

Abschied vom Chancen des digilogen Lernens



Lernen als Konsum

am Beispiel einer Großbank

Es reicht nicht aus, den digitalen Wandel im Unternehmen zu verordnen. Damit die Transformation gelingt, bedarf es zwingend eines gemeinsamen Verständnisses innerhalb der gesamten Organisation. Auch bei der Weiterbildung. Wer dabei auf die Verknüpfung von Präsenztrainings und digitalen Lernformaten setzt, befindet sich in einem ständigen Spannungsverhältnis zwischen analog und digital, zwischen persönlicher Vernetzung und digitalem Fortschritt, zwischen Festhalten und Loslassen. Und Organisationen sollten sich über eines im Klaren sein: Sie müssen sich permanent weiterentwickeln. Doch genau darin liegt enormes Potenzial, wie das Beispiel der Commerzbank zeigt.



Wie schaffen wir es, unsere Führungskräfte im Unternehmen bedarfsgerechter, flexibler und nachhaltiger zu schulen, und dies über Ortsgrenzen hinweg? Eine Frage, die die Personalabteilung der Commerzbank in Frankfurt/Main schon vor Jahren umtrieb – und es bis heute tut. In den vergangenen drei Jahren haben mehr als 180 Führungskräfte das Development Programm (DP) durchlaufen,

Inzwischen gibt es innerhalb der Commerzbank drei Development Programme für unterschiedliche Führungsebenen. Analog und digitaler Wissenstransfer sind zu digilogem Lernen verschmolzen und fester Bestandteil der Unternehmenskultur. „Wir als Bank wollten uns weiterentwickeln, moderner werden“, erinnert sich Brune an die Anfänge. Blended Learning beziehungsweise digiloges Lernen habe dabei bereits als Gedanke im Raum

gestanden. „Allerdings war uns schnell klar: Für so ein umfangreiches und kostenintensives Lernprogramm, das für einen langen Zeitraum aufgesetzt werden soll, braucht es einen vertrauensvollen Partner.“

Raum Für Führung (RF/F) hatte die Commerzbank bis dato vielfach bei den Themen Führung und Veränderung unterstützt. Eine Zusammenarbeit lag nahe, wenngleich RF/F damals bei digilogen Lernformaten selbst zum Teil noch in den Kinderschuhen steckte. Ein Abenteuer für beide Seiten, spannend und erfahrungsintensiv bis heute. Organisationen ihre Mitarbeiter anleiten und befähigen müssen. Die Anpassung der Lerninhalte an verschiedene Medien erfordert darüber hinaus ein didaktisches Umdenken. Schließlich muss die IT-Infrastruktur die notwendigen technischen Voraussetzungen für die digilogen Lernketten unterstützen. Diese sollte vor dem Start des Lernprogramms unbedingt geklärt und getestet werden. Wenngleich es für die Einführung digiloger Lernplattformen oft nicht viel mehr als eines Internetzugangs, eines Computers und einer webbasierten Onlineplattform bedarf, kann der Einsatz der Technik aufgrund unternehmensinterner Prozesse komplex sein. HR sollte bei all dem Treiber des Themas sein, glaubwürdig die Anstrengung in Richtung Digitalisierung vertreten und das konkrete Erleben schaffen. Hilfreich für den Umdenkprozess kann die Positionierung des Themas im Unternehmen als Veränderungs- und Leadershipprojekt sein.

Egal, wie der Wandel kommuniziert wird – eines ist gewiss: Es wird Widerstand geben. Und das ist auch gut so, denn in ihm liegt die große Chance, die Transformation im Unternehmen zu steuern. So stellen wir regelmäßig fest, dass zu Beginn des digilogen Lernprogramms Teilnehmende sich nur schwer mit dem Selbststudium zurechtfinden. Sie betrachten dies weniger als Chance denn als zusätzliche Belastung und wenig kundenorientiertes Lernen. Dementsprechend hoch ist die Frustration. Es ist jedoch spannend zu beobachten, wie sich diese Gegenwehr innerhalb der Lerndurchgänge legt, weil nicht nur die Teilnehmenden, sondern auch die Organisation selbst lernt und nicht zuletzt der Mehrwert erlebbar wird.

