



TRAINING & LEARNING

3 beliebte Personalentwicklungsmaßnahmen, die nicht funktionieren (und was Sie stattdessen tun können)



Nick Hernandez
CEO, 360Learning

Die gute Neuigkeit zuerst: L&D-Abteilungen steht mehr Geld zur Verfügung.

Bereits in [LinkedIn's 2020 Workplace Learning Report](#) ging 37 % der L&D-Abteilungen davon aus, dass ihr Budget in Folgejahr steigen wird, und 57 % beabsichtigten, ihre Ausgaben für Online-Learning zu erhöhen. Und der Trend hält an. Endlich erhalten Personalentwickler:innen die Mittel, die sie brauchen, um [umfassende Mitarbeiterschulungen](#) zu entwickeln.

Mehr Geld bedeutet jedoch auch höhere Erwartungen an die [Personalentwicklung](#).

L&D-Abteilungen spüren den [zunehmenden Druck der Führungsebene](#), effektive Weiterbildungsangebote mit messbarem Nutzen zu liefern. Sie sollten deshalb umso genauer darauf achten, in was sie das mühsam erworbene Geld investieren.

Leider gibt es eine Reihe beliebter Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich auf dem Papier oder in Verkaufsgesprächen gut anhören, aber die nicht halten, was sie versprechen. L&D-Programme und -Technologien sollten Sie daher ganz genau unter die Lupe nehmen, um sicherzugehen, [dass diese die Mitarbeitenden auch wirklich weiterbringen](#).

Bevor Sie sich entscheiden, möchte ich Ihnen einen persönlichen Ratschlag geben, der manchen Leuten vielleicht nicht gefallen wird: Geben Sie kein Geld für veraltete oder ineffiziente Personalentwicklungsmaßnahmen aus, bloß weil diese gerade im Trend liegen. Wählen Sie stattdessen Tools, die der Art und Weise entsprechen, wie Mitarbeiter:innen heute lernen wollen: zeitlich flexibel, aktiv und [kollaborativ](#).

Instructor-led Training: Schulungen im Klassenzimmer

Die vermutlich bekannteste Form der Präsenzs Schulung ist das sogenannte *Instructor-led training* (ILT). Dieser Sammelbegriff umfasst alle Settings, in denen Mitarbeiter:innen zu einer Schulung, einem Seminar oder einem Workshop in einem Raum versammelt sind. *Virtual instructor-led training* (VILT) simulieren das Präsenztraining online, über Webinare, Zoom-Workshops oder virtuelle Klassenzimmer auf einer speziellen VILT-Plattform.

Schulungen unter Anleitung, die alle Teilnehmenden zur selben Zeit am selben Ort absolvieren, sind ein Überbleibsel aus der Zeit, bevor es Online-Lernen gab. ILT ähnelt in vielerlei Hinsicht der klassischen akademischen Ausbildung: Alle sitzen gemeinsam in einem Klassenzimmer und lernen von qualifizierten Ausbilder:innen. Da diese Personalentwicklungsmaßnahme weit bekannt ist, bleibt sie für Führungskräfte interessant, die mit modernen Online-Lernlösungen nicht vertraut sind.

Doch bloß weil eine Lösung bekannt ist, heißt das noch lange nicht, dass sie auch klug ist.

Der größte Nachteil von ILT und VILT besteht darin, dass sie nicht in wachsendem Umfang zu liefern sind. Denn je mehr Personen Sie in ihr (virtuelles) Klassenzimmer aufnehmen, desto weniger Platz bleibt für den Austausch zwischen Lernenden und Lehrkraft. Noch dazu ist es für letztere schwierig, das Engagement der Lernenden hinter einem Bildschirm zu beurteilen, vor allem, wenn das Publikum aus hunderten Personen besteht. Folglich verkommen die meisten VILT-Kurse zu einer passiven Online-Vorlesung, was Studien zufolge [eine ineffektive Art des Lernens](#) ist.

Präsenzs Schulungen mit hunderten Teilnehmern zu organisieren, die zur selben Zeit am selben Ort weitergebildet werden sollen, wäre darüber hinaus ein logistischer Albtraum.

Da immer mehr Unternehmen ganz oder teilweise auf die Arbeit im Homeoffice setzen, was oft mit unterschiedlichen Arbeitszeiten und Verpflichtungen einhergeht, werden zeitlich synchrone Schulungen fast unmöglich. Sie müssten dieselbe Personalentwicklungsmaßnahme mehrmals durchführen, um den Terminkalendern Ihrer Mitarbeiter:innen gerecht zu werden, und selbst dann ist es wahrscheinlich, dass einige sie verpassen werden.

