

Zukunft des Lernens

Ein Diskussionsbeitrag aus dem Blick der Versicherungswirtschaft

Matthias Beenken • Rolf Druxes • Joachim Gröger • Reinhardt Lüger •
Kristina Klinkforth • Wolfgang Kuckertz • Enrico Peiker • Helmut Schneider

Zusammenfassung

Die Digitalisierung erfordert veränderte Lern- und Lehrformate in wissensbasierten Organisationen. Im Rahmen eines mehrstufigen Prozesses einschließlich einem Zukunftsworkshop mit Schülern/-innen, Auszubildenden und Studierenden wurden Rahmenbedingungen für die Bildungsarbeit erarbeitet. Betriebliche Bildungsarbeit sollte unterschiedliche Lerntypen identifizieren und berücksichtigen. Nachwuchskräfte wollen Lernprozesse aktiv mitgestalten, wodurch sich eine neue Rollendefinition der Lehrenden ergibt, aber auch erhöhte Anforderungen an deren Technikkompetenz. Disziplin der Lernenden sowie Respekt gegenüber den Lehrenden sind wichtige Voraussetzungen für Lernerfolge. Lehrformate sollten entlang von Learner Journeys entwickelt werden und Gamification-Elemente umfassen. Der Beitrag ist als Anregung zu weiterer Diskussion der Weiterentwicklung der betrieblichen Bildungsarbeit gedacht.

Abstract

Digitization requires changing learning and teaching formats in knowledge-based organizations. As part of a multi-stage process, including a future workshop with pupils, apprentices and students, framework conditions for the educational work were developed. Company educational work should identify and take into account different types of learning. The young generation prefers to take an active role in creating learning processes, which results in a new role definition for the teachers, but also increased demands on their technical competence. Discipline of the learners and respect for the teachers are important conditions for learning success. Teaching formats should be developed along Learner Journeys and include elements of gamification. This paper is intended as a stimulus for further discussion of the further development of educational work in companies.

Prof. Dr. Matthias Beenken, Professur für BWL, insb. Versicherungswirtschaft, Fachhochschule Dortmund
Rolf Druxes, ERGO Versicherungen, Leiter Vertriebliches Training i.R.
Joachim Gröger, Gothaer Versicherungsbank VVaG, Leiter Vertriebsrecruiting/ Vertriebst raining i.R.
Reinhardt Lüger, Gründer, 3L-Consult (Ansprechpartner des Arbeitskreises, Kontakt: 3L-Consult@mail.de)
Dr. Kristina Klinkforth, Funk Gruppe, Leiterin Funk Akademie
Dr. Wolfgang Kuckertz, GOING PUBLIC! Akademie für Finanzberatung AG, Vorstand
Enrico Peiker, GOING PUBLIC! Akademie für Finanzberatung AG, Prokurist/Geschäftskundenbetreuer
Helmut Schneider, Basler Versicherungen, Leiter Basler Trainings-Center i.R.

ARBEITSKREIS ZUKUNFT DES LERNENS
EIN DISKUSSIONSBEITRAG AUS DEM BLICK DER
VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

Stand November 2019

Inhalt

1 AUSGANGSSITUATION	4
2 ZIELSTELLUNG	5
2.1 ZIELGRUPPE	5
2.2 ZIELSETZUNG	5
2.3 GRENZEN DER ARBEIT	5
3 VORGEHEN	6
4 ERGEBNISSE	8
4.1 LERNENDE	8
4.1.1 <i>Lerntypen</i>	9
4.1.2 <i>Mut und Wille zur Mitgestaltung von Unterricht</i>	10
4.1.3 <i>Anforderungen an Lernende</i>	11
4.1.4 <i>Disziplin</i>	12
4.2 AUFGABEN IM BILDUNGSBEREICH	13
4.3 ROLLEN IM BILDUNGSBEREICH	14
4.4 ANFORDERUNGEN AN DIE ROLLE DER LEHRENDEN	16
4.4.1 <i>Anforderungen an Lehrende aus Teilnehmersicht</i>	16
4.4.2 <i>Technikeinsatz im Unterricht</i>	17
4.4.3 <i>Struktur der Bildungsmaßnahmen</i>	18
4.4.4 <i>Aufgaben und notwendige Kompetenzen der Lehrenden</i>	18
4.5 LERNFORMATE	20
4.5.1 <i>Guidelines zum Aufbau von Lernformaten</i>	21
4.5.2 <i>Einsatz von Gamification</i>	22
5 FAZIT UND AUSBLICK	25
I ANHANG TEILNEHMER DES AK	27
II ANHANG FORMATE VON BILDUNGSMAßNAHMEN	28
A. PRÄSENZFORMATE	28
B. E-LEARNING-FORMATE	30
C. KOMBINATION VON FORMATEN – BLENDED LEARNING	32
D. SELBSTSTUDIUM	32

1 Ausgangssituation

„Unser Arbeitsmarkt wird sich fundamental verändern – am Fließband genauso wie im Vorstandsbüro. Allein 40 Millionen Menschen werden in Deutschland künftig in ihrem Beruf auf digitale Kompetenzen angewiesen sein. Lernen in jedem Lebensalter wird damit zur Schlüsselaufgabe unserer Zeit.“ So der FDP-Vorsitzende Christian Lindner am 22.02.2019 in der Rheinischen Post.

Schlagworte wie vollständige Digitalisierung, Big Data, Artificial Intelligence (KI) und intelligente Roboter, deutlich erhöhte Komplexität bei gesteigerter Geschwindigkeit, Vernetzung und Kollaboration („Schwarmintelligenz“), neue Werte- und Sinn-Orientierung („Wir-Gefühl“), Corporate Social Responsibility sind heute allgegenwärtig. Der Hinweis auf veränderte Kompetenzen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, nämlich wissensbasiert, strategisch, kreativ, Problem lösend, kollaborierend, Soft Skills (EQ und WeQ) berücksichtigend und tragend, multikulturell ausgerichtet zu agieren bei verteilten Arbeitsplätzen und flexiblen Arbeitszeiten machen in der Assekuranz die Runde. (Dr. Joachim von Rieth, ehemaliger CEO Central Krankenversicherung AG, Köln, 2018).

Was bedeutet das für den Qualifizierungsprozess von Führungskräften und Mitarbeitern? Welche Herausforderungen bergen diese Entwicklungen für die Lernenden ebenso wie für die Lehrenden? Wie entwickeln sich Rollen in den Bildungsbereichen? Wie verändert die Digitalisierung die bisherigen Lern- und Lehrformate?

Die Frequenz und Dichte von Informationen nehmen zu bei gleichzeitiger Abnahme der Halbwertszeit von Wissen. Die Optionen von Wissensaufnahme und -vermittlung haben sich erweitert. Insbesondere digitale Medien führen zu veränderten Vermittlungserfordernissen und -möglichkeiten ebenso wie zu verändertem Lernverhalten. Dadurch ergeben sich veränderte Steuerungserfordernisse an Bildungsprozesse und der an Bildungsprozessen Beteiligte, getriggert durch die Möglichkeiten der Digitalisierung.

Auf diese Fragen haben Bildungsverantwortliche aus der Versicherungsbranche, die sich im Kölner Kreis zusammengetan haben, Antworten gesucht. Dabei ist klar, dass es sich bei der schnellen Entwicklung um eine Momentaufnahme handelt.

2 Zielstellung

2.1 Zielgruppe

Die vorliegende Arbeit wendet sich an alle, die Lernprozesse gestalten und begleiten, insbesondere in der Versicherungswirtschaft. Ihnen sollen Denkanstöße zur Verfügung gestellt werden, um die eingangs erwähnten Fragen für ihre jeweiligen Zuständigkeitsbereiche thematisieren und beantworten zu können.

