

3. Computerbasiertes und multimediales Lernen im Vertrieb

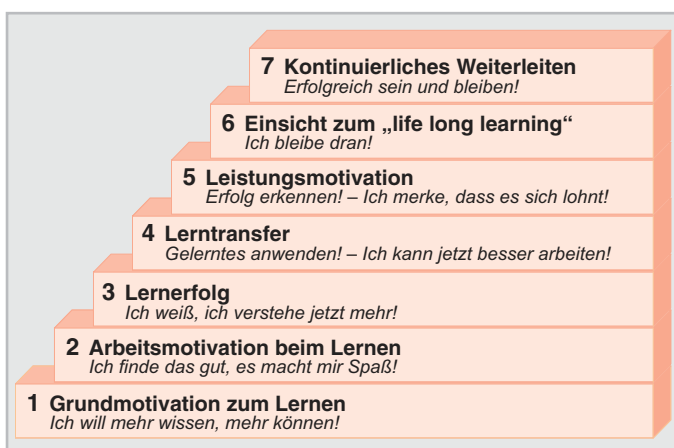
Eines ist sicher: Die Aus- und Weiterbildung der Zukunft wird ohne computerbasierte und multimediale Unterstützung nicht mehr denkbar sein. Eine Kombination der verschiedenen Medien wird auf die Dauer bei der Aus- und Weiterbildung eine erfolgreiche Methode sein.

Von Dr. Heinz Joachim Bless

Beim betrieblichen Einsatz multimedialer Programme müssen Sie davon ausgehen, dass die Menschen unterschiedlich auf den Einsatz neuer Medien reagieren. Während die heutige Jugend keine ablehnende Haltung gegen multimediale Medien einnimmt, stehen noch immer viele altgedienten Mitarbeiter neuen Methoden kritisch oder mit innerer Ablehnung gegenüber.

Beim Lernen mit neuen Medien (E-Learning oder Blended Learning) muss außerdem der Lerninhalt und das Lernziel betrachtet werden. Geht es um die Vermittlung von kognitiven, also berufsbezogenen, oder affektiven, das heißt auf Verhaltensweisen bezogenen Lehrstoffen? Gerade im technischen Bereich, wo es ständig Neu- und Weiterentwicklungen gibt, ist die Vermittlung des neuen Fachwissens über multimediale Lehrmittel sehr angebracht. Der Begriff des lebenslangen Lernens hat sich inzwischen eingebürgert, aber leider ist der persönliche Wille dazu durchaus noch nicht Selbstverständlichkeit. Deshalb müssen multimediale Lernprogramme auch intensiv – idealerweise durch Trainer und Berater – eingeführt werden, die nicht nur den Aufbau der Lernstruktur erläutern und die Bedienung erklären, sondern auch die Lernmotivation mit diesem neuen Medium wecken.

Die sieben Motivations-Stufen des Weiterlernens



Die erste Stufe für den Lerner besteht darin, die Grundmotivation zu haben, nämlich mehr wissen und können zu wollen. Daran schließt sich die Arbeitsmotivation beim Lernen an: Das Arbeiten mit Medium und Lehrstoff wird positiv angesehen und gern akzeptiert. Vor allem bei erwachsenen Einsteigern in dieses Lernmedium, die noch nicht mit dem PC aufgewachsen sind, ist diese positive Einstellung Voraussetzung. Die dritte Stufe bedeutet, den Lernerfolg zu erkennen. Der Lernende stellt fest: Ich weiß, ich verstehe jetzt mehr! Nach dieser Erkenntnis ergibt sich

der Lerntransfer fast von selbst: Man kann Gelerntes anwenden mit dem Erfolgserlebnis, jetzt auch besser arbeiten zu können. Ist das nicht schon ein Erfolg an sich? Wer dann diese Stufe erreicht hat, ist bereits bei der intrinsischen Leistungsmotivation angekommen: Er hat den Erfolg des Lernens erkannt und merkt, dass es sich auch lohnt zu lernen. Daraus ist dann schließlich auch die vorletzte Stufe abzuleiten, nämlich die Einsicht zum lebenslangen Lernen. Hier wird dann der Entschluss ausgelöst: Ich bleibe dran! Damit ist auch die höchste Stufe für das kontinuierliche Weiterlernen erklommen. Es verfestigt sich die Einstellung, dass ein ständiges Weiterlernen zum Erfolgreichsein und -bleiben gehört. Dieses Motivieren wird eine der Hauptaufgaben für Trainer und Berater sein, wenn Gruppen von jungen Berufseinsteigern – nach der schulischen Ausbildung – anzulernen sind. Eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft Anfang 1999 bei 800 ausbildenden Unternehmen hat nämlich belegt, dass die Qualifikationen der künftigen Azubis und die tatsächlichen Anforderungen häufig weit auseinander klaffen. Zwar können die „Kids“ mit dem PC oft besser umgehen als ihre Ausbilder, aber die Arbeitseinstellung ist oft mangelhaft. Deutliche Schwächen wurden bei folgenden Schlüsselqualifikationen festgestellt:

- Einstellung zur Arbeit (44 Prozent)
- selbstständiges Lernen (41,4 Prozent)
- Verantwortungsbewusstsein (39,5 Prozent)
- Belastbarkeit (37,6 Prozent)
- Motivation (36,9 Prozent)
- logisches Denken (36 Prozent)
- Konzentrationsfähigkeit (34,9 Prozent)
- Leistungsbereitschaft (27,7 Prozent)

Zweifellos wird multimediales Lernen im Wissensbereich eine bedeutende Rolle spielen. Aber es gibt Lerninhalte, bei denen man zwar die Grundlagen des Wissens medial vermitteln kann, das wirkliche Verhalten, intuitiv oder gesteuert, lässt sich aber nur in sozialer Gemeinschaft trainieren. Hier wird man nun die klassischen Seminare mit Verhaltenstrainern nicht entbehren können. Verhandlungsgeschick im Dialog, Eigen- oder Fremdmotivation, Teamfähigkeit, Sozialkompetenz oder Toleranz kann man nicht am Bildschirm erlernen. Die Weiterbildung der Zukunft wird von allen Beteiligten deutlich fortgeschrittenere Kenntnisse im Umgang mit der Software verlangen. Das bedeutet, dass Weiterbildner und Vertriebsführungskräfte sich selbst orientieren müssen über das Angebot externer Anbieter. Sie müssen diese Angebote prüfen und zunächst einmal selbst durcharbeiten, bevor sie eingesetzt werden. Schließlich ist dann später auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern, die mit diesen Programmen arbeiten werden, zu kontrollieren. Die Bewertung der Weiterbildungsmaßnahmen wird zeigen, ob sie auf dem richtigen Weg sind. Und noch eine Empfehlung: Werden Programme

im eigenen Hause erarbeitet, sollte man das Feld nicht den DV-Spezialisten allein überlassen, sondern die Strukturierung selbst mitgestalten. Schon bei dem üblichen Testlauf der Beta-Version durch eine Pilotgruppe werden Sie erkennen, wo Verbesserungsmöglichkeiten sind. Erst dann sollen alle vorgesehenen Mitarbeiter mit dem Lernprogramm vertraut gemacht werden. Schon bei der Entwicklung im Vorfeld wird zu erkennen sein, dass leichte Bedienbarkeit und klare Strukturierung für die spätere Akzeptanz durch die Mitarbeiter von ausschlaggebender Bedeutung sind. Gerade bei Programmen, die für den Außendienst zur Verkäuferunterstützung beim Kundengespräch konzipiert sind, ist der wichtigste Teil das Training des fertigen Programms mit den späteren Anwendern. Hier müssen sie ihren „Führerschein“ machen: Die Mitarbeiter sollten das System perfekt beherrschen, wenn sie bei Kundengesprächen davon Gebrauch machen müssen. Wer dies aber kann, wird dann auch souverän seine Verkaufsgespräche steuern und seine persönliche Erfolgsquote erheblich steigern. Die Motivation zum Einsatz ergibt sich dann von selbst.