Investieren Sie stattdessen in [asynchrone Weiterbildungslösungen](#), die es den Mitarbeitenden ermöglichen, an Schulungen teilzunehmen, wann immer es ihnen am besten passt. Mitarbeiter:innen des gesamten Unternehmens können dieselbe standardisierte Weiterbildung absolvieren, ohne dass alle in einem physischen oder virtuellen Klassenzimmer untergebracht werden müssen. Das ist angenehmer und Studien zeigen, dass [Mitarbeitende lieber flexibel und nach ihrem eigenen Zeitplan lernen](#).

Asynchrones Lernen lässt sich perfekt auf den Umfang Ihres Unternehmens abstimmen. Sie können Material für Schulungen entwickeln und immer wieder für neue oder [weiterzubildende Mitarbeitende](#) einsetzen. Und das unabhängig davon, ob es sich um 50, 5 000 oder 50 000 Mitarbeitende handelt. Besonders wichtig ist dies für schnell wachsende Unternehmen. Denn die Einstellung von Mitarbeiter:innen ist eine Sache. Sie auszubilden und zu halten ist eine noch wichtigere.

Da immer mehr Unternehmen auf die Arbeit im Homeoffice setzen, werden synchrone Schulungen fast unmöglich. Sie müssten dieselbe Personalentwicklungsmaßnahme mehrmals durchführen, um den Terminkalendern Ihrer Teams gerecht zu werden. Und selbst dann ist es wahrscheinlich, dass einige sie verpassen werden. ”

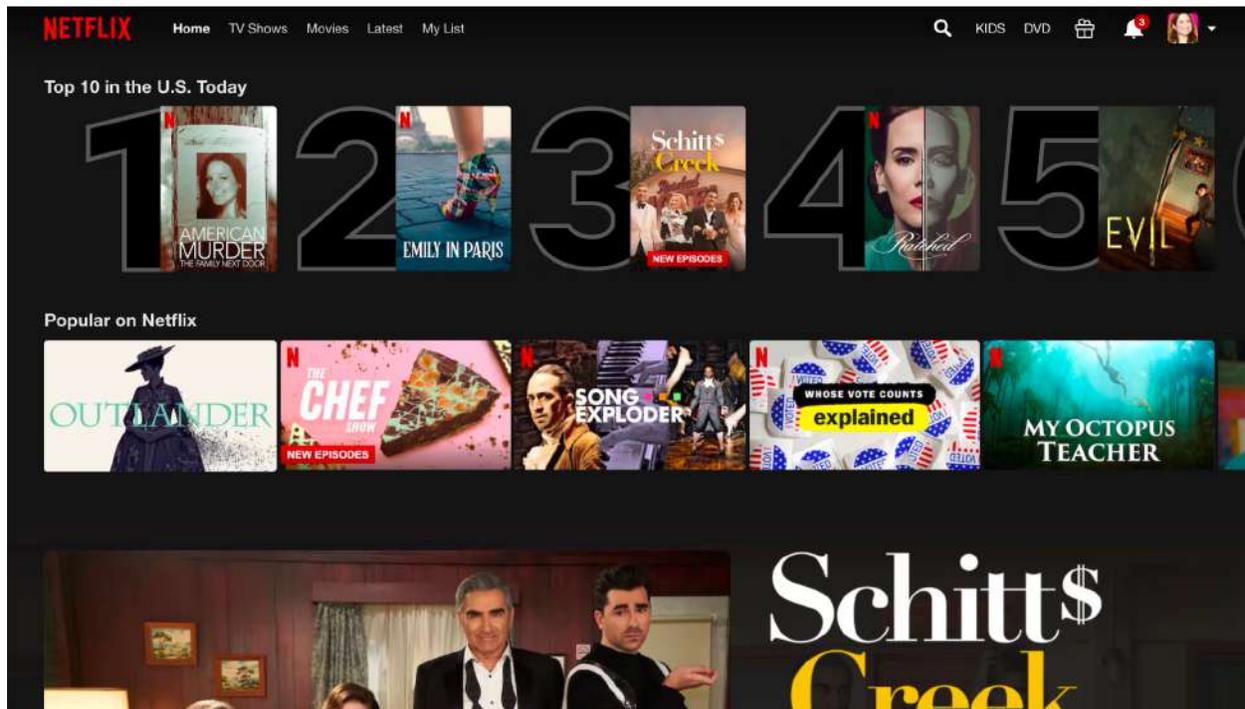
Die „Netflix-Methode“

Schaut man Sendungen auf Netflix, bemerkt man oft gar nicht, wie schnell die Zeit vergeht.

