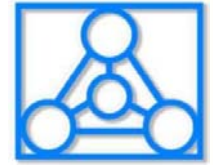


Gestaltung von Management-Förderkreisen

Vorgehensmodell zur ganzheitlichen Gestaltung von Managementförderkreisen als Blended Learning-Ansatz

Workshop zum 13. Anwendertreffen zu
TOPSIM – General Management
Dr. Nils Högsdal

Neues Schloss, Meersburg 23.09.2004

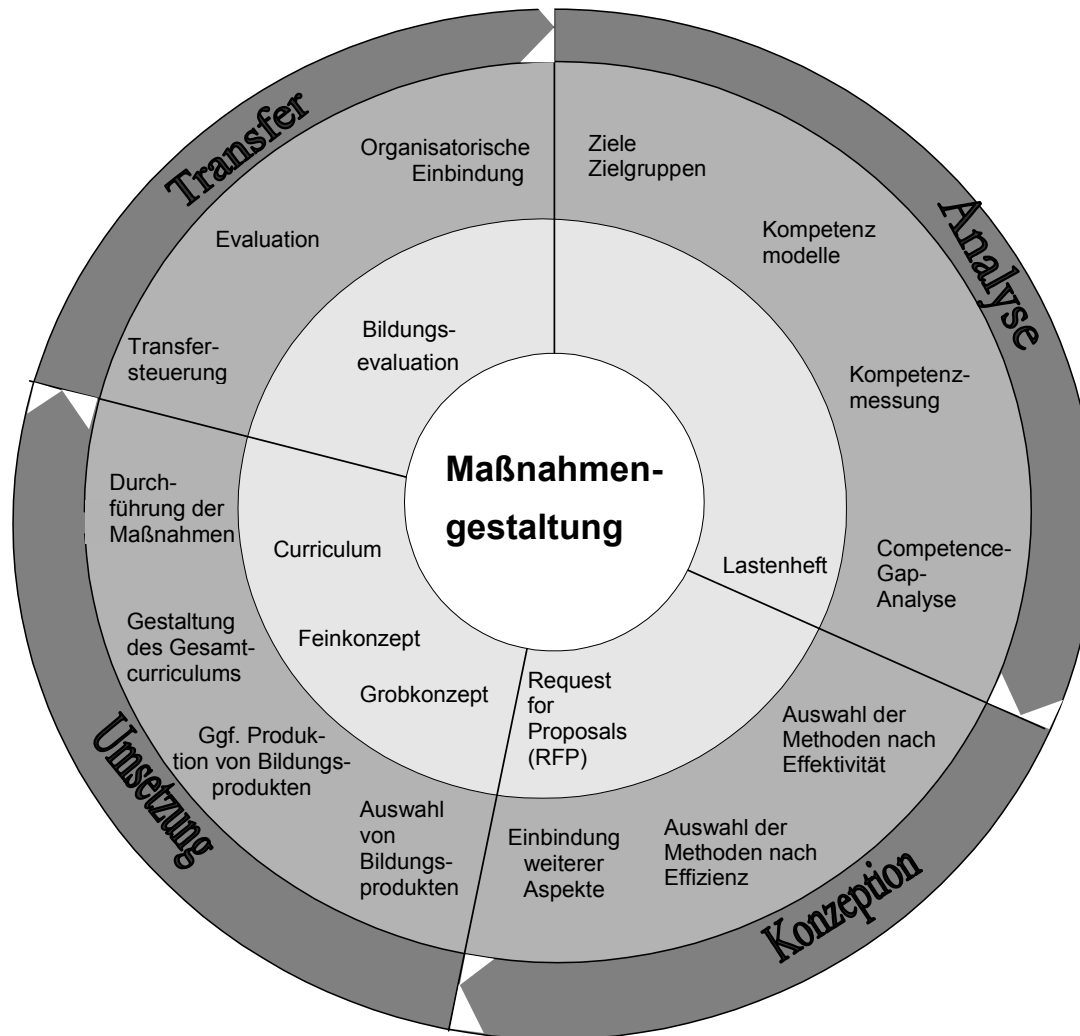
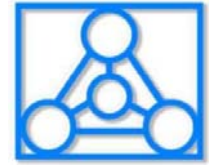


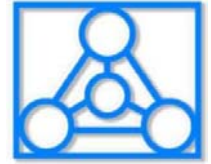
Merkmale des Blended Learning

- Primär Methodenmix,
Sekundär Medien- oder Technologiemix
- Methodenmix bedingt meist Mehrphasenkonzepte
 - Selbstlernphasen
 - Präsenzphasen
 - Transferphasen
- Praktisch immer Kombination von E-Learning mit traditionellen Lehr- und Lernkonzepten
- Jedoch: Keine zwingende Einbindung von Elementen des E-Learning:
 - Englisch: „blending of training strategies“
 - To blend: „harmonisch verbinden, verschmelzen, ineinander übergehen“