Konzeption und Umsetzung von digilogen Lernketten miteinander zu verbinden, bedeutet immer auch innezuhalten, zurückzublicken und Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Agile Methoden des Projektmanagements sind dabei hilfreiche Erfolgsfaktoren, weil Einwände und Störfak-

DIE AUTOREN



MICHAEL RIERMEIER ▶ Geschäftsführer der Beratungsfirma Raum Für Führung (RF/F) mit Sitz in Frankfurt/M. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Themen Veränderungsbegleitung, Führungskräfteentwicklung und Blended Learning. ▶ michael.riermeier@rf-f.com



ANNETTE LENZ ▶ Beraterin, Coach und Konzeptionistin bei RF/F, Frankfurt/M. ▶ annette.lenz@rf-f.com

bei bereits als Gedanke im Raum gestanden. „Allerdings war uns schnell klar: Für so ein umfangreiches und kostenintensives Lernprogramm, das für einen langen Zeitraum aufgesetzt werden soll, braucht es einen vertrauensvollen Partner.“ Raum Für Führung (RF/F) hatte die Commerzbank bis dato vielfach bei den Themen Führung und Veränderung unterstützt. Eine Zusammenarbeit lag nahe, wenngleich RF/F damals bei digilogen Lernformaten selbst zum Teil noch in den Kinderschuhen steckte. Ein Abenteuer für beide Seiten, spannend und erfahrungsintensiv bis heute.

das erstmalig einen konsequenten Blended-Learning-Ansatz verfolgt. „Die enorme Flexibilität der neuen Lernplattform ist zeitgleich die größte Herausforderung“, sagt **Nicole Brune**. Sie ist als Gruppenleiterin in HR unter anderem verantwortlich für die Qualifizierung von Führungskräften und Projektmanagern.

Das DP verbindet über einen Lernzyklus von einem halben Jahr Präsenzveranstaltungen mit Onlineselbstlernkursen und virtuellem Austausch in der Gruppe. „Der Classroom-Gedanke war uns besonders wichtig“, berichtet Brune. „Zum einen, weil die Führungskräfte miteinander in Kontakt und Austausch kommen sollen. Zum anderen, weil die Tiefe der Wissensvermittlung größer ist, da Lerninhalte viel umfangreicher abgebildet werden können und stets griffbereit sind.“



KULTURELL GEFESTIGTE WERTE ÜBERDENKEN

Viel wichtiger als die Antwort auf das Was und Wie der zu vermittelnden Lerninhalte ist zu Beginn eines solchen Projekts für Unternehmen die Antwort auf die Frage: Was ist das Ziel und wie können wir es strategisch erreichen? Ohne diese Auseinandersetzung gelingt die Transformation nicht, erst recht nicht Top-down. Schließlich ist die Umstellung von analog auf digilog ein großer Schritt für alle Beteiligten. Nicht selten muss die Organisation eigene Grundüberzeugungen und kulturell gefestigte Werte überdenken, bevor sie überhaupt den Wandel einleiten kann. Hinzu kommt: Digiloges Lernen bedeutet Wissensverankerung durch mehr Eigenverantwortung, mehr selbstständiges Lernen und den Abschied vom Lernen als Konsum. Ein Paradigmenwechsel, zu dem

toren rechtzeitig gehört und bewertet werden. Der Erkenntnisprozess ist von Anfang an umfassend, Reibungen im Projektverlauf lassen nach. Die Umsetzung der Transformation erfolgt in der Regel unkritisch und zielführend. Eine logische Kette, die auch für Raum Für Führung und die Commerzbank Teil des gemeinsamen Erkenntnisprozesses war und die beiden Seiten nun

je nach Führungsebene zwei- bis viermal statt, und für das Lernen in Eigenregie sind insgesamt drei Einheiten vorgesehen (Abb.).

