

Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter

Jürgen Sammet
Jacqueline Wolf

Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter

So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten

Mit 35 Abbildungen

Jürgen Sammet
Kitzingen, Deutschland

Jacqueline Wolf
Kitzingen, Deutschland

ISBN 978-3-662-58509-2 ISBN 978-3-662-58510-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58510-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

„Is it time to fire trainers, instructors even professors?!?“ – so lautete der provokative Titel eines Vortrags, den ich 2014 auf einem Kongress des ATD – der weltweit größten Organisation für Talentmanagement – hörte. Die Referentin Allison Rossett, eine bekannte L&E-Expertin (Expertin für Lernen & Entwicklung) in den USA, gab zwar als Antwort ein beruhigendes „Nein“, allerdings versehen mit dem Hinweis, dass in den nächsten fünf Jahren darüber anders gedacht werden könnte. Denn eines ist klar: Der Trainerberuf wird und muss sich ändern.

Nach dem Vortrag unterhielt ich mich auf dem Kongress mit Ben, einem Instructional Designer, der Führungskräfteentwicklungsprogramme für einen Energiekonzern entwirft. Sein Sohn möchte Trainer werden. Ben: „Ich habe ihm abgeraten. Trainer ist ‚old school‘. Was ‚new school‘ ist, weiß ich allerdings auch nicht“.

Diese Bemerkung hat mich seitdem nicht mehr losgelassen: Was ist „new school“? Wie sieht eine moderne Version des Trainers¹ aus? Und was heißt eigentlich „modern“? Warum ändert sich der Trainerberuf, es hat doch in den letzten 20 Jahren gut „geklappt“?

Die Antwort liegt auf der Hand: Der Trainerberuf ist, ebenso wie das Lernen in Organisationen allgemein, nachhaltig von der Digitalisierung betroffen. Mit großem Weitblick formulierte Herbert Keller bereits vor mehr als 10 Jahren: „Wer heute noch nicht den Anschluss an das digitale Zeitalter gefunden hat, wird bald die Konsequenzen spüren. In der Welt des Trainings spricht man schon länger von ‚High Tech‘ und ‚High Touch‘². Nur wer mit der technologischen Revolution Schritt halten kann und außerdem noch ein hervorragender Kommunikator und Performance-Profi ist, wird überleben“ (Keller 2005, S. 150).

Die von Keller formulierten Anforderungen sind hoch. Und doch soll mit diesem Buch ein Umriss gezeichnet werden, wie ein „New-school-Trainer“ aussehen kann. Unsere These: Der Trainer wird sich hin zum „agilen Lernbegleiter“ verändern. Zugegeben, „Lernbegleiter“ klingt nicht besonders „new“. Aber die deutsche Sprache bietet keinen adäquaten Ausdruck, der die neue Rolle präziser beschreiben könnte. Im Englischen dagegen verbreitet sich immer mehr die Bezeichnung „Learning Professional“. Wie man es auch bezeichnen möchte: Mit diesem Buch soll eine Antwort auf die Frage gegeben werden, wie eine digitale Transformation des Trainers aussehen kann. Die Wandlung des Trainers zum (agilen) Lernbegleiter ist freilich nur ein Symptom für grundlegende Veränderungen im Bereich der Weiterbildung und des organisationalen Lernens: „New Work“ erfordert „New Learning“! Deswegen soll es im Folgenden

-
- 1 Selbstverständlich könnte hier statt Trainer auch Dozent, Weiterbildner oder Personalentwickler sowie jeweils deren feminine Form stehen. Zur Komplexitätsreduktion wird hierauf verzichtet.
 - 2 Bei der Gegenüberstellung der beiden Begriffe geht es um die Bedeutung der Interaktion mit Menschen („High Touch“) im Gegensatz zur Interaktion mit Technik („High Tech“).

auch um die grundsätzliche Frage gehen, wie Lernangebote im Zeitalter der Digitalisierung gestaltet werden können. Jenseits aller „Buzz-Wörter“ sind wir der Überzeugung, dass solche Lernangebote über weite Strecken „agil“ gestaltet sein müssen. Die neue Arbeitswelt schafft (Lern-)Herausforderungen, die sich oft nicht mit althergebrachten Strategien lösen lassen. Gefordert sind zeitnahe und individuelle Angebote, die möglichst schnell den Lernbedarf decken können. Auch sind manche Herausforderungen so neuartig, dass noch niemand eine „Lösung“ dafür weiß. Es gibt schlicht und ergreifend bislang keinen „Experten“, der die Lösung bereits weiß und sie anderen beibringen kann. „Agilität“ bezieht sich also nicht nur auf Lernformate und Methoden, sondern auch auf die Inhalte. Beides wollen wir mit der Bezeichnung „agiler Lernbegleiter“ zum Ausdruck bringen.

Die hier vorgestellten Modelle und Konzepte beziehen sich einerseits auf wissenschaftliche Grundlagen. Andererseits beruhen sie auf unseren – zusammengezählt – 25 Jahren Erfahrung in der Weiterbildungsarbeit mit multinationalen Großkonzernen, Mittelstand, KMUs und vielen weiteren Organisationen aus Gesundheitswesen, Verwaltung und Non-Profit-Bereichen. Insofern haben sie sich in der Praxis bereits vielfach bewährt. Dennoch soll das Buch nicht als „Rezeptbuch“ verstanden werden, denn Rezepte gibt es im Bereich des Lernens nicht. Lehren und Lernen bleibt „wirkungsunsicher“ (Luhmann 1987, S. 61), Empfehlungen darf man aber aussprechen.