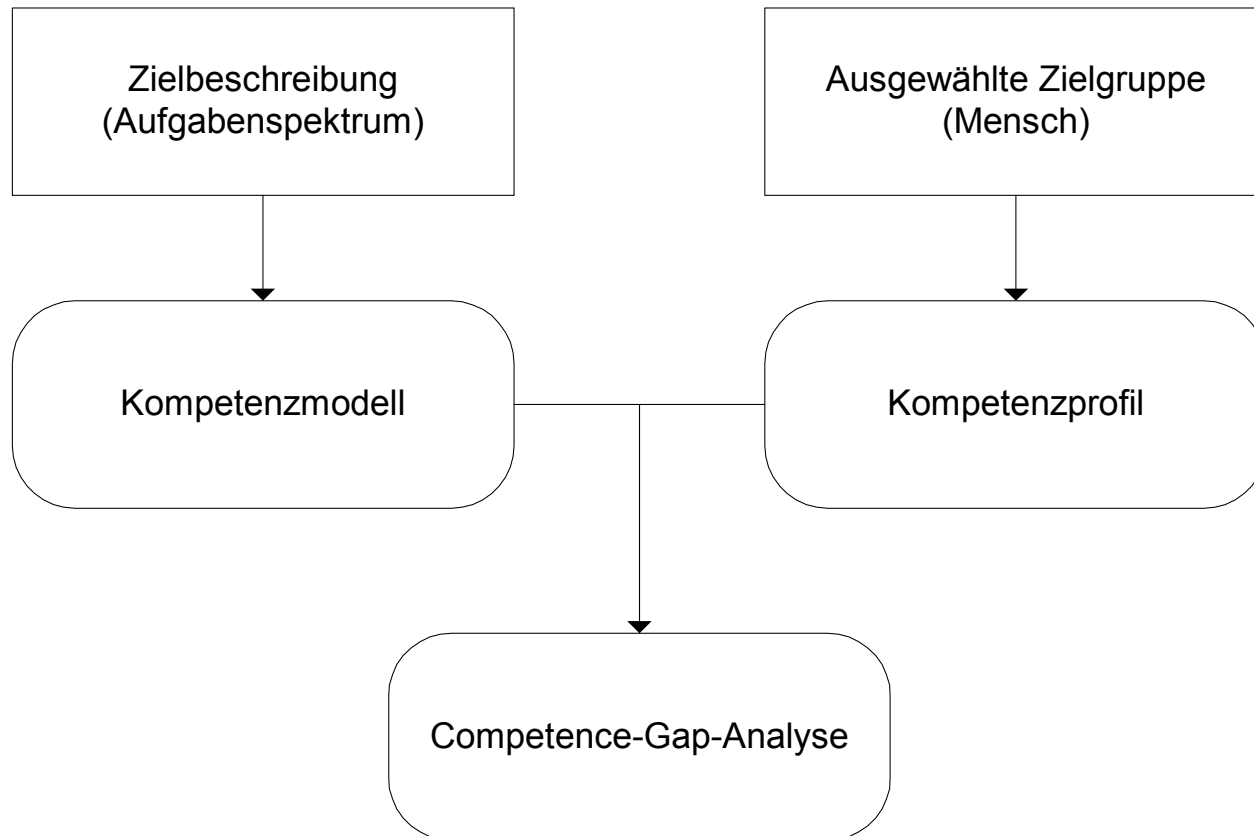
Vorgehensmodell zur Gestaltung von Management-Förderkreisen