Die Teilnehmer je Kurs bilden eine Klasse, die über den gesamten Lernzyklus von sechs Monaten besteht. Via Onlinekonferenzplattform gelingt der virtuelle Austausch zwischen Coach und Teilnehmern reibungslos.

digitalisiert ihre Prozesse und auch ihre Lernformate. Das finde ich super. Mir gefällt besonders, dass wir im Classroom lernen und uns daher sehr intensiv austauschen können.“ Zeitgleich gesteht er, dass er beim Blick auf das Programm durchaus zeitliche Herausforderungen sieht. „Man legt sich schließlich für einen langen Zeitraum fest. Das gibt einerseits Verlässlich-



in die Weiterentwicklung der Lernplattform einfließen lassen.

ZWISCHEN WANDEL UND WIDERSTAND

Die Voraussetzungen für den digitalen Wandel waren innerhalb der Commerzbank 2016 bereits sehr gut, erzählt Brune. „Die Reviews zeigten, dass es ein Interesse an digitalen Formaten gab.“ Viele Führungskräfte empfanden es als schwierig, sich Zeit für Präsenzphasen freizuschaukeln. Da habe die Frage auf der Hand gelegen: „Gibt es Themen, die Führungskräfte wissen sollten, für die es jedoch keiner Präsenz bedarf? Und: Falls ja, welche sind das und wie könnten sie anders vermittelt werden?“

Heute durchläuft jede Führungskraft, die neu in Funktion kommt, das digiloge Lernprogramm. Es beinhaltet drei Lernformate: Virtuelles Klassenzimmer, Onlineselbstlernkurse und Präsenzphasen. Dabei sind die analogen Termine auf zwei Einheiten begrenzt. Die Classroom-Meetings finden

Jedes Onlinemeeting steht unter einem bestimmten Themenschwerpunkt. Die Teilnehmenden können sich währenddessen mit dem Coach und untereinander austauschen. Die Selbstlernkurse enthalten neben textlichen Inhalten anregende Zusätze wie Charts, Illustrationen und Videos.

Sebastian Will durchläuft derzeit das Development Programm „E“ (= Managing Employee). Der 31-Jährige hat im letzten Jahr bei der Commerzbank seine erste Führungsaufgabe als Gruppenleiter HR Strategy & Research übernommen. Das vorbereitende Coaching mit Beratern von Raum Für Führung hat er bereits durchlaufen. In diesem „Ready-to-start“-Coaching über insgesamt vier Stunden kann jeder Kursteilnehmer vorab in einem Vieraugengespräch die Themen besprechen, die ihm vor dem Start in die Führungsaufgabe besonders wichtig sind. „Das war sehr hilfreich“, sagt Will. „Ich habe zum Beispiel Unterstützung für die Vorbereitung des ersten Team-Offsite erhalten.“ Dem digilogen Lernformat steht er offen gegenüber. „Die Bank

keit, andererseits ist es manchmal schwierig, lang geplante Termine aufgrund dringender Themen auch einzuhalten.“

AKZEPTANZ DURCH AUTHENTIZITÄT

Simone Oosterhoff hat bereits Erfahrung mit der digilogen Lernkette und das DP-E durchlaufen. Sie führt als Gruppenleiterin Team Investigation / Compliance bei der Commerzbank ein Team von 20 Mitarbeitern. Zu Beginn des virtuellen Classroom habe sie noch viele Fragezeichen gehabt, erinnert sich die 46-Jährige. „Vor allem weil sich die Teilnehmer nicht sehen konnten“, erzählt Oosterhoff. Für Videos und allgemeine Unterlagen sei die digitale Plattform jedoch das Richtige. Zudem hätten alle Teilnehmer den gleichen Wissensstand und die Gruppe sei homogen. In ihrem Classroom habe dies sogar dazu geführt, dass das Team sich auch in der realen Welt regelmäßig treffe – sowohl zum beruflichen Austausch als auch gelegentlich für private Unternehmungen.

