

Digitale Lernpfade

Effizient, kostensparend, bedarfsorientiert

In der BI 12/2019 stellte die Münchner Bank ihr Blended-Learning-basiertes Führungskräfteentwicklungskonzept vor. Die Volksbank Hohenlohe zeigt, dass diese Methode auch in anderen Bereichen sinnvoll und nachhaltig wirksam einzusetzen ist, etwa bei der bankweiten Intensivierung der „Genossenschaftlichen Beratung“.

Dieter Karle und Andrea Summer

Die Volksbank Hohenlohe ist eine Flächenbank, da sich das Geschäftsgebiet über vier Landkreise erstreckt. Die Organisation von Aus- und Weiterbildung ist in diesen Strukturen komplex: Präsenztrainings erfordern viel Mobilität, die Arbeitsprozesse werden durch häufige Abwesenheiten beeinträchtigt, die Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leidet. Auch die Kostenwirkung ist

relevant. Es liegt nahe, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und neue Formen der Wissensvermittlung und Kompetenzerweiterung zu entwickeln.

Vorstand und Bereichsleitung der Volksbank Hohenlohe haben im Rahmen eines ganzheitlichen, strategischen Unternehmensentwicklungsprozesses und angesichts der genannten Herausforderungen neue Wege für einen zukunftsfähigen Kernprozess in der Aus- und Weiterbildung gesucht. Rahmenvorgabe waren dabei Effizienz, eine maximale Individualisierbarkeit, hohe Nutzerorientierung und Methodenvielfalt sowie die Förderung der Mitarbeiterselbstverantwortung. Und es sollte gelingen, den Wirkungsgrad von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erkennbar zu erhöhen. Denn es ist bekannt, dass rund 10 Prozent Erkenntnisgewinn im Präsenzseminar, 20 Prozent im Austausch und Dialog mit Kollegen, Mitarbeitern, Trainern und der eigenen Führungskraft und 70 Prozent bei der Bewälti-

gung von eigenen Aufgaben entstehen.

Es ging aber nicht nur darum, die Aus- und Weiterbildung zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Auch inhaltliche Herausforderungen trugen dazu bei, sich auf die Suche nach neuen Wegen zu machen: Die „Genossenschaftliche Beratung“ bildet ein alle vertriebs- und kundenorientiert arbeitenden Bereiche der Volksbank Hohenlohe verbindendes Fundament. Alle Berater müssen einheitlich und umfassend in der Lage sein, ihre Kunden auch mit der von der FinanzGruppe angestrebten Vertriebsplattform zu beraten. Hier gilt es, schon heute Kompetenz aufzubauen und für die Zukunft zu sichern. Denn Kunde und Berater werden sich künftig innerhalb der gleichen technischen Umgebung bewegen. Als konzeptioneller, technikgestützter Beratungsansatz sollte sich das genossenschaftliche Beratungsverständnis durch die gesamte Bank ziehen, von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitge-

Dieter Karle ist Vorstandsvorsitzender der Volksbank Hohenlohe eG.

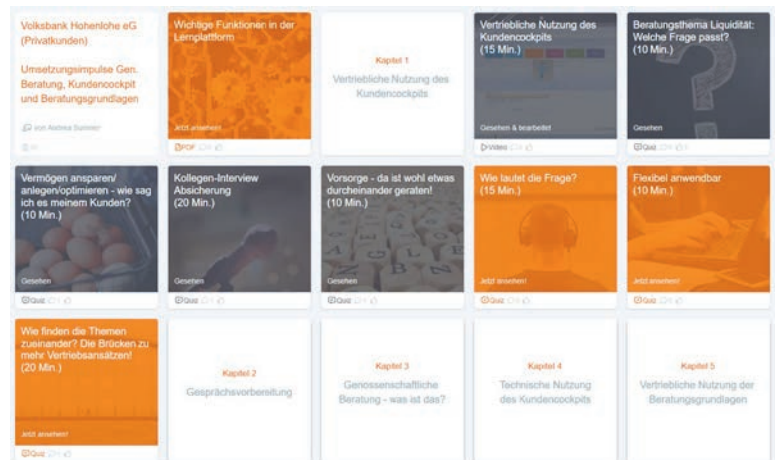
E-Mail: dieter.karle@vb-hohenlohe.de



Andrea Summer ist Beraterin, Trainerin und Inhaberin der Andrea Summer High Performance Schmiede.

