

— Whitepaper

# Die Zukunft des Lernens ist hybrid!

Learning Experience Report 2020



Sebastian Berg  
Christoph Hubertus

**BUHR&TEAM**  
FÜR MEHR UNTERNEHMENSERFOLG



Shaping  
Interactions  
[www.this.work](http://www.this.work)

# Wie sehen Learning Experiences in der Zukunft aus?

Im Zeitalter von New Work und Digitalisierung stellt sich die Frage, ob es noch gute Gründe gibt, weiterhin auf Präsenztrainings zu setzen oder ob wir uns vollkommen auf E-Learning konzentrieren sollten. Der zeitweise Lockdown, die Verbannung der Mitarbeiter ins Home-Office, sowie die Kontaktverbote und -einschränkungen haben dem Bereich der Präsenztrainings in den letzten Monaten enorm zugesetzt.

„**Trainings sollten immer auf ein Entwicklungsziel einzahlen. Dazu ist ein nachhaltiger Lernprozess von großer Bedeutung.**“

Diese Entwicklung hat das Thema "E-Learning" präsenter denn je gemacht. Trainer, Speaker, Coaches und Weiterbildungsinstitute haben ihre Portfolios erweitert oder ganz umgestellt und versprechen ihren Kunden oft, den Lernerfolg jetzt durch Online Trainings sicherstellen zu können.

Gerade in der neuen Normalität sind in Bezug auf Trainer- und Beraterhonorare deutlich kritischere Kunden zu erwarten. Immer wenn Geld gespart werden muss, wird besonders kritisch auf die Wirksamkeit von Trainings- und Seminaren geschaut. Doch ist eine Umstellung auf reine Online Trainings sinnvoll?

Die voranschreitende Digitalisierung stellt neue Anforderungen an das E-Learning und bietet gleichzeitig viele Chancen. Eine repräsentative Studie der Technischen Universität München aus 2017 ergab, dass 70% der befragten Führungskräfte in der Digitalisierung einen Treiber für berufliche Weiterentwicklung und Lernen sehen.<sup>1</sup> Eine Studie von Oxford Economics zeigt auf, dass es laut 55% der befragten Mitarbeitenden noch keine Kultur des kontinuierlichen Lernens im Unternehmen gibt. Dabei hängt der Erfolg von digitalen Lernangeboten noch stärker als bei traditionellen Lernangeboten davon ab, dass Mitarbeitende das Lernen in die eigene Hand nehmen und es als integralen Bestandteil der Arbeit betrachten.

## Ihre Learnings aus diesem Whitepaper

1. Was sind die Trends im E-Learning? – [Seite 3](#)
2. Digitale Formate wachsen rasant – [Seite 3](#)
3. Individuelle Lernende werden als Zielgruppe interessanter – [Seite 3](#)
4. Erklärung der Begriffe E-Learning, Live-Online-Formate, Blended Learning & Hybrides Training – [Seite 4](#)
5. Präsenz vs. Hybrid – [Seite 5](#)
6. Was versteht man unter Learning Experience? – [Seite 7](#)
7. Kriterien für die Auswahl von Trainingsformaten – [Seite 9](#)
8. Trainingskonzept Buhr & Team – [Seite 12](#)

<sup>1</sup> Hattendorf, Kai/Prof. Dr. Heidbrink, Ludger/Egorov, Maxim/Prof. Dr. Peus, Claudia/Dr. Armin Pircher Verdorfer (2017): Führungskräftebefragung 2017. Eine Studie der Wertekommission und der TUM School of Management der Technischen Universität München

## Was sind die Trends im E-Learning?

Die wichtigsten Trends im E-Learning lassen sich zusammenfassen auf: kurz, videobasiert, mobil.

**93% der 2017 vom mmb Institut befragten Unternehmen sehen in Videos und Erklärfilmen in Zukunft eine zentrale Bedeutung als Lernform, gefolgt von Micro-Learning (87%) und mobilen Anwendungen bzw. Apps (86%).<sup>2</sup>**



In Gesprächen mit unseren Kunden zeigt sich ein ähnlicher Trend. Das Interesse an Lernformaten, in denen umfangreiche Themenkomplexe in gut konsumierbare Lerneinheiten vermittelt werden, ist groß. Dabei stellen die didaktisch sinnvolle Aufbereitung und die Möglichkeit, den Mitarbeitern dezentral und Endgeräte übergreifend Inhalte zur Verfügung zu stellen, eine Herausforderung dar. Für die Weiterbildung und -entwicklung von Führungskräften nutzen Unternehmen heute ver-

schiedene Formate. Traditionell sind dies vor allem Trainings, Seminare und Workshops. Im Zuge der Digitalisierung entstehen neue Formate wie etwa Virtual Classrooms und Online-Plattformen zum Selbststudium. Präsenztrainings werden aber auch in Zukunft eine bedeutende Rolle einnehmen. Gerade Führungskräfte möchten auch in Zukunft nicht auf den persönlichen Kontakt bei Einzelcoachings und Workshops verzichten.

### Individuelle Lernende werden als Zielgruppe interessanter

Große sowie kleine und mittlere Unternehmen sind seit Jahren die wichtigsten Zielgruppen der E-Learning-Branche. Die Bedeutung von Einzelpersonen als Zielgruppe ist aber nicht zu unterschätzen. Persönliche und individuelle berufliche Weiterentwicklung ist in Zeiten, die von Schnellebigkeit und konstantem Wandel geprägt sind, sehr nachgefragt. Losgelöst von den Lern- und Trainingsangeboten in Unternehmen, fragen individuelle Lernende Weiterbildungsmöglichkeiten verstärkt nach. Menschen sind stärker an ihrer eigenen Weiterbildung interessiert. Diese Erfahrungswerte werden von mmb-Trendmonitor 2018/2019 gestützt.<sup>3</sup>

## Digitale Formate wachsen rasant

Digitale Formate gewinnen in der Weiterentwicklung von Führungskräften zwar eindeutig an Bedeutung, werden die entsprechenden Präsenzformate aber nicht vollständig verdrängen. Als Ausnahme sind Online-Plattform für das Selbststudium zu sehen. Gerade in Zeiten, die von Kontakteinschränkungen und Hygienevorschriften geprägt sind, ist der Wunsch nach Alternativen zu Präsenz-Seminaren und -Trainings sehr präsent. Größere Unternehmen greifen bereits stärker auf digitale Formate für die Weiterbildung ihrer Führungskräfte zurück – kleinere und mittlere Unternehmen ziehen hier nach.