2.2 Zielsetzung

Wir haben folgende Ziele:

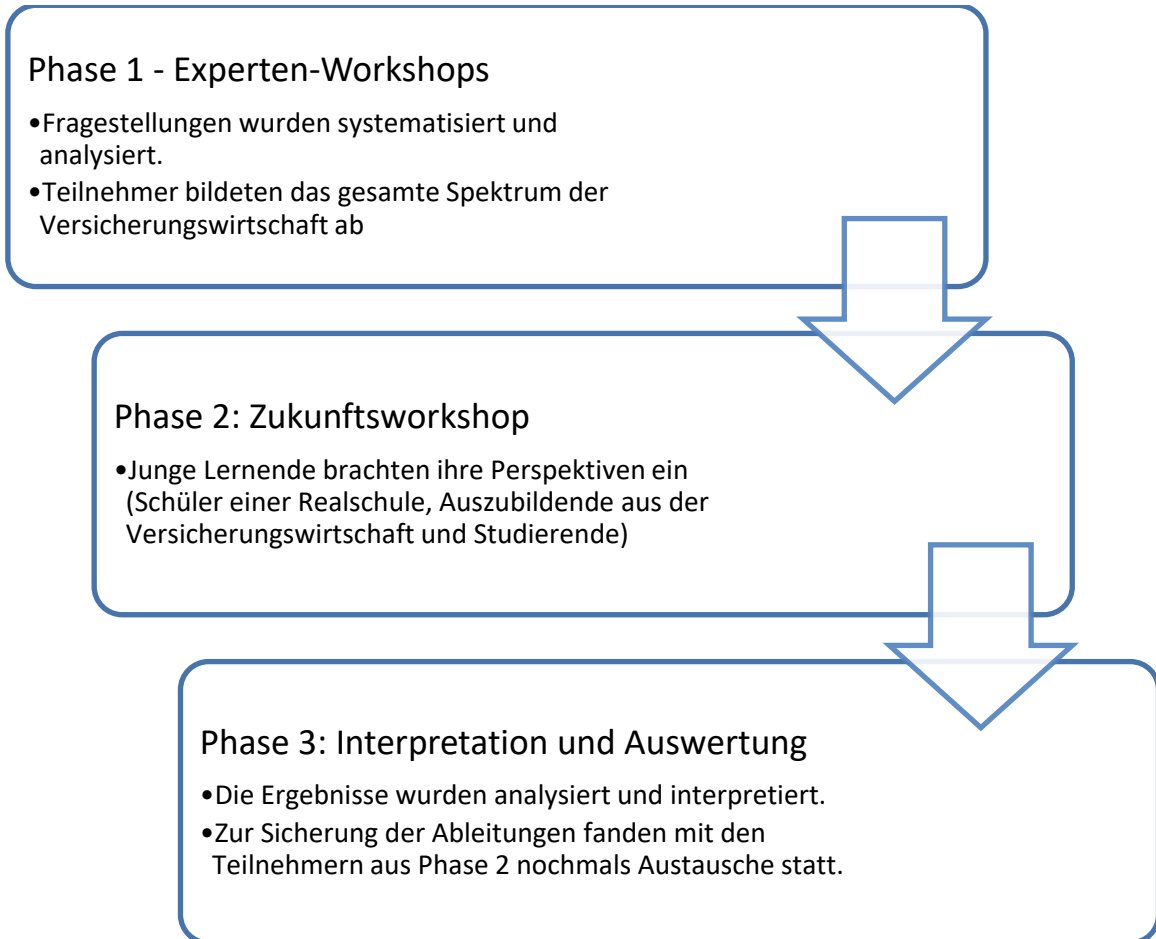
- Eine fundierte Diskussion über die Bedeutung der eingangs dargestellten Entwicklungen für Qualifizierende und Lernende anregen
- Denkanstöße für geeignete Lernformate und die Rollen und Aufgaben im Bildungsbereich geben
- Mögliche Auswirkungen auf Bildungsstrukturen aufzeigen

2.3 Grenzen der Arbeit

Wir erheben nicht den Anspruch, alle derzeitigen Entwicklungen und Tendenzen erfasst zu haben, die Einfluss auf die künftige Bildungsarbeit in der Finanzdienstleistungsbranche haben können. Der Beitrag versteht sich nicht als Lösungsvorschlag für unternehmensspezifische Situationen und ist keine Blaupause, die kopierbar und sofort umsetzbar wäre. Sie will kein finales Bild der künftigen Bildungslandschaft zeichnen, sondern helfen, erste Schritte auf dem Weg in eine veränderte zukünftige Bildungswelt zu gehen.

3 Vorgehen

Wir sind in mehreren Prozessschritten vorgegangen:



1. Phase

Um eine breit angelegte und gleichzeitig fachlich versierte Vorgehensweise zu sichern, bildeten die Teilnehmer dieses Arbeitskreises das gesamte Spektrum der Versicherungswirtschaft ab: Sowohl Versicherungsunternehmen als auch Vertriebe, Fach- und Bildungsexperten innerhalb und außerhalb von Versicherungsunternehmen unter wissenschaftlicher Begleitung sondierten die Ausgangssituation, um daraus Ableitungen für die Bildungsarbeit treffen zu können.

2. Phase

Um die Interessen der Lernenden aus unterschiedlichen Perspektiven aufzunehmen, brachten Schüler einer Realschule, Auszubildende aus der Versicherungswirtschaft und Studierende, die nicht in der Assekuranz zu Hause sind, Ihre Erkenntnisse, Forderungen und Konsequenzen an Lernformate, Lernende und Lehrende sehr dezidiert in diesen Prozess im Rahmen eines Workshops am 18.07.2018 in Düsseldorf ein. Auf Basis der These: „In einer sich rasant ändernden Welt muss sich auch Bildungsarbeit verändern“ wurde die Frage behandelt: „Wie müssen sich Bildungsbereiche künftig unter den Rahmenbedingungen fortschreitender Digitalisierung und gesellschaftlicher Veränderungen aufstellen?“ Anders gefragt: „Wie nehmen wir Menschen mit in und entwickeln sie für die neue Welt?“

Es fanden im Rahmen einer eintägigen Veranstaltung drei Workshops zu folgenden Fragen statt, bei denen die jungen Leute deutliche Antworten gaben und gleichzeitig Anforderungen an die Bildungsverantwortlichen formulierten.

- a. Welche Formen und Elemente werden das Lernen der Zukunft maßgeblich beeinflussen bzw. ausmachen?
- b. Welche Fähigkeiten werden in Zukunft benötigt / immer relevanter werden?
- c. Wie ist die Sicht einer künftigen Zielgruppe auf das Lernen der Zukunft („Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler...“)?

3. Phase

Die Ergebnisse dieser Veranstaltungen aus Phase 2 wurden nun mit denen aus den Grundlagen und Erwartungen der Phase 1 verknüpft. In weiteren Prozessen erfolgten Evaluierungen, Konkretisierungen und Interpretationen. Zur Sicherung der Ableitungen fand mit Teilnehmern der Workshops aus Phase 2 nochmals ein Austausch statt.

Ergebnis der drei Phasen ist dieses vorliegende Papier.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse des Arbeitskreises wurden in Teilgruppen (Experten, Schüler, Studierende, Auszubildende) zusammengetragen und in der Gesamtgruppe (zzgl. Experten und Bildungsverantwortliche) ausgewertet. Dabei wurde der Fokus auf die Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis gelegt. Demzufolge haben die Teilgruppen die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Blickwinkeln der betroffenen Personen bzw. der betroffenen Aufgaben betrachtet

und aufbereitet. Dabei gab es größere und kleinere Schnittmengen, die zu einer Verzahnung der unterschiedlichen Perspektiven führten.

Die folgenden Kapitel sind nach diesen Perspektiven gegliedert.



4.1 Lernende

In den Workshops wurden von den Teilnehmern Anforderungen benannt, die Eingang in den betrieblichen Lernprozess finden sollen. Dabei handelte es sich insbesondere um die folgenden Bereiche

- Lerntypen
- Mut und Wille zur Mitgestaltung
- Anforderungen an Lernende
- Disziplin

4.1.1 Lerntypen

Ein übergreifendes Basisthema ist die Berücksichtigung des Lerntyps¹ des jeweiligen Lernenden.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2018

- „... In der Schule wurde mir nicht geholfen, den eigenen Lerntyp zu finden.“
- „Ich hatte in der 7. Klasse Lernen lernen. Waren aber nur Plattitüden – keine Hilfe für den eigenen Lerntypus. Mir hilft sprechen.“
- „Ich hatte das in der 12. Klasse – etwas spät. Aufteilung in Klassen nach Lerntyp – halte ich für unrealistisch. Müsste früh genug beigebracht werden.“
- „Man muss den Lerntyp selber für sich herausfinden. Ich habe nachmittags aufgeschrieben und nachts auswendig gelernt.“

Dieser Input ist vor allem lerndidaktisch wichtig, führt doch die Berücksichtigung des Lerntyps auch in der Erwachsenenbildung zu besseren Lernergebnissen².

