

(Fortsetzung von Seite 1)

machen das «Investment» zu einem sicheren Erfolg. Leider werden auch im heutigen komplexen Businessumfeld noch viele Experimente in Kauf genommen, was im Einzelfall jeweils verheerende Auswirkungen nicht nur für den Entsandten und seine Familie, sondern auch für das Unternehmen haben kann. Auch ist es nicht unwesentlich, die zeitlichen Aspekte zu berücksichtigen. So dauert es zum Beispiel in der Schweiz je nach Kanton zwei Wochen bis drei Monate, um eine Aufenthalts- oder Arbeitsbewilligung zu erhalten.

Es ist deshalb äusserst wichtig, dass jemand den ganzen Überblick über die Entsandungsbeziehungsweise die verschiedenen Problemkreise hat. Es erstaunt nicht, dass heute noch jede dritte Entsandung scheitert. Folgende Fragen sind zwingend zu beantworten.

- Wie steht es mit den «Cost of Living» im entsprechenden Land?
- Welche Expatriates Politik hat mein Arbeitgeber? Was wird bezahlt, wofür muss ich selber aufkommen?
- Was heisst das bezüglich Steuern, und wie sieht es mit der Pensionskasse aus?
- Wie bin ich im Lande versichert, und was muss ich dafür aufwenden?
- Welche Schulen sind für die Kinder am besten?
- Wer hilft mir z.B. bei Vertragsabschlüssen für Versicherung, Bankkonto, Telefon oder im Umgang mit Handwerkern? Wie verzolle ich mein Privatauto?
- Wer hilft auch bei ganz «kleinen» Sorgen (24-Stunden-Helpline)?

Entscheidung erfolgreich

Wer im Human Resource Management die Balance zwischen den vier Problemkreisen findet und sie konsequent umsetzt, macht den Entsandten zu einer echten Investition und die Entsandung zu einer Mission possible.

(*) Antonia Sgier und René Rey sind die Inhaber der Firma Sgier und Partner GmbH in Zürich.

(www.sgierpartner.ch, info@sgierpartner.ch)

On-the-job-Learning

Methodenmix optimieren

Der Einsatz von Blended Learning bedarf einer konzeptuellen Basis, um den angestrebten Erfolg zu garantieren. Es braucht den richtigen Mix von didaktischen Methoden.

Von Mirjam Häubi und Petra Hämmerle (*)

E-Learning macht es möglich: Arbeitnehmende lernen nicht mehr auf Vorrat, sondern dann wenn sie die entsprechenden Kompetenzen brauchen. Arbeitnehmende lernen gezielt diejenigen Inhalte, die sie für ihre tägliche Arbeit brauchen. Die Euphorie, die einen wahren E-Learning Boom auslöste, ist einer gewissen Ernüchterung gewichen. Teure virtuelle Plattformen wurden gekauft, die immer noch darauf warten, genutzt zu werden. Ausser Spesen, nichts gewesen? Nein, sagen die Befürworter von E-Learning und sehen eine Antwort in Blended Learning-Konzeptionen. Blended Learning wird verstanden als ein Mix von verschiedenen didaktischen Methoden (Präsenzunterricht, Selbststudium, E-Learning) im Rahmen von on-the-job-Lernprozessen.

on-the-job versus off-the-job

On-the-job-Learning bedeutet zunächst nichts weiter, als Lernen am Arbeitsplatz für den Arbeitsplatz. Sie kennen diese Form von unserer dualen Lehrlingsausbildung, in der die Lernenden während des Arbeitens wichtige Fertigkeiten erlernen. Der Vorteil ist, dass nur das gelernt wird, was im Rahmen der eigentlichen Tätigkeit wichtig ist. Der Nachteil zeigt sich in eben dieser Einschränkung. Deshalb melden sich die Arbeitnehmenden oft für Weiterbildungsangebote off-the-job an. Diese Variante ist für das Unternehmen teuer: Einerseits müs-

sen die Kurskosten bezahlt werden, andererseits sind die Mitarbeitenden unter Umständen während Tagen nicht im Betrieb.

Hohe Anfangsinvestitionen

Diese off-the-job Weiterbildungen können nun zum Teil durch E-Learning ersetzt werden, das heisst, ebenfalls on-the-job gelernt werden. Damit werden die Chancen von E-Learning genutzt. Es ergeben sich daraus folgende Vorteile.

