

# Management und Leadership

Blended Learning in der Führungskräfteentwicklung

**Konrad Fassnacht**

FCT Akademie GmbH

Geschäftsführer

# Über mich

---

## Konrad Fassnacht

FCT Akademie für innovatives Lernen GmbH

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1991 – 1997     | Projektleiter bei Siemens Nixdorf<br>und Siemens Business Services                            |
| Seit 1995       | Freiberuflicher Autor für Fernlernmaterialien,<br>Dozent und Coach                            |
| 1997 – 1998     | IT-Leiter Siemens IFZ Feldafing   |
| 1998 – 2005     | Produktmanager für e-Learning<br>und Distance Collaboration im<br>Siemens Management Learning |
| Seit 01.04.2005 | Fassnacht Consulting & Training   |
| Seit 30.03.2009 | FCT Akademie GmbH   |



# Agenda

---

- Überblick: Blended Learning bei der FCT Akademie
- Führungskräfte und Blended Learning: Geht das?
- **Beispiel: Management und Leadership**
- Nutzen der Weiterbildungsinvestition für Unternehmen

# Über die FCT Akademie GmbH

- Gründung: März 2009
- Ziel: Entwicklung und Durchführung von Lehrgängen und Workinaren mit konsequenter Ausrichtung an den Anforderungen aus der Praxis
- Beratung und Entwicklung, Lehrgänge und Workinare
- Lernmethoden
  - Online Learning, **Blended Learning**, E-Learning
  - **Collaborative Learning**, **WebQuests**, Virtual Action Learning
  - **Live Web Learning** ( **Webinare** )
- Kompetenzfelder
  - Distance Management
  - Projektmanagement
  - Führung und Management
  - Arbeitsorganisation
  - Persönlichkeitsentwicklung



# Blended-Learning-Bausteine der FCT Akademie

---

- Selbstlernmaterialien
- Diskussionsforen
- Live Web Training (Webinare)
- Präsenzworkshops
- Web 2.0 (behutsame Einführung)



Herausforderung: Wie bekommt man die Puzzleteile so zusammen, dass sie passen und echten Nutzen bringen?

# Herausforderung Führungskräfte training

---

## Unsere Beobachtungen

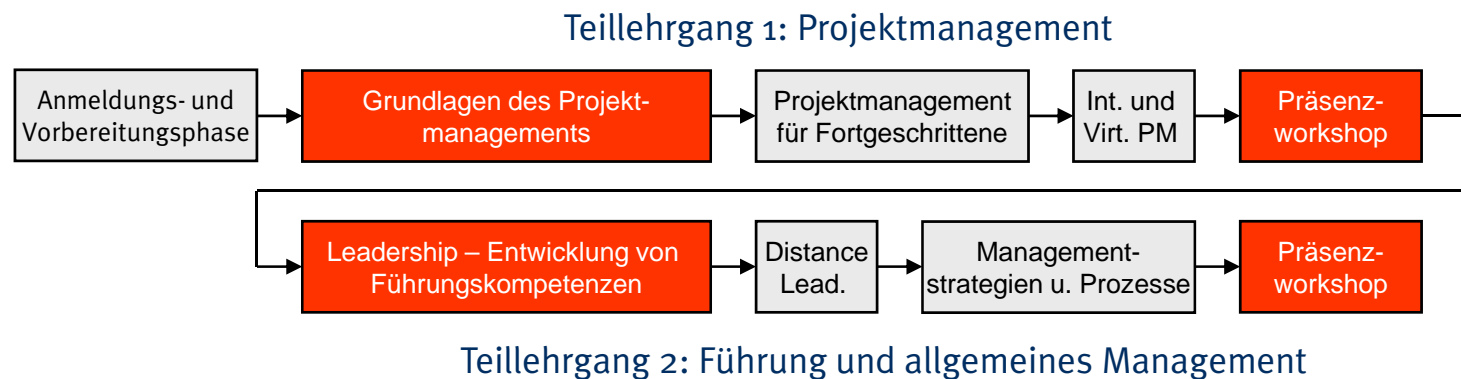
- Führungskräfte (und oft auch angehende Führungskräfte)
  - stehen unter Zeitdruck
  - stehen unter Erfolgsdruck
  - sind oft viel auf Reisen
  - haben meist schon ein gewisses Vorwissen
  - suchen praxisorientierte Inhalte, die schnell umsetzbar sind
- Fragestellungen von Führungskräften und Personalleitern zu Blended Learning
  - Übungen, Rollenspiele, etc.?
  - Kommunikation und Diskussion?
  - Erfahrungsaustausch?
  - Handlungskompetenz?
  - Führung und Technologie?



