

# Online und Präsenz: Die Mischung macht's

**LERNREISEN.** Welches digitale Lernangebot ist sinnvoll, um Menschen zu entwickeln? Und wann schießen Onlinedienste übers Ziel hinaus? Die Dale Carnegie Organisation hat eine Blended-Learning-Reise entwickelt, den sogenannten „Performance Change Pathway“, der Personalentwicklern zeigt, wie Blended Learning in der Zukunft funktionieren kann.

Die Digitalisierung schreitet voran. Trotzdem kann es nicht sinnvoll sein, einfach alles zu digitalisieren, was möglich ist. Vielmehr wäre es klug, zu selektieren – und nur das in virtuelle Welten zu übersetzen, was hier aus nützlich ist. In der Weiterbildungspraxis stehen viele Praktiker überfordert vor dem digitalen Angebot. Daher sollten sich HR-Experten und Expertinnen die Frage stellen: Wann ist welche digitale Anwendung sinnvoll, um Menschen zu entwickeln? Und wann schießen Onlinedienste übers Ziel hinaus? Um dem idealen Blended-Learning-Verhältnis auf die Spur zu kommen, wurden eine Reihe von Experten aus dem Bereich Learning & Development befragt. Ihre Erfahrungen, Einsichten und Meinungen geben gute Einblicke, wann wir bei der Entwicklung von Soft Skills den Lernweg auf digitale Plattformen verlagern können. Auf Grundlage dieser Befragungen und dank langjähriger Forschung und Erfahrung in Offline- und Onlinetraining hat Dale Carnegie Training ein konkretes Modell einer Blended-Learning-Reise ent-

wickelt – den sogenannten „Performance Change Pathway“. Dieser Pfad berücksichtigt die Phasen der Lernenden und funktioniert als „One size fits all“-Ansatz für Unternehmen auf der Suche nach einer zuverlässigen Lernreise.

## Die Vor- und Nachteile von Onlineprogrammen

Sowohl traditionelle Präsenztrainings als auch digitale Alternativen haben ihre eigenen Stärken und Schwächen. Natürlich sind die Vorteile von Live-Online-Trainings besonders in Krisenzeiten bestechend. Sie bieten räumliche und zeitliche Flexibilität, kostengünstige Alternativen zum traditionellen Training sowie Vielfalt und Varianz (durch nahezu grenzenlose virtuelle Realitäten).

Mittels Live-Online-Programmen können Trainer und Trainerinnen viele Teilnehmende gleichzeitig erreichen, sie bieten hohe Bequemlichkeit und freie Wahl, was die Geräte (Laptop, Tablet, Smartphone) angeht. Zudem entsprechen E-Learning-

Angebote den aktuellen Smartphone- und Streaming-Gewohnheiten, Inhalte on Demand zu nutzen – also jederzeit, überall, nach persönlichem Lerntempo und in eigener Intensität, Dauer und Fülle. Ein Bedarf, der nicht nur Digital Natives entspricht. Über alle Generationen hinweg wünschen sich Mitarbeitende den Zugang zu Lerninhalten während des gesamten Tages – sei es auf dem Weg zur Arbeit, am Schreibtisch oder während einer Pause. Menschen legen Wert darauf, in den Momenten Zugriff zu haben, in denen sie die Inhalte am dringendsten benötigen, zum Beispiel vor einer Präsentation, vor einem Verkaufsgespräch oder in einer Teambesprechung.

Das zu gewährleisten, erfordert eine komplexe Mischung aus digitaler Bereitstellung und Just-in-time-Zugriff über mehrere Geräte. Onlinetrainings ermöglichen zudem, Inhalte zu kontextualisieren, indem sie Empfehlungen aussprechen, die auf individuellen Präferenzen und Bedürfnissen basieren. Dieses Verfahren kommt echtem adaptivem Lernen extrem

nahe. Zudem kennt das Internet keine schweren Taschen oder volle Regale. Sprich: Dank unbegrenztem Datenvolumen sind dem Lernmaterial keine Grenzen gesetzt und Lernergebnisse stehen, wenn gewünscht, jedem transparent zur Verfügung.