Wäre es nicht schön, wenn Mitarbeitende diesen Effekt auch in Bezug auf Weiterbildungen spüren könnten? Das ist die Logik hinter [einem der größten Trends der betrieblichen Weiterbildung](#). Leider spiegelt dieser Trend nicht die Art und Weise wider, wie Mitarbeitende sich am liebsten weiterbilden.

Learning Experience Platforms (LXPs) wie Docebo oder LinkedIn Learning bieten eine ansprechende Benutzeroberfläche, abrufbare Inhalte und das Versprechen, dass es den

Mitarbeiter:innen gefallen wird, die verschiedenen Kurse geradezu zu *binge-watchen*. Bei diesen Plattformen handelt es sich um KI-gestützte Selbstbedienungs-Angebote, die den Nutzern ähnliche Inhalte vorschlagen. Die Hoffnung der Personalentwickler:innen ist, dass die Mitarbeitenden nicht nur die vorgeschriebenen Kurse absolvieren, sondern auf der Plattform bleiben, um mehr über verwandte Themen zu lernen.



Netflix bietet in der Tat eine erstklassige Benutzeroberfläche, aber das sie ist nicht der Grund, warum die Leute Netflix sehen. Das tun sie wegen der Inhalte: Blockbuster-Filme und spannende Serien. Leider kann jedoch kein noch so gut produzierter [E-Learning-Inhalt](#) mit *Breaking Bad* oder *Mad Men* mithalten.

[Mitarbeitende gehen E-Learning anders an](#), als einen Freitagabend vor dem Fernseher. Wenn sie sich in eine Lernplattform einloggen, dann suchen sie etwas Bestimmtes, wie ein Tutorial, eine Qualifikation oder eine konkrete Information. Sie möchten die Skills lernen, die sie brauchen und sich dann wieder ihrer Arbeit widmen. Niemand loggt sich nur zum Spaß auf LXP ein.

Im Gegenteil: Ein zu großes Angebot an Inhalten kann sogar zu Entscheidungsschwierigkeiten und kognitiver Überlastung führen. Kennen Sie das Gefühl, wenn Sie eine Stunde auf Netflix stöbern und sich nicht für eine Sendung entscheiden können? Ohne klare Anweisungen verbringen Mitarbeitende möglicherweise mehr Zeit damit, sich in ihrem LXP umzusehen, als zu lernen. Oder aber sie geben auf und widmen sich anderen Aktivitäten.

In Sachen Mitarbeiterschulungen brauchen Sie eine Lösung, die eher den sozialen Medien ähnelt als Netflix. Sprich eine Plattform, auf der die Mitarbeitenden nicht nur passiv Kurse oder Videos ansehen, sondern diese aktiv mitgestalten können. Folglich sind sie stärker involviert und absolvieren mit größerer Wahrscheinlichkeit mehr als nur einen Kurs.

Lesen Sie auch:

[Performance Management: Wie Sie Mitarbeiter:innen richtig beurteilen – und effizient weiterentwickeln](#)

[9 Tipps für effektives Feedback unter Kolleg:innen](#)

Mitarbeitende gehen E-Learning anders an, als einen Freitagabend vor dem Fernseher. Niemand loggt sich nur zum Spaß auf ein LXP ein. ”



Check out the 7 **most demanded** Learning Needs declared on your platform

-  **Sophrology**
Help 360Learners discover sophrology, a structured method of personal d...
↑ 30 upvotes - 12 comments
-  **Emotional Intelligence**
Happier and more impactful people
↑ 36 upvotes - 2 comments
-  **How to build a constructive AE <=> BDR working relationship**
A training on how AEs and BDRs can develop a relationship where they wo...
↑ 18 upvotes - 19 comments
-  **Formation Alfred**
Je propose d'organiser des formations Alfred (<https://trello.com/c/>)
↑ 28 upvotes - 6 comments
-  **How to prepare a killer demo**
Demo best practices, storytelling prep, post-demo workshop, and more!
↑ 16 upvotes - 13 comments

Eine [Collaborative Learning Plattform](#) bezieht alle Mitarbeitenden in den Lernprozess ein. Die einen werden Schulungen anfragen und andere (Mitarbeitende) kommen diesen Anfragen nach. Die L&D-Abteilung kontrolliert die Qualität, sammelt Feedback ein und stimmt die Kurse ab, um deren Wirksamkeit zu erhöhen.