# Beispiel: Blended-Learning-Lehrgang „Management und Leadership“

---

- Kooperation mit der tele-akademie der Hochschule Furtwangen
- Offener Lehrgang und firmeninterne Anpassungen
- Grundsätzliche Anforderungen
  - Alles muss einfach sein
  - Es muss funktionieren
  - Die virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten müssen voll ausgeschöpft werden
- Ablaufplan des offenen Lehrgangs



# Sebastian, Sandra und der Lehrgang „Management und Leadership“



Sebastian

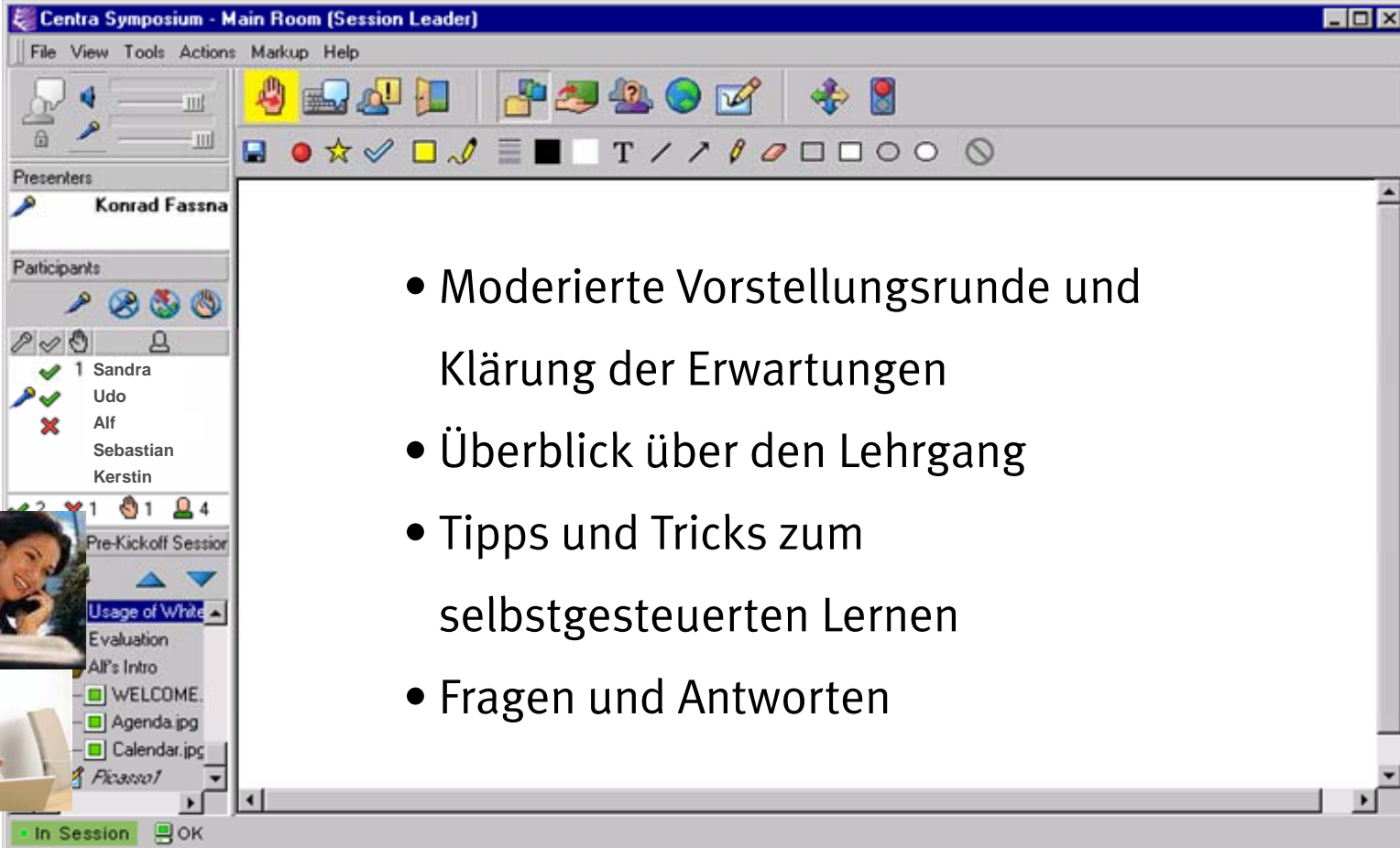
Sandra



- Lehrgangstart:
  - Offener Lehrgang: Anmeldung über die tele-akademie der Hochschule Furtwangen
  - Firmeninterner Lehrgang: Individuelle Vorarbeiten
- Versendung von Vorabmaterialien
  - Beschreibung der Lernplattform und Zugangsdaten
  - Begleitskript auf der Lernplattform
  - Gegebenenfalls Computer Based Trainings auf CD per Post
  - Stimulation der Kommunikation auf der Lernplattform
- Einladung zum virtuellen Kickoff-Workshop