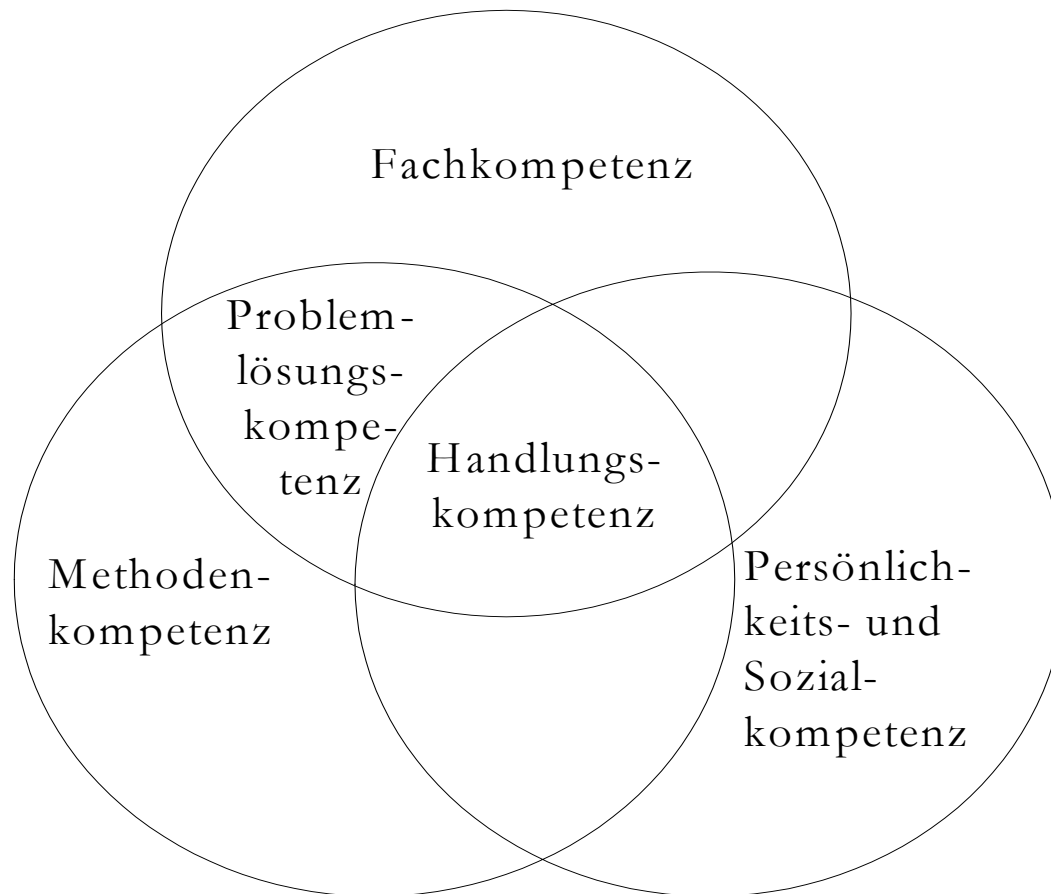
Analysephase

- Ziel: Lastenheft mit Competence-Gap-Analyse





Relevante Kompetenzen

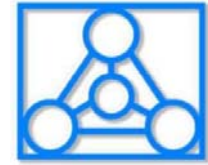




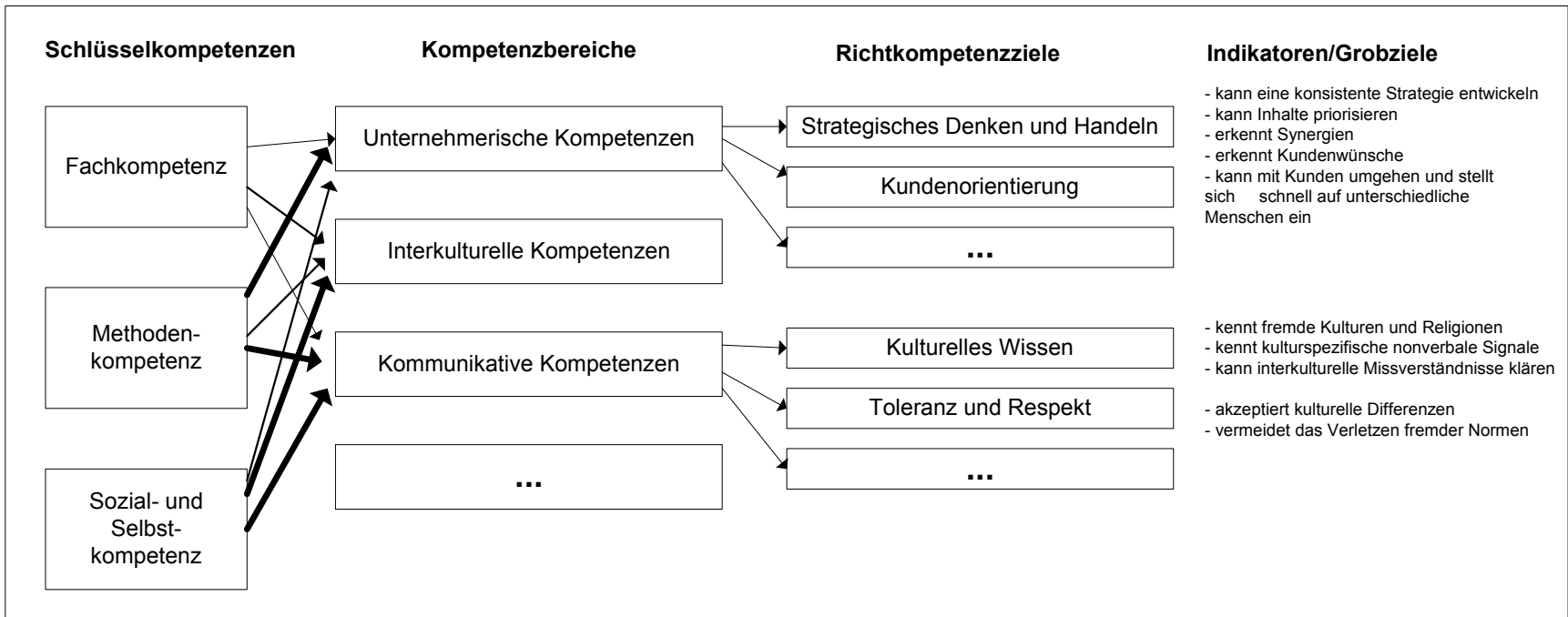
Indikatoren Schlüsselkompetenzen

Kompetenz	Indikatoren
Fachkompetenz	Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur (inhaltlichen) Bewältigung beruflicher Aufgaben. Beispiel: BWL-Grundlagen-Wissen. ¹
Methodenkompetenz	Analytisches und kreatives Denken und Handeln. Beherrschen von Techniken des Zeit- und Projektmanagement, Diagnose- und Moderationsmethoden. ² Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von der konkreten (inhaltlichen) Aufgabe weitgehend losgelöst sind. ³
Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen	Einfühlungsvermögen und Wissen über funktionsfähige Beziehungen, ⁴ Sensibilität für die Anliegen anderer, Aufrechterhalten von Kontakten über einen längeren Zeitraum, „Stehvermögen“ in Konfliktsituationen ⁵ Selbstmanagementfähigkeit ⁶ Kommunikations-, Team-, Integrations- und Kooperationsfähigkeit, Sicherheit und Präzision im Umgang mit Sprache, Belastbarkeit sowie Fähigkeiten zum Selbsterkennen und zur Reflexion. ⁷

Lernzieltaxonomie	Stufe	Begriffe
Niedrige kognitive	<i>Wissen und Verstehen</i>	Kennen, Definieren, Erinnern, Aufzählen
Mittlere kognitive	<i>Anwenden und Umsetzen:</i>	Können, Erklären, Aufzeigen, Klassifizieren
Höhere kognitive	<i>Analysieren und Beurteilen</i>	Vorhersehen, Auswählen, Beurteilen



Kompetenzmodell





Beispiel: Kompetenzmodell

Kompetenzbereich	Richtkompetenzziele
Unternehmertum	Unternehmerisches Handeln Veränderungsorientierung Analytisches und strategisches Denkvermögen
Sozialkompetenz	Kommunikation und Einfühlungsvermögen Verstehen und Nutzen von Organisationen Einflussnahme und Wirkung Konfliktfähigkeit Kundenorientierung Interkulturelle Adaptionfähigkeit
Führung	Personal- und Teamführung Persönliches Commitment



Ausschnitt Competence-Gap-Analyse

Richt-Kompetenzziel	Grob-Kompetenzziele	Aktuelles Kompetenzniveau	Lernziel
Strategisches Denken und Handeln	Fähigkeit zum Vernetzten Denken	Kennt Techniken und Werkzeuge	Mittlere kognitive Lernziele
	Kennt wichtige Entwicklungen auf den Absatzmärkten	Einzelne (insbesondere Vertrieb) ja, sonst nicht vorhanden	Niedrige kognitive Lernziele
	Kann Strategien der Konkurrenten beurteilen	Definition Strategien aus dem BWL-Basistraining	Höhere kognitive Lernziele
	Wägt Chancen und Risiken gegeneinander ab, erkennt die Chancen	Kennt Definition des Begriffs Risiko, Risiko wird negativ gesehen	Höhere kognitive, affektive Lernziele