Die neuen Medientechnologien beschleunigen das Zusammenwachsen von Arbeiten, Lernen und Freizeitaktivitäten enorm. Immer häufiger hört man von Arbeitsplätzen, die in das häusliche Lebensumfeld verlegt worden sind. Die Telearbeit wird dann mitunter auch mit Lernen und Weiterbildung (Tele-learning) verbunden. Besonders ist darauf zu achten, dass man sich über die Ziele und Aufgaben eines Tele-learning-Programms klar wird, denn es geht dabei um eine dauerhafte Speicherung der Informationen sowie die Gewährleistung des Transfers. Der Einbau von interaktiven Übungen verlangt vom Lernenden, sich intensiver mit dem Stoff zu beschäftigen und damit auch den Lernerfolg zu sichern. Bei einfach zu vermittelnden Lehrinhalten ergeben sich kaum Probleme. Etwas anders sieht es aber bei anspruchsvolleren Stoffen aus: Das Problem aus der Sicht der Autoren heißt hier, sie müssen die Einführbarkeit in Lernprobleme und didaktische Erfahrungen besitzen. Auf der anderen Seite ist das Problem aus der Sicht der Lernenden, dass sie lernen sollen, wie der Autor vorgedacht hat. Für Querdenker gibt es keine Alternativen. Wenn Sie also Programme mitgestalten, denken Sie daran, dass der Lernerfolg von verschiedenen Variablen der Lerner mitbestimmt wird: Alter, Geschlecht und Schulabschluss, Interesse am Programmthema, Einstellung und Erfahrung im Hinblick auf Weiterbildung, Einstellung und Vorwissen im Hinblick auf den Computer und die Motivation aus eigenem Antrieb durch Interesse an der Sache.

Vorteile der multimedialen Lernprogramme

Die Vorteilsargumentation aus Sicht der Vertreter multimedialer Lernprogramme lautet: Der Lernende bestimmt selbst die Lerngeschwindigkeit, den Inhalt, die jeweils zu verarbeitende Menge und die Wissenstiefe. Das Programm ist geduldig, und die Lerngeschwindigkeit wird durch den Mausclick des Nutzers bestimmt. Die Gefahr liegt beim zu schnellen Weiterklicken: Aus der Information des Lernprogramms wird kein im Langzeitgedächtnis gespeichertes Wissen. Die Vorteilsargumentation bezüglich der Lerngeschwindigkeit, des selektiv ausgewählten Inhalts und der zu lernenden Menge ist nicht multimediaspezifisch. Sie konnte bisher auch für die Printmedien gelten. Aber die starken visuellen und möglicherweise auch auditiven Eindrücke erleichtern die bildhafte Erinnerung. Namhafte Verlage aus dem Weiterbildungsbereich haben inzwischen multimediale Trai-

ningsprogramme auf den Markt gebracht, die in ihrer Struktur und ihrem Inhalt sowohl für den kognitiven als auch für den affektiven Bereich einsetzbar sind. Diese gut strukturierten Programme sollen Trainer nicht etwa arbeitslos machen. Ihre Arbeitsweise wird sich jedoch ändern müssen. In jedem Fall sind Einführungsworkshops mit ihnen zur Erläuterung von Handling und Systematik des Programms erforderlich. Erst dann sollen die CD-ROMs und Teilnehmerunterlagen ausgehändigt werden. Für das Selbststudium der Teilnehmer ist eine angemessene Zeit anzusetzen, wobei die Gegebenheiten darüber entscheiden, ob am Arbeitsplatz allein, zu zweit oder zu dritt vor dem Bildschirm, im Weiterbildungsraum in Gruppen oder zu Hause allein gelernt werden soll. Die individuelle Lerngeschwindigkeit und -intensität findet dabei Berücksichtigung. Ganz wichtig ist allerdings der abschließende Follow-up und Transfer-Workshop mit dem Trainer. Hier geht es darum, dass nach einer Diskussion mit den Teilnehmern ein Erfolgsnachweis geführt werden kann und auch ein Erfahrungsbericht vorgelegt wird.

Wissenschaftliche Erkenntnisse über Wirksamkeit fehlen weitgehend

Noch liegen keine wissenschaftlich untermauerten Ergebnisse von groß angelegten Feldgruppen vor, die den Beweis erbringen, dass diese modernen Lernformen den traditionellen deutlich überlegen sind. Es gibt lediglich Untersuchungen, die belegen, dass die Akzeptanz von Computer-Lernprogrammen in der Praxis nur zögerlich vorankommt. Ob die Gründe dafür bei den technischen Voraussetzungen und örtlichen Gegebenheiten oder bei den Lernenden selbst zu suchen sind, ist nicht belegt. Sofern die Teilnehmer zum Selbststudium zu Hause nach ihrem individuellen Zeitplan angeregt sind, muss aber auch die Frage nach dem Freizeitbudget der heutzutage noch engagierten Mitarbeiter gestellt werden. Jeder weiß, dass es erheblicher Energie bedarf, sich den Wünschen und Verlockungen aus dem sozialen Umfeld zu entziehen und sich zum Lernen vor den PC oder das Notebook zu setzen. Das bedeutet vielfach, sich von Partnern und Familie abzusondern und auch eigene Freizeitinteressen hintanzustellen.