Daraus sind die folgenden Konsequenzen abzuleiten:

- Organisationen sollten aktiv die zugrunde gelegten Lerntyp- bzw. Lernstil-Modelle reflektieren
- Testverfahren zur Selbsterkenntnis der Lernenden sind zu definieren und zu implementieren.
- Lehrende benötigen Kenntnisse über die Arten von Lerntypen und eine Sensibilisierung über die Bedeutung des Lerntyps. Die Lehrenden und Konzeptersteller sollten sich mit der statistischen Verteilung der Lerntypen beschäftigen, damit eine Einstellung darauf erfolgen kann.
- Handlungskompetenzen für Lehrende sollten aufgebaut werden, wie Lerntypen didaktisch berücksichtigt werden können.
- Sensibilisierung der Teilnehmer zu ihrem individuellen Lerntyp und wie sie diesen berücksichtigen können.

¹ Aufgrund der Vielgestaltigkeit der derzeitigen lerndidaktischen Diskussion zu „Lerntypen“ wurde auf eine definatorische Festlegung verzichtet.

² Vgl. Lernstile und Lerntypen in DIE Wissensbausteine, Online Erstveröffentlichung Dezember 2015. Als nicht nachgewiesen sieht diesen Zusammenhang Maïke Loos in „Lerntypen, Ein pädagogisches Konzept auf dem Prüfstand in: Die Deutsche Schule“, 93 (2001) 2, 186-198

- In sämtlichen Phasen des Lernprozesses, einschließlich der Vor- und Nachbereitung der Präsenzveranstaltung bzw. während der selbstgesteuerten Lernphasen, sollten Konzeptsteller die unterschiedlichen Lerntypen berücksichtigen.

Zu Beginn des gesamten betrieblichen Lernprozesses sollten somit Testverfahren³ für jeden Lernenden stehen, so dass dieser Kenntnis über seinen eigenen Lerntyp erhält. Gleichzeitig sollte der Lehrende Informationen über die Lerntypen seiner Gruppe haben. Datenschutz, die Einhaltung der Vorgaben aus der und für die gesetzliche Mitbestimmung sowie Persönlichkeitsrechte müssen selbstverständlich gewahrt bleiben, so dass der Lernende über den Umgang mit diesen persönlichen Daten zu informieren ist und die Daten vertraulich behandelt werden.

4.1.2 Mut und Wille zur Mitgestaltung von Unterricht

Sowohl in Experten-Workshops als auch im Zukunfts-Workshop vom 18.07.2018 wurde deutlich, dass die aktive Mitgestaltung von Lernprozessen ein Hebel für eine erhöhte Lernmotivation und den Lernerfolg darstellt.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2018

- „... Wir wollen die Mitgestaltung von Unterricht.“
- „Lehrer sollen Schüler einbeziehen ... nicht up front unterrichten.“
- „In Gruppen Themen selbst erarbeiten“
- Neugierde wecken „ist unsere Aufgabe.“
- „Pädagogen kann man für die Neugierde der Schüler nicht verantwortlich machen.“
- „Jeder sollte sich erst einzeln mit dem Projekt beschäftigen und dann sollte der Austausch stattfinden.“

Wenn Lernende sich verstärkt in den Lernprozess einbringen, erfordert das eine **höhere Kompetenz der Lehrenden als Lernbegleiter**. Gleichzeitig besteht die Anforderung an den Lernenden, den Lernprozess auch alleine oder in der Gruppe steuern zu können. Dem Lernenden ist Gelegenheit zu geben, entsprechende Kompetenzen aufzubauen.

Der gesamte Lernprozess ist darauf zu prüfen, an welchen Stellen Mitgestaltung ermöglicht werden kann. Insofern kann sich die Mitwirkung der Lernenden auf sämtliche Lernschritte und Lernformen beziehen.

³ Beispiel: <http://lernstil.info/index.php?id=31>; eingesehen am 16.7.2019

Die in dem Unternehmen gewollte Lernkultur⁴ wird zunächst in der Gruppe der Lehrenden bzw. in dem Unternehmen erarbeitet. Dabei sollte das bestätigende, motivierende Aufgreifen von Teilnehmerbeiträgen einen Kern darstellen. Gleiches gilt für die Lernenden selbst. Durch die Organisation in Lerngruppen sollten die Lernenden in der Lage sein, sich gegenseitig zur Mitarbeit zu motivieren und wertschätzend miteinander umzugehen.

Um den Mut zur Teilnahme zu erhöhen, sind Maßnahmen generell in einem „geschützten Raum durchzuführen“. Ausnahmen davon werden gesondert und rechtzeitig definiert sowie kommuniziert. Das erhöht das Vertrauen und damit die Mitwirkung am Lernprozess.

Durch die Berücksichtigung von Rückmeldungen der Teilnehmer werden diese ebenfalls in die Lerngestaltung integriert. Die Mitgestaltungsmöglichkeit muss im Rahmen einer situationsadäquaten Feedback-Kultur genutzt und gefördert werden. Zielstellungen und Erwartungen müssen für eine sinnvolle Evaluation im Vorfeld definiert sein. Die gefühlte Lernwirksamkeit kann durch den Lernenden z.B. mit Klick-Bewertungen oder online-Umfragen erfolgen. Alternativ oder ergänzend können Bewertungen anhand von z. B. „Geschäftserfolgen“ vorgenommen werden.

4.1.3 Anforderungen an Lernende

Im Folgenden gehen wir auf drei Anforderungen genauer ein:

- Lust auf Leistung
- Lernumfeld gestalten
- Gerne mit Neuem auseinandersetzen

Eine Anforderung an Lernende besteht darin, dass diese **Lust auf Leistung** haben. Ebenso sollten sie sich aktiv einbringen und gute Ergebnisse erzielen wollen und können. Dabei sollte es ihnen Spaß bereiten, an der Schaffung von Ergebnissen mitzuwirken. Eine der Voraussetzungen dafür ist ein entsprechendes Umfeld zu entwickeln. Um die Lern-Leistung zu erbringen, sollte der Lernende (auch in Phasen des Selbstlernens) die äußeren und mentalen **Rahmenbedingungen** aktiv und förderlich gestalten:

- Fit und ausgeruht zur Qualifizierungsmaßnahme erscheinen

⁴ „Unter Lernkultur versteht man die Gesamtheit aller Wertvorstellungen, Denkmuster, Handlungsweisen und Rahmenbedingungen einer Organisation und ihrer Mitglieder hinsichtlich der Förderung und Pflege von Lernen im Unternehmen. Sie umfasst sowohl die förderlichen als auch alle hemmenden Rahmenbedingungen des Lernens.“ Quelle: HR-Lexikon - Lernkultur - Definition – Personalwirtschaft.

<https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/lernkultur.html>

- Mental bereit sein für den Lernprozess („Ankommen“-Zeit für den Start des Lernprozesses einplanen)
- Längere Zeit sich auf ein oder mehrere Themen fokussieren und aktiv mitwirken – Konzentrationsfähigkeit

Lernende sollten offen sein, sich **mit Neuem** auseinander zu setzen. Das betrifft auch neue Lernformen, wie z.B. die Nutzung von digitalen Lernformaten.