Dennoch gibt es bei vielen digitalen Modalitäten praktische Einschränkungen. Besonders wenn Mitarbeitende sie ohne Unterstützung eines persönlichen Moderators nutzen. Viele Teilnehmende suchen in ihren Lernerfahrungen zum Beispiel bewusst nach sozialer Interaktion. Werden Einzelne nicht voll einbezogen und bleiben im Programm anonym, führt das häufig zu passiver oder unaufrichtiger Beteiligung. Sind Mitarbeitende nicht voll engagiert, leidet die Wirksamkeit, was zu neuem Umschulungsbedarf führen kann. Am Ende stellt sich die Frage der Kostenwirksamkeit.

## **Emotionen als größte Herausforderung**

Größte Herausforderung bei digitalen Lernangeboten bleibt das Thema Emotionen. Gefühle sind integraler Bestandteil des Lernprozesses. Sie können Lernen ermöglichen oder hemmen. Gute Trainer schaffen ganz bewusst eine emotionale Lernumgebung. Sie achten auf nonverbale Hinweise und wiederholen wichtige Schlüsselemente. Fördert die moderierende Person den Dialog und die soziale

Interaktion, entwickeln sich automatisch auch Beziehungen zwischen den Teilnehmern. Die Gruppe wächst emotional zusammen. Das stärkt sowohl Engagement, Verantwortungsbewusstsein und Lerneffektivität. Gemeinsame Übungen und Gruppenaktivitäten begünstigen zudem das kritische Denken und die Fähigkeit, Probleme zu lösen. All diese Faktoren machen persönliches Lernen als Teil einer Gruppe so effektiv.

## **„Performance Change Pathway“ – der hybride Weg**

Wer neue Soft Skills lernen will, startet seine Lernreise mit dem Erwerb von Wissen. In der ersten Phase des „Performance Change Pathway“ eignen sich die Teilnehmer daher grundlegendes Know-how über die entsprechende Kompetenz an. In Phase 2 kommen Erfahrungen dazu – Menschen lernen Fähigkeiten nur durch eigenes Tun und Erleben. Um weiter voranzukommen, müssen die Lernenden in Phase 3 die neuen Fertigkeiten in den persönlichen Arbeitskontext setzen und praxisnah üben. Bei Phase 4 geht es darum, das neue Rüstzeug in der Praxis anzuwenden und wirklich zu beherrschen. Festigen lässt sich die erworbene Expertise dann in Phase 5, in der sich das neue Verhalten verankert.

Es liegt auf der Hand, dass sich einige Elemente des Pathway besser als andere eignen, ins Digitale transferiert zu wer-

den. Die fünf Phasen des „Performance Change Pathway“ sehen ausführlich beschrieben so aus:

### **Phase 1: Startklar – Wissen digital erwerben**

Alles startet mit der Aufnahme von Wissen. Digitale Lernformate können Menschen in dieser Phase effektiv unterstützen. Die erste Phase leistet wichtige Vorarbeit, wenn es darum geht, Lernkonzepte einzuführen, Erwartungen und Ziele abzustimmen. In der Praxis stellen Anbieter das nötige Infomaterial in verschiedenen Formen über digitale Kommunikations- oder Lernplattformen zur Verfügung. Bei Dale Carnegie erhält jeder Teilnehmer einige Wochen vor Präsenzstart sowohl theoretischen Content (Modelle, Prozesse, wissenschaftliche Quellen) als auch Reflexionsaufgaben, Fragen zur Selbsteinschätzung und Personaldiagnostik. Diese Themen behandelt der Trainer mit den Kandidierenden im persönlichen Vorgespräch, meist per Video-Call. Dank klarem Kommunikationsplan finden die Teilnehmer zu jedem Step eine Anleitung und wissen immer, wo sie bestimmte Inhalte finden und was bis wann von wem zu tun ist. Diese „Vorlagerung“ von Assessments, Zielvereinbarungen, Reflektionen und Co. hat mehrere Vorteile: Zum einen bekommt jeder Einzelne ein klares aktuelles Bild über seine eigenen, individuellen Einstellungen, Verhaltensweisen und Ziele. Zum anderen glei- →

→ chen sich Wissensunterschiede bereits vor den Präsenztrainings aus. Einige kennen die Basisinhalte vielleicht schon, andere frischen oder bauen das Know-how erst auf. Dank digitaler Module starten alle Teilnehmer mit dem gleichen Stand in Phase 2 und können gemeinsam die nächsten Schritte gehen. Dale Carnegie nutzt diese erste Lernphase auch, um die Teilnehmer gemeinsam mit dem Kunden-Stakeholder im Programm willkommen zu heißen, Erwartungen zu managen sowie für Kick-off-Sessions mit netzwerkfördernden Maßnahmen wie Speed Dating oder die Bildung von Buddy Groups. All diese Elemente lassen sich digital sehr gut abbilden.