- **Zeitunabhängiges Lernen:** E-Learning Tools sind dann einsetzbar, wenn die Lernenden sich die entsprechende Zeit frei nehmen können.
- **Ortsunabhängig:** E-Learning ist überall dort möglich, wo ein PC oder ein Internetanschluss zur Verfügung steht. Das heisst nicht, dass das Lernen in die Freizeit verlagert wird, sondern dass die Lernenden keine langen Anfahrtswege haben, indem sie im Betrieb lernen.
- **Lernen just-in-time:** Mit E-Learning kann sich der Lernende das Wissen dann aneignen, wenn es für seine tägliche Arbeit wichtig ist. Die Kenntnisse über neue Produkte werden dann erworben, wenn die entsprechenden Einsätze anstehen und nicht schon Monate im voraus.
- **Ausbildungsangebote on demand:** Für Firmen kann es sich auszahlen, ein speziell



Mirjam Häubi (l.) und Petra Hämmerle

auf ihre Bedürfnisse ausgerichtetes computerbasiertes oder internetbasiertes Programm produzieren zu lassen. Fallstudien für die Kundenberatung können anhand der eigenen Produkte gelöst werden und nicht anhand von einem allgemeinen Verkaufstraining.

Es sind diese inhaltlichen bzw. organisatorischen Vorteile, die für den Einsatz von E-Learning im Unternehmen sprechen und weniger die finanziellen Einsparungen. Mit E-Learning können Raum-, Reise- und Übernachtungskosten gespart werden. Ebenfalls ist die für die Ausbildung «verlorene» Zeit mittels E-Learning kleiner, als bei off-the-Job Angeboten. Aber diesen Einsparungen müssen die meist sehr hohen Anfangsinvestitionen für die technische Infrastruktur dagegen gehalten werden. Auch die Einsparung beim Einsatz von Ausbildern lässt sich nicht konsequent nachweisen – auch mit E-Learning erzielt man Lernerfolge nicht ausschliesslich alleine.

Handlungskompetenz einbeziehen

Damit kommen wir zu den Schwierigkeiten von on-the-job-Bildungsmassnahmen:

Fehlende Verbindlichkeit: Lernen mittels E-Learning braucht ein hohes Mass an Selbstverantwortung, damit das Tagesgeschäft die Lernzeit nicht verdrängt. Hierin liegt eine der Hauptschwierigkeiten. Es ist entscheidend, die E-Learning Angebote verbindlich zu gestalten. Dies kann einerseits durch ein Beurteilungssystem geschehen, dass die einzelnen Lernleistungen erfasst. Andererseits schafft die Einbettung der Lernenden in eine Lerngemeinschaft soziale Verbindlichkeit. Hierzu sind jedoch Präsenzveranstaltungen vorzusehen, die eine Gruppenbildung ermöglichen. Die dritte

Möglichkeit ist die Begleitung des Lernprozesses durch den Einsatz einer Tutorin. **Technische Hürden für die Lernenden:** Viele Arbeitnehmende haben wenig Erfahrung mit der Bedienung eines Computers. Um dem begegnen zu können, braucht es Personal, das rund um die Uhr ansprechbar sein muss. Sie sind für den Support der Lernenden und für die Wartung bzw. Aktualisierung der technischen Infrastruktur verantwortlich. Diese Schlüsselstellen müssen eine hohe Dienstleistungsbereitschaft aufweisen. **Erreichen von Handlungskompetenz:** Mittels computerbasierten oder internetbasierten Programmen ist die Wissensvermittlung möglich, selten aber die Förderung von Handlungskompetenz. In der betrieblichen Weiterbildung ist dies jedoch oftmals das angestrebte Ziel. Das heisst, die Ergänzungen der E-Learning Sequenzen durch kleinere, ganz auf den Transfer ausgerichtete Bildungssequenzen oder durch ein entsprechendes Coaching sind zentral für das Erreichen der Handlungskompetenzen.

Konzeptarbeit ein Muss

E-Learning gezielt eingesetzt, hat viele Vorteile – birgt aber auch Stolpersteine. Diesen Stolpersteinen kann mit einem didaktisch fundierten Schulungskonzept und mit dem richtigen «Methodenmix» – ganz im Sinne von Blended Learning-Konzeptionen – begegnet werden. Es lohnt sich in der Zukunft neben den notwendigen technischen Investitionen Zeit und Geld in die Konzeptarbeit zu investieren, um für die Lernenden ein optimales Lernarrangement zu gestalten.

(*) Petra Hämmerle ist Geschäftsleiterin der Frey Akademie in Zürich. Mirjam Häubi ist zuständig für Forschung und Entwicklung an der Frey Akademie.

(www.freyakademie.ch, postfach@freyakademie.ch)

Das 1. Forum der Frey Akademie in Zusammenarbeit mit Compendio Bildungsmedien zum Thema «Blended Learning» findet am 3. April 2004 in Winterthur statt.

(www.compendio.ch/forum)

Diesem und weitere Artikel finden Sie unter

www.jobwinner.ch