Kunden- und Vertriebsorientierung



Elemente eines Lastenheftes

Aspekt	Fragestellungen
Zielgruppe	Alter, Größe, Ausbildung, Position im Unternehmen, Berufserfahrung, ...
Kompetenzziele	Abstrakte Beschreibung, was die Teilnehmer am Ende können sollen (z.B. Übernahme von Projekt- oder Kostenstellenverantwortung)
Weitere Ziele	Senken der Fluktuation, „Leuchtturmfunktion“, abzudeckendes Projekt
Zu überbrückende Competence-Gaps	Auflistung der Kompetenzbereiche, Richtkompetenzziele und Grobkompetenzen, Kategorisierung hinsichtlich der Lernziele
Rahmenbedingungen und Restriktionen	Zeitrahmen (z.B. 18 Monate), Zeitbudget für Maßnahmen (z.B. insgesamt 15 Trainingstage), 25% gewünschter Virtualisierungsgrad, erste und letzte Maßnahme muss als Präsenzveranstaltung in der Nähe des Stammsitzes stattfinden aufgrund eines Vorstandsbesuches, vorhandene Trainingsprodukte (z.B. eigenes Planspiel) sind zu präferieren, ...



Dimensionen zur Kategorisierung von Lernmethoden



Dimension	Gestaltungsoptionen			
Trainingssetting	On-the-job	Near-the-job	Off-the-job	Beyond-the-job
Grad der Aktivierung	passiv		↔	aktivierend
Handlungs-/ Problemorientierung	keine		↔	hoch
Interaktion der Lernenden	Individuell (auch Einzellernen)		Kollaborativ (Gruppenlernen)	
Medien- bzw. Computerunterstützung	keine		↔	Computer als Lehrer
Lerntheoretische Fundierung	keine	behavioristisch	kognitivistisch	Konstruktivistisch
Individualisierbarkeit, Flexibilität und Offenheit	starr/ nicht gegeben		↔	hoch
Lehrer- oder Lernerzentrierung, Rolle des Lehrenden	Lehren, erklären (Lehrer)		↔	Betreuen als Coach oder als Moderator
Eignung für Lernziele¹	untere kognitive	mittlere kognitive	höhere kognitive	affektive



Eignung von Methoden

Legende:

Lernziele

O: geeignet

√: gut geeignet

Weitere Aspekte

O: vorhanden

√: ausgeprägt

untere kognitive	mittlere kognitive	höhere kognitive	affektive	Aktivierung	Handlungsorientierung	Gruppeninteraktion	Feedback
------------------	--------------------	------------------	-----------	-------------	-----------------------	--------------------	----------

Methode	Einsatzempfehlung (typische Kompetenzziele)	Lernziele				Weitere Aspekte			
		untere kognitive	mittlere kognitive	höhere kognitive	affektive	Aktivierung	Handlungsorientierung	Gruppeninteraktion	Feedback
Lehrvortrag	Behandlung größerer Themenbereiche in geschlossener Form. Deklaratives und prozedurales Wissen für Lernende ohne Vorkenntnisse	√	O						
Lehrgespräch	Unterscheidung vom Lehrvortrag durch eine stärkere Einbeziehung der Lernenden. Höhere Aktivierung der Lernenden und implizite Lernkontrollen	√	√			O			O
Workshop/ Gruppenarbeit	Vermittlung von Problemlösungs- und Sozialkompetenz Unternehmenskultur. Teilweise intensive gruppenspezifische Prozesse		O	√	√	√	√	√	√
Selbststudium	Aneignung von Faktenwissen, eigenständiges Üben und Wiederholen bereits behandelter Lehreinheiten. Schulung von Selbstorganisationsvermögen	√	O			O			
Rollenspiel	Kommunikation, Wahrnehmung von Situationen (insb. Konflikte), Interkulturelle Kompetenz (Abbau von Vorurteilen, Entwicklung von Lösungen (Prozesse)		O		√	√	O	√	O



Eignung von Methoden II

Legende:

Lernziele

Weitere Aspekte

O: geeignet

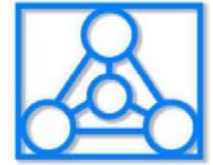
O: vorhanden

√: gut geeignet

√: ausgeprägt

untere kognitive	mittlere kognitive	höhere kognitive	affektive	Aktivierung	Handlungsorientierung	Gruppeninteraktion	Feedback
------------------	--------------------	------------------	-----------	-------------	-----------------------	--------------------	----------

Methode	Einsatzempfehlung (typische Kompetenzziele)	Lernziele				Weitere Aspekte			
		untere kognitive	mittlere kognitive	höhere kognitive	affektive	Aktivierung	Handlungsorientierung	Gruppeninteraktion	Feedback
Planspiel	Unternehmerische- und Problemlösungskompetenzen, Aufzeigen vom Zusammenhängen als Entscheidungstraining, in Gruppen auch Sozialkompetenz		√	√	√	√	√	√	√
Coaching	Soziale Kompetenzen, Verhaltensänderungen, besseres Erreichen von Zielen lässt auf eine gestiegene Problemlösungskompetenz der Lernenden schließen.			O	√	√	√		√
Outdoor-training	Entwicklung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Teambildung, manchmal Problemlösungskompetenz (als Metapher für Arbeitssituationen)		O		√	√		√	√
Mentoring	Ähnlich wie das Coaching, stärkerer Bezug zur Umsetzung von Fachwissen und Problemlösung, Unternehmenswissen und Kultur durch interne Partner		O	O	O	√	√		√
Projektarbeit	Unternehmerische- und Problemlösungskompetenzen, Sozialkompetenzen, Arbeitstechniken, nur bedingt planbar, Sonderfall „Action Learning“		√	√	O	√	√	√	O