4.1.4 Disziplin

Wichtig war den Teilnehmern des Workshops die Disziplin der Lernenden, um einen entsprechenden Lernerfolg in der Gruppe erzielen zu können.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2018

- „Wir wollen nicht zurück in das Jahr 1960 – aber wir finden, dass es zu locker wird. Eine gewisse Balance aus Lockerlassen und Disziplin ist wichtig.“
- „Auch Disziplin ist eine Fähigkeit und keine Verhaltensweise, weil sie erlernt wird/ werden kann.“
- „Disziplin erlernt man durch Vorbilder.“
- „Disziplin kommt von den Eltern her. Lässt sich erlernen. Die 2000er Generation, die darf alles, bekommt alles, kann alles. Und erlernt dadurch keine entsprechenden Tugenden. Weil es zu einfach ist, müssen diese Fähigkeiten gezielter erlernt werden.“
- „Disziplin zu haben ist wichtig und fehlt. Ebenso die Belastbarkeit. ...“
- „Respekt gegenüber den Lehrkräften ist sehr wichtig – auch für den eigenen Lernerfolg.“
- „Respektiert man seinen Lehrer nicht, ist es ganz schwer etwas zu lernen.“
- Zwischenfrage: „Wie muss ein Lehrer sein, damit Sie ihn respektieren?“
Antwort: „Egal wie er ist. Man hat ihn zu respektieren.“

Spielregeln (bzw. ein Seminar - Knigge differenziert nach den unterschiedlichen Lernformaten) sind als Standard-Gerüst durch die Gruppe der Lehrenden bzw. das Unternehmen definiert. Details können ggf. auch gruppenbezogen ausgestaltet werden.

In der Praxis der Bildungsarbeit haben sich die folgenden Spielregeln für online- und offline-Veranstaltungen bewährt:

1. Ich behandle andere wertschätzend und gehe vertrauensvoll mit der Offenheit der Teilnehmer um.
2. Ich bringe mich aktiv ein und habe für mich selbst Verantwortung.
3. Ich unterbreche die Anderen nicht und lasse sie ausreden.

4. Störungen⁵ haben Vorrang.
5. Technik wird nur als Lernmittel eingesetzt.

Sowohl die Spielregeln, als auch technische und organisatorische Hinweise sind zu Beginn eines Lernformates zu kommunizieren. Teilnehmer sollten sich verbindlich darauf einlassen. Dabei sollten praktikierbare Sanktionsmechanismen durch den Lehrenden (Sanktionen bei Störung des Unterrichts/ Sanktionen bei beleidigendem Verhalten) festgelegt und bei Bedarf konsequent angewendet werden. So entsteht eine Verlässlichkeit des Handelns.

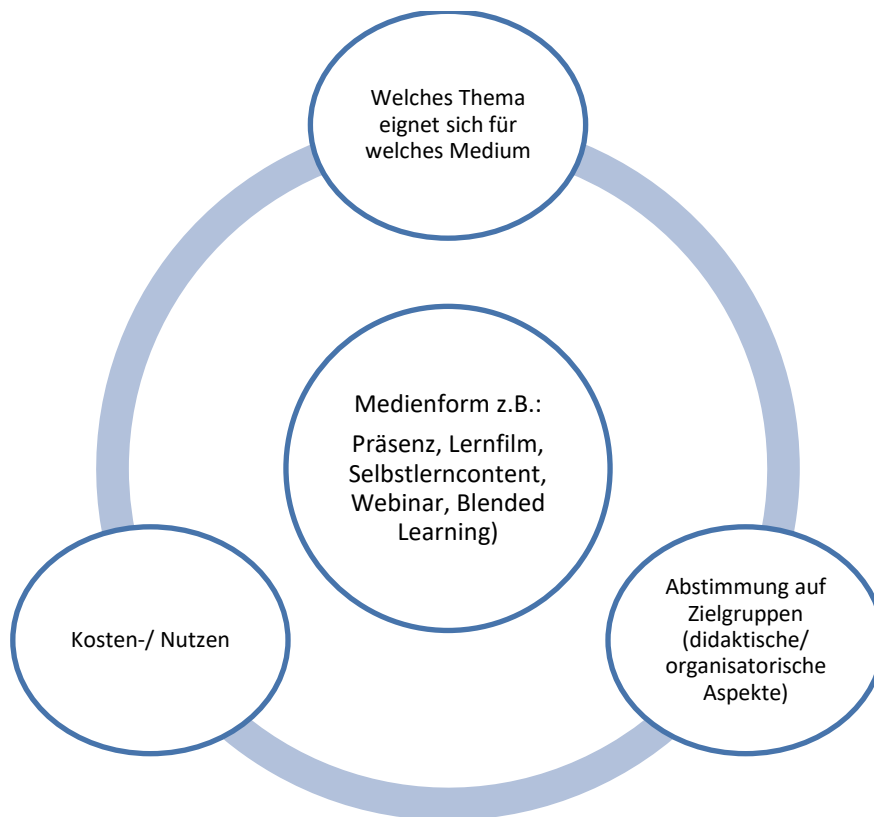
4.2 Aufgaben im Bildungsbereich

Wir sehen im Wesentlichen folgende Aufgaben für künftige Bildungsbereiche:

- Identifikation und sinnvolle Reduktion von Lerninhalten
- Auswahl oder Erstellung geeigneter digitaler Vermittlungstools
- Sicherstellung der ständigen Funktionsbereitschaft der vorhandenen Lerntechnik
- Sicherstellung der ständigen Aktualität der im Einsatz befindlichen Medien (z.B. auch PPT).
- Ausrichten des Fokus¹ auf die zunehmenden individuellen Bedarfe der Lernenden (Individuen oder ganze Organisationen).
- Sicherstellung des ständigen Überblicks über im Bildungsmarkt vorhandene Bedarfe, Medien, Entwicklungen.
- Sicherstellung von dem Bedarf angepasster Rahmenbedingungen für Lehrende und Lernende.
- Durchführung aussagefähiger Evaluationen und des zugehörigen Controllings in Bezug auf die Prozesse und die Ergebnisse der Bildungsarbeit.
- Berücksichtigung der zunehmenden Bedeutung von Einzel- oder Teamcoachings (Präsenz oder online).
- Schaffung von Bildungsberatungsfunktionen, sowohl für die Begleitung einzelner Lerner als auch ganzer Organisationen (Rolle: Business-Partner).
- Aufbau und Sicherung von Kompetenzen in der Durchführung von Präsenz- und online-Trainings.

⁵ Unter Störungen sind hier sowohl die gefühlten Störungen als auch externe und interne Störungsprozesse, die das Lernen behindern können, gemeint.

Hinzu kommen besondere Herausforderungen durch die neuen teilweise konkurrierenden Rahmenbedingungen:



Diese Annahmen machen deutlich, dass es Verschiebungen in der Art und Wertigkeit von Aufgaben gibt. Das hat Einfluss sowohl auf die Prozesse, als auch auf die Rollen innerhalb der Bildungsbereiche.

4.3 Rollen im Bildungsbereich

Neben den Anforderungen der Lernenden aus dem vorangegangenen Kapitel, die auf das Profil der Bildungsanbieter wirken, gibt es weitere Änderungen in den Rahmenbedingungen für die unterschiedlichen Rollen im Bildungsbereich. Welche Rollen haben sich herauskristallisiert?

Rollen können annähernd mit den Funktionen der einzelnen Mitarbeiter gleichgesetzt werden. Dabei können Mitarbeiter in Bildungsbereichen auch mehrere Rollen einnehmen. Die folgende Tabelle beschreibt in kurzer Form eine Auswahl an Rollen. Dabei müssen die Rollen nicht zwingend in einem Bildungsbereich besetzt werden, sondern können durch andere Abteilungen oder externe Dienstleister ausgefüllt werden.

Rolle ⁶	Aufgabe
Mentor	Analysiert zusammen mit dem Lernenden die Lernprozesse und erarbeitet Verbesserungsmöglichkeiten
Trainer/ Lernbegleiter	Stellt wichtige Inhalte, Arbeits-, Lern- und Kommunikationstechniken vor und übt sie ein. Der Lernbegleiter unterstützt die Umsetzungsbemühungen des Lernenden.
Coach	Beobachtet und analysiert das individuelle (Lern-)Verhalten der Coachees. Gemeinsam erarbeiten sie Verbesserungsmöglichkeiten.
Moderator	Unterstützt inhaltliche Diskussionen in Gruppen.
Bildungsmanager ⁷	Stellt eine inhaltlich, methodisch u. betriebswirtschaftlich zukunftsgerichteten Ausbildung und Qualifizierung sicher (Bildungsbedarfserhebung, -planung, -marketing und -controlling).
Rechercheur (technische Tools, Formate und Lerninhalte)	Sorgt für einen ständigen Überblick von Neuentwicklungen zum einen im digitalen Bildungssektor zum anderen aber auch in Bezug auf Formate und fachliche Inhalte. Besitzt je nach konkreter Anforderung technisches Verständnis, lerndidaktisches Wissen bzw. fachliches Knowhow. Er kann die Möglichkeiten der Integration der Neuerungen in Bildungsprozesse erkennen und vorantreiben.
Technikbetreuer	Wartet und pflegt die digitale Lernwelt sowie deren Entwicklung mit zukunftsorientierten Ideen zur Vernetzung und der Lernprozessorganisation.

