören, Diskutieren und Selber-Tun (Niederschrift, Rollenspiel u. ä.) bei 90 %. Moderne E-Learning-Anwendungen bieten daher oft Video-Trainings inklusive Dozenten vor der Kamera, um den persönlichen Bezug zum Lernenden zu verstärken.

4 Selbstbestimmtes Lernen

E-Learning-Angebote müssen einen Selbstlernprozess in einem eigenen Lerntempo ermöglichen. Innovative Videokurse beispielsweise können jederzeit angehalten werden. Je nach Zeitkapazität und Aufnahmefähigkeit kann der Nutzer mehrere Kapitel hintereinander anschauen, bestimmte Abschnitte wiederholen oder überspringen.

5 Praxisbezug

Laut der Studie Digitales Lernen im Unternehmen (2015) wird weniger als 40 % des im Rahmen von Weiterbildung erworbenen Wissens tatsächlich im Arbeitsalltag angewendet. Um diese Quote zu erhöhen, brauchen Ihre Führungskräfte Lerninhalte

mit einem hohen Praxisbezug. Die Inhalte sollten anhand geeigneter Fallbeispiele und realer Probleme aus dem Berufsalltag vermittelt werden.⁷

Sollte firmenspezifisches Wissen unentbehrlich sein, um den Praxisbezug herzustellen, sollte man auf Anbieter zurückgreifen, die entsprechende Lerninhalte schnell und kosteneffizient produzieren können.

6 Erfolgsmessung

Gute E-Learning-Programme geben dem jeweiligen Nutzer Hinweise über seinen jeweiligen Stand im Lernprozess. Man spricht hier von Self-Tracking. Der Lernende erkennt, in welchem Bereich noch Wissenslücken bestehen und wo sich bereits ein Lernerfolg abzeichnet. Hier eignen sich besonders Quiz-Programme.

7 Motivation und Spaß

Eine ansprechende Benutzeroberfläche, relevante Inhalte mit Praxisbezug, ein guter Mix aus auditiven, visuellen, kommunikativen und motorischen Elementen sowie anregende Quiz-Funktionen erhöhen den Spaßfaktor und steigern die Motivation. Nur durch die Verbindung von Informationsvermittlung und Spaß am Lernen kann eigenständiges Interesse oder Engagement erweckt werden. Selbst Lust zu haben, sich neues Wissen anzueignen, ist entscheidend für den Lernerfolg.



Mythen über E-Learning

E-Learning ist kein neues Instrument für Mitarbeiterschulungen. Allein 55% der Befragten mittelständischen Unternehmen einer Studie aus dem Jahr 2014 gaben an, E-Learning bereits in ihrer Firma eingesetzt zu haben. Nicht immer wurden dabei nur gute Erfahrungen gemacht. Viele E-Learning-Konzepte aus den 2000ern waren noch unausgereift oder entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen. Dadurch haben sich in vielen Köpfen einige **Mythen über E-Learning** festgesetzt, welche heute aber nicht mehr der Wahrheit entsprechen:

Mythos 1: E-Learning-Content zu erstellen ist teuer und aufwendig.

Kosten von 10.000 – 20.000 € pro Stunde Lernmaterial waren in der Tat bisher keine Seltenheit. Inzwischen haben sich aber E-Learning-Anbieter darauf spezialisiert, Lerninhalte schnell und kosteneffizient zu produzieren. Inzwischen kann man Video-Trainings in TV-Qualität für 3.000 – 4.000 € pro Videostunde produzieren lassen.

Mythos 2: E-Learning funktioniert nur für kleinere Lerneinheiten.

Verfechter von Präsenz-Trainings zweifeln daran, dass man große Informationsmengen allein vor dem Rechner mit E-Learning-Angeboten langfristig aufnehmen und verarbeiten kann. Durch die zunehmende Digitalisierung von Bildung steigt auch das Angebot von E-Learning Inhalten massiv an. Inzwischen können ganze Studiengänge komplett mit E-Learning-Inhalten absolviert werden - mit Erfolg.

Die steigenden Nutzerzahlen und die hohe Nutzung von umfangreichen E-Learning-Angeboten zeigen, dass bei zeitgemäßer Aufbereitung E-Learning auch mit großen Lerneinheiten funktioniert.

Mythos 3: Die technologische Integration in den Arbeitsalltag ist kompliziert und kostspielig.

Viele Unternehmen gehen immer noch davon aus, dass die technologische Integration von E-Learning-Anwendungen in die IT-Landschaft des Unternehmens kompliziert und mit hohen Kosten verbunden ist. Die Verwaltung und die Bereitstellung von E-Learning-Inhalten war in den 2000ern in der Tat eine große Herausforderung für Unternehmen. Neben den eigentlichen Lerninhalten waren zur Implementation außerdem sogenannte Learning-Management-Systeme notwendig.

Das muss aber nicht mehr sein. Moderne E-Learning-Lösungen bieten cloudbasierte Inhalte und liefern eine einfache Verwaltung gleich mit. Anstelle von Hardware und zu installierenden Softwares bekommen E-Learning-Kunden heutzutage nur noch Log-In-Daten und können die gesamte Verwaltung des E-Learning-Angebotes über die Browser steuern - ohne Programminstallationen und physische Verwaltung von Dateien.

Mythos 4: E-Learning ist hässlich und unmodern.

In den anfänglichen Zeiten von E-Learning wurden viele Inhalte durch das langsame und unansehnliche Flash-Format vermittelt, die darüber hinaus nur stationär auf Computern abgerufen werden konnten. Heute bieten jedoch zahlreiche Anbieter – besonders durch das immer beliebtere Video-Format – Inhalte in optisch ansprechender Qualität und zielen auf Nutzerfreundlichkeit und Interaktion ab. Sie orientieren sich stark an den Bedürfnissen des Nutzers. So dient die Rückkopplung mit den Nutzern der stetigen Verbesserung der Aufbereitung von Inhalten.

Lernen im Umbruch: E-Learning neu gedacht

Auch wenn viele der Mythen über E-Learning nicht mehr gültig sind, im Ursprung waren sie meist begründet. Die meisten bekannten E-Learning-Konzepte erfüllen nicht die modernen Anforderungen, die Führungskräfte an Weiterbildung stellen.

Dazu zählen flash-basierte Web Based Trainings, die mit Autorentools aufwendig erstellt wurden und durch die der Nutzer sich linear durchklicken muss.

Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung ist diese Form des E-Learnings

nicht mehr zeitgemäß. Mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets gehören längst zum Alltag. Für viele Nutzer sind sie sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich zu unverzichtbaren Informations- und Kommunikationsmitteln geworden.

Entsprechend ihrer persönlichen Erfahrungen mit digitalen Medien sind auch ihre Erwartungen an E-Learning-Anwendungen gestiegen. Sie wollen den Lernprozess nach ihren individuellen Bedürfnissen selbst steuern und auf relevante Informationen schnell zugreifen können.

„E-Learning wird eine Renaissance erleben, und sich erstmalig in der Breite als eine wichtige Form der Wissensvermittlung durchsetzen. Heute bestehen ganz andere Voraussetzungen als vor zehn, zwanzig Jahren – Menschen müssen nicht mehr an für sie fremde Systeme herangeführt werden, sondern nutzen die ihnen vertrauten Geräte, etwa Smartphones oder Tabletcomputer, die sie bereits im Alltag verwenden.“

Prof. Dr. Thomas Schildhauer,
Lehrstuhl Electronic Business mit Schwerpunkt Marketing an der UdK Berlin

Flexibilität und Mobilität bilden die Grundsäulen moderner Arbeitswelten. Modernes E-Learning ist deshalb on demand aufrufbar. Es bietet ein attraktives und responsives Design, Nachvollziehbarkeit, Interaktivität und Erfolgskontrolle.

Online-Video-Trainings sind daher hervorragend für die Weiterbildung von Führungskräften geeignet – sowohl in ergänzender Form (Blended Learning) als auch als Komplettlösung.



E-Learning mit Lecturio

E-Learning mit Lecturio steht für **moderne, einfache und kosteneffiziente Aus- und Weiterbildung** in Unternehmen.

Qualifizierte Mitarbeiter sichern den Erfolg und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Daher hat es sich Lecturio zum Ziel gemacht, eine E-Learning-Lösung zu bieten, die sich optimal an die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern anpasst.

„E-Learning-Lösungen sind nur dann erfolgreich, wenn sie sich an die Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern optimal anpassen.“

Martin Schlichte –
Gründer von Lecturio

Die Lecturio Video-Bibliothek: Deutschlands Top Trainer auf Knopfdruck



Lecturio bietet mit über 7.000 Kursen die umfangreichste Video-Bibliothek Deutschlands. Die Lerninhalte werden in Zusammenarbeit mit renommierten Dozenten erstellt und in hochwertiger HD-Qualität produziert.

Das Angebot beinhaltet auch ein umfassendes Kursangebot für Führungskräfte-Trainings. In insgesamt 230 Videovorträgen mit über 100 Stunden Laufzeit werden alle relevanten Inhalte zu Leadership & Change vermittelt.

Mit der **Lecturio Business-Flat** wird Unternehmen ein Komplettpaket geboten, wie sie den Weiterbildungsbedarf von fast allen Abteilungen abdecken können.

In mehr als 1000 Videovorträgen werden alle relevanten Themen, unter anderem aus den Bereichen Leadership & Change, Projektmanagement, Marketing & Vertrieb, Software & Programmieren, Compliance und Sprachen, behandelt. Die Business-Flat gibt Unternehmen die Möglichkeit, ein umfassendes Weiterbildungsangebot einfach und kosteneffizient zu implementieren.



Leadership & Change



Projektmanagement



Marketing & Vertrieb



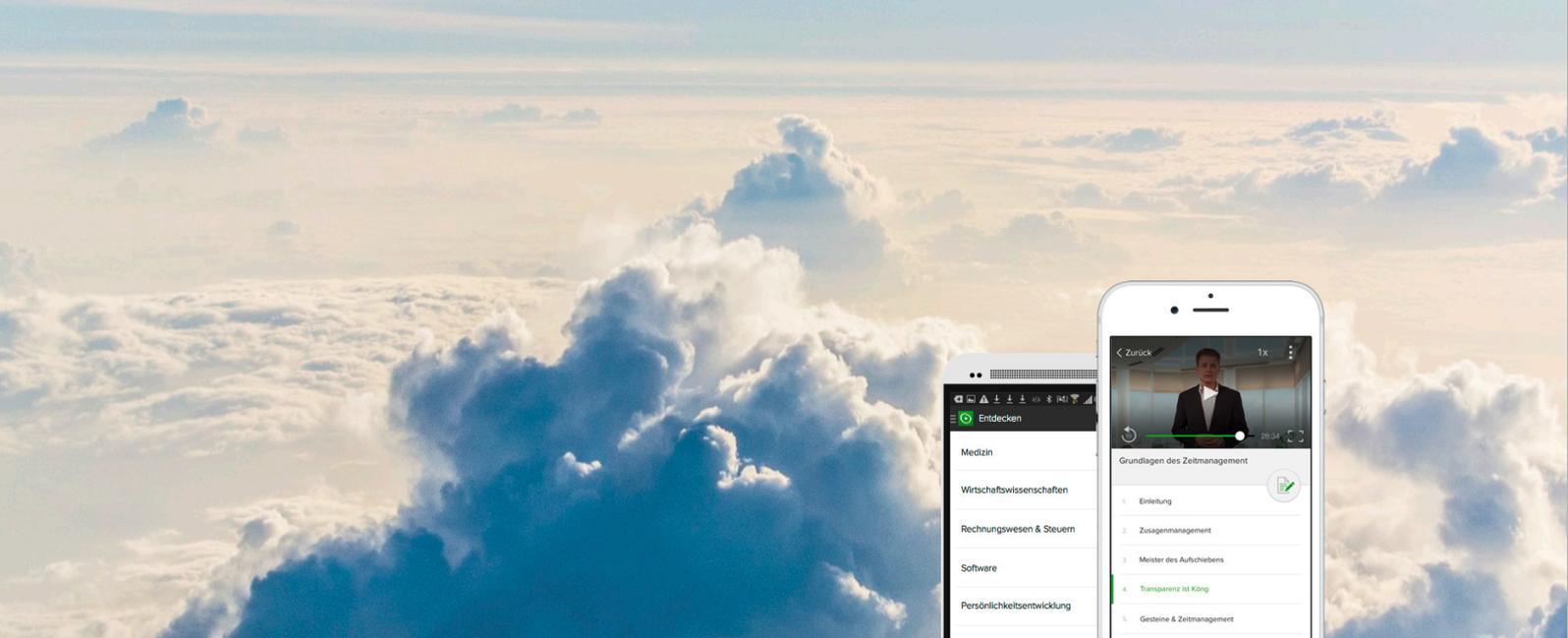
Compliance



Software & Programmieren



Sprachen



High-End Produktion von Video-Kursen

Lecturio-Kurse werden in hauseigenen Studios produziert. Dadurch können Geschäftskunden speziell für ihre Bedürfnisse angepasste Lerninhalte zusammen mit Lecturio produzieren – zu moderaten Preisen. Die **Full-Service-Produktion** begleitet Unternehmen von der Konzeption über die Produktion bis zur Live-Schaltung.



Kursdesign



Aufnahme



Postproduktion



Live-Schaltung

Die Lecturio Learning Cloud: Video-Lernen mit Stil und Leichtigkeit

Sie benötigen kein separates Learning-Management-System, um Ihren Mitarbeitern Video-Trainings von Lecturio zur Verfügung zu stellen. Unternehmen können die Lecturio-Technologie als White Label nutzen. Die Online-Akademie im Webbrowser erlaubt eine einfache Administration und ein individuelles Design mit Firmenlogo.

Die Inhalte sind auf allen Endgeräten abrufbar, Lern- und Nutzungsstatistiken ermöglichen die Messung des Lernfortschritts. Mit der Lecturio iOS und Android **App** garantieren sie ein Lernerlebnis auf



höchstem Niveau. Sollten Sie bereits ein bestehendes Learning-Management-System haben, lassen sich Lecturio-Inhalte unkompliziert integrieren.

Besuchen Sie uns auf www.lecturio.de/unternehmen
 Mail: sales@lecturio.de | Tel: 0341 355 699 880

Weiterführende Literatur und Quellen

Literatur

1. http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/arbeitsmarkt-und-demografie/at_download/file?mdate=1293702140698
2. http://www.duw-berlin.de/fileadmin/user_upload/content/presse/DUW-Studien/DUW_Motivation_klein.pdf
3. http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/201127/storage/master/file/7082606/download/TR-4-2014%20Seyda%20Werner.pdf
4. http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile
5. http://www.information-factory.com/fileadmin/page_content/News/Booklet_UmfrageFuehrung_final.pdf
6. http://www.mmb-institut.de/projekte/digitales-lernen/E-Learning_in_KMU_und_Grossunternehmen_2014.pdf
7. www.sgd.de/fileadmin/PDF/TNS-Studie-2015.pdf

Quellen

- <http://www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen/jung-alt-bunt/chancen-und-herausforderungen/demographischer-wandel-und-kmu.html>
- <http://demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html>
- <http://www.ibe-ludwigshafen.de/arbeits-schwerpunkte/trendsarbeitswelt/155-wissensgesellschaft-bildung.html>
- http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile
- <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunk-fuehrung-2014-2015.pdf>
- http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsfaehigeFuehrung_final.pdf
- <http://blog.bildungsdoc.de/e-learning-wie-so-alle-vier-sinne-stimuliert-werden-sollten/>

Abbildungsnachweise

- [1] www.sgd.de/fileadmin/PDF/TNS-Studie-2015.pdf S.10
- [2] http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Studie_NW_2013_Technischer_Fortschritt_und_Arbeitsmarkt_2013.pdf S. 10
- [3] www.sgd.de/fileadmin/PDF/TNS-Studie-2015.pdf S. 9, 8

- [
- 4] <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunk-fuehrung-2014-2015.pdf> S. 10
 - 5] <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2013/DGFP-Studie-Megatrends-und-HR-Trends2013.pdf> S. 10
 - 6] <http://www.elearningguild.com/showFile.cfm?id=4302>