

Seminare, Trainings, E-Learning

Grundlagen der Seminarkonzeption

Veranstaltungsformen

Grundsätzlich wird bei beruflichen Qualifikationsmaßnahmen zwischen „**on the job**“-Lernen und „**off the job**“-Lernen unterschieden.

„**On the job**“ Maßnahmen haben die rasche Einarbeitung in Organisationsstrukturen sowie in das direkte Arbeitsumfeld zum Ziel. Sie zeichnen sich durch einen hohen Bezug zur Realität sowie der jeweiligen Tätigkeit aus. Formen des „on the job“-Lernens können z.B. allgemeine Informationsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, Trainings, Coachings, und Mentoringprogramme sein.

„**Off the job**“ Maßnahmen zeichnen sich durch die Möglichkeit der Reflexion, der systematischen Analyse sowie der kreativen Bearbeitung von Inhalten aus.

- **Seminar:** Seminare sind „off the job“ Veranstaltungen deren Kernaufgabe einerseits die Vermittlung von Wissen, andererseits aber auch den Entwicklungsprozess der Seminargruppe (soziale Interaktion, aktive Einbeziehung in den Lern-/Lehrprozess) durch Aktivierung aller Teilnehmer ist. Durch den großzügigen Zeitrahmen (mind. 1 Tag, meist aber mehrtägig oder Reihung von Seminarveranstaltungen über längeren Zeitraum) sowie die Implementierung von Übungen und Spielen ist ein Fokus auf das Gewinnen von Erfahrungen und Erkenntnissen gegeben. Grundsätzlich wird zwischen internen (also vom Unternehmen selbst gestalteten und organisierten) und externen (meist bei externen Dienstleistern eingekauften) Seminaren unterschieden. Die Entscheidung ob das Seminar intern oder extern vergeben und veranstaltet wird hängt von einer Reihe verschiedenster Faktoren (Kosten, Organisationsaufwand, Art des Themas, evtl. fehlendes Know-how, etc.) ab.

- **Training:** Der Begriff „Training“ kommt aus dem Sport und beschreibt dort ein wiederholendes Programm zur Leistungssteigerung eines Einzelnen oder einer Gruppe. In der Personalentwicklung versteht man unter einem Training einen geplanten Ablauf, der spezifische Fertigkeiten, Fähigkeiten, und Verhaltensweisen vermitteln soll. Trainings sind fast ausschließlich „on the job“, da der Mitarbeiter mit den für seinen Arbeitsplatz spezifischen Problemen und Anforderungen vertraut gemacht wird und die nötigen Schlüsselqualifikationen vermittelt bekommt.
- **Workshop:** In Workshops werden spezifische Problemlösungen unter Fachkundiger Anleitung erarbeitet. Teilnehmer solcher Workshops, die i.d.R. 1-3 Tage dauern, sind die direkt mit dem Problem vertrauten Mitarbeiter, also z.B. die Mitglieder einer Abteilung oder eines Projektteams. Auch die Ideenfindung und der Austausch von Ideen gehören zu den Zielen eines Workshops. Ziel eines Workshop ist die bereits erwähnte Erarbeitung eines oder mehrerer Problemlösungsvorschläge sowie deren Präsentation.
- **Selbsterfahrungsgruppe:** Selbsterfahrungsgruppen dienen dem Ziel des Vergleichs der Selbstwahrnehmung mit der Wahrnehmung die andere von einem haben. Im Rahmen einer solchen 2-5 Tage dauernden Veranstaltung (z.B. in Form eines Outdoortrainings) werden sog. „blinde Flecken“ in der Selbstwahrnehmung (also Verhaltensweisen die demjenigen nicht bewusst sind oder die er falsch einschätzt) entdeckt. Ziel solcher Selbsterfahrungsgruppen ist in erster Linie die Persönlichkeitsweiterentwicklung, aber auch der Vertrauensgewinn zwischen den Beteiligten.

Lernziele und Lernzielbereiche

Der Begriff des Lernens beinhaltet neben der Aneignung von Wissen auch Verhaltensänderungen welche aufgrund von bestimmten Erfahrungen zustande kommen. Die hieraus resultierenden Lernzielbereiche sind das Wissen, das Können, sowie die Einstellungen und Haltungen. Um ein optimales Resultat zu erreichen, müssen diese Lernzielbereiche bei der Konzeption der jeweiligen Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden.

Unter die **kognitiven Ziele** fallen die Vermittlung von Wissen, das Denken, das Lösen von Problemen, sowie die Entwicklung intellektueller Fähigkeiten.

Beispiel: Ein Autohändler wird auf ein neues Automodell geschult. Im Rahmen eines on-the-job Trainings werden ihm die technischen Daten, Abgaswerte, Finanzierungsmöglichkeiten, Garantieleistungen und Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten vermittelt.