E-Mail: a.summer@andrea-summer.de





1: Screenshot der Benutzeroberfläche zur Digitalen Lernplattform der Volksbank Hohenlohe eG (Kapitel 1 aufgeklappt).

tragen und gelebt werden, ohne dass jede Position dafür gleich tief in die Materie eintauchen muss. Einheitsangebote können das nicht leisten.

Lernen in Häppchen

Die Evaluation verschiedener Angebote führte schließlich zur Entscheidung für digitale Lernwelten, die die Präsenztrainings ergänzen und teilweise ganz ablösen. Das Konzept kombiniert methodisch unterschiedlich aufbereitete „Lernhäppchen“ so miteinander, dass ein starker Praxisbezug entsteht. Die Mitarbeiter lernen schrittweise, in Lerneinheiten von rund 15 Minuten und meistens etwa eine Stunde pro Woche. Sie können dies zeit- und ortsunabhängig tun und auch unvorhergesehenen Leerlauf – etwa wenn ein Kundentermin ausfällt – spontan dazu nutzen. Diese Flexibilität ist gegenüber Präsenztrainings ein deutlicher Vorteil.

Neben der Flexibilität ist auch die Möglichkeit, thematisch in den eigenen Arbeitsablauf passende Lernfelder aufzurufen, eine Stärke der digitalen Lernwelten. Dadurch entsteht ein unmittelbarer Praxisbezug, der das Gelernte erwiesenermaßen nachhaltiger verankert als beim Lernen „auf Vorrat“. Die Kombination von Elementen aus dem E-Learning mit Elementen aus Präsenztraining und vor allem einer individuellen persönlichen Begleitung heißt

Blended Learning, also „vermishtes Lernen“.

Selbststudium, Interaktion, Social Learning

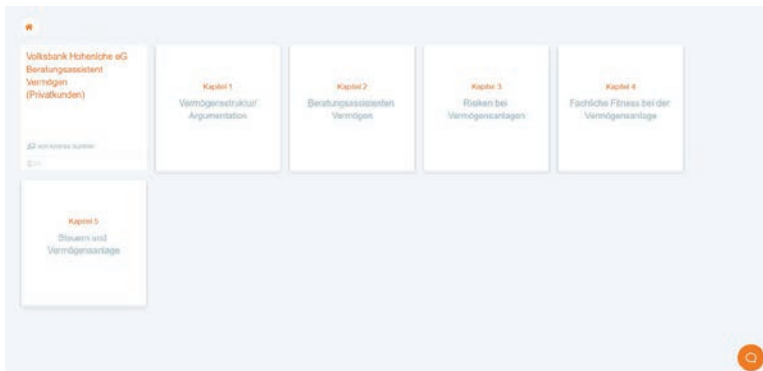
Wie funktioniert das Anfang 2019 eingeführte Konzept der digitalen Lernwelt „Genossenschaftliche Beratung“ ganz konkret? Die teilnehmenden Mitarbeiter erhalten Zugang zu einer Lernplattform, auf der das Oberthema – hier „Genossenschaftliche Beratung“ – in Kapiteln (als Kachel symbolisiert, siehe Screenshots auf den Seiten 65 und 66) dargestellt ist. Jedes Kapitel besteht wiederum aus Unterkapiteln, die kurze Videosequenzen, interaktive Lernelemente und online zu bearbeitende Aufgaben beinhalten. Die Lernerfläche zeigt den jeweils aktuellen Bearbeitungsstand. Der Teilnehmer entscheidet selbst oder in Abstimmung mit seiner Führungskraft/dem Coach über die Reihenfolge der Themenbearbeitung und kann sich dabei zum Beispiel auch an der aktuellen Praxisrelevanz für ihn oder sie orientieren.