⁶ In Anlehnung an Wolf, K.D.: Erfahrungspunkte-Prozessfeedback in einer www-basierten Lernumgebung; in Zentralstelle für Weiterbildung an der TU Braunschweig, 1999

⁷ Hier ist das Management der digitalen Lernformate gemeint. Nicht das Management eines Back-Office-Teams.

Rolle ⁶	Aufgabe
BackOffice-Manager	Verantwortet das Lernmanagementsystem und alle damit zusammenhängenden Arbeitsprozesse und Zugriffsrechte.
Content-Manager (digital und analog)	Erstellt und pflegt die Lerncontents auf Basis des Inputs der Fachtrainer oder anderer Zuständiger. Stellt Verknüpfungen zwischen einzelnen Formaten sicher. Stimmt Lerninhalte auf die Geschäftsprozessorganisation (GPO) ab.
Kostenmanager	Kosten-Nutzen-Betrachtung im Hinblick auf Einkauf, Einsatz, Erstellung und Amortisation von Qualifizierungsmaßnahmen.

Tabelle 1: Rollen in der Weiterbildung

Diese Entwicklung bietet viele Chancen, aber auch die Notwendigkeit neue Strukturen zu schaffen, die es den Lehrenden ermöglicht, neues Lernen zu fördern.

4.4 Anforderungen an die Rolle der Lehrenden

Die Teilnehmer des Schüler/ Studierenden-Workshops haben auch zu den Lehrenden klare Vorstellungen geäußert. Diese erlauben wichtige Rückschlüsse auch auf die Anforderungen und Kompetenzen an das Lehrpersonal in der Finanzdienstleistungsbranche.

4.4.1 Anforderungen an Lehrende aus Teilnehmersicht

Die Suche nach Orientierung wird besonders auch in der Einstellung der Teilnehmer zu ihrem Lehrpersonal deutlich. Die Wünsche sind dem folgenden Text zu entnehmen.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2018

- „Respekt gegenüber den Lehrkräften ist sehr wichtig – auch für den eigenen Lernerfolg“
- Man muss Lehrer respektieren. Ist nur schwer, wenn er ein schwaches Bild abgibt und inkompetent ist“
- „Respektiert man seinen Lehrer nicht, ist es ganz schwer, etwas zu lernen“
- „Schwach ist er, wenn er keine Grenzen setzt“
- „er muss authentisch sein“
- Zwischenfrage (an anderer Stelle): Wie muss ein Lehrer sein, damit Sie ihn respektieren?
 - „Man muss Lehrer respektieren. Ist nur schwer, wenn er ein schwaches Bild abgibt

und inkompetent ist.“

- „Schwach ist er, wenn er keine Grenzen setzt.“
- „...Außerdem müssen die Lehrer einen auch respektieren.“
 - „Es gibt Menschen, die man respektiert und Menschen darüber hinaus ... von denen man sich was abschauen kann in allen Lebenslagen.“

Eine wesentliche Forderung der Workshop-Teilnehmer ist die Qualität der Gestaltung der Wissensvermittlung.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.7.2018

- „mit Elan und Freude lernen“
- „Spaß am Lernen“
- „Neugier beim Schüler wecken“
- „Mitgestaltung von Unterricht“
- „in Gruppen Themen selber erarbeiten können“

4.4.2 Technikeinsatz im Unterricht

Wichtig ist den Teilnehmern zudem die technische Kompetenz des Lehrpersonals, an der es ihrer Meinung nach sehr häufig mangelt. Dazu gehört nicht nur die jeweils von den Lernenden nicht wahrgenommene intrinsische Motivation zum Umgang/ Einsatz neuer Medien durch das Lehrpersonal, sondern auch eine entsprechende Vorbereitung. Gelingt es, diese vorgenannten Probleme zu beheben, kann ein entsprechender Technikeinsatz sinnvoll und lernfördernd erfolgen.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2019

- „die Lehrer haben keine technische Kompetenz. Es wäre eine gute Hilfe“
- „Multimediatechnik verwenden (Computer, Laptops, Handys, Googlen für alle Schüler)“
- „Austausch von Gruppen über WhatsApp“
- „Helfen bei der Suche nach guten Infos im Netz“
- „es gibt nicht nur YouTube, sondern auch gezielt weitere Internetseiten wie z.B. Logo.de. Damit man besser lernen kann oder mit Spaß lernen kann.“
- „Lehrer nehmen neue Techniken nicht an“
- „Lehrer müssen auf neue Lehrmittel (z.B. Smart Board) vorbereitet werden“
- „Smart Boards werden installiert, haben aber keinen Zugang zum Netz“
- „Soziale Medien müssen gezielter genutzt werden. Sehr viel Unnützes, aber auch einiges

Interessantes.“

- „Ansprechend, nicht lächerlich - so sollen Planspiele sein.“

4.4.3 Struktur der Bildungsmaßnahmen

Auffallend war der Wunsch der Teilnehmer nach festen, nachvollziehbaren Strukturen im Unterricht, die Sicherheit vermitteln.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2019

- „Feste Abläufe, feste Zeiten. Dann nur darauf konzentrieren. Dafür braucht man die festen Zeiten in der Schule.“
- „Es gibt Lehrer, die springen und Lehrer die erklären anhand von Beispielen und Übungsaufgaben. Das ist für mich besser und leichter nachvollziehbar.“

4.4.4 Aufgaben und notwendige Kompetenzen der Lehrenden

Auf Basis der geschilderten Anforderungen an die Lehrenden werden nun in der folgenden Tabelle zu zwei Fragestellungen Annahmen getroffen:

1. Welche Tendenzen sind in Bezug auf die Veränderung des Lernverhaltens zu erkennen?
2. Welche Kompetenzen der Lehrenden sind notwendig, um diesem veränderten Verhalten gerecht zu werden?

Annahmen zum Lernverhalten

Aufgaben und Kompetenzen der Lehrenden (Qualifizierungsbereiche)

Zunehmende Eigenverantwortlichkeit für das Lernen (Holschuld)

- Lernen lernen vermitteln
- Intrinsische Motivation fördern
- Hohe Verlässlichkeit in der Begleitung sicherstellen

Annahmen zum Lernverhalten	Aufgaben und Kompetenzen der Lehrenden (Qualifizierungsbereiche)
<p>Lebenslanges Lernen</p> <p>Abnahme des Vorratslernens</p> <p>Abnahme des Prüfungslernens</p> <p>Zunahme des praxisorientierten Lernens</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit Coaching-Kompetenz begleiten ▪ Bedarf erkennen, vermitteln, wecken ▪ Transfer in die Praxis managen ▪ Authentizität leben ▪ Methodenkompetenz fördern ▪ Handlungsorientierung vorleben und fördern ▪ Umgang mit Informationsflut vermitteln und beherrschen (Informationsmanagement, Komplexitätsmanagement) ▪ Lerninhalte in Gesamtzusammenhänge stellen
<p>Zunahme neuer Techniken, Medien und Tools</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medienkompetenz beherrschen ▪ Eigene Innovationskompetenz weiterentwickeln ▪ Spaß am Lernen mit Medien vermitteln ▪ Content aktiv managen
<p>Steigende Bedeutung der Auswahl geeigneter Tools/ Methoden für neue Themen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Lehrende besitzt neben technischem Verständnis auch lerndidaktisches Know-how, um Lern-Tools einsetzen zu können ▪ Fachliche Kompetenz aktuell halten ▪ Zielgruppen-Know-how aufbauen ▪ Methodische Kompetenz einsetzen ▪ Eigene Innovationskompetenz weiterentwickeln
<p>Veränderung des Bildungskanons</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ weniger generalistisches Wissen gefordert ▪ spezifisches Wissen gewinnt an Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entstehende Bedarfe antizipieren ▪ Zielgruppendifferenzierungen managen ▪ Höherer Individualität Raum geben