Charakterisierung der Methoden I

- **Lehrvortrag:** Behandlung größerer Themenbereiche in geschlossener Form. Deklaratives und prozedurales Wissen für Lernende ohne Vorkenntnisse
- **Lehrgespräch:** Unterscheidung vom Lehrvortrag durch eine stärkere Einbeziehung der Lernenden. Höhere Aktivierung der Lernenden und implizite Lernkontrollen
- **Workshop/Gruppenarbeit:** Vermittlung von Problemlösungs- und Sozialkompetenz, Unternehmenskultur. Teilweise intensive gruppendynamische Prozesse
- **Selbststudium:** Aneignung von Faktenwissen, eigenständiges Üben und Wiederholen bereits behandelter Lehreinheiten. Schulung von Selbstorganisationsvermögen
- **Rollenspiel:** Kommunikation, Wahrnehmung von Situationen (insb. Konflikte), Interkulturelle Kompetenz (Abbau von Vorurteilen, Entwicklung von Lösungen (Prozesse))
- **Fallstudie:** Anwendung und Vertiefung von Faktenwissen, Erwerb von Anwendungs- und Problemlösungswissen. Erwerb von Handlungskompetenz

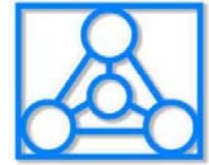


Charakterisierung der Methoden II

- **Planspiel:** Unternehmerische- und Problemlösungskompetenzen, Aufzeigen von Zusammenhängen als Entscheidungstraining, in Gruppen auch Sozialkompetenz
- **Coaching:** Soziale Kompetenzen, Verhaltensänderungen, besseres Erreichen von Zielen lässt auf eine gestiegene Problemlösungskompetenz der Lernenden schließen
- **Outdoortraining:** Entwicklung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenz, Teambildung, manchmal Problemlösungskompetenz (als Metapher für Arbeitssituationen)
- **Mentoring:** Ähnlich wie das Coaching, stärkerer Bezug zur Umsetzung von Fachwissen und Problemlösung, Unternehmenswissen und Kultur durch interne Partner
- **Projektarbeit:** Unternehmerische- und Problemlösungskompetenzen, Sozialkompetenzen, Arbeitstechniken, nur bedingt planbar, Sonderfall „Action Learning“



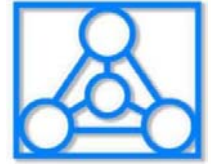
Charakterisierung der Methoden III: E-Learning

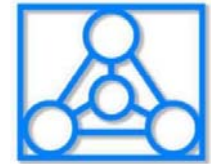


- **Lehrvortrag:** Tele-Teaching, Online-Lectures mit Möglichkeit des asynchronen Einsatzes (recorded sessions)
- **Lehrgespräch: ähnlich,** Übergang zum Tele-Tutoring möglich, ein einfacher Rückkanal oder Virtual Classroom-System nötig
- **Workshop/Gruppenarbeit:** Groupware-Werkzeuge können die Ergebnissicherung verbessern
- **Selbststudium:** Verschiedene instruktions- und informationsorientierte Ansätze
- **Planspiel:** Internetgestütztes Planspiel als Sonderfall von Simulationen, Hybridformen verbreitet (d.h. Beginn im Präsenzmodus, Fortsetzung per Internet)
- **Projektarbeit:** Unterstützung der Projektarbeit durch Groupware-Werkzeuge sinnvoll