Statt alle Kurse zu durchstöbern, erhalten die Mitarbeiter:innen klare Anweisungen, worauf sie sich konzentrieren sollen. Manager:innen erstellen Lernpfade mit Anleitung für ihre Teams, damit diese sich die nötigen Fähigkeiten aneignen können, um ihre Arbeit effizient zu erledigen. Die Vorteile von Standard-Lösungen wie LinkedIn Learning können Sie weiterhin nutzen, aber anstelle eines Angebots an dem sich die Mitarbeiter:innen selbst bedienen, werden die Inhalte als individualisierte Programme mit konkreten Zielen zusammengestellt.

Natürlich soll Lernen Spaß machen – aber das hängt von Inhalten und Kontext ab, nicht von der Benutzeroberfläche. In diesem Szenario setzen alle im Unternehmen darauf, hochwertige und interaktive Inhalte zu erstellen, die die Mitarbeitenden involvieren und die eine breit angelegte Lernkultur fördern.

Lesen Sie auch:

[Mitarbeiterschulung: Der vollständige Leitfaden für ein erfolgreiches Programm](#)

[7 Arten der Mitarbeiterschulung – und der beste Zeitpunkt, sie durchzuführen](#)

Natürlich soll Lernen Spaß machen – aber das hängt von Inhalten und Kontext ab, nicht von der Benutzeroberfläche. ”

Der Blended Learning-Ansatz

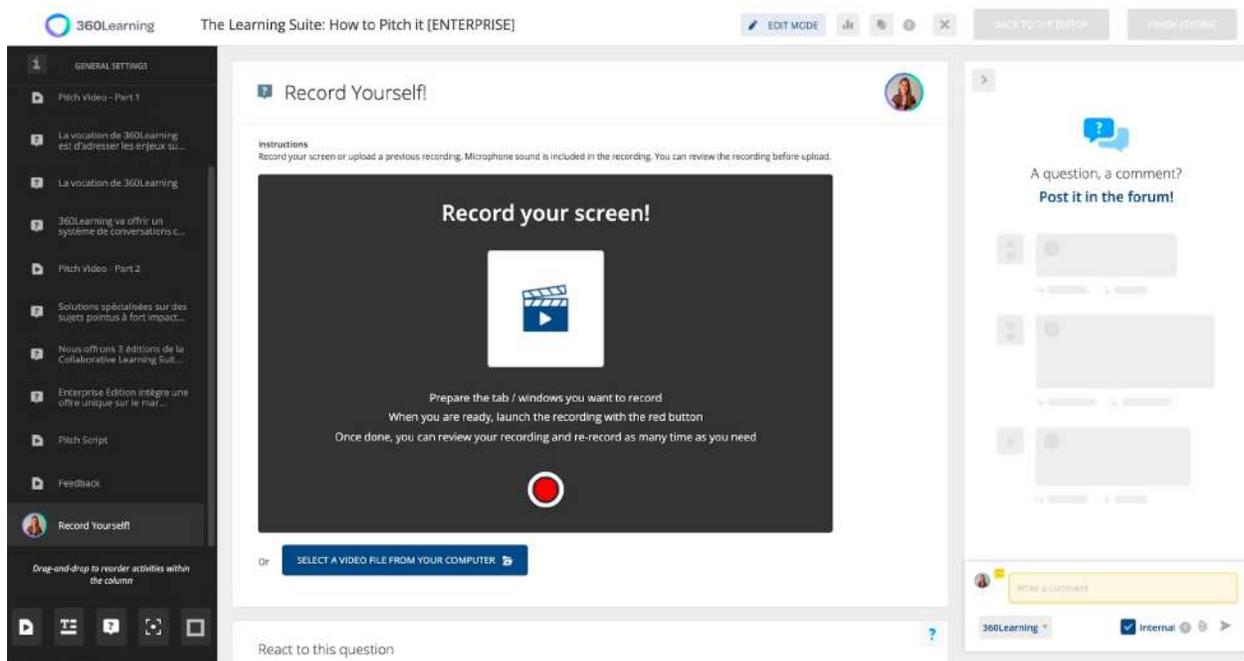
[Blended Learning](#), auch *Hybrid Learning* genannt, ist eine Mischung aus Klassenzimmer- und Online-Schulung.

