

## **Best Practice:**

# **Degussa: Blended Learning steigert Lerneffizienz**

Autor: Gisela Hagemann

Erschienen in: wundw.de 07/2003

**Wie kann ein Unternehmen seine weltweit verstreut arbeitenden Jungmanager gezielt fördern, ohne dass die Reise- und Seminarkosten explodieren? Die Degussa AG in Düsseldorf setzt auf E-Learning und dabei insbesondere auf das Lernen in virtuellen Klassenräumen. Ein Erfahrungsbericht.**

Was tut ein Unternehmen, wenn Mitarbeiter aus aller Welt gemeinsam lernen und dabei gleichzeitig Probleme aus ihrem eigenen Arbeitsalltag lösen sollen? Die Degussa AG in Frankfurt entschied sich für »Blended Learning« – eine genau aufeinander abgestimmte Mischung aus Lernen am Computer und Präsenzseminaren. Dr. Brigitte Kümbel, Senior Consultant für Personalentwicklung, konzipierte das »Degussa Competencies Development Program I« eine Maßnahme der Personalentwicklung für Fach- und Führungsnachwuchskräfte. Das Besondere an dieser Initiative ist, dass die Teilnehmer sich dabei nicht nur fachliches Wissen, sondern auch »Softskills« wie zwischenmenschliche Beziehungen, Denk- und Verhaltensweisen mit Hilfe einer Lernsoftware aneignen.

## **Transfersicherung über E-Learning**

Zur Zeit starten 12 deutsche Gruppen und mehrere internationale Teams. Das gesamte Programm dauert 1,5 Jahre. In diesem Zeitraum treffen sich die Teilnehmer zu vier Präsenzseminaren von jeweils vier Tagen. Transferphasen zwischen den Seminaren sichern die Umsetzung des Gelernten in die berufliche Praxis. Zum Abschluss des ganzen Programms gibt es ein Zertifikat über den Lernerfolg. Für die Transferphasen treffen sich die Teilnehmer der deutschen Gruppen an einem regionalen Standort der Degussa. Dort bearbeiten sie Projekte und Maßnahmen, die sie sich selbst vorgenommen haben. Die Transfersicherung des internationalen Teams läuft elektronisch vernetzt. Diese Gruppe trifft sich mehrmals in einem virtuellen Klassenzimmer. Dabei gilt es, einen Zeitpunkt zu finden, der für Franzosen, Engländer, Italiener, Chinesen, Singalesen, Japaner, Ukrainer und Amerikaner gleichermaßen passt. Start für das erste international zusammengesetzte Team war im Dezember 2002. Wie laufen die Präsenzphasen? Inhaltliche Schwerpunkte der vier Seminare sind Teamarbeit, Konfliktfähigkeit, Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie unternehmerisches Denken und Handeln. Je ein interner und ein externer Trainer gestalten die Seminare und geben Feedback sowohl auf den persönlichen Lernerfolg als auch auf die Gruppenprozesse.

## **Auf den Lerner eingehen**

Die Trainer begleiten die Gruppe während der gesamten Laufzeit des Programms. Die Teilnehmer bearbeiten Aufgaben aus ihren eigenen Bereichen. Am Abend diskutieren sie die tagsüber besprochenen Themen mit Degussa-Führungskräften. Um sicherzustellen, dass die auf den Seminaren gewonnenen neuen Einsichten und Erkenntnisse auch im Alltag umgesetzt werden, macht sich jeder Teilnehmer am Ende jeder Präsenzphase einen individuellen Aktionsplan.

Ziele, Verbesserungspotenziale und Lösung von speziellen Problemen werden aufgelistet. So weit ein klassisches Training, wie es bei vielen Unternehmen vorkommt. Doch jetzt kommt der kleine Unterschied mit den großen Folgen: Bei den herkömmlichen Trainings ist das Lernen vorbei, wenn das Seminar vorbei ist. Spätestens am Montagmorgen regiert der graue Alltag wieder. Unser Lernender bleibt mit seinen neuen Einsichten allein.