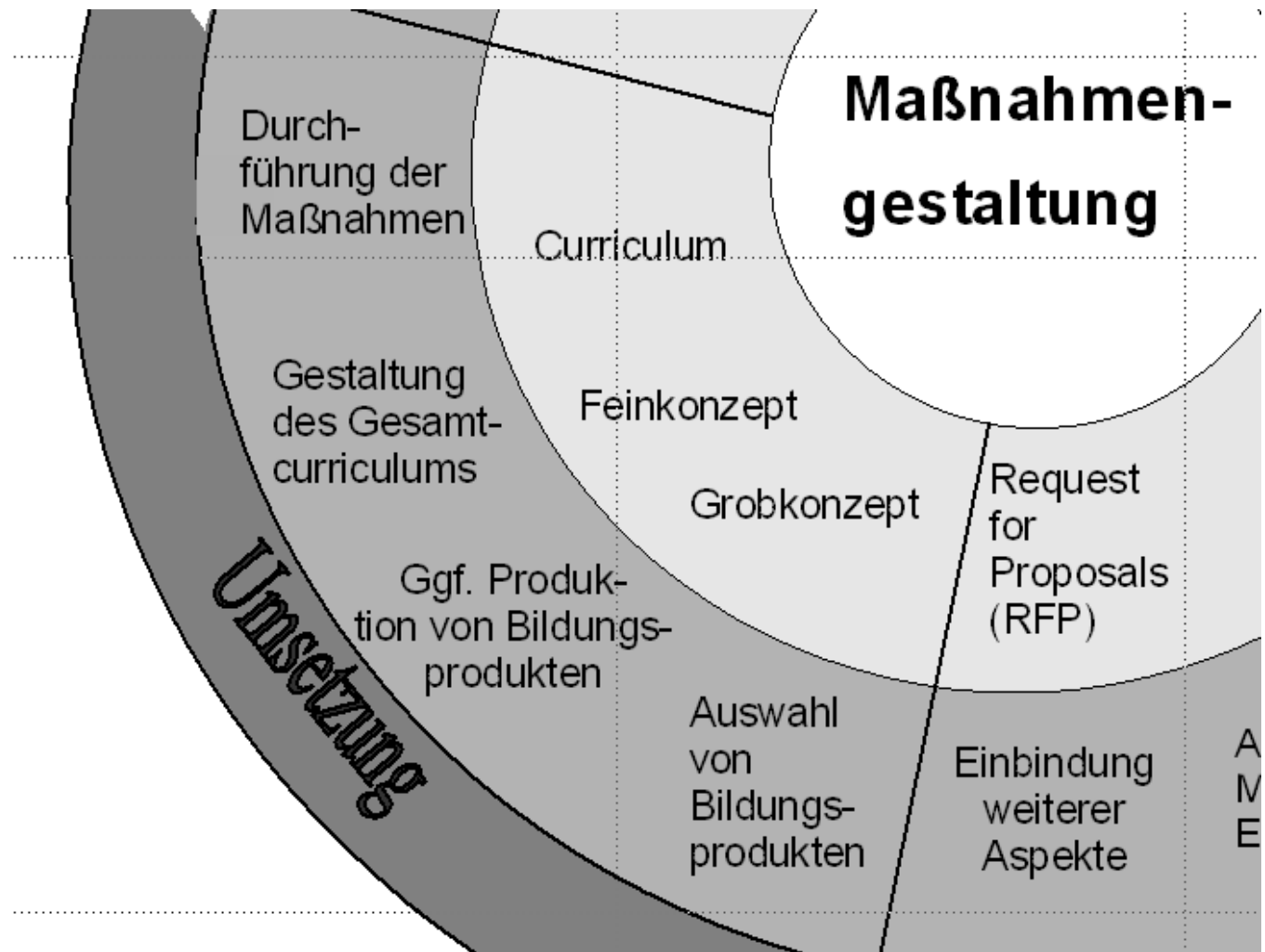


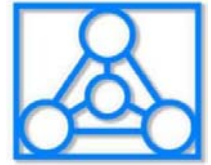
Effizienzerwägungen: Total-Cost-of-Training-Pyramide