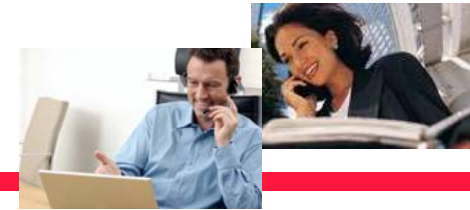


# Virtueller Kickoff-Workshop



- Moderierte Vorstellungsrunde und Klärung der Erwartungen
- Überblick über den Lehrgang
- Tipps und Tricks zum selbstgesteuerten Lernen
- Fragen und Antworten

# Selbstgesteuertes Lernen, Reflexion und Kommunikation



- Wissensvermittlung:
  - WBTs/CBTs mit Begleitskripten
  - Videosequenzen
  - Lernskripte
- Reflexion
  - Motivation in Skripten
- Kommunikation
  - Verweis auf Diskussionsforum
  - Exzellente Online Tutoren zur Steuerung der Kommunikation
- Erwerb von Sekundärkompetenzen: Selbstgesteuertes Lernen



Bearbeiten Sie jetzt in der Lektion „Mitarbeiter motivieren“ das Thema „Motivationsfördernde Faktoren bestimmen“ in Ihrem WBT.

*Kehren Sie danach zum Skript zurück und lesen Sie hier weiter.*

In Ihrem WBT wird auch der Faktor Geld als Motivation genannt. Was halten Sie von der Aussage, dass bei einem Mitarbeiter mit Mindestlohn eine 10%ige Gehaltserhöhung zu einer 10% Produktivitätssteigerung führt?

---

---

---

# Gruppenaufgabe 1



- Nach ca. 2 Wochen: Erste Gruppenaufgabe
  - Fallaufgabe: „Die EPower AG und der asiatische Markt“
  - Erstellen einer Umfeld- und einer Stakeholderanalyse
- Medien
  - Skript zur schriftlichen Darstellung der Aufgabe
  - Virtuelles Echtzeitklassenzimmer
  - Diskussionsforum und Wiki
  - E-Mail und Telefon
- Online Tutoring und Online Coaching
- Präsentation der Ergebnisse und der Lernreflexion in einer virtuellen Sitzung

Aufgabenstellung	Termin
1. Lesen Sie sich die Fallaufgabe sorgfältig durch. Machen Sie sich dabei ein Bild von den Strukturen der Firma. Diskutieren Sie gegebenenfalls Ihre Fragen mit Ihren Teamkollegen im Forum der Gruppenaufgabe. Stellen Sie sicher, dass Sie ein gemeinsames Verständnis der Firma und der Aufgabenstellung haben.	16.-17. Februar
2. Teilen Sie uns mit, ob Sie an der Besprechung im virtuellen Klassenzimmer vitero am 17. Februar teilnehmen werden.	<del>Deadline:</del> 16. Februar 19:00 Uhr
3. Wir treffen uns im virtuellen Klassenzimmer vitero, um die Vorgehensweise zur Lösung der Aufgabe zu strukturieren. Mindestens zwei Teilnehmer sollten sich beteiligen.	17. Februar, 19:00 – 20:00 Uhr
4. Erstellen Sie eine Umfeldanalyse für die Projektsituation bei <del>EPower</del> gemäß Abschnitt 3.1. Verwenden Sie hierzu die Datei mlgp01g_tabelle3.1_projektumfeld auf Ihrer Lernplattform.	18. - 20. Februar
5. Führen Sie eine Stakeholderanalyse für das <del>EPower</del> -Projekt durch. In Abschnitt 3.2 finden Sie ergänzende Erläuterungen und Hinweise. Teil 1: Identifikation; Klima/Stimmung Erwartungen (Datei mlgp01g_tabelle3.3_identifikation) Teil 2: Betroffenheitsanalyse (Datei mlgp01g_tabelle3.5_betroffenheit) Teil 3: Macht / Einfluss - Strategie / Maßnahmen (Datei mlgp01g_tabelle3.8_maßnahmen)	21. - 24. Februar
6. Erarbeiten Sie eine kurze gemeinsame Präsentation, um Ihre Ergebnisse im virtuellen Klassenzimmer vorzustellen.	25. - 28. Februar
7. Präsentieren Sie Ihre Lösung im virtuellen Klassenzimmer.	Montag, 1. März 2008 17:00 – 18:00 Uhr