**Neue, digitale Formate nehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung und -weiterentwicklung an Bedeutung zu und werden in Zukunft als Ergänzung zu Präsenzterminen genutzt.**



<sup>2</sup> mmb Branchenmonitor (2017): E-Learning-Wirtschaft 2017

<sup>3</sup> mmb Trendmonitor (2018/2019): Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren - Auf dem Weg zum Assisted Learning? Digitale Lernanwendungen werden informeller und intelligenter

## Eine Begriffsklärung



### Was ist E-Learning?

Für E-Learning gibt es keine genaue, allgemeingültige Definition. Der Begriff E-Learning steht als Abkürzung für Electronic Learning und umfasst zunächst alle Formen des Lernens, die durch elektronische, technische und digitale Medien unterstützt werden. Eine weiter gefasste Definition von E-Learning sieht darin alle Formen elektronischen Lernens. Dabei wird das selbstbestimmte Lernen mit digitalen Hilfsmitteln einbezogen. Das können viele verschiedenen Formate wie Video, VR, Infografiken oder interaktive Übungen sein.

### Der Unterschied zwischen Live-Online-Training und Live-Online-Seminar

Live-Online-Training ist, wie der Name schon sagt, ein Training, das live und online stattfindet. D.h. es ist die Übertragung eines Präsenztrainings in die Online-Welt. Trainer und Teilnehmer befinden sich zur gleichen Zeit an einem Ort – in diesem Fall in einem Online-Raum. Teilnehmer sind zur Interaktion aufgefordert. Ein Live-Online-Seminar ist gleichzusetzen mit einem Webinar, das durch die Teilnehmer live, also zeitsynchron, konsumiert wird. Interaktion durch die Teilnehmer findet gar nicht oder nur beschränkt statt. Der Referent oder Trainer ist Hauptprotagonist.



### Was ist Blended Learning?

Blended Learning ist eine Kombination aus digitalen Lern-Bausteinen und -Methoden und klassischen Präsenz-Elementen. Beide Dimensionen werden flexibel in einem Lernszenario miteinander verknüpft. Dadurch wird eine positive, nachhaltig wirkende und zielgruppenspezifische Learning Experience gestaltet. Digitale Komponenten und klassische Methoden ergänzen sich und wirken methodisch und in ihrer Kombination für eine nachhaltige Abspeicherung der Inhalte im Gedächtnis der Lernenden. Gleichzeitig wird ein nachhaltiger Aufbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten gefördert.

### Wie wir hybrides Training verstehen

Für hybrides Training oder Hybrid Learning gibt es Stand heute keine allgemeingültige Definition. Häufig wird der Begriff synonym zu Blended Learning verwendet. Oft wird damit beschrieben, Präsenztrainings für physisch Teilnehmende wie auch für Online-Teilnehmende zu öffnen. Wir definieren hybrides Training als die Zusammensetzung klassischer Präsenztrainings, modernem E-Learning und persönlichem Live-Online-Training. Der Schwerpunkt liegt also auf dem effektivsten Weg, den Lernenden Inhalte zu vermitteln. Das kann sich je nach Inhalt, je nach Kunde und je nach Herausforderung unterscheiden. Hybrides Training kombiniert die verschiedenen Formate und Lernmethoden didaktisch sinnvoll miteinander. Dabei können die persönlichen Lernpräferenzen als auch das jeweilige Arbeitsumfeld berücksichtigt werden.

# Präsenz vs. Hybrid

## Vorteile von Präsenztrainings

**In einem guten Präsenztraining lernen wir durch die Interaktion mit der Gruppe in Diskussionen, Übungen, Simulationen und Rollenspielen.**

Diese sind in einem selbstgesteuertem E-Learning nur eingeschränkt möglich. Genau diese Erlebnisse sind in einer solchen Präsenzschiung intensiv und wirken lange nach.

In einem Präsenztraining kann der Trainer für die Gruppe eine kontrollierte Lernumgebung schaffen, in der sich die Teilnehmer eine echte Auszeit vom Arbeitsalltag nehmen können. Die Zeit zum Trainieren wird also bewusst – durch den Teilnehmer und das Unternehmen – wahrgenommen.

Gerade, wenn es um Softskills geht, ist dies wichtig: Man ist fokussierter, wird weniger abgelenkt und erarbeitet sich Themen in einer anderen Tiefe. Und die Gruppendynamik ist meist noch intensiver als sie es in einer interaktiven Live-Online-Session sein kann.

Durch das gemeinsame Lernen im Präsenztraining entsteht eine Form der Verbindlichkeit, sich den Themen intensiv zu widmen und auch einmal dort zu vertiefen, wo es vielleicht wehtut. Sozialer Druck durch die Gruppe kann die mangelnde Selbstdisziplin einiger Teilnehmer ersetzen.

Ähnliche Effekte der Verbindlichkeit und Fokussierung kann man digital durch sehr interaktive und modular aufgebaute Live-Online-Trainings erreichen, bei denen Gruppenarbeiten in Breakout-Rooms zwischen den Modulen stattfinden und die Gruppe über mehrere Trainings hinweg konstant bleibt.

In einem Präsenztraining werden die Erwartungen und Herausforderungen der Teilnehmer abgefragt und die Trainingsinhalte entsprechend der Herausforderungen angepasst.

Zudem besteht die Möglichkeit, intensiv mit Erfahrungen und Einzelfällen aus dem Alltag der Teilnehmer zu arbeiten und damit das Training sehr praxisgerecht zu gestalten. Die Teilnehmer können konkreten Fragen aus dem Arbeitsalltag stellen und auch die Erfahrungen der anderen Teilnehmer



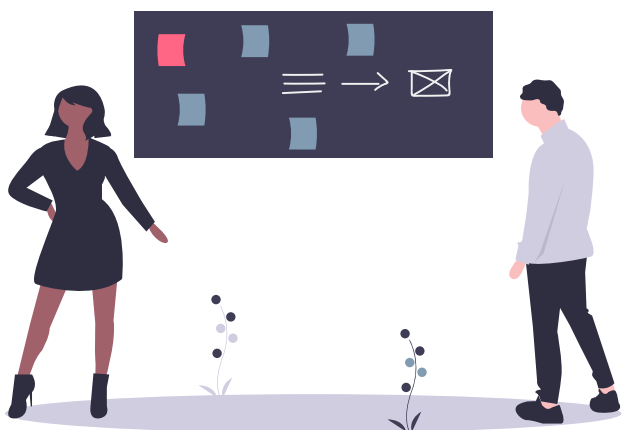
können in den Wissenspool mit aufgenommen werden. Bei einem selbstgesteuerten E-Learning ist dies nur asynchron möglich. Die Antworten des Trainers kommen zeitverzögert.