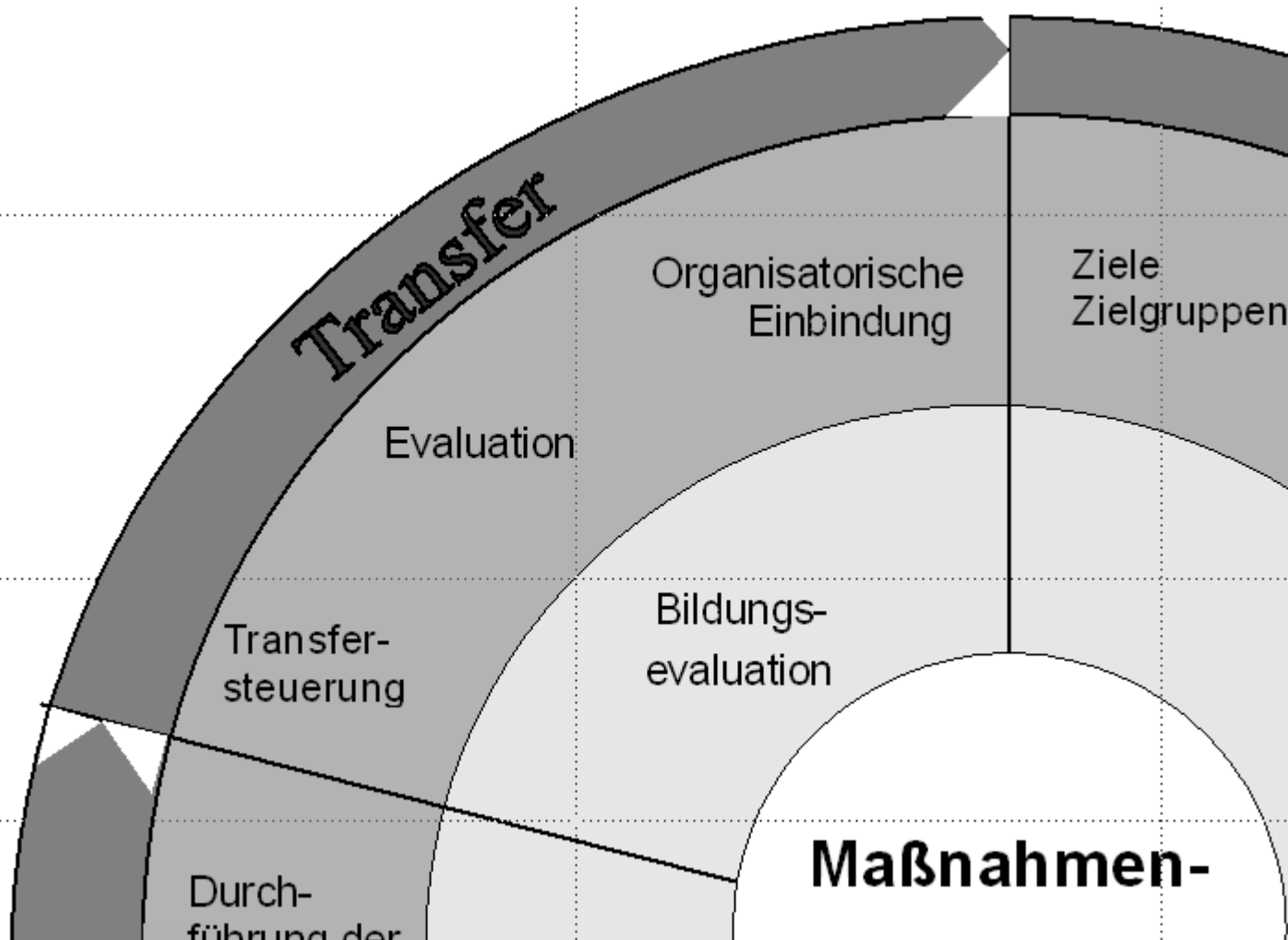


Umsetzungs- und Durchführungsphase



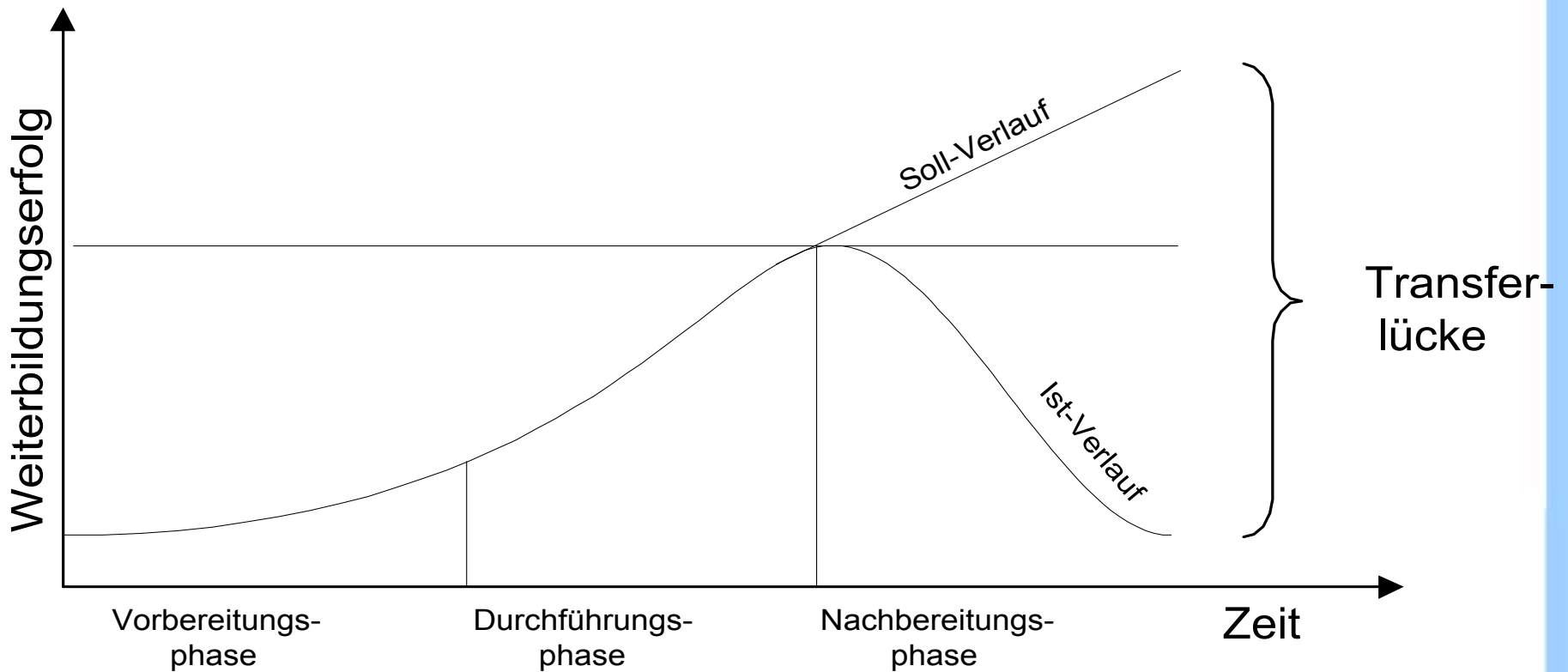


Transferphase



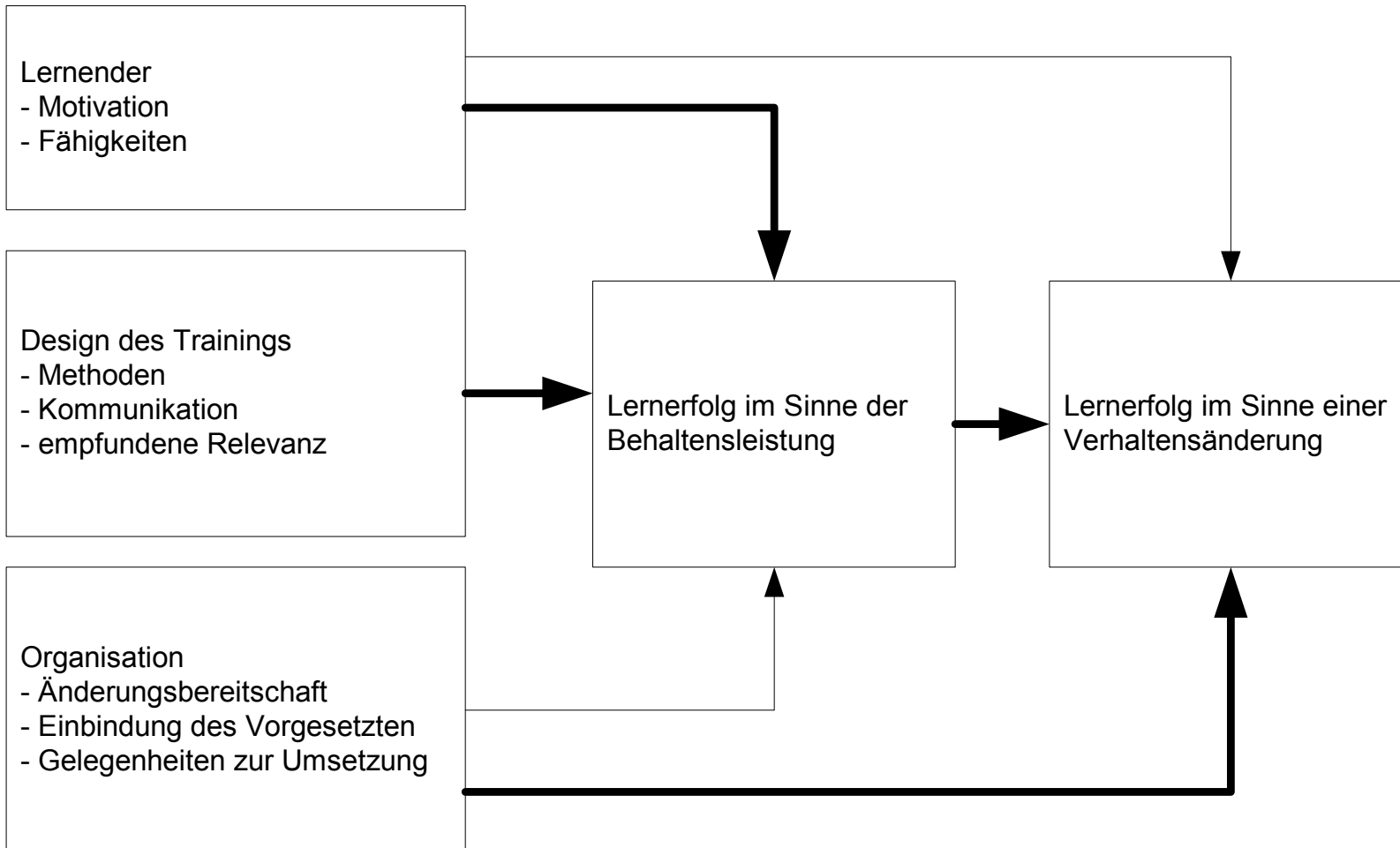


Transferlücke





Einflussfaktoren auf den Lerntransfer





Funktionen und Ebenen der Evaluation

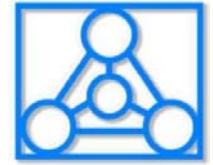
Funktion	Beschreibung
Legitimation	Rechtfertigung der Aufwendungen durch Erfolge
Verbesserung	Basis für Weiterentwicklungen von Maßnahmen und Programmen
Integration	Evaluierung ist Bestandteil des Lernprozesses und stellt diesen sicher
Entscheidung	Ergebnisse sind Basis zukünftiger Weiterbildungsentscheidungen
Prognose	Ergebnisse prognostizieren den Erfolg zukünftiger Maßnahmen

Ebene	Kriterien	Aspekte
1	Reaktionen der Teilnehmer	Zufriedenheit mit dem Training, dem Trainer, empfundene Relevanz des Gelernten
2	Lernerfolg	Behaltensleistung
3	Verhaltensänderung	Umsetzung
4	Erfolg für die Organisation	Return on Training, Fluktuation etc.



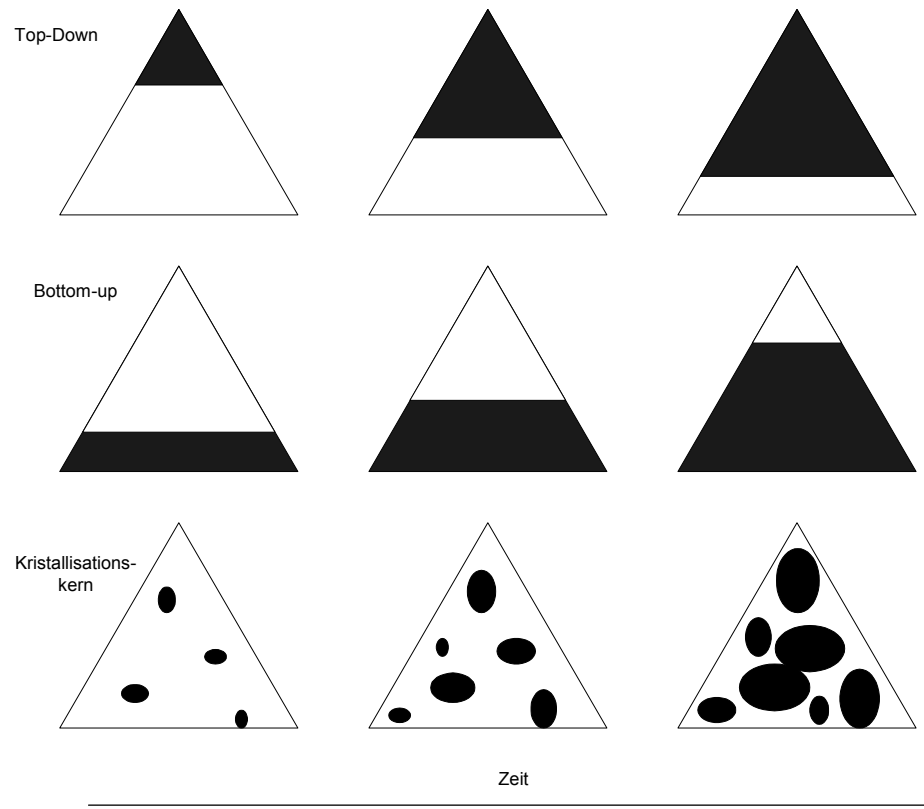
Einflussfaktoren auf die Evaluation

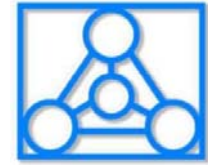
Faktor	Aspekte/Fragestellung
Änderungspotenzial	Kann/darf das Programm geändert werden?