Wir werden zeigen, dass die digitalen Veränderungen beides beinhalten: enorme Chancen, aber auch nicht zu unterschätzende Risiken. Deswegen sollen mit dem Buch Trainern eine Orientierung und Handreichung gegeben werden, wie mit den Veränderungen im Bereich des Lernens umgegangen werden kann. Um den Fokus dieses Buches nicht aus den Augen zu verlieren, haben wir einige Aspekte des Themas nicht tiefer behandelt. Dies kann an anderer Stelle erfolgen. So sind selbstverständlich Trainer nicht die einzigen, die von den Veränderungen betroffen sind. Für Personalabteilungen sowie die Personal- und Organisationsentwicklung finden sich weitere spezifische Herausforderungen. Auf diese übergeordnete Perspektive kann jedoch im vorliegenden Rahmen nur am Rand eingegangen werden. Ebenso ist das vorliegende Buch keine Methodensammlung, daher wird in den jeweiligen Kapiteln auf konkrete Handreichungen und weiterführende Quellen beschränkt.

Jürgen Sammet
Jacqueline Wolf

Literatur

1. Kellner, H. J. (2005). *Was Trainer können sollten : Das neue Kompetenzprofil des modernen Trainers*. Offenbach: GABAL-Verlag.
2. Luhmann, N (1987). Strukturelle Defizite. Bemerkungen zur systemtheoretischen Analyse des Erziehungssystems. In J. Oelkers & H.-E. Tenorth (Hrsg.), *Pädagogik, Erziehungswissenschaft und Systemtheorie* (S. 57–75). Weinheim und Basel: Beltz.

Inhaltsverzeichnis

1	Die „Learning Revolution“	1
1.1	Das Performance-Problem	3
1.2	Lernen wird vielfältiger: Lernformate	7
1.2.1	Lernprinzipien: formal oder informell – geleitet oder selbstgesteuert	7
1.2.2	Blended Learning: Lernformate kombinieren	14
1.3	Was bedeutet das nun alles für den Trainer? – Sechs Thesen	16
	Literatur	21
2	Lernarchitektur erstellen	23
2.1	Auftragsklärung und Bedarfsanalyse	24
2.1.1	Performance-Ziele festlegen	24
2.1.2	Technik- und Teilnehmer-Check	28
2.1.3	Weitere Tools für die Auftragsklärung	30
2.2	Grobplanung	30
2.2.1	Inhalte sammeln, reduzieren und sortieren	32
2.3	Lernformate auswählen und verzahnen	33
2.3.1	Lernformate auswählen	33
2.3.2	Lernformate methodisch verzahnen	37
2.3.3	Vier Beispiele für Lernarchitekturen	38
2.4	Erweiterung: Individualisierte (adaptive) Lernpfade	40
2.5	Planung und Umsetzung formaler Lernformate: Der Lerndiamant	42
2.6	„Planung“ und Umsetzung informeller Lernformate: Der Lernrahmen	47
2.7	Umsetzungs-Check (fortlaufend)	50
	Literatur	53
3	Präsenztraining im Blended Learning	55
3.1	Orientierung	57
3.2	Hinführung und Inhalte erschließen	58
3.3	Inhalte verarbeiten	59
	Literatur	65
4	Online-Trainings	67
4.1	Technische Voraussetzungen	68
4.2	Virtuelle Präsenz des Online-Trainers	71
4.3	Problem: Mangelnde Aufmerksamkeit	74
4.3.1	Geben Sie Tipps für eine gute Lernumgebung	75
4.3.2	Sorgen Sie für Interaktion!	75
4.3.2.1	Interaktionsfunktionen und Ideen zur methodischen Anwendung	76
4.3.3	Lieber kurzhalten!	79
4.4	Online-Trainings im Blended Learning	79
4.4.1	Orientierung	79
4.4.2	Hinführung und Inhalte erschließen	81
4.4.3	Inhalte verarbeiten	82
	Literatur	83

5	E-Learning	85
5.1	E-Learning im Blended Learning	87
5.2	Lernvideos: die neue Flipchart des Trainers	88
5.2.1	PowerPoint als Autorentool für Lernvideos	89
5.3	Video-Erstellung mit PowerPoint	90
5.3.1	Phase 1: Konzeption	90
5.3.1.1	Didaktischen Aufbau planen	90
5.3.1.2	Video-Format auswählen	92
5.3.1.3	Sprechertext formulieren	93
5.3.1.4	Storyboard entwickeln	95
5.3.2	Phase 2: Produktion	99
5.3.2.1	Storyboard illustrieren	99
5.3.2.2	Objekte animieren	100
5.3.2.3	Folien vertonen	100
5.3.2.4	Video exportieren	101
	Literatur	101
6	Informelles Lernen	103
6.1	Aufgaben des Lernbegleiters	110
6.1.1	Performance klären	110
6.1.2	Lerner unterstützen	111
6.1.3	Kultur entwickeln	115
6.1.4	Infrastruktur gestalten	117
	Literatur	118
7	Change gestalten	121
7.1	Lerner: „Vom Konsument zum Gestalter“	122
7.2	Führungskräfte: „Vom Bewilliger zum Entwickler“	123
7.3	Personalentwicklung: „Performance-Steigerung statt Happy Sheets“	124
7.4	Trainer: „Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter“	125
	Literatur	130