In Live-Online-Trainings kann auch auf die speziellen Teilnehmerfragen eingegangen werden. Hier ist zu bedenken, dass der „Wirkraum“, also die Bühne des Trainers, kleiner ist als im Präsenztraining. Daher sind wirklich gute Visualisierungen sehr wichtig, um Inhalte gut rüberzubringen und die Teilnehmer nicht zu verlieren. Spontan ist dies aber in einem Live-Online-Training viel schwieriger umzusetzen als in einem Präsenztraining.

Außerdem nehmen kurze Live-Online-Sessions auch die Flexibilität, spezielle Fragen der Teilnehmer angemessen zu beantworten: Wenn sich die Teilnehmer zwischen ihrer Arbeit nur genau die Zeit blocken, die für das Training angesetzt ist, fehlt die Flexibilität, Zeit hinten dran zu hängen bis wirklich alle Fragen und offenen Punkte geklärt sind.

Durch eine längere Fokussierung auf ein Thema und intensive Erlebnisse in Übungen werden Inhalte in Präsenztraining in einer anderen Tiefe bearbeitet. Ganz oft entsprechen die größten Learnings der Teilnehmer in Trainings so gar nicht ihren ursprünglichen Lernerwartungen. Selbst wenn ihre Erwartungen erfüllt und ihre Fragen beantwortet wurden, erachten sie am Ende des Trainings oft ganz andere Sachen als wichtigste Erkenntnisse, die sie auf jeden Fall mitnehmen und umsetzen wollen. Sie haben also etwas Wichtiges gelernt oder reflektiert, über das sie sich vorher keine Gedanken gemacht hatten und haben damit die Grenzen ihrer eigenen Gedankenwelt ein Stück weit gesprengt. Mit rein selbstgesteuertem E-Learning ist so ein Umdenken kaum zu erlangen. Es fehlt der Austausch und Input von anderen.

Um die komplexen Herausforderungen der digitalisierten VUCA-Welt zu meistern, wird kompetentes Networking immer mehr zu einem Erfolgsfaktor im Unternehmen. Sich mit Menschen, die nicht im eigenen engen Umfeld agieren, effektiv zu vernetzen wird immer wichtiger: Um Vorurteile abzubauen, neue Perspektiven einzunehmen, wichtiges Wissen schnell zu teilen und neue Ideen zu generieren. Durch Präsenztrainings kann man also auch ganz gezielt informelle Netzwerke innerhalb des Unternehmens und den bereichsübergreifenden Wissenstransfer fördern.



# Präsenz vs. Hybrid

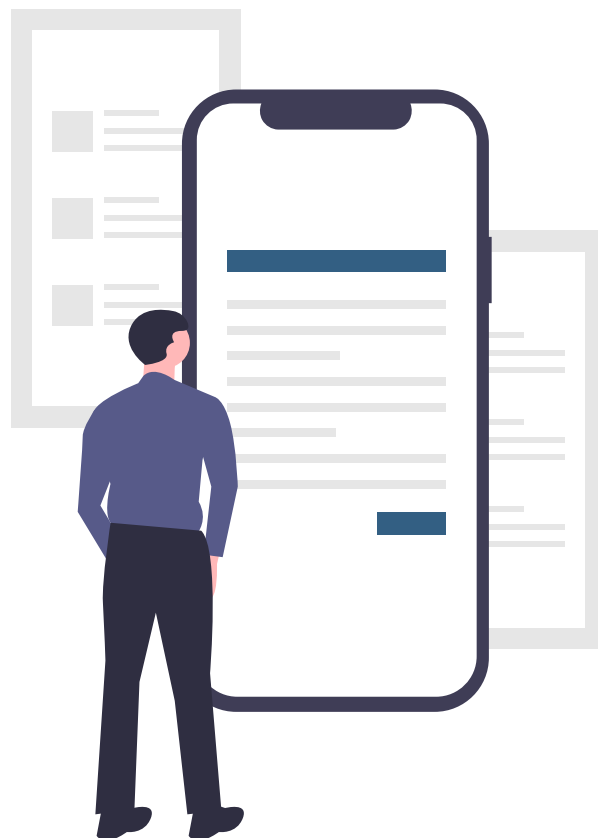
## Vorteile von Online-Formaten

Bei selbstgesteuertem E-Learning liegt der größte Vorteil in der zeitlichen und örtlichen Flexibilität für die Teilnehmer. Online kennt keine festen Zeiten. Klassische Lernmethoden bedingen die gleichzeitige Anwesenheit von Trainern und Teilnehmern, sowie deren terminliche Koordination. Beim selbstgesteuerten E-Learning fällt all das flach. Computer, Tablet oder Smartphone ist alles, was benötigt wird, um am Training teilzunehmen. Lehrmaterial kann so von jedem Ort und zu jeder Zeit rezipiert oder repetiert werden. Immer dann, wenn man gerade Lust und Zeit hat.

Im Trainingsraum kann auf Individualität kaum Rücksicht genommen werden. Der Trainer hat hier nur begrenzte Möglichkeiten auf jeden Einzelnen einzugehen. Dabei ist das Sich-zu-Eigen-Machen von Wissen eine individuelle Angelegenheit, die oft mit Scheitern und diversen Anläufen einhergeht. Beim E-Learning bestimmt jeder Teilnehmer sein eigenes Tempo und sein eigenes Pensum; kann seine Aufgaben in kleinere oder größere Lernabschnitte aufteilen und darf im stillen Kämmerlein stundenlang an Übungen rumknapsen und feilen, bis diese sitzen. Auch Feedback kann sofort abgefragt werden, sodass man gleich weiß, wo man steht. E-Learning ist ein gutes Mittel um im Vorfeld zu einem Präsenztraining Wissenslücken aufzudecken und alle Teilnehmer auf den gleichen Wissensstand zu bringen.