Annahmen zum Lernverhalten	Aufgaben und Kompetenzen der Lehrenden (Qualifizierungsbereiche)
Informelles Lernen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstreflektion fördern ▪ Vorbildfunktion fördern ▪ Networking fördern ▪ Digitale Problemlösungssuche fördern ▪ Kommunikation (Netzwerke) fördern
Lernformen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informelles Lernen ▪ Selbstgesteuertes Lernen ▪ Präsenzlernen ▪ Gesteuertes eLearning, ▪ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversität an Lernformaten zielgruppengerecht nutzen
Rechtskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Lehrende beachtet relevante gesetzliche und andere regelbasierte Vorgaben in Bezug auf den Bildungsprozess und der daran Beteiligten

Tabelle 2: Aufgaben und Kompetenzen der Lehrenden

4.5 Lernformate

Über die letzten beiden Jahrzehnte hinweg haben sich (Weiter-)Bildungsformate zusehends ausdifferenziert. Das klassische Set-up eines Lehrenden oder Dozierenden, der i.d.R. frontal über Vortrag und Folgefragen einer Gruppe von Lernenden Wissen vermittelt, wird – insbesondere in der beruflichen Weiterbildung – durch weitere Lehr- und Lernformen ergänzt und durch selbstgesteuertes Lernen zum Teil ersetzt. Neben überwiegend synchronen Vermittlungsformen (Lehrende und Lernende interagieren in demselben Zeitfenster) tritt darüber hinaus – nicht zuletzt begünstigt durch das Aufkommen digitaler Tools – die Möglichkeit asynchroner Vermittlung (Lehrende und Lernende sind in ihrer Interaktion nicht an dasselbe Zeitfenster gebunden). Auch synchrone Interaktion kann durch Webinar-Tools inzwischen digital erfolgen. So hat sich eine Vielzahl an Lernformaten herauskristallisiert, die für sich alleinstehen oder aber als Formate-Mix miteinander kombiniert werden können.

4.5.1 Guidelines zum Aufbau von Lernformaten

Lernformate dürfen niemals dem Selbstzweck dienen. Vielmehr zielen sie methodisch ab auf die Erreichung der definierten Kompetenzziele. Es muss jederzeit überprüft werden, ob Einzelmaßnahmen sinnvoll und zielführend sind, oder aber eine Kette von Lernformaten im Sinne einer „Learner Journey“ aufgebaut werden kann.

Lernformate sollten auf die folgenden Zielsetzungen hinarbeiten:

- Wecken des Eigeninteresses des Lernenden an den Lerninhalten.
- Entwickeln einer inneren Verbindung und einer emotionalen Nähe zu den Lerninhalten.
- Gewährleisten der Nachhaltigkeit des Kompetenzerwerbs.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2018

- „Zielorientiertes Lernen ist wichtig.“
- „Das Interagieren mit dem Lernthema ist wichtig.“
- „Aktivierung von Leidenschaft und Emotionen führen zum Lernen.“
- „Wir wollen einbezogen werden. Nicht Up-front-Unterricht.“
- „Es gibt Lehrende, die in den Themen springen...“
- „... Es gibt Lehrende, die mit Erklärungen, Beispielen und Übungsaufgaben arbeiten. Das ist für mich besser und leichter nachzuvollziehen.“
- „Die ersten drei Semester im Studium waren reines ‚Bullemie-Lernen‘. Dann gab es freies Lernen – da wären aber Meilensteine gut, sonst wird es zum Ende Endspurtstress.“
- „Heute wird entweder komplett frontal oder komplett frei unterrichtet, und das ist nicht gut.“

Die Aufbereitung von **Learner Journeys** oder Lernpfade bieten dabei die Möglichkeit, auf diese Zielsetzungen über wesentliche konstituierende Elemente hinzuarbeiten. Das folgende Beispiel bezieht sich auf die Ergebnisse der Teilnehmergruppe von Schülern und Studierenden. Ein Beispiel, das die inhaltlichen Elemente eines strukturierten Ablaufes zu Lernformaten in Bezug setzt, könnte wie folgt aussehen:

Inhaltliches Element	Mögliche Lernformat (vgl. auch Kapitel „Formate“)
Klare Problem- und Zieldefinition	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lern-Nugget oder interaktive Erarbeitung im Seminar

Inhaltliches Element	Mögliche Lernformat (vgl. auch Kapitel „Formate“)
Interaktive und eigenständige Erarbeitung von Inhalten anhand einer Toolbox durch die Lernenden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Workshop-Format (Trial & Error, Learning by Doing, Storytelling etc.) ▪ Seminar ▪ Planspiele
Einordnung des Erarbeiteten, ggf. Korrektur und/ oder arrondierende Wissensermittlung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminar ▪ Webinar (in jedem Fall synchron und angeleitet) ▪ pure Wissensvermittlung kann auch durch selbstgesteuertes Lernen erfolgen
Transfer und Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übungen in Seminaren ▪ Übungen in Webinaren ▪ Planspiele
Erreichung von Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lern-Nuggets ▪ Selbstgesteuertes fortgesetztes Lernen (z.B. Karteikartensystem, Quizzes), ▪ Arbeit in Klein- oder Lerngruppen ▪ Follow-up-Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Re-Zertifizierungen ▪ laufende Projektarbeit

Tabelle 3: Lernformate nach Zielstellungen

4.5.2 Einsatz von Gamification

Aus dem Workshop mit der Teilnehmergruppe ergaben sich darüber hinaus noch weitere Elemente/ Hinweise auf die Gestaltung von Lernformaten bzw. Lernabschnitten. Insbesondere „Gamification“ bzw. der Einsatz von Spielen oder spielerischen Elementen erhalten eine zunehmend wichtige Rolle in der Gestaltung erfolgreicher Lernformate. Dabei steht in der Anwendung vor allem das „Wie“ im Vordergrund. Sie können sowohl allein stehend als auch als Teil eines anderen Lernformates eingesetzt werden.

Wörtliche Äußerungen der Teilnehmer vom 18.07.2018

- „Ich habe als Kind sehr gerne ‚Age of Empire‘ gespielt und weiß heute noch, was da Inhalt war.“
- „In Gaming wird man reingezogen. Man geht über Level. Man erhält so Informationen am Rande.“
- „In der Grundschule waren Spiele wie Galgenmännchen ok. Ab Mittelstufe albern. Im Unterricht sind Spiele Quatsch.“
- „Spiele, bei denen das Spiel im Vordergrund und das Lernen im Hintergrund steht, finde ich gut. Mich reizt das Erfolgsthema.“
- „Ansprechend, nicht lächerlich – so sollten Spiele sein. Man braucht auch eine positive Grundeinstellung. Planspiele im Studium fand ich super interessant. Spaß machen, das Gewinnen-wollen und der Wettbewerb.“
- „Der Wettbewerb ist das Ausschlaggebende. Nicht das Lernen, sondern das Spiel steht im Vordergrund.“
- „Gemeinsam spielen verbindet auch sozial miteinander.“

Eine Gegenüberstellung von spielerischen Gestaltungsformen, Lernformaten bzw. -kategorien und damit verbundenen Zielsetzungen könnte demnach wie folgt aussehen:

Didaktische Methode	Lernformate	Zielsetzungen
Herstellung eines Wettbewerbscharakters	▪ Präsenzformate, insb. Seminare und Workshops	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gamification ▪ Emotionalisierender Spielecharakter
Rankings in Online-Formaten	▪ Level-Erreichung in Online-Formaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gamification ▪ Emotionalisierender Spielecharakter
Rollenspiele	▪ Präsenzformate, insb. Seminare und Workshops	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitwirkung ▪ Interaktion ▪ Emotionale Nähe

Didaktische Methode	Lernformate	Zielsetzungen
Einsatz von Belohnungen (z.B. Badges)	▪ Alle Formate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gamification ▪ Emotionalisierender Spielecharakter ▪ Identifikation
Methodenmix (z.B. Facilitation, Design Thinking etc.)	▪ Präsenzformate, insb. Seminare und Workshops	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wecken von Neugier ▪ Interaktionsfähigkeit ▪ Interesse
Anwendungsbeispiele (auch „Do It Yourself“ Beispiele)	▪ Alle Formate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herleitung von unmittelbarer Relevanz