Zu jeder Aufgabe können Fragen oder Anmerkungen gepostet werden, die wiederum von den Mitlernenden kommentiert werden können. Und ganz wichtig: In-

terne oder externe Trainer begleiten das komplette Programm, monitoren die Bearbeitung und stehen als Coach und Sparringpartner verlässlich online und bei Bedarf persönlich zur Verfügung. Die jeweilige Führungskraft ist stets eng eingebunden und kann konkrete Hilfestellung zur Lernumsetzung geben. Diese persönlichen Ansprechpartner sind der entscheidende Zusatznutzen bei Blended Learnings. Damit sie diese Aufgabe ausfüllen können, werden die Führungskräfte vorab intensiv informiert, insbesondere darüber,

Stärken des Blended Learning

- *Praxisnähe*
- *Orientierung am eigenen Arbeits- und Praxisumfeld möglich*
- *punktueller, flexibler und überwiegend selbstgesteuertes Lernen*
- *jederzeitige Rückgriffmöglichkeit auf den Trainer bei Fragen oder auch für individuelles Coaching*
- *Wiederholbarkeit einzelner Lernbausteine*
- *Zugriffsmöglichkeit auf Toolboxen und Literaturtipps*
- *integriertes „social learning“, gegenseitige Unterstützung und Erfahrungsaustausch innerhalb der Gruppe über die Lernplattform*



2: Screenshot der Digitalen Lernwelt „Privatkundenbank – Beratungsthema Vermögen“

in welchen Situationen welche Übungen und Inhalte für die Förderung des Mitarbeiters eingesetzt werden können, welche Herausforderungen bei selbstorganisierter Weiterbildung bestehen und wie sie hier konkret unterstützten können.

In den Präsenztrainings, aber auch während der digitalen Lernphasen, unterstützen die Begleiter die Teilnehmer. Außerdem findet „Social Learning“ in Online-Lerngruppen und -foren statt. Auf der Lernplattform finden die Teilnehmer auch viele Zusatzangebote, Hintergrundwissen oder Praxisbeispiele, die wiederum zu Diskussionen und Reflexionen anregen sollen.

Zwischen den digitalen Lerneinheiten finden halb- bis maximal eintägige Präsenztermine statt, die ergänzt werden von Zweier-Web-Konferenzen mit dem/der Trainerin und einstündigen Erfahrungsaustausch-Webinaren in der Gesamtgruppe. Wichtig sind auch die Transferbausteine, in denen die Teilnehmer Übungen aus dem eigenen Arbeits- und Praxisumfeld aufgreifen und bearbeiten.

Nicht von der Stange

Die Lernwelten können höchst individuell konfektioniert werden. Der Angebotsbaukasten, der laufend erweitert wird, bietet derzeit die folgenden Themen, die inhaltlich und in der Umsetzung den An-

forderungen des eigenen Hauses angepasst werden können und sollten:

- Grundlagen der „Genossenschaftlichen Beratung“,
- Altersvorsorge und Absicherung,
- Vermögen,
- Vorsorge rund um die Immobilie,
- agree21TouchImpulse,
- digitales Leistungsangebot für Kunden,
- Lösungen entwickeln und Entscheidungen herbeiführen,
- Abschlussstärke der Berater und
- Selbstorganisation und Steuerung im Vertrieb.

Auch eine Lernwelt für den Vorstand

Die Volksbank Hohenlohe hat aktuell aus diesem Baukasten sechs nach Zielgruppen differenzierende Lernwelten konzipieren lassen: Führungskräfte, Kompetenzzentrum-Leiter (3. Führungsebene), Private Banking, Privatkundenbank (siehe Screenshot 2 auf dieser Seite) und Azubis. Und auch der Vorstand nutzt für sich eine eigene digitale Lernwelt. Das Angebot und die Inhalte leben, sie werden laufend überprüft, angepasst und ausgebaut. Dies gelingt in der digitalen Welt schnell und effizient. Ein Lernpfad besteht aus einer Abfolge von digitalem Einzellernen für den theoretischen „Grundstock“, Präsenzterminen,

persönlichen Reflexionseinheiten und Transferbausteinen.

Auch wenn das überraschen mag: Der Aufwand für die Implementierung der Blended-Learning-Kurse ist vergleichsweise gering. Der fachliche Grundstock ist vorhanden, und in der Zusammenarbeit mit der externen Beratung können die Inhalte bis hin zu eigenen Musterkunden und bankinternen Videos schnell und kostengünstig adaptiert werden. Da die Bausteine bereits weitestgehend vorliegen und die individuellen Anpassungen für das eigene Haus auf kurzen, schnellen Wegen erfolgen, kann die Umsetzung nach Klärung der technischen Voraussetzungen und der Einbindung des Betriebsrats sehr schnell, sogar innerhalb weniger Wochen erfolgen.