Aktives Lernen wird durch Tele-Tutoring gefördert

Hier wird sich als nützlich erweisen, bereits den Schritt zum Tele-Tutoring zu tun, dass Trainer nämlich den Fortschritt der Lernerarbeit verfolgen und ihrerseits die Leistungsmotivation wachhalten. Das Tele-Tutoring betont stärker den Aspekt des (aktiven) Lernens als den des Lehrens. Es handelt sich dabei um ein betreutes Fernstudium unter Nutzung moderner Telekommunikationsmittel, bei dem sich die Lernenden mithilfe ihres Tutors das aktuelle Thema online (oder offline) unter Anleitung des Trainers erarbeiten. Hier besteht die Möglichkeit der direkten Kommunikation untereinander und auch die Möglichkeit zur Bildung von Lernteams. Dem Trainer kommt dabei die Rolle des Wissensvermittlers und Moderators zu.

Distance-Teaching/-Learning

Eine weitere Variante zum bisherigen Frontalunterricht durch Trainer besteht im künftigen Distance-Teaching/-Learning, bei dem das bisherige strukturierte und eventuell multimedial aufbereitete Lehrmaterial aus Datenbanken verwendet werden kann.

Es ist ein nicht moderiertes, oft arbeitsplatznahes „learning on demand“. Eine bedarfsgerechte Betreuung der Lernenden durch Tutoren mithilfe eines Mailboxsystems sollte dabei gewährleistet sein.

Tele-Teaching/-Learning

Eine dritte Möglichkeit ist das Tele-Teaching/-Learning bei dem die Wissensvermittlung durch einen Dozenten und Trainer im Vordergrund steht. Dabei nehmen die Lernenden aber räumlich vom Lehrenden getrennt in erster Linie Informationen auf. Eine typische Anwendung wäre etwa die Übertragung einer Vorlesung, eines Vortrages oder eines Kongresses in den Seminarraum eines Unternehmens oder einer Weiterbildungseinrichtung. Hierbei handelt es sich um reine Wissensvermittlung ohne Diskussion oder Interaktion. Es wird jedoch bei Großunternehmen auch Fälle geben, wo dieses Tele-Teaching sinnvoll ist. Wenn aber die unmittelbare, persönliche Kommunikation fehlt, taucht das Problem des Auseinanderbrechens virtueller Lerngemeinschaften auf, weil auch das Feedback auf einzelne Lernschritte fehlt oder erst stark zeitverzögert auftritt. Eine große Herausforderung für die Trainer und Berater. Der traditionelle Frontalunterricht als alleinige Methode hat ausgedient. Aber man darf die Lernenden auch mit den Programmen nicht allein lassen und darauf vertrauen, dass der Lehrstoff im gewünschten Maße aufgenommen wird.

Neue Qualifikationen und Kompetenzen für Trainer gefordert

So ergibt sich aber auch eine essenzielle Frage für die Verhaltenstrainer: Mit welcher Qualifikation werden die künftigen Tele-Tutoren und Tele-Coaches ihren Aufgaben nachkommen? Werden sie es sein, die aus dem Verhaltensbereich kommen und sich inzwischen selbst dieser Medien zur Vorbereitung, Strukturierung und Visualisierung ihrer Trainingsinhalte bedienen? Oder werden die aus einer anderen Berufssparte kommenden DV-Trainer diese Aufgabe übernehmen? In jedem Falle sind andragogische Fähigkeiten erforderlich. Denn mit Erwachsenen umzugehen ist etwas anderes als mit Schülern. Die persönliche Aura der Tutoren wird die Lernmotivation und Gruppendynamik entscheidend beeinflussen. Bei der immer weiter fortschreitenden Vernetzung von Unternehmen kommt auch den Beratern die Aufgabe zu, die Kommunikationskanäle so zu gestalten, dass mehr Lust als Frust für die Neueinsteiger entsteht. Noch sind wir nicht so weit, dass jeder mit Selbstverständlichkeit sich am PC und in Datennetzen bewegt. Gerade hier ist die Aufgabe von Beratern, den deutschen Perfektionsdrang an manchen Stellen zu bremsen und nur das aufzubauen und anzubieten, was wirklich erforderlich und nützlich ist. Berater, die selbst perfekt in den Datennetzen operieren, sollten ihre vornehmliche Aufgabe darin sehen, das Wissensmanagement so zu gestalten, dass jeder damit umgehen kann.