Jeder Mensch spricht auf andere didaktische oder pädagogische Mittel an. Lernforscher sind sich einig: Die Kombination aus verschiedenen Tools sowie aus Übungen, Repetition und Feedback verankert die Lerninhalte nachhaltig. E-Learning Tools z.B. für die Vorbereitung auf Prüfungen zusätzlich zu nutzen, ist also optimal.

” **Der Mix aus diversen Multimedia-Tools (Games, Interaktive Grafiken, Videos, Augmented Learning) bereichert die individuelle Lernerfahrung und sorgt dafür, dass unterschiedliche Gehirnregionen angesprochen werden.**



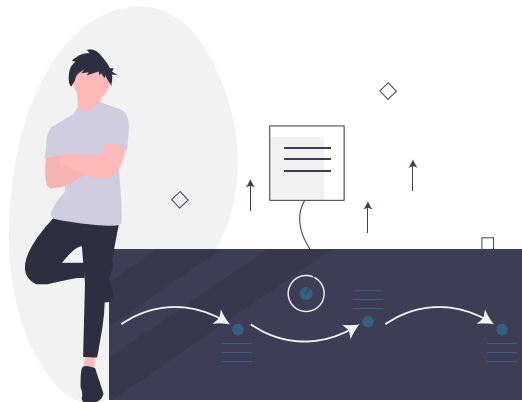
Ob im Ausland, Student oder Vertreter in der Weiterbildung; für all diese Menschen galt vorher: Wer nicht am richtigen Ort zur richtigen Zeit war, musste auf die Vermittlung des jeweiligen Lernstoffes verzichten. Durch E-Learning entfallen Anwesenheitspflichten, und jeder, egal wo, kann immer und überall nicht nur auf Unterlagen zur Nachbereitung, sondern auch auf die entsprechende Aufnahme zur Erklärung zugreifen. Und: Auch Quereinsteiger, geografisch oder sozial Benachteiligte bekommen so die Chance zur Aus- oder Weiterbildung.

Durch E-Learning haben die Teilnehmer Zugang zu den Besten des jeweiligen Fachs, der jeweiligen Branche oder Industrie, und zu geballtem Experten-Know-How, das so niemals in einem Trainingsraum gebündelt werden könnte. Dazu sind die jeweiligen Tools immer auf dem neuesten Stand und werden regelmäßig upgedated.

Es entfallen Reisekosten, Lehrmaterial und Lerngebühren. Es ist ökologisch sinnvoll: Online-Lernen schlägt sich nicht negativ auf die CO<sub>2</sub>-Bilanz nieder. Auch globale Unternehmen können E-Learning effizient und ressourcensparend einsetzen: Durch Online Tools können dort z.B. Trainings effizienter und flächendeckender durchgezogen werden, Dependancen und Mitarbeiter im Ausland miteinbezogen und auf denselben Wissensstand gebracht werden.

# Was versteht man unter Learning Experience?

Was die User Experience zum Beispiel bei Websites und Apps ist, ist die Learning Experience für Lernplattformen. Es beschreibt also die Erfahrung, das Erlebnis der Nutzer, in diesem Fall der Lernenden, auf der Plattform. Genau wie bei Produkten und Services, entscheidet die Experience über den Erfolg. Wird einem Mitarbeiter von seinem Unternehmen ein Training „aufgelegt“, heißt das nicht, dass er beim Durchlaufen des Trainings bei der Sache ist und die Lerninhalte tatsächlich aufgenommen werden.



## Was muss also bei der Learning Experience beachtet werden, um die Wirksamkeit des Trainings zu fördern?

Die Learning Experience eines Trainingskonzeptes soll in erster Linie die Lernziele des Unternehmens voranbringen. Es gilt also einen Skill Gap, eine Wissens- bzw. Kompetenzlücke, der Lernenden zu schließen. Dabei müssen die realen Lernbedingungen der Teilnehmer berücksichtigt werden. Das heißt konkret, dass die Inhalte in der jeweiligen Sprache zur Verfügung gestellt werden müssen, dass mögliche persönliche Einschränkungen auf Barrierefreiheit geprüft werden und die Plattform für alle möglichen verwendeten Endgeräte optimiert wird. Man sollte auch nicht die digitale Kompetenz außer Acht lassen und für eine leichte Bedienbarkeit sorgen. Ein optisch ansehnliches Training hilft nichts, wenn es nur unter perfekten Lernbedingungen funktioniert.

Die Inhalte müssen an die Methodik angepasst und aufeinander abgestimmt werden. Für jede Phase der Learner Journey ist der richtige Kanal zu wählen. Manche Inhalte lassen sich optimal über ein Lernvideo vermitteln. Bei anderen Inhalten ist ein Quiz wirksamer. Wieder andere Inhalte erfordern eine Präsenzveranstaltung. Das Lernziel sollte dabei immer Fokus stehen.

So wie bei Präsenztrainings z.B. die Location und das Catering die Lernbereitschaft beeinflussen, spielt bei digitalen Trainings das Look & Feel eine große Rolle. Die Lernenden müssen Spaß und Lust haben die Trainingsinhalte zu konsumieren. Dabei sollte aber auch den Teilnehmern deutlich sein, welchen Mehrwert ihnen das Training bringt und wofür sie ihre Zeit investieren. Handlungsorientierte Inhalte und die richtigen Methoden bringen die Lernenden in die Umsetzung und fördern so den Erfolg des Trainings. Konkrete Tools und Handlungsempfehlungen helfen dabei, die Inhalte in den Arbeitsalltag zu transferieren und so einen nachhaltigen Lernerfolg zu gewährleisten. Natürlich müssen die Ergebnisse messbar sein. Daher sollten Daten ausgewertet werden können und im Unternehmen KPIs definiert werden, an denen die Fähigkeit der Teilnehmer vor und nach dem Training gemessen werden können. So können Inhalte angepasst oder optimiert werden und auch aktuell gehalten werden.

## Nachhaltigkeit

Bei einem nachhaltigen und effektiven hybriden Training liegt der Schwerpunkt weniger auf der Technologie als vielmehr auf dem effektivsten Weg, den Lernenden Inhalte zu vermitteln. Das kann sich je nach Kunde und je nach Herausforderung unterscheiden. Hybrides Training kombiniert die verschiedenen Formate und Lernmethoden didaktisch sinnvoll miteinander. Dabei können die persönlichen Lernpräferenzen als auch das jeweilige Arbeitsumfeld berücksichtigt werden.