# Struktur der Gruppenaufgabe auf der Lernplattform

- Exzellenz-Programm Du
- Kontaktformular
- Kursübergreifende Inhalt
- virtuelle Teamarbeit
- Modul 1
  - Vortragsfolien zu Modul 1
  - Teil A: Unternehmensstruktur
  - Lerninhalt M.1 T. A
  - Offline-Lerninhalt
  - Selbstevaluation Modul 1A
  - Teambereich Modul 1 T. A
  - Teil B: Innovationsmanagement
  - Fragebogen zu Modul 1
- Modul 2
- Modul 3
- Modul 4
- Innovationswerkstatt

Teil A: Unternehmensstruktur  
 Teil A: Unternehmensstruktur

**Beschreibung**

- Typischer Aufbau von Organigramms inter
- Stellung von Projek
- Welche Unterneh

**Lerninhalt M.1 T. A**  
 Lerninhalt Modul 1 Teil A: W

**Offline-Lerninhalt**  
 Kursbaustein vom Typ Ordne

**Selbstevaluation Modul 1A**  
 Selbstevaluation Modul 1A

Dieser Fragebogen dient der Selbsteinschätzung Ihrer Lernergebnisse zum WebQuest. Wir möchten Sie bitten, im Fragebogen Ihren Namen anzugeben. Der Trainer hat so die Möglichkeit, Ihre Selbsteinschätzung zu überprüfen und ggf. zu korrigieren. Gerne melden wir die Einschätzung des Trainers an Sie zurück.

**Teambereich Modul 1 T. A**  
 Teambereich Modul 1 T. A

Teambereich Modul 1 T. A  
 Teambereich Modul 1 T. A

**Team: Globalisierung**  
 Teambereich: Globalisierung  
 Hier finden Sie sowohl Forum als auch Ablageord

**Team: Integration**  
 Teambereich: Integration  
 Hier finden Sie sowohl Forum als auch Ablageord

**Team: RFID**  
 Teambereich: RFID  
 Hier finden Sie sowohl Forum als auch Ablageord

**Team: Projektmanagemen...**  
 Teambereich: Projektmanagement  
 Hier finden Sie sowohl Forum als auch Ablageord

**Reorganisation Wenger**  
 Reorganisation Wenger

**Forum: Globalisierung**  
 Team-Forum: Globalisierung  
 Analysieren Sie in Ihrem Teilteam die Situation bei der Wenger & Sohn GmbH und erarbeiten Sie Lösungsideen gemäß der obigen Aufgabenstellung. Für die Diskussion steht jedem Teilteam sofort nach dem Ende des Präsenzworkshops dieses Diskussionsforum zur Verfügung.

**Ordner: Globalisierung**  
 Ablageordner für das Team: Globalisierung  
 Zur Ablage von Dokumenten verwenden Sie bitte diesen Ordner.

**Wiki: Globalisierung**  
 Wiki: Globalisierung

# So geht es mit Teillehrgang 1 weiter

---

- Drei weitere Gruppenaufgaben
- Intensive Nutzung der Möglichkeiten zur Kommunikation und Zusammenarbeit
- Unterschiedliche Lernmedien je nach Bedarf und Verfügbarkeit
- Tutorielle Betreuung
  - Online Tutor zieht sich zunehmend zurück, wenn es gut läuft
  - Beobachtet im Hintergrund und springt bei Bedarf sofort ein
  - Steuert den Transfer des Erlernten in die Praxis



# Abschluss des Teillehrgangs Projektmanagement

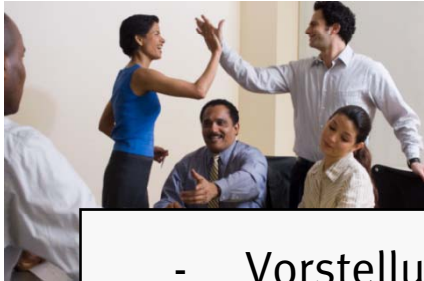
---

- 1-tägiger Workshop
- Erstes persönliches Kennenlernen
- Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der letzten Gruppenaufgabe
- Vorbereitung des Transfers in die Praxis
- Einladung der wesentlichen Stakeholder
- Reflexion
  - Wie verlief der Teillehrgang?
  - Was haben wir gelernt?
  - Was bedeutet das für die Praxis?
  - Wie machen wir damit weiter?
- Sandra und Sebastian erhalten individuelles Feedback



# Präsenzworkshop zum Start des Führungs-Moduls

---



- Vorstellung des internen Führungsrahmens
- Einführung in grundlegende Führungsthemen
- Diskussion wichtiger Themen im Plenum
- Erarbeitung von Ergebnissen in Gruppenaufgaben
- Selbstreflexion und Selbsteinschätzung
- Vorbereitung der Online Phase und Schaffen von Verbindungen

# Praxisbeispiel: Zeitplan

---