## Phase 2: Skills trainieren durch Erfahrung und soziale Interaktion

In den Präsenz-Sessions liegt der Fokus auf dem Erleben. Gemeinsam Face-to-Face mit einem Trainer und Gleichgesinnten im selben Raum zu sitzen, ist nach wie vor das beste Umfeld für tiefere Diskussionen über Schlüsselkonzepte. Besonders das Coaching von Soft Skills braucht den direkten Kontakt. Präsenztrainings ermöglichen gemeinschaftliches Lernen, soziale Interaktion, Dialog, direkten und informellen Austausch – optimale Voraussetzung für die Entwicklung von Soft Skills. Eine Live-Online-Session kann die Kraft des persönlichen Gesprächs nicht ersetzen.

Versierte Trainer wissen jedoch, wie sie der emotionalen Atmosphäre einer Präsenzveranstaltung so nahe wie möglich kommen. Wer diese Lernphase entgegen der Empfehlung digital abbilden muss, braucht hochqualifizierte Moderatoren. Ihre Aufgabe ist es, fehlende Vor-Ort-Präsenz über den Bildschirm abzufangen, sodass auch die virtuelle Umgebung einer Seminarraumbegeisterung nahekommt. Auch wenn Videotools wie Zoom und Teams sich stetig weiterentwickeln, wird es ohne menschliche Begleitung im Online-Training nicht gehen.

Nur ein fachkundiger Coach erkennt die subtilen Hinweise der Lernenden, kann die jeweilige Lernerfahrung personalisieren und alle Teilnehmer trotz Ferne voll einbinden. Wenn es gelingt, über Webcam, Chat und Co. Vertrauen innerhalb einer Gruppe aufzubauen, werden

## Wie sich Präsenz und Online abwechseln

**Blended-Training-Modell.** Das Dale-Carnegie-Modell basiert auf jahrelanger Erfahrung mit Entwicklungsprogrammen, die in Präsenz (ILT = Instructor-Led Training) und Live-Online-Trainings (Digital) durchgeführt wurden.

Wissenserwerb: Digital	Trainieren von Skills: ILT	Übung: ILT/Digital	Anwendung: Digital	Nachhaltiges Lernen: Digital
Vorbereitung vor dem Training: die wichtigsten Konzepte einführen, Erwartungen und Ziele des Programms abstimmen, Teilnehmer vernetzen	Schlüsselkonzepte erarbeiten und besprechen, Soft Skills entwickeln, gemeinschaftliches Lernen durch soziale Interaktion und direktem Austausch	Coaching, Echtzeit-Feedback („in the moment“) vom Trainer, live oder live-online	Digitale Lerneinheiten, Just-in-time-Erinnerungen, Techniken, Tipps und Empfehlungen, für den stetigen Transfer des neuen Know-hows in reale Berufssituationen	Jung verankerte Verhaltensänderung dauerhaft festigen und verstärken, direktes Feedback, um Techniken für Fortgeschrittene zu optimieren

Quelle: www.carnegie.de

Teilnehmer Fragen frei stellen und bereit sein, ihre Komfortzone mehr oder weniger zu verlassen.

## Phase 3: Üben – und das mit Begeisterung

Rollenspiele, Expertenbeurteilung, Coaching und sofortiges Feedback sind Bereiche, für die sich Präsenzunterricht am besten eignet. Hier geht es viel um zwischenmenschliche, informelle Interaktion, Zusammenarbeit und Teamwork. Diese Fähigkeiten bilden Seminare üblicherweise im persönlichen Zusammentreffen ab. Eine Alternative schaffen können virtuell-erfahrene Trainer mithilfe von Technologie, die digitale Break-out-Räume ermöglicht. Diese virtuellen Kleingruppen ähneln den Gruppenarbeiten in Präsenztrainings.