Dieser Ansatz ist seit langem ein beliebter Kompromiss für Unternehmen, die E-Learning ausprobieren möchten, aber noch nicht bereit sind, auf klassische Weiterbildungen (ILT) zu verzichten. Aufgrund der aktuellen Ereignisse und der zunehmenden Tendenz zum „Homeoffice“ ist dieses Modell jedoch nicht länger geeignet.

Vor Corona sagten Wirtschaftswissenschaftler dem Blended-Learning-Markt ein **Rekordwachstum** voraus. Unternehmen gefiel die Idee, ILT mit Online-Kursen zu ergänzen und so das Beste beider Möglichkeiten zu nutzen. Aber dann musste alles neu gedacht werden und Schulungen im Klassenzimmer waren nicht länger sicher oder realisierbar. Viele Firmen tendieren zur ständigen oder teilweisen Arbeit im „Homeoffice“, ein **Trend, der sich nach Abklingen der Corona-Krise noch verstärken wird**.

Gleichzeitig treten Präsenzs Schulungen mit Lehrkraft immer mehr in den Hintergrund – weil wir diese nicht mehr brauchen. Die Technologie ist heute so weit fortgeschritten, dass sie Lösungen bietet, die **effizienter sind als Präsenzs Schulungen**. Online-Lernlösungen sind leistungstärker und kostengünstiger und es ist wesentlich einfacher, den ROI zu berechnen.

Lesen Sie auch: [Ihr Führungskräfte Training zeigt kaum Wirkung? Jetzt ist der Moment, es anders zu gestalten.](#)



Pitch/Demo-Aufnahme für asynchrone Evaluation auf 360Learning

Die Corona-Krise hat zu mehr kollaborativen Online-Learning-Initiativen geführt. In Zeiten örtlich verteilter Belegschaften sind schnelle Kommunikation und eine Unternehmenskultur des Lernens wichtiger denn je. Ein Online Collaborative Learning-Programm ermöglicht Interaktionen, die Schulungen unter Anleitung (ILT und VILT) so wertvoll gemacht haben, jedoch ohne den damit verbundenen logistischen Aufwand. Nutzen Sie stattdessen Diskussionsforen, Echtzeit-Feedback, Rollenspiele und weitere Funktionen, um Ihren Mitarbeitenden zu helfen, sich aus der Ferne und zeitlich flexibel weiterzubilden.

Blended Learning, wie es früher bekannt war, gibt es nicht mehr. An dessen Stelle ist eine neue Art des „gemischten Lernens“ getreten – eine Mischung aus zeitlich festen und zeitlich flexiblen Kursen, die beide durch den gemeinschaftlichen Aspekt des [Collaborative Learning](#) vorangetrieben werden. Wenn Sie sich auf diese Kombination konzentrieren, müssen Sie Ihre [Personalentwicklungsstrategie](#) im Fall einer weiteren Krise nicht überarbeiten.

Blended Learning, wie es früher bekannt war, gibt es nicht mehr. An dessen Stelle ist eine neue Art des „gemischten Lernens“ getreten – eine Mischung aus zeitlich festen und zeitlich flexiblen Kursen, die beide durch den gemeinschaftlichen Aspekt des Collaborative Learning vorangetrieben werden. ”

Die beste Methode bezieht das ganze Unternehmen mit ein

Um die Schulungsmethoden auszuwählen, die für Ihr Unternehmen am besten sind, sollten Sie sowohl Ihre Ziele als auch die Unternehmensstruktur berücksichtigen. Befinden sich die Mitarbeiter:innen an verschiedenen Orten (und wird das auch in Zukunft der Fall sein)? Wie schnell wächst das Unternehmen? Mit welcher Art digitaler Innovation werden Sie in den nächsten 10 Jahren zu tun haben? Sind Sie darauf vorbereitet?

Selbst das ausgefeilteste, teuerste und anspruchsvollste Lernsystem ist zum Scheitern verurteilt, wenn es nicht auf die tatsächlichen Lernbedürfnisse Ihrer Organisation und Ihrer Mitarbeitenden eingeht. Sie müssen jedoch keine Unsummen für hochkarätige Referent:innen oder eine aufwendig gestaltete Benutzeroberfläche ausgeben. Überlegen Sie stattdessen, wie Sie das vorhandene Fachwissen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen einsetzen können, um nützliche und sinnvolle Inhalte zu erstellen.