Wichtigkeit	Wie relevant ist die einzelne Maßnahme für den Gesamtkontext?
Umfang	Wie viele Teilnehmer, sollen alle befragt werden?
Ziel der Maßnahme/ des Bausteins	Was soll mit der Maßnahme erreicht werden? Wird das Richtige gemessen (ist z.B. der Vortrag des Vorstandsmitgliedes hinsichtlich kognitiver Lernziele zu bewerten oder soll dieser nur dessen Engagement für das Programm aufzeigen)?
Unternehmenskultur	Interessiert sich jemand für die Ergebnisse?
Notwendige Expertise	Können die Ergebnisse angemessen ausgewertet werden?
Kosten	Was darf eine Evaluation kosten?
Zeitbedarf	Wann werden die Ergebnisse benötigt?



Ansätze des Change Management

Neben dem *Können* und dem *Wollen* (im Sinne von Kompetenz) ist das *Dürfen* Voraussetzung für Performanz.





Einbeziehung der Führungskräfte

Art der Einbeziehung	Hoch	Beschreibung
Lehren		Vorgesetzte beteiligen sich als Lehrende an Trainingsmaßnahmen
Üben		Vorgesetzte geben Raum zur Anwendung neuer Kompetenzen
Reinforcement		Vorgesetzte setzen sich gemeinsam mit den Teilnehmern über die Inhalte einer Maßnahme aktiv auseinander
Teilnahme		Vorgesetzte nehmen selbst an Maßnahmen teil
Ermutigung		Teilnehmer werden zur Teilnahme aktiv ermutigt
Akzeptanz		Gering