Dale Carnegie setzt dabei auf den „Zyklus der Selbstentwicklung“, der aus den Phasen „Einstellung“, „Wissen“, „Fertigkeiten“ und „Ergebnis“ besteht. Daher baut auch das Blended-Learning-Modell in Phase 3 auf aktivem Coaching, Case Studies, Plenumsdiskussionen, Übungen in Zweier- und Dreierformationen, auf Team-Challenges, bei denen Gruppen gegeneinander antreten, und Einzelperformances auf. Unterstützt werden diese Formate durch praxisorientierte Denksportaufgaben, Rätsel, Kreativübungen oder Business-Simulationen, wie Feedbackgespräche. All diese Methoden zeigen: Vieles lässt sich digital gut auffangen. Trotzdem stößt die virtuelle Lernumgebung an ihre Grenzen. Besonders der informelle Austausch vor, nach und

begleitend zum Training fehlt. Auch hier müssen Anbieter gezielt gegensteuern, zum Beispiel durch abendliche Get-together-Sessions (ohne Trainer), virtuelle gemeinsame Mittagessen oder eine Weinprobe am heimischen Rechner.

Gerade zum Start von Live-Online-Trainings müssen Trainer und Trainerinnen sehr aufmerksam sein und auf folgendes achten:

**Zeitplan:** Öffnen Sie die Session 15 Minuten vorher, damit jeder pünktlich startklar ist.

**Tech Check:** Ist jeder gut hörbar und natürlich auch sichtbar? Kann jeder interagieren?

**Interaktion:** Bauen Sie alle drei bis fünf Minuten eine Aktivität ein, bei der alle Teilnehmenden mitmachen können. Nur wer involviert ist, bei dem bleibt die Aufmerksamkeit hoch.

**Fun, Entertainment und raus aus der Komfortzone:** Nichts ist trockener als ein langweiliges Live-Online-Training – die nächste E-Mail ist nur einen Mausklick entfernt.

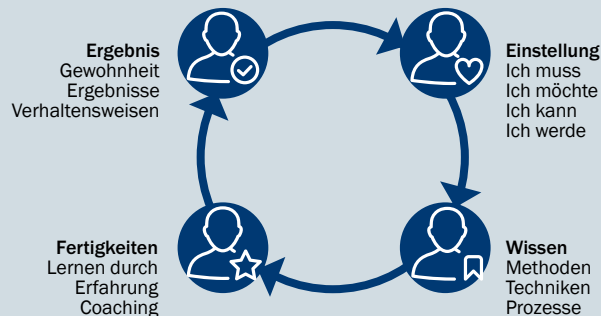
**Teilnehmer „stretchen“:** Live-Online ist keine Entschuldigung – nur so erreichen wir echte Veränderungen und somit Ergebnisse.

**Sichtbarkeit:** Alle zeigen Präsenz, keiner versteckt sich. Motivieren Sie die Teilnehmer, die Kamera zu nutzen – ein wichtiges Element für den Aufbau persönlicher Beziehungen.

**Datenschutz:** Sind alle Richtlinien eingehalten? (Keine Recordings der Session oder Screenshots von Whiteboards ohne Freigabe aller Teilnehmer)

## Vom Wollen zum Können

**Kreislauf.** Über die Einstellung führt der Lernweg zum Wissen und zum Können und letztlich zu den Ergebnissen.



### Phase 4: Anwenden in der Praxis mit digitaler Rückendeckung

In Phase 4 geht es darum, das neue Know-how in der realen Welt anzuwenden. Hier gewinnen digitale Tools wieder an Bedeutung: kleine digitale Lerneinheiten, Just-in-time-Erinnerungen sowie Tipps und Anleitungen – all das können Anbieter und Unternehmen digital bereitstellen und hilft beim Transfer von Fertigkeiten in reale Arbeitssituationen. In dieser Phase der Praxis und Reflexion kann eine soziale Gruppe besonders unterstützen. Daher ist es empfehlenswert, hier verstärkt Möglichkeiten anzubieten, sich mit Coachs und anderen Teilnehmern auszutauschen.