# Kriterien für die Auswahl von Trainingsformaten

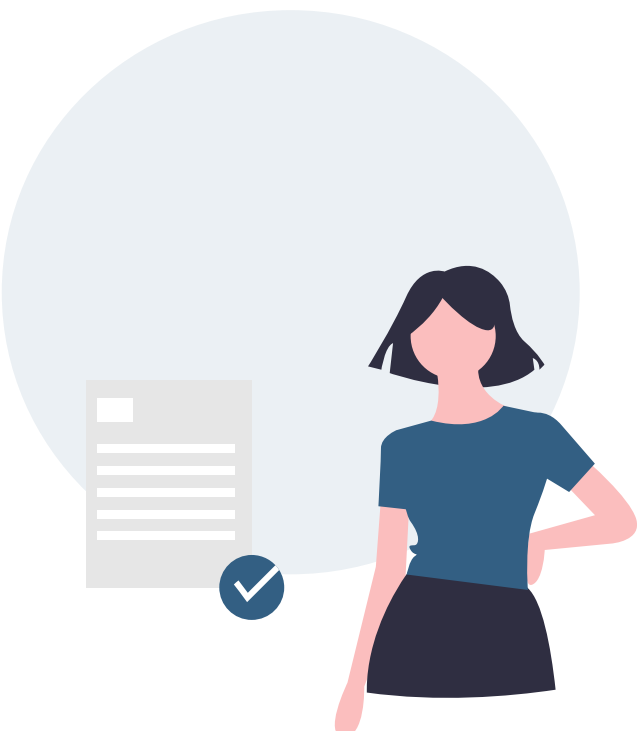
Bei der Anzahl an verschiedenen Trainingsformen, ist es eine Herausforderung das für das Unternehmen und die Mitarbeiter passende Konzept zu finden, das auf die individuellen Herausforderungen und die unternehmensweiten Anforderungen eingeht und dabei das Lernziel im Fokus hat. Was gilt es also bei der Auswahl des passenden Trainingsformats und -anbieters zu beachten?

## Faktor 1: Bedarfsermittlung und Zielsetzung der Maßnahme

Wie ein Projekt startet, so endet es meist auch! In den Fällen, in denen die Unternehmen die Auswahl des Anbieters professionell gestalten, wird auch das Projekt in der Regel gut laufen.

Durch eine strukturierte Vorbereitung in Form einer Praxisbegleitung, Mystery Shopping, Interviews mit allen Stakeholdern im Unternehmen und einer klaren, schriftlichen Zielvereinbarung zwischen Anbieter und Kunden, ist einer der wesentlichen Grundsteine eines erfolgreichen Projektes gelegt. Zudem lässt nur wirklich seriös beurteilen, welche Inhalte und Methoden sich für die Teilnehmer eignen, wenn der Trainer Karrieregrad, Erfahrungsschatz und die Abläufe und Prozesse im Unternehmen kennengelernt und verstanden hat.

Diese professionelle Vorbereitung garantiert außerdem, dass Missverständnisse und Unklarheiten vor dem Start des Projektes identifiziert und ausgeräumt werden können!



## Faktor 2: Auswahl der Trainer und Experten

Sehr gute Feedbacks der Teilnehmer, praxisnahe Aufbereitung der Inhalte und ein direkter Transfer in den Alltag der Teilnehmer – das ist es, worauf es ankommt, wenn Auftraggeber ein erfolgreiches Verhältnis von Kosten und Nutzen erzielen wollen. Hierbei sind vor allem wichtig:

- Wer entscheidet über die Auswahl? Wie gut kennt diese Person die Teilnehmer und deren Bedarfe tatsächlich?
- Welche Auswahlkriterien wurden vorher festgelegt? Auf welcher Annahme oder Erfahrung ist dies geschehen?
- Wie sind Sie aufmerksam geworden auf den Anbieter oder Trainer? Welche Referenzen kann er wirklich fundiert vorweisen?
- Wie schlüssig und professionell stellt der Trainer im Vorfeld seine Herangehensweise dar?
- Welche eigene Praxiserfahrung hat der Trainer vor seine Trainerkarriere gemacht?

Der Trainer sollte in der Lage sein, die Teilnehmer des Kunden innerhalb des Trainingsprojektes zu führen. Dazu muss die Persönlichkeit zum Unternehmen und den Teilnehmern passen. Die inhaltliche Expertise sollte selbstverständlich zu den Kundenanforderungen passen. Branchenerfahrung ist hier sicherlich ein gutes Indiz.



# Kriterien für die Auswahl von Trainingsformaten

## Faktor 3: Passgenaue Analyse und Konzeption

Gerade in der digitalisierten Welt, den massiv gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte und Vertriebsprofis sowie dem sehr unterschiedlichen Lernverhalten der Teilnehmer ist das „Training von der Stange“ passé! Wo Trainer früher mit standardisierten Lerninhalten, Leitfäden und Drehbüchern noch mit überschaubarer Vorbereitungszeit wirklich gute Trainings auf die Beine stellen konnten, reicht das heute bei weitem nicht aus, um Inhalte wirksam zu vermitteln.

Eine strukturierte, individuelle Vorbereitung (zum Beispiel durch Interviews und Praxisanalysen im Vorfeld der Konzeptionierung), intensive Abstimmung mit den Führungskräften und Auftraggebern bringt eine zielgenaue Zusammenstellung der wichtigsten Inhalte und der sich daraus ergebenden Trainingsziele! Zudem können hierdurch im Vorfeld kritische Faktoren und Besonderheiten besser identifiziert und ins Konzept eingeflochten werden. Das kostet zwar im Vorfeld ggf. mehr Zeit und Honorar, spart aber unangenehme Überraschungen! Zudem lässt sich erst so erfolgreich bestimmen, welche Inhalte, Methoden und Lernformen zu den Teilnehmern passen. Wie hoch ist der Präsenz- und Online-Anteil? Werden evtl. zusätzliche Einzelcoachings benötigt? Gibt es Stimmungen und Strömungen im Unternehmen, die den Erfolg gefährden? Oder sind vielleicht durch missverständliche Vorgaben in der Führung Probleme vorprogrammiert?