Unter **psychomotorische Ziele** fallen die Vermittlung von Können und praktischen Fähigkeiten, bzw. die Umsetzung von Wissen in Handeln.

Beispiel: Ein Mitarbeiter in einer KFZ-Werkstatt wird in den richtigen Umgang mit einem Fahrzeugdiagnose-Gerät eingewiesen.

Der **affektive Lernzielbereich** beinhaltet den sog. „Gefühlsbereich“, der z.B. der Einstellung gegenüber Produkten oder Parteien beinhaltet. Affektive Ziele können u.a. die partizipative „Umerziehung“ von Mitarbeitern im Hinblick auf bestimmte Bereiche sein.

Beispiel: Beamte und Verwaltungsangestellte müssen lernen, dass sie jetzt auch „Dienstleister“ sind und sich dementsprechend gegenüber ihren „Kunden“ zu verhalten haben.

Planung von Seminaren

Bei der Planung von Seminaren muss eine große Anzahl von Faktoren berücksichtigt werden um den Erfolg und eine hohe Qualität der Veranstaltung zu gewährleisten. Zu den grundlegenden Planungsfaktoren gehören:

- **Teilnehmer:** nachdem festgelegt ist wer am Seminar teilnehmen soll, stehen Anzahl, Hierarchiestrukturen, Alter, Erfahrungsstand und die Teilnahmeverbindlichkeit fest.
- **Zeitablauf:** beim zeitlichen Ablauf wird stets darauf geachtet, dass die Vermittlung von theoretischen Inhalten morgens und vormittags stattfindet, da die Teilnehmer zu dieser Zeit die höchste Aufnahmefähigkeit haben. Der nachmittags vorherrschenden Trägheit kann durch Spiele oder andere Gruppenaktivitäten entgegengewirkt werden. Bei der Planung des Seminars sollte außerdem auf ausreichend viele Pausen geachtet werden. (Faustregel: pro 90 Minuten Seminar sind 15 Minuten Pause nötig)
- **Zielsetzung/Inhalte/Methoden:** Mit der thematischen Zielsetzung eines Seminars werden auch die inhaltlichen und methodischen Vorgehensweisen und Ansätze festgelegt.
- **Materialien, Medien, Technik:** der Einsatz von Materialien, Medien und Technik muss auf die Teilnehmer und die Zielsetzungen abgestimmt werden.

- **Allgemeine Rahmenbedingungen (Räumlichkeiten, etc.):** die Auswahl der Räumlichkeiten spielt bei einem Seminar eine entscheidende Rolle, da sie sich auf das Wohlbefinden und die Aufnahmefähigkeit der Teilnehmer auswirkt. Da Seminare meist in für die Teilnehmer fremden Umgebungen (Hotel, Seminarräume im Unternehmen) stattfinden, fühlen sich diese verunsichert. Faktoren wie Einzelzimmer für die Teilnehmer, ruhige und angenehme Seminarräume (mit Tageslicht, ohne Lärm), bequeme Stühle sowie zusätzliche Räume für Gruppenarbeit wirken sich positiv auf die Seminaratmosphäre aus.

Lernmethoden

Zur Schaffung einer angenehmen Atmosphäre stehen am Anfang eines Seminars das gegenseitige Kennen lernen sowie der Abbau von Ängsten und Unsicherheiten im Vordergrund. Partnerinterviews, das Ausfüllen von Steckbriefen oder auch Kurzgespräche über bestimmte Themen fördern das Zusammenwachsen der Gruppe.

Im Hauptteil des Seminars finden dann die folgenden inhaltsorientierten Methoden ihre Anwendung:

- **Einzelarbeit:** hierbei sollen die Teilnehmer das ihnen zugeteilte Thema selbständig aufarbeiten und präsentieren, sodass es für die anderen Teilnehmer verständlich und zugänglich wird. Der Vorteil dieser Methode ist die Möglichkeit der Selbstreflexion des Teilnehmers; der Nachteil ist der u.U. etwas eingeschränkte Blickwinkel des Teilnehmers.
- **Arbeit in Kleingruppen:** 4-6 Teilnehmer bearbeiten zusammen ein ihnen zugeteiltes Thema. Durch diese Konstellation fließt eine große Menge an Erfahrungen, Wissen und Information in den Bearbeitungsprozess mit ein. Soziales und kommunikatives Verhalten werden hierbei geschult; des Weiteren wird schüchternen Teilnehmern die Angst genommen und die Möglichkeit gegeben sich einzubringen.
- **Diskussion und Kreisgespräch:** bei Diskussion und Kreisgespräch findet ein sehr umfangreicher Austausch von Ideen und Meinungen statt. Alle Teilnehmer sind aktiv am Geschehen beteiligt und lernen die verschiedenen Meinungen und Ansichten sehr gut kennen. Bei Einhaltung der vorher festgelegten Regeln führt diese Lernmethode zu einem für alle sehr befriedigendem Ergebnis.
- **Moderation:** bei Verwendung der Moderationstechnik wird die Diskussion durch einen Moderator gesteuert und „überwacht“. Durch gezieltes (und manchmal auch