Tabelle 4: Didaktische Methoden und Zielstellungen

Die Gestaltung von Lernformaten und Lernpfaden ist also sehr vielgestaltig. Ein breites methodisches Verständnis ist notwendig, um Lernformate zielführend gestalten und einsetzen zu können. Dies ist die Voraussetzung, um auf einem didaktischen Weg mit unterschiedlichen Abzweigungen die richtigen Entscheidungen im Hinblick auf die Erreichung von Kompetenzzielen zu treffen. Eine nicht abschließende Übersicht an offenen Fragestellungen soll diese Entscheidungsnotwendigkeit verdeutlichen:

- I.d.R. werden Learner Journeys abhängig von Lernzielen gestaltet. Wann und wie wird der Lernende berücksichtigt? Berücksichtigt die Gestaltung von Lernpfaden z.B. auch unterschiedliche Lerntypen?
- Wenn spielerische Elemente eingeflochten werden, wie sieht dann die richtige Mischung aus Wettbewerb und Kooperation aus? Nicht das Gewinnen soll schließlich im Vordergrund stehen, sondern die Erreichung von Kompetenzzielen.
- Wo kann der angeleitete, vermittelnde Part bestenfalls platziert werden? Sollten die Lernenden zunächst einmal selbst aktiv werden, d.h., ist die dann erfolgende gesteuerte Vermittlung eher im Sinne einer Einordnung oder Korrektur zu verstehen? Oder muss sie dem interaktiven Erarbeiten vorangestellt werden?
- Wie sollen die unterschiedlichen Elemente zueinander im Verhältnis stehen – wie sieht die richtige „Dosierung“ von unterschiedlichen Gestaltungselementen aus?

- Wie kann auch im Sinne einer guten Bildungsökonomie das Verhältnis von Learner Journey und Themenfeld gestaltet werden? Wann wird die Planung eines Bildungsformates überkomplex, wann schießt man gewissermaßen „mit Kanonen auf Spatzen“?

Dies sind nur einige der Fragen, die sich im heutigen Umfeld der Gestaltungsmöglichkeiten von Weiterbildung stellen. Neben einer Vielzahl an neuen Möglichkeiten entsteht somit auch eine Vielzahl neuer Spannungsfelder. Gleichzeitig zeigt sich hier eine Aufwertung von Bildungsdidaktik in einem nie zuvor gekannten Ausmaß.

5 Fazit und Ausblick

Was ist nun das Fazit und welche Schlüsse sollten Bildungsbereiche daraus ziehen?

- Die Befragung der Schüler, Auszubildenden und Studenten als Zielgruppe betrieblicher Bildung hat sich als erkenntnisreich erwiesen und sollte als „Lehr- und Lernindikator“ auch künftig regelmäßig durchgeführt werden. Ferner würde sich anbieten, dies auf im Betrieb Lernende zu erweitern.
- Eine Lerntyp-Bestimmung und sich daran anpassende Methoden und Prozesse sind von grundlegender Bedeutung für den Lernerfolg.
- Die Rolle der Lernenden hat sich bereits in der aktuellen Bildungswelt drastisch verändert. Es wird der aktive, selbstbestimmte Lerner gefragt sein, der mit Leistungsbereitschaft, Disziplin und Neugier auf Neues den eigenen Lernfortschritt und -erfolg (mit-)gestaltet.
- Die Rolle der Lehrenden wird vielschichtiger. Es muss ein Rollenwechsel zum Begleiter, Coach und (Mit-)gestalter des Lernprozesses auf der Basis entsprechender Kompetenzen stattfinden. Eine überraschende Forderung der Lernenden war, dass sie sich mehr Disziplin im Unterricht wünschen - sowohl vom Lehrenden als auch von den Lernenden selbst. Dies ist für sie eine wichtige Voraussetzung, um den Lehrenden zu respektieren.
- Die Auswahl geeigneter Lernformate muss sich an den Interessen der Lernenden und der Zielsetzung sowie der Nachhaltigkeit des jeweiligen Kompetenzerwerbs orientieren.

- Die erkennbaren Veränderungen der Bildungslandschaft erlauben keine allgemeingültigen Rückschlüsse auf künftige organisationale Bildungsstrukturen. Der Bildungsbereich hat im Unternehmen jedoch eine Vorbildfunktion, wenn es um Veränderungen und Innovationen geht. Eine Option ist die Aufgaben und Rollen des Bildungsbereiches auf den Prüfstand zu stellen. Dabei gilt es folgende zentrale Frage zu beantworten: „Welche der dargestellten Themen und Erkenntnisse gelten mit welcher Konsequenz für meinen Verantwortungsbereich?“ Einige Leitgedanken zu diesem Thema seien an dieser Stelle aufgeführt:
 - Bildungsbereiche sollten sich als Business-Partner im Unternehmen verstehen und so einen strategischen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten. Dabei spielen konkurrierende Wechselbeziehungen zwischen Thema, Zielgruppen und Kosten/ Nutzen-Abwägungen eine elementare Rolle. Demzufolge sind nachhaltige Qualitätssteuerverfahren zu implementieren.
 - Der Ausbau digitaler Qualifizierungswege ist voranzutreiben.
 - Die Qualifizierungswege „on-the-job“ sind auszubauen.
 - Die unterschiedlichen Rollen/ Aufgaben der Lehrenden können je nach Größe und Beschaffenheit der Unternehmen unterschiedlich aufgeteilt werden. Die Aufgaben können durch einzelne Personen, als auch durch eine Aufteilung auf interne und externe Ressourcen als auch durch eine Aufgabenteilung innerhalb des Unternehmens organisiert werden.
 - Bildungsbereiche sollten alle Lernformate daraufhin überprüfen, ob und wie Möglichkeiten zur Mitgestaltung geboten werden können. Zudem braucht eine aktive Mitgestaltung von Lernformaten eine gelebte Feedback-Kultur.
 - Bildungsbereiche sollten ihre Lehrenden zu den möglichen Lernformaten und deren Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen beraten.

I Anhang Teilnehmer des AK

Unternehmensvertreter

- Prof. Dr. Matthias Beenken - FH Dortmund
- Rolf Druxes – ERGO Versicherungen, Leiter Vertriebliches Training
- Joachim Gröger – Gothaer Versicherungsbank VVaG – Leiter Vertriebsrecruiting/ Vertriebstraining
- Reinhardt Lüger – Gründer 3L-Consult
- Dr. Kristina Klinkforth – Funk Gruppe – Leiterin Funk Akademie
- Dr. Wolfgang Kuckertz – GOING PUBLIC! Akademie für Finanzberatung AG – Vorstand
- Enrico Peiker – GOING PUBLIC! Akademie für Finanzberatung AG – Prokurist/ Geschäftskundenbetreuer
- Helmut Schneider – Basler Versicherungen – Leiter Basler Trainings-Center

Schüler/innen

- Janusz Korczak
- Suzanna Henkelmann
- Paul Grylak
- Lukas Liesenfeld
- Oliver Glücks
- Dominique Ververgaert

Auszubildende

- Michael Arasim – Basler Versicherungen
- Marcel Blumhagen – Basler Versicherungen
- Maria Johanna Neubauer – Basler Versicherungen

Studierende

- Phillip Heks
- Gero Scheiermann

II Anhang Formate von Bildungsmaßnahmen

Um die Einsatzmöglichkeiten praxisorientierter Vorgehensweisen angehen zu können, ist ein Blick auf die unterschiedlichen Arten von Bildungsmaßnahmen sinnvoll.

Die vorliegende Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit; auch legt sie den Fokus auf die Praxis der beruflichen Weiterbildung und stellt somit nur eine von mehreren möglichen Kategorisierungen dar.

A. Präsenzformate

Präsenzformate gehören zu den klassischeren Lehr- und Lernformen. Die Teilnehmer kommen zeitgleich mit dem Lehrenden am selben Ort zusammen. Je nach Lernziel können sehr unterschiedliche Methoden angewendet werden – auch hier hat in den letzten Jahren eine Ausdifferenzierung stattgefunden. Präsenzformate eignen sich insbesondere für Übungen, die persönliche Interaktionen zwischen den Teilnehmern erfordern (z.B. zum Ausbau von Präsentationsfähigkeit, Konfliktlösungs- und/oder Verhandlungskompetenz). Im Fokus stehen hier beispielsweise Interaktionen, bei denen neben der verbalen auch die non-verbale Kommunikation eine Rolle spielen kann. I.d.R. sind Präsenzformate Formen des gesteuerten Lernens.