Selbstverständlich gehören zu einem professionellen Training ein Leitfaden und eine abgestimmte Methodik/Didaktik. Allerdings sollten die Inhalte auf die äußeren Einflussfaktoren genauestens abgestimmt sein.

Vorsicht ist geboten, wenn sich der Trainer nicht in seine Karten blicken lassen möchte! Es geht nicht um die Überlassung von Trainerleitfäden eines Trainings. Das sollte geistiges Eigentum des Anbieters bleiben. Vielmehr geht es um die genaue Definition einer Leistung, die Sie als Kunde wünschen und zum Schluss auch bezahlen werden.

## Faktor 4: KickOff! Teilnehmer professionell vorbereiten und für den Prozess motivieren!

Für Erfolg einer Weiterqualifizierung oder eines Trainings ist die Zustimmung und Motivation der Teilnehmer von Beginn an einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Müssen aufgrund mangelnder Vorbereitung oder vorhandener Vorbehalte zusätzliche Hürden noch im Training ausgeräumt werden, kostet dies teure und kostbare Trainings- und Arbeitszeit Ihrer Mitarbeiter! Worauf es besonders ankommt:

- Leitstern und Nutzen für die Teilnehmer – bestenfalls durch eine gelungene Veranstaltung mit einer Keynote.
- Vorgespräche mit den Teilnehmern durch die jeweiligen Führungskräfte (im Rahmen von Meetings, etc.).
- Eine adäquate Abfrage der Erwartungshaltung der Teilnehmer.
- Persönliche (schriftliche) Einladung – gemeinsam mit dem Trainer – mit Begründung zur Notwendigkeit des Trainings.
- Vermeidung des „Verordnet-Effekts“ durch frühzeitige Einbindung der Zielgruppe.
- Vorstellung der handelnden Personen und deren Expertise.
- Die frühzeitige Terminierung des Projekts zählt auch zu einer – von Beginn an – wertschätzenden Vorgehensweise.
- Information an die Teilnehmer, was genau die zu erwartenden Inhalte des Trainings sind (Ausnahme: Überraschung aus didaktischen Gründen) und wie sich der Teilnehmerkreis zusammensetzt.



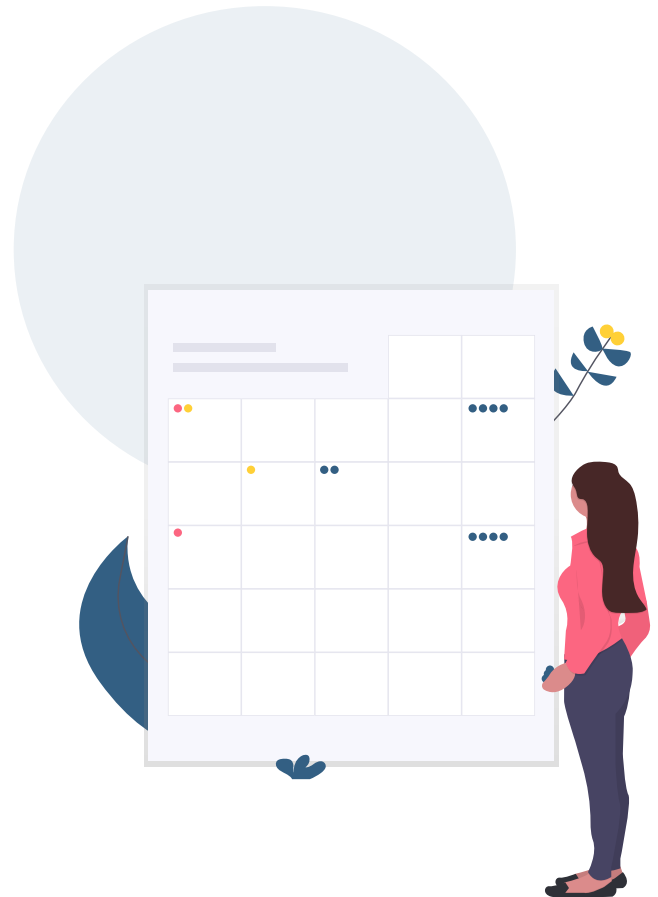
# Kriterien für die Auswahl von Trainingsformaten

## Faktor 5: Trainingsmanagement – erfolgreiche und effektive Organisation

Nicht nur ein erfolgreiches Training selbst, sondern auch die Prozesse und Evaluierung um das Training, haben einen massiven Einfluss auf den Erfolg des Projektes. Gerade durch fehlerhaftes und ineffizientes Trainingsmanagement entstehen Aufwände und Kosten, die auch bei vermeintlich preisgünstiger Trainerauswahl Kosten-Nutzen in ein negatives Verhältnis bringen. Zudem produzieren Trainingsprojekte oftmals ungeahnte interne Aufwände durch Kommunikation, Terminabstimmung und Troubleshooting, die im Vorfeld einer Maßnahme nicht ausreichend bedacht werden. Zu einem professionellen Trainingsmanagement gehören:

- Involvieren der Führungskräfte und Entscheider.
- Trainerauswahl- und Koordination.
- Termin- und Standortverwaltung.
- Lern- und Arbeitsmedien.
- Qualitätsmanagement und Evaluierung der Lernfortschritte.

Sollten Sie diesen Faktor außer Acht lassen, werden Sie die gewünschten Erfolge einer Trainingsmaßnahme, wie beispielsweise ein Verkaufstraining, nicht einfahren. Es ist nicht ratsam, Mitarbeiter an einer aufwändigen Maßnahme teilnehmen zu lassen und deren Führungskräfte nicht zu involvieren – und noch mehr: Führungskräfte müssen die neu trainierten Inhalte intensiv mit Ihren Mitarbeitern nachbearbeiten. D.h. Führungskräfte sollten die Inhalte weiter voranbringen und auf Umsetzung bei ihren Mitarbeitern drängen.



Coaching ist hier die nächste Stufe. Ideal wäre ein Ineinandergreifen der Maßnahmen. Nach dem Training unterstützt die Führung durch intensives und individuelles Coaching ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung der Lernfortschritte. Voraussetzung ist natürlich die Kenntnis der Trainingsinhalte und die Befähigung zu coachen. Weitere Möglichkeiten einer gelungenen Einbindung von Führungsfunktionen:

- Zu Beginn der Trainings werden die Teilnehmer durch ihre Führungskräfte begrüßt.
- Die Trainings finden "hierarchiebereinigt" statt. D.h. Führungskräfte sind nicht mit Ihren Team-Mitgliedern im gleichen Training.
- Feedback der Teilnehmer durch die Führungskräfte.