Herausfordernd zeigt sich bisweilen die notwendige Veränderung im Nutzerverhalten: Nicht alle sind es gewohnt, kurze Zeitfenster auch spontan und vielleicht an ungewohnten Orten – es funktioniert beispielsweise auch in Bus und Bahn – für schnelle Lerneinheiten zu nutzen. Eigenmotivation und zielgerichtete Selbststeuerung sind Erfolgsvoraussetzung, aber nicht immer gleichermaßen angelegt. Daraus ergeben sich Führungsaufgaben. Apropos: Die Führungskräfte müssen akzeptieren, dass Lernen während der Arbeitszeit stattfindet.

Begleitung ist erfolgsscheidend

Die Volksbank Hohenlohe hat sich für zwei externe Prozessbegleiter für die Lernpfade „Private Banking“ und „Privatkundenbank“ entschieden. Die übrigen Themen begleiten interne Trainer. Die besondere Kombination von digitalen Inhalten mit persönlicher Auseinandersetzung im Blended Learning ist nur dann erfolgreich,

wenn diese Begleiter aktiv und offensiv Impulse setzen, Aktivitäten auslösen und Feedback in die Lerngruppe geben. Ob dies aus dem Haus oder mit externer Unterstützung sichergestellt wird, ist zweitrangig – Hauptsache, es geschieht.

Parallel findet ein intensiver Austausch der für Aus- und Weiterbildung Verantwortlichen sowohl mit den Teilnehmern als auch mit den jeweiligen Führungskräften und Trainern statt, um den Lernerfolg beurteilen und die Tools gegebenenfalls anpassen zu können. Die digitalen Lernpfade sind insofern lernende Systeme, die sich „agil“ weiterentwickeln.

Ist die Zukunft digital?

Regulatorik und Digitalisierung werden den Aus- und Weiterbildungsbedarf in der Zukunft drastisch steigen lassen. Bei gleichzeitig zunehmendem Kostendruck und sinkenden Margen müssen die Chancen der Digitalisierung auch auf diesem Feld noch intensiver genutzt werden. Für die Volksbank Hohenlohe steht fest, dass der zum Thema „Genossenschaftliche Beratung“ entwickelte

umfassende Ansatz bei gleichem Umfang in Präsenzseminaren nicht darstellbar, weil unbezahlbar, gewesen wäre. Und er bietet mit seiner Flexibilität und Individualität die Möglichkeit, bankweit relevante, aber in der Tiefe zielgruppendifferenziert zu schulende Themen effizient zu vermitteln. Damit sind diese digitalen Lernwelten nicht nur für die „Genossenschaftliche Beratung“ geeignet, sondern zum Beispiel auch für die Vermittlung von Markenwerten an den diversen Kundenkontaktpunkten.

Digitale Lernpfade und das Blended-Learning-Konzept sind Teil der Zukunft in der Aus- und Weiterbildung. Gleichzeitig gibt es Themenfelder, die echtes Training, gemeinsames Üben und den Austausch von Emotionen zwingend erfordern – als Hauptbestandteil, nicht als Komponente des Blended Learnings. Soziale Kompetenz, Gesprächsführung, Körpersprache, Rhetorik – das sind nur einige Beispiele dafür, dass es auch künftig noch Präsenzseminare geben wird. Es ist aber auch klar, dass der zunehmende Weiterbil-

dungsbedarf nur durch effiziente, kosten- und aufwandsminimierende Angebote gedeckt werden kann. Die Digitalisierung bietet hierfür viele Antworten. Blended Learning ist eine davon. BI

Datenqualität Kredit

- Datenqualität im Aktivgeschäft stärken
- Realkreditprivilegierung nutzen
- Sicherheitenüberprüfung optimieren
- sukzessive Beitrag für den Einlagensicherungsfonds senken
- effektiv Eigenmittelanforderung reduzieren

WP-Compliance Kontrollen

- Marktmissbrauchsrichtlinie umsetzen
- vollautomatisierte Orderkontrolle
- tagesaktuelle Umsatzdaten der Präsenzbörsen, Tradegate und XETRA
- inkl. aller Wertpapierstammdaten
- konsequente **Überwachung aller Mitarbeitergeschäfte**

**Auch in der Krise bleiben Prognosen schwierig.
Behalten Sie daher die internen Fakten im Blick.**

**Jetzt erhöhtes Kontrollaufkommen abfangen
und Sparpotenziale effektiv nutzen:**

foconis-ZAK[®]

www.foconis.de/zak