Präsenz-Format	Beschreibung
Seminare	Seminare bezeichnen i.d.R. Gruppenformate, die durch einen qualifizierten Trainer/ Referenten begleitet werden. Sie verfügen i.d.R. über einen definierten Trainingsleitfaden und einen im Voraus festgelegten Ablaufplan. Neben Vortragsformen können auch Kleingruppenarbeiten und Diskussionsrunden Anwendung finden. Seminare werden insbesondere im Rahmen der Wissensvermittlung genutzt.

Präsenz-Format	Beschreibung
Workshops	Workshops sind Formate, in der eine Arbeitsgruppe mit begrenzter Zeitdauer intensiv an einem Thema arbeitet. Workshops dienen i.d.R. der Erarbeitung und Strukturierung neuer Themenfelder über spezifische Interaktionsmethoden und folgen daher oftmals keinem stringenten Zeitplan oder einem festen curricularen Ablauf. Sie werden i.d.R. durch einen Moderator begleitet, der den Workshop organisiert und das Team durch den Prozess führt. Anders als der Seminarleiter hat er eher eine navigierende als eine vermittelnde Funktion.
Planspiele	Bei Planspielen agieren die Teilnehmer i.d.R. über unterschiedliche Rollen, die diese einnehmen, um gemeinsam (oder auch im Wettbewerb miteinander) an einer komplexen Problemstellung zu arbeiten. Die Teilnehmer lernen hierbei nicht nur, eine Problemstellung aus einer bestimmten Perspektive zu betrachten, sondern auch aus dieser heraus Lösungsansätze zu entwickeln und zu argumentieren. I.d.R. gibt es einen Spielleiter oder Moderator, der in das Setting des Planspiels einführt und über ein anschließendes Debriefing den Lernerfolg sicherstellt.
Training-on-the-Job	Training-on-the-Job ist eine sehr flexible Form der Weiterbildung. Hierbei lernt ein Mitarbeiter durch „Learning by Doing“ ggf. mit der Unterstützung eines anderen Mitarbeiters oder einer Führungskraft direkt am Arbeitsplatz. Dabei ist darauf zu achten, dass am Ende der Lerneinheit eine moderierte Reflexion über das Arbeitsergebnis, die Lernerfahrung und das Lernergebnis erfolgt. Das Ziel ist z.B. auf einen zukünftigen Arbeitsbereich bzw. die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit anwendungsbezogen vorbereitet zu sein. Vorteile des Training-on-the-Job sind, dass der Lernende durch die Handlung selbst lernt, die sofortige Anwendung des Gelernten im täglichen Arbeitsprozess und damit die geringen Transfer-Hürden.

Präsenz-Format	Beschreibung
Projektarbeit	Projektarbeit ist ebenfalls ein sehr flexibles Format, das i.d.R. über einen längeren Zeitraum hinweg erfolgt. Der Fokus richtet sich auf einen definierten Aufgabenrahmen, der dann jedoch eigenständig recherchiert und erarbeitet werden muss. Der Weg zum Projektergebnis muss eigenständig gefunden werden – er wird i.d.R. lediglich durch einen Projektleiter organisatorisch und hinweisorientiert flankiert. Mit Blick auf den avisierten Lernerfolg ist in der Projektarbeit also durchaus der Weg das Ziel.
Coachings	Coachings bezeichnen individuell zugeschnittene Maßnahmen, in denen ein Coach einen Coachee in der Optimierung definierter Aufgabenbereiche und Lernziele sowie in der Stabilisierung der beruflichen Leistungsfähigkeit begleitet. Die Zielsetzungen beruhen auf einer Absprache zwischen Coachee und Coach. Sie können auch aus einem Briefing mit einer Führungskraft hervorgehen. Coachings sind häufig individueller und vertraulicher Natur; viele Unternehmen sehen Coachings daher nicht als rein themenbezogene Weiterbildungsmaßnahme an.

Tabelle 5: Übersicht Präsenzformate

B. E-Learning-Formate

E-Learning-Formate bezeichnen elektronisch unterstützte Formen des Lernens. Es ist das selbständige oder durch Moderation unterstützte Lernen eines Teilnehmers mit Hilfe von elektronischen Medien. Anders als Präsenzformate erlaubt der Einsatz von E-Learning häufig einen zeitlich und räumlich flexiblen Zugriff auf Weiterbildungsangebote. Dabei sind Lehrende und Lernende entweder zum gleichen Zeitpunkt an unterschiedlichen Orten (synchron) oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten an unterschiedlichen Orten (asynchron). Darüber hinaus können E-Learnings gesteuert oder durch den Teilnehmer selbstgesteuert sein.

E-Learning-Format	Beschreibung
Selbstlernkurse	Selbstlernkurse (asynchron, selbstgesteuert) sind E-Learning-Formate, die ein Teilnehmer eigenständig sowie zeitlich und örtlich unabhängig absolviert. Das Training erfolgt auf der Grundlage eines festgelegten Trainingsablaufes, der durch Fallbeispiele, Testings, Umfragen, animierte Darstellungen, Podcasts, Filme etc. ergänzt werden kann. Insbesondere eignen sich Selbstlernkurse zur Faktenaneignung, zur Einübung einfacher Methoden und für Compliance-basiertes Wissen.
Webinare	Webinare (synchron, gesteuert) sind E-Learning-Formate, die in einer online-gestützten Live-Schaltung durch einen Trainer/Referenten begleitet werden. Sie erfolgen oft für die Schulung kleinerer Gruppen, die im elektronischen Medium auch in Diskussionsform interagieren können. Auch Gruppearbeiten und andere Interaktionen sind denkbar.
Micro-Learning	Micro-Learning („Lern-Nuggets“, „Micro-Content“) (asynchron, selbstgesteuert) sind kurze E-Learning-Einheiten. Diese Einheiten können z.B. aus Kurzvideos oder Podcasts mit Begriffsklärungen und/ oder kurzen Fallbeispielen bestehen. Micro-Learning Formate können in Selbstlernkurse oder Webinare eingebunden sein, aber auch für sich alleinstehen.

Tabelle 6: Übersicht E-Learning-Formate

E-Learnings können durch online-basierte Interaktionen ergänzt und mit einer Lernerfolgskontrolle abgeschlossen werden. Diese können sehr unterschiedliche Formen annehmen. So können Interaktionen innerhalb eines E-Learning-Kurses z.B. in Form von Umfragen, Übungen oder Quizzes erfolgen. Im Anschluss an ein E-Learning können fortlaufende Interaktionen über Diskussionsforen organisiert und so z.B. auf ein Anschlusstraining hingearbeitet werden. Wird ein E-Learning endgültig abgeschlossen, können unterschiedliche web-basierte Test-Formate wie Multiple-Choice-Tests oder Quizz-Formate eingesetzt werden. Der komplexe Einsatz mehrerer moderierter und / oder selbstgesteuerter Lernformen werden häufig auch als Web-based Trainings (WBTs) bezeichnet.

C. Kombination von Formaten – Blended Learning

Blended Learning bezeichnet eine Mischform aus verschiedenen Formaten (sowohl mit E-Learning- als auch Print-Medien). Dabei ist jede Kombination denkbar. Ausschlaggebend für die Zusammenstellung eines Blended Learning Formates sind die geplanten Kompetenzziele, die der Trainingskombination zu Grunde liegen.

D. Selbststudium

Das Selbststudium bezeichnet schließlich das eigenverantwortliche Studium von selbstgewählten und tätigkeitsbezogenen Themen auf der Grundlage von Fachartikeln oder anderen Textformen wie z.B. Lehrbriefen, die online und/ oder analog zur Verfügung stehen. I.d.R. wird das Selbststudium mit einer Lernerfolgskontrolle abgeschlossen, um so eine Zertifizierbarkeit zu erreichen. Es erfolgt überwiegend selbstbestimmt; allenfalls Zeitrahmen und Themensetzung werden mit der zuständigen Führungskraft abgestimmt.