# Kriterien für die Auswahl von Trainingsformaten

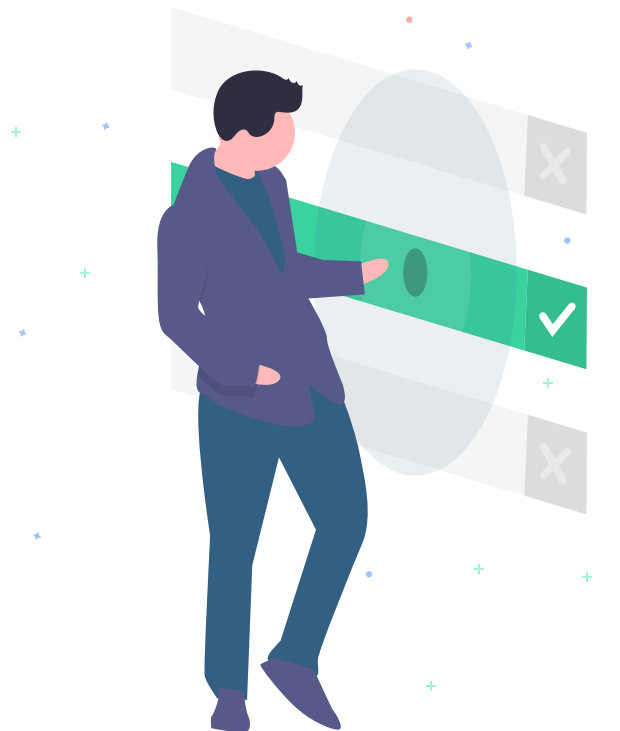
## Faktor 6: Messbare Erfolgskriterien festlegen!

Wie werden die Erfolge des Trainings gemessen, bzw. evaluiert? Eine schier endlose Diskussion entfacht diese Frage zwischen Befürwortern und Gegnern von Messbarkeit. Eine mögliche Messbarkeit kann wie folgt angegangen werden: Definition qualitativer und quantitativer Kriterien.

Hier könnten sich die folgenden qualitativen Größen ergeben: Gesprächs-führungsqualität an definieren Standards, wie beispielsweise einer strukturierten Bedarfsanalyse. Quantitative Größen wie beispielsweise die Anzahl neu gewonnener Kunden nach Trainingsdurchführung.

Von Seiten der Gegner kann es zu Einwänden kommen: Die Größen sind nicht alleine durch das Training zu beeinflussen! Korrekt – aber die Erfahrung zeigt, dass es durchaus Sinn macht, über diese Frage mit Trainer und Auftraggeber zu diskutieren. Dabei entstehen interessante Gespräche über das Interesse des Auftraggebers, konkrete Veränderungsziele und wirtschaftliche Interessen!

Evaluationstermine während und am Ende des Trainingsprojektes dienen dazu, den Erfolg qualitativ und quantitativ zu bewerten. Dabei werden die Sichtweisen der einzelnen Stakeholder, also der Kunde, die Teilnehmer und der Trainer, mit einer Benchmark verglichen. Dabei muss diskutiert werden, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um die Nachhaltigkeit und Wirkung des Trainings zu steigern, welche Learnings aus dem Projekt gezogen werden können und wie die Projekt-Dokumentation sinnvoll genutzt werden kann.



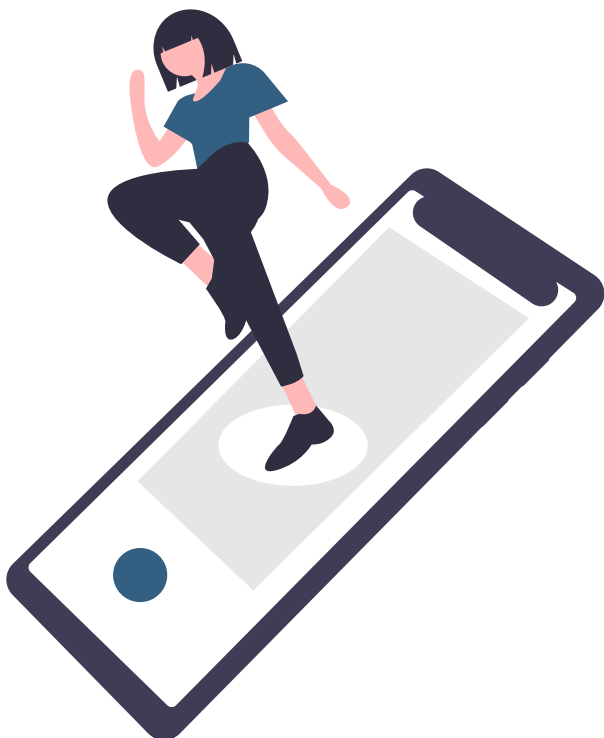
## Faktor 7: Transfer herstellen – Online und Offline miteinander teilnehmergeerecht kombinieren!

Eine Kombination aus Präsenz- und Onlinetraining schafft Synergien, die sehr effektiv sein können.

Blended Learning nutzt die besten Online-Tools, um eine von Trainern geführte Gruppe zu unterstützen. Immer mehr Menschen werden jedoch auch dazu ermutigt, ihre eigenen Wege mit computergestützten Modulen zu erkunden und zu beschreiten.

Ein Trainer/Umsetzungsberater kann diese Lektionen zum Leben erwecken und ihnen einen Sinn geben. Dabei konzentriert sich hybrides Lernen weniger auf die Technologie, als vielmehr auf die effektivste Art, den Lernenden einen Weg anzubieten, der für sie zum Erfolg führt.