provokantes) Fragen, gezielte Ansprache zurückhaltender Teilnehmer, Aufklärung unklarer Punkte sowie Organisation eines reibungslosen Ablaufs sorgt der Moderator für eine produktive Diskussion.

- **Fallstudien:** Bei der Bearbeitung von Fallstudien soll anhand realer Fälle ein Lösungsansatz erarbeitet werden. Der Lösungsansatz besteht i.d.R. in der Optimierung bestehender Organisationen und/oder Strukturen und hat keine „richtige“ Lösung. Arbeitsorganisation und die Reduktion von Komplexität gehören zu den hier angestrebten Zielen, ebenso wie die Anwendung von Wissen und das Üben von problemorientiertem Handeln. Nachdem ein Lösungsansatz erarbeitet wurde, wird dieser mit dem in der Praxis angewandten Ansatz verglichen und diskutiert. Die Vorteile dieser Methode sind die bereits erwähnten Aspekte problemorientiertes Handeln und Anwendung von Wissen, aber auch die Nähe zur Realität. Nachteilig wirken sich die eventuelle Dominanz Einzelner, der geringe Wissenserwerb, die quasi nicht vorhandene Nachprüfbarkeit des Transfers und eine u.U. schlechte Atmosphäre innerhalb der Gruppe aus.
- **Rollenspiele:** Rollenspiele geben den Beteiligten die Möglichkeit sich in die Rolle eines anderen hineinzusetzen und somit ein besseres Verständnis für dessen Argumente und Handlungsweisen zu gewinnen. Rollenspiele werden zur Simulation und Lösung problematischer Situationen eingesetzt. Nach einem Rollenspiel geben die Beteiligten einander Rückmeldung sowie Kommentare zum Ablauf des Rollenspiels. Je nach Situation können Rollenspiele spontan oder mit einer gewissen Vorbereitungszeit durchgeführt werden.
- **Planspiele:** Planspiele sind eine Mischform aus Fallstudien und Rollenspielen, da sich die Beteiligten mit komplexen betriebswirtschaftlichen oder führungspsychologischen Problemstellungen befassen müssen die evtl. außerhalb ihres üblichen Tätigkeitsfeldes liegen. Planspiele werden meist rechnergestützt durchgeführt und sollen einen Einblick in die komplexen Prozesse und Abläufe eines Unternehmens geben. Darüber hinaus soll den Teilnehmern die Möglichkeit geboten werden, eigene Strategien auszuprobieren um die möglichen Ergebnisse zu erkunden.

Sicherstellung des Transfers

Unter dem Begriff **Transfer** versteht man den Effekt, wenn in das in einem Lernprozess ein Lernziel erreicht wurde und das Erlernte vom Lerner in einem veränderten Zusammenhang (z.B. dem eigenen Arbeitsplatz) sinnvoll und erfolgreich angewendet wird. Es wird zwischen

positivem Transfer (das Erlernte erleichtert nicht trainierte Tätigkeiten) und negativem Transfer (das Erlernte erschwert bzw. stört andere Tätigkeiten) unterschieden.

Zur Sicherstellung des Transfers werden i.d.R. verschiedenartigste Lernerfolgskontrollen in Form von schriftlichen Tests (meist auch multiple choice), praktische Tests (meist am Arbeitsplatz oder der Abteilung). Diese Erfolgskontrollen werden im Idealfall über einen längeren Zeitraum gestaffelt, um auch die Nachhaltigkeit des Transfers sicherzustellen.

E-Learning

Mit der weiten Verbreitung von Internet und Computer in den letzten 10 Jahren wurden die Grundlagen für den Einsatz von E-Learning in einer Vielzahl von Lernfeldern und – umgebungen geschaffen. Durch die Verknüpfung von „klassischen“ Methoden wie der Bereitstellung von Texten und Illustrationen mit multimedialen Inhalten wie z.B. Videos oder Animationen ergeben sich für Lehrenden und Lerner gleichermaßen bislang nicht da gewesene Möglichkeiten.

Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von E-Learning

E-Learning bietet sich heute als kostengünstige und breit einsetzbare Ergänzung zu klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen an. Insbesondere bei geographisch weit verteilten Gruppen ist so eine gute Möglichkeit zur Vermittlung von Wissen, aber auch zur relativ problemlosen Kommunikation innerhalb dieser Gruppen gegeben. Auch für relativ einfache Trainings-Aufgaben (z.B. Vermittlung von neuen Sicherheitsbestimmungen) bietet sich das E-Learning an, da die Vermittlung des Wissens und dessen Überprüfung via E-Learning wesentlich einfacher abgewickelt werden können.

Der Einsatz von multimedialen Inhalten (insbesondere Animationen), die zeitliche und räumliche Unabhängigkeit, die Möglichkeit der direkten Kommunikation und auch die Integration des Lernprozesses in das Arbeitsumfeld zählen, ebenso wie die geringen Kosten, zweifelsohne zu den Vorteilen des E-Learnings. Die Grenzen des E-Learnings tun sich primär bei der nicht immer vorhandenen Technikaffinität der Mitarbeiter (insbesondere älterer oder nicht entsprechend qualifizierter Mitarbeiter), den didaktischen sowie den räumlichen Einschränkungen (trotz Kommunikation keine direkte Interaktion möglich) auf.

Formen von E-Learning

Heutzutage sind in erster Linie computer- als auch webbasierte E-Learning am weitesten verbreitet. Die gängigsten Techniken sind:

- **Lernsoftware:** Computerbasierte Lernsoftware wird meist in Bereichen eingesetzt, in denen die Interaktion mit Lehrenden und anderen Lernern nicht von großer Bedeutung bzw. nicht möglich ist. Das Selbststudium wird durch multimediale Inhalte (Videos, Animationen, Audio Dateien, etc.) unterstützt und aufgewertet. Lernsoftware wird bereits seit den frühen 80er Jahren eingesetzt.
- **Webbasiertes E-Learning:** Webbasierte E-Learning Lösungen bieten heutzutage die selben multimedialen Möglichkeiten wie Lernsoftware, allerdings sind sie nicht auf einen einzelnen Rechner beschränkt sondern können mit nur geringem Aufwand weltweit (via Internet oder Intranet) zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Lernerfolgskontrollen und andere Tests automatisiert durchzuführen und auswerten zu lassen. Darüber hinaus können Tests dynamisch aus Datenbanken generiert werden, sodass alle „Teilnehmer“ unterschiedliche Tests erhalten. Webbasiertes Training zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass es sowohl direkte als auch indirekte Kommunikation zwischen Lernendem und Lehrendem als auch Kommunikation zwischen den Lernenden ermöglicht.

Das webbasierte E-Learning lässt sich noch in folgende Unterkategorien aufteilen:

- **Learning Communities** bieten Lernenden mit den gleichen Lernzielen eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Informationen. Newsgroups und andere Online-Foren sind gute Beispiele für Learning Communities. (Beispiel: ILIAS)
- **Video-Konferenzen/Tele-Trainings** bieten eine Form der „Präsenzlehre“ für geographisch weit verteilte Gruppen. Durch die Übertragung eines Videobildes (inkl. Ton) ist eine seminarähnliche Kommunikation möglich (wenngleich die Interaktion eingeschränkt ist); außerdem kann durch die Einbindung von geteilten Präsentationstechniken (Online-Powerpoint, Whiteboards, etc.) ein Austausch jenseits des Videobildes stattfinden. (Beispiel: <http://video.tu-clausthal.de/vorlesungen/>)
- **Virtual Classrooms** dienen zum einen der Vermittlung von Wissen mittels vom Lehrenden bereitgestellten Lerneinheiten, und zum anderen der Kommunikation zwischen den Lernenden. In die Lerneinheiten sind meist mit Tests eingebunden um den Lernerfolg sicherzustellen. (Beispiele: <http://www.linguistics-online.de>, <http://www.e-learning-chemie.de/>).

- **Blended Learning** verknüpft klassische Präsenzlehre mit E-Learning Inhalten, sodass dem Lernenden die Vorteile beider Methoden zugute kommen. Beim Blended Learning werden theoretische Inhalte meist durch die E-Learning-Komponente vermittelt, während die Präsenzlehre eher praktische Inhalte und deren Anwendung in den Vordergrund stellt. (Beispiel: <http://www.linguistics-online.de>)
- **Business TV** ist eine noch relativ neue Form des E-Learning und wird aufgrund des hohen Aufwands (sowohl technisch als auch finanziell) primär von Großunternehmen eingesetzt. Ziel ist es durch ein zielgruppenorientiertes Programm (heutzutage meist in Form von Video-Streams oder Podcasts) das Lernbedürfnis einer Gruppe (Mitarbeiter, Kooperationspartner) zu wecken. (Beispiel: Volkswagen TV [nur unternehmensintern verfügbar])