Blended Learning macht Schluss mit einer solchen Verschwendung von Ressourcen. Zeit und Geld für Trainings sind zu kostbar, um zuzulassen, dass deren Wirkung sich schon bald ins Nichts auflöst. Blended Learning erhöht die Lerneffizienz. Wie schafft die Degussa das? Die Teilnehmer bleiben auch in der Zeit zwischen den Seminaren miteinander im Kontakt. Sie bearbeiten konkrete Aufgaben aus dem Arbeitsalltag und geben sich gegenseitig Feedback auf die erbrachte Leistung. Da es bei dem internationalen Team aus zeitlichen und kostenmäßigen Gründen nicht möglich ist, die über den ganzen Erdball verteilten Mitarbeiter der Degussa AG immer physisch an einem Ort zu versammeln, ist ein virtuelles Klassenzimmer die Lösung.

## **Virtuelles Feedback**

Hamid aus Köln, Frank aus Hanau, Philippe aus Mailand und Mike aus den USA sitzen am Montag um Punkt drei Uhr mitteleuropäischer Zeit, ausgerüstet mit Kopfhörer und Mikrofon, vor ihrem Computer und klicken sich in das virtuelle Klassenzimmer ein. Sie sprechen miteinander und hören einander. Im Prinzip wäre es auch möglich, einander zu sehen. Eine Kamera lässt sich leicht installieren. Doch die Datenübertragung von Bildern dauert oft noch zu lang. Brigitte Kümbel sitzt im Tagungsraum eines Hotels in Bad Soden-Salmünster und moderiert die Diskussion. Philippe berichtet über seine Fortschritte bei der Umsetzung seines Aktionsplans: Was war mein Ziel? Er wollte lernen, fokussierter zu arbeiten und mehr zu delegieren. Was habe ich in der Zwischenzeit getan? Was habe ich tatsächlich erreicht? Die Kollegen stellen vertiefende Fragen. Brigitte Kümbel ernennt Philippe zum Co-Moderator. Auf diese Weise lernt er, wie man eine virtuelle Gruppe steuert: Eine Ausbildung zum eModerator »on the-job«. Abschließend bekommt Philippe Feedback für seine Präsentation. Zwischenzeitlich ist Hamid aus dem Netz geflogen.

Das Internet ist nicht zu allen Zeiten in allen Regionen stabil. »Diskutiert so lange«, ruft Brigitte Kümbel Philippe, Mike und

Frank zu, greift zum Handy und ruft in Köln an: »Was ist los?« »Mein Computer ist abgestürzt«, sagt Hamid. »Das Problem ist behoben. Ich bin gleich wieder bei euch.« Es kann weitergehen. Jetzt ist Mike aus den USA an der Reihe. Er stellt den Kollegen die Lösung eines kniffligen Ingenieurproblems vor. Bei technischen Herausforderungen wird die Diskussion der Männer gleich lebhafter als zuvor bei den »weichen« Themen wie loslassen können und Vertrauen aufbauen. »Die Folie mit der grafischen Darstellung des Prozessverlaufs hast du zu kurz gezeigt«, kommentiert Kümbel.

Denn es ist ein wichtiges Lernziel, einen fachlichen Stoff – frei von Fachjargon – einem nicht-fachlichen Publikum plausibel und verständlich zu vermitteln. Deshalb stellt jeder eine aktuelle Herausforderung aus dem eigenen Arbeitsbereich anhand einer Powerpoint Präsentation vor. Der Chemiker lernt, seine Forschungsergebnisse über eine spezielle Substanz so darzustellen, dass es auch der Controller versteht. Die interne Kommunikation im Unternehmen klappt besser. Der Kunde versteht, was der Verkäufer meint. Nach zwei Stunden ist die Sitzung im virtuellen Klassenzimmer beendet. »Good bye, bis zum nächsten Präsenzseminar. Ich freue mich darauf, euch bald wieder zu sehen.« Auf diese Weise garantiert die virtuelle Vernetzung die Transfersicherung zwischen den Treffen von Angesicht zu Angesicht. Wie kommt diese neue Form des Lernens bei der Zielgruppe an? »Ich bin verblüfft, dass es überhaupt funktioniert«, sagt ein Teilnehmer. Einem anderen gefällt vor allem der interaktive Erfahrungs- und Gedankenaustausch rund um den Globus: »Ich finde es interessant und spannend, auf diese Weise hinter die Kulissen von anderen Bereichen zu schauen.« »Es macht viel Spaß, sich über andere Konzepte Gedanken zu machen und anhand der Fallstudien in die Rolle der Unternehmensleitung zu schlüpfen«, kommentiert ein Dritter.

Im dritten Seminar lernen die Teilnehmer, wie sie Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Hamid, Frank, Mike und Philippe treffen die anderen 12 Teilnehmer aus dem internationalen Team in einem Seminarhotel in Süddeutschland wieder. Als Einstieg ins Thema wird der E-Learning-WBT-Kurs »Managing Change« genutzt, in dem theoretische Grundlagen präsentiert werden und der inzwischen auch in deutscher Sprache vorliegt. Der Kurs »Managing Change« beschäftigt sich mit den Grundsätzen von Führung und Management effektiver Veränderungsinitiativen. Die 16 Seminarteilnehmer teilen sich in vier Vierergruppen auf und bearbeiten eine im Kurs enthaltene Fallstudie der Harvard Business School.

### **Gruppendynamische Prozesse**

Die Story simuliert, wie Führungskräfte ihrem Unternehmen wieder auf die Sprünge helfen. In jedem der drei »Akte« gibt es zwei Aufgaben zu lösen. Die Schulungssoftware bietet den Teilnehmern unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten nach dem Multiple-Choice-System an. Die Teilnehmer einigen sich darauf, welche Alternative sie ankreuzen sollen. Je nach Entscheidung baut sich ein anderes Szenario auf.

Nach zwei weiteren Aufgaben gibt das System Feedback. Die Diskussion über die beste Vorgehensweise schafft einen gruppendynamischen Prozess im Team. Hamid, Frank, Mike und Philippe sind zusammen in einer Gruppe. Sie haben eine halbe Stunde Zeit, um die erste Frage der Simulation zu beantworten. Dabei schlüpfen sie in die Rolle des Leiters eines F&E-Teams, der den vom Unternehmen eingeleiteten Veränderungsprozess mit seiner Gruppe abstimmt und seine Auswirkungen auf die Teammitglieder managt.

Das Gespräch wird nach kurzer Zeit sehr intensiv. Wann und wie informieren wir die Mitarbeiter? Was sollen wir sagen? Welche Kernbotschaften wollen wir vermitteln? Frank findet, dass die Lösung A die richtige ist. »Wir müssen den Mitarbeitern klar machen, dass unser Ziel die langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Leistungsstärke unseres Unternehmens ist«, sagt er. Mike sieht das nicht ganz so: »Findest du nicht, dass wir damit die Mitarbeiter demotivieren. Mir gefällt die Lösung B besser. Der beste Weg, das Unternehmen zu sichern ist, unsere kreativen Potenziale zu nutzen.« Philippe entgegnet: »Wenn wir es bis jetzt nicht geschafft haben, unsere kreativen Potenziale zu identifizieren, ist die Zeit dazu jetzt zu knapp. Das Unternehmen ist in einer Krise, wir müssen schnell handeln. Darum bin ich auch für die Lösung A.«

Nach einer halbstündigen Diskussion hat sich die Gruppe für eine Lösung entschieden. Mit ihrem Ergebnis kommen sie zu Brigitte Kümbel. Sie gibt die Antwort in den PC ein und das Szenario geht in die nächste Runde. Insgesamt bearbeiten Philippe, Hamid, Frank und Mike auf diese Art sechs Szenarien. Dabei erleben sie, wie ihre Einstellungen und Vorannahmen den Veränderungsprozess mitsteuern und welche Wirkung sie bei den Mitarbeitern hervorrufen. Die Software »Managing Change« enthält auch elektronische Fragebögen. So erhalten die Lernenden vom System Feedback zu ihren Fertigkeiten im Bereich Veränderungsmanagement.

Auch im vierten Block »Unternehmerisches Denken und Handeln« arbeitet die Degussa mit einem WBT. Diese Software wird zur Zeit an die speziellen Verhältnisse von Degussa angepasst. »Wir haben natürlich überlegt, was für uns sinnvoller ist – die Neuentwicklung einer Lernsoftware oder bestehende Software unseren Bedürfnissen anzupassen. Eine Neuentwicklung mit sieben Stunden Lernzeit hätte uns etwa 300.000 Euro gekostet. Eine Standardsoftware anzupassen, ist da wesentlich günstiger«, ist sich Brigitte Kümbel sicher. Im übrigen hat die Gruppenarbeit mit E-Learning noch einen ganz anderen Nutzen, der in keiner Erfolgsrechnung auftaucht: Durch ihre Erfahrungen mit Blended Learning können alle Teilnehmer ihre Führungskräfteausbildung noch mit dem eModerator-Schein abschließen – ein zusätzlicher Karrierebonus, der signalisiert, dass man gelernt hat, virtuelle Teams zu steuern.