Beim Umsetzen in den individuellen Alltag hilft es, wenn sich Buddy Groups bilden und feste Treffen vereinbaren. Hier können die Mitglieder sich gegenseitig motivieren und verantwortlich handeln. Neue Skills in der Praxis anzuwenden, fällt zudem leichter, wenn das Trainingskonzept an ein betriebliches Projekt geknüpft ist und Trainer und Gruppe gemeinsam daran arbeiten. Die Projektergebnisse lassen sich digital flexibel vorstellen – ob ausschließlich in der eigenen Gruppe oder vor wichtigen Stakeholdern im Unternehmen.

Werden die Projekte im größeren Rahmen präsentiert und die Ergebnisse transparent zur Verfügung gestellt, steigt die Chance, dass es auch nach dem Programm im Business weiterläuft und nicht einfach in der Trainingsblase verpufft. Formate für Absolventen (zum Beispiel Alumni-Netzwerke) oder Mentorenpro-

gramme können den Gedanken einer sozialen Gruppe nach Abschluss des Seminars weiterführen.

### Phase 5: Nachhaltiges Lernen durch Feedback und Bestätigung

In der letzten Phase der Lernreise festigt sich das Gelernte. Das gelingt durch regelmäßigen Einsatz in der Praxis und enge Begleitung. Digitale Modalitäten wie webbasierte Lerneinheiten oder Kommunikationsplattformen können dabei optimal unterstützen. Abschlussgespräche mit Trainer und Vorgesetztem lassen sich ressourcenschonend remote realisieren. Somit schließt sich hier die digitale Klammer: All die eröffneten Reflexionsaufgaben, die Fragen zu Selbsteinschätzung, die vorab gesteckten Ziele und Erwartungen – alles, was zu Beginn digital abgesteckt und mit dem Trainer be-

sprochen wurde, kann nun auf den gleichen Kanälen überprüft und abgeglichen werden. Jeder Einzelne bekommt so ein klares Bild über seinen neu erworbenen Status quo. Anschließend liegt das weitere Wachstum in den Händen des Lernenden selbst und dessen Unternehmen. Dem Mitarbeiter die Chance für nachhaltiges Lernen zu geben, verantwortet ab sofort die betreuende Führungskraft. Nur so kann sich das frisch Gelernte und die erst jung verankerte Verhaltensänderung dauerhaft festigen. Um sich die wichtigsten Erkenntnisse immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, brauchen Menschen permanente Verstärkung, direktes Feedback und regelmäßigen Austausch – all das lässt sich problemlos digital umsetzen.

## Die Mischung macht's

Während digitale Angebote für bestimmte Entwicklungsphasen effektiv eingesetzt werden können, bleibt Präsenztraining der Goldstandard für die Entwicklung sozialer Kompetenzen. Das mag sich ändern, wenn KI-basierte, AR/VR-Simulationen anspruchsvoll genug werden, um Menschen persönlich einzubinden. Wenn es gelingt, die fürs Lernen nötigen Emotionen digital in dem Maße hervorzurufen, wie es menschliche Interaktion auf natürliche Weise tut. Der hier vorgestellte Ansatz gibt einen Einblick, wie Online- und Präsenztrainings optimal zusammengreifen können.

Uwe Göthert, Susanne Martin ●

### AUTOREN



**Uwe Göthert**  
ist seit 2004 Geschäftsführer von Dale Carnegie Deutschland. Im internationalen Führungszirkel der Dale-Carnegie-Organisation forciert er disruptive Innovationen und zukunftsweisende Strategien. Göthert steuert komplexe Weiterbildungsprojekte in unterschiedlichen Branchen.

**DCD Training GmbH, Stefan-George-Ring 24, 81929 München**  
Tel. 089 125090-500, [www.carnegie.de](http://www.carnegie.de)



**Susanne Martin**  
ist seit 2008 in der L&D Branche tätig, arbeitet derzeit als Senior Key Account Manager bei Dale Carnegie Deutschland und entwickelt kundenspezifische Learning Journeys. 200 Dale-Carnegie-Offices sind in 90 Ländern präsent. Dale Carnegie Deutschland hat sich auf Hidden Champions spezialisiert.