Ganz einfach in den Alltag zu integrieren sei das Lernprogramm dennoch nicht, sagt Oosterhoff. „Man ist bei der Arbeit voll involviert. Wenn im Tagesgeschäft gerade etwas anbrennt, kann ich nicht sagen: Sorry, aber ich muss jetzt digital lernen.“ Die Vor-

nuierlich weiterentwickeln müssen – nicht nur, weil inhaltliche Anforderungen sich ändern, sondern auch, weil Prozesse im Unternehmen und natürlich die Technik voranschreiten.“ Allerdings sei das digitale Lernprogramm gerade deshalb so wert-

Ein Ergebnis, an dem auch RF/F gewachsen ist, weil wir verstanden haben, was digitale Veränderung in einem Unternehmen wie der Commerzbank konkret bedeutet. Weil wir gesehen haben, dass die neue Rolle der Führungskräfte in einem agilen Ar-



Konzeption und Umsetzung von digitalen Lernketten miteinander zu verbinden, bedeutet immer auch innezuhalten, zurückzublicken und Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Agile Methoden des Projektmanagements sind dabei hilfreiche Erfolgsfaktoren, weil Einwände und Störfaktoren rechtzeitig gehört und bewertet werden.

bereitung für Präsenztermine findet sie mit bis zu zwei Stunden angemessen. Rückblickend sagt die Gruppenleiterin: „Am Anfang war das neue Format schon ein wenig ungewohnt, aber dann habe ich mich sehr gut zurechtgefunden. Als Führungskraft hat mich das weitergebracht. Wenngleich“, räumt sie ein, „der Präsenzblock für mich immer noch am wertvollsten war.“ Auf Präsenzformate ganz zu verzichten, kommt auch für Sebastian Will nicht infrage. „Die Kommunikation Face-to-Face und das persönliche Feedback sind nach wie vor wichtig, um sich weiterzuentwickeln.“

LESSONS LEARNED

Erfahrungen wie diese hört Nicole Brune häufig. Die Commerzbank führt ein umfangreiches Review durch und nimmt Kritik ernst. „Wir wissen, dass wir uns konti-

voll. „Wir können es variabel anpassen und die Evaluation unmittelbar in die Lerninhalte einfließen lassen.“ Zeitgleich wisse man, dass noch einige Hürden zu nehmen sind. Zum Beispiel die Kritik, dass die Classroom-Teilnehmer sich nicht sehen können. „Videotelefonie ist in der Tat ein Thema, das geklärt werden muss“, sagt Brune. Auch die Anpassung der Lerninhalte sei nicht immer sofort möglich. Denn zum einen sei es wichtig, dass die Arbeitnehmervertreter mit den Veränderungen einverstanden sind. Zum anderen müsse auch die Technik mitspielen. Dies alles begreife die Commerzbank jedoch als Chance. Das Wichtigste für die Akzeptanz sei die Authentizität, sagt Brune. „Wir haben mit Raum Für Führung ein sehr individuelles, genau auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenes Lernformat geschaffen, mit dem wir unsere Ziele erreichen können.“

beitsumfeld auch agile Arbeitsweisen von uns erfordert und dass Projekte dieser Größenordnung am effizientesten sind, wenn wir Konzeption und Umsetzung im engen Austausch mit unseren Kunden von Anfang an miteinander verbinden, anstatt im „Wasserfall“ zu arbeiten. Durch ständige Anpassung innerhalb der Testphase erhalten Kunden in kürzester Zeit erste Lösungen, mit denen sie direkt arbeiten können. Und wir haben darüber hinaus gelernt: Organisationen, die den digitalen Wandel innerhalb ihres Unternehmens zum Erfolg führen möchten, müssen ein neues Führungsverständnis etablieren. Dieser Verständnisprozess erfordert von Führungskräften und uns als Beratern mehr denn je soziale Kompetenzen wie klare Kommunikation, Zuhören, Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Vertrauen, Vorleben und Vordenken dessen, was die Führung von anderen erwartet. ●