**Bieten Sie Ihren Teilnehmern die Möglichkeit, Offline- und Online-Lernen zu kombinieren: Entweder durch Blended Learning oder via hybrider Trainings.**



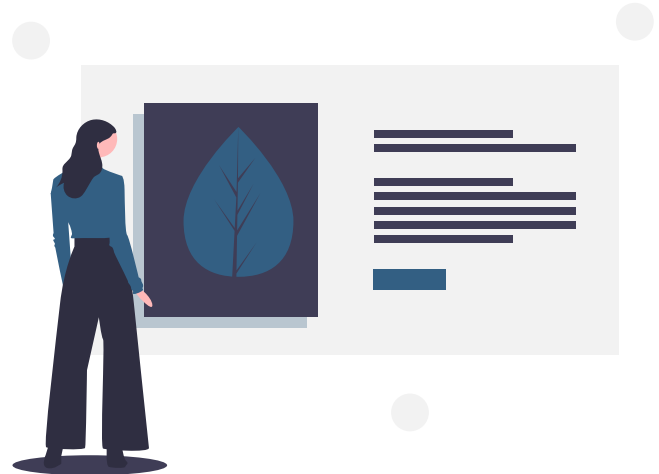
# Trainingskonzept BUHR & TEAM

**Schritt für Schritt zu mehr Erfolg im Business. Motivierende Impulse, interaktive Präsenztrainings, kombiniert durch digitale Lerneinheiten. Individuell und wirksam – das ist unser Prinzip für nachhaltige Kompetenzentwicklung in der digitalisierten Welt.**

Je unterschiedlicher das Lernverhalten der verschiedenen Generationen ist, desto teilnehmergerechter müssen wirksame Trainings heute aufgebaut sein. Wir erreichen das durch ein hybrides, passgenaues Trainingsdesign:

Auf ein zweitägiges, intensives Trainingsmodul unserer Clean Leadership- oder Clean Sales-Trainings in kleinen Gruppen, folgt eine mehrwöchige Transferphase in Ihrem Unternehmen. Die Trainingsfortschritte werden mit Live-Online-Trainings in der Transferphase evaluiert und vertieft.

Um das Gelernte vollständig durchzuarbeiten oder um bestimmte Aspekte noch einmal nachzuschlagen, haben wir von BUHR & TEAM gemeinsam mit THIS die OnlineAKADEMIE ins Leben gerufen. Das Team von THIS verfügt über das Know-how und die Erfahrung, Didaktik und Interaction Design sinnvoll zu kombinieren, um Lerninhalte wirksam zu vermitteln. Gemeinsam haben wir die Trainingsinhalte von BUHR & TEAM abwechslungsreich aufbereitet, damit sie gut konsumierbar sind und nachhaltig im Gedächtnis verankert werden.

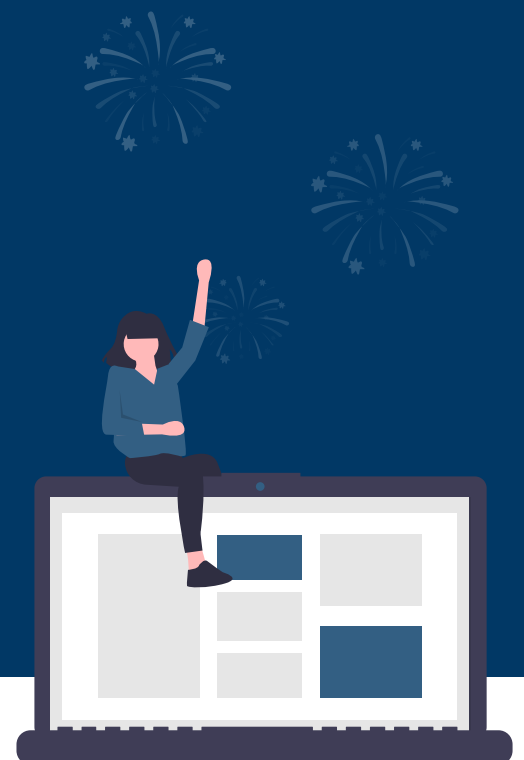


Die OnlineAKADEMIE verbindet Micro Learnings – kleine Lerneinheiten, die schnell konsumiert werden können – und Online Trainings – involvierende, interaktive Geschichten, um die Lernenden in ein Thema einzuführen – in gesamte Themenwelten – Clean Leadership und Clean Sales. Wir legen bei der Aufbereitung der Inhalte und der Zusammenstellung der Lerneinheiten großen Wert auf eine nachhaltige Learning Experience.

## Fazit

Hybrides Training vereint Präsenztrainings wirksam mit E-Learning und Live-Online-Training. Präsenztrainings haben aber auch im digitalen Zeitalter weiter ihre Berechtigung. Die Hauptgründe für Präsenztrainings liegen in der Interaktion, der Gruppendynamik, dem sozialen Druck und der störungsfreien Fokussierung auf ein Thema für einen längeren Zeitraum an einem bestimmten Ort. Online-Lernformate sind hingegen orts- und meistens auch zeitunabhängig für die Teilnehmer nutzbar und das individuelle Lerntempo kann berücksichtigt werden.

**Um die Vorteile beider Welten zu nutzen, empfehlen wir ein auf das Unternehmen und die individuellen Anforderungen abgestimmtes Konzept. So kommen wir vom Know-How zum Do-How!**



## Über die Autoren



Sebastian Berg, Vorstand der Buhr & Team AG für Mehr Unternehmenserfolg, entwickelt seit mehr als 10 Jahren Konzepte zur wirksamen Weiterbildung von Führungskräften und professionellen Vertriebsorganisationen, für mehr Unternehmenserfolg. Seit mittlerweile 5 Jahren ist er zudem verantwortlich für die Vermarktung der Konzepte von BUHR & TEAM. Er verantwortet ein Expertenteam von 26 Trainingsexperten und Beratern, die jährlich mehr als 10.000 Teilnehmer nachhaltig entwickeln.

**BUHR & TEAM**  
FÜR MEHR UNTERNEHMENSERFOLG



Christoph Hubertus, Gründer und Geschäftsführer der THIS GmbH, entwickelt mit seinem Team Learning Lösungen, die Didaktik und Interaction Design verbinden, um Qualität digital erlebbar und Wissenstransfer erfolgreich zu machen. Das Unternehmen hat erfolgreiche Projekte für Marken, wie 1. FC Köln, Allianz, Amidori, A. Lange & Söhne, Evonik, Festspielhaus Baden-Baden, Grohe, Messe Düsseldorf, Montblanc, Physical Nation, Ratiopharm, SEAT, Teva und Volkswagen umgesetzt.



Shaping  
Interactions  
[www.this.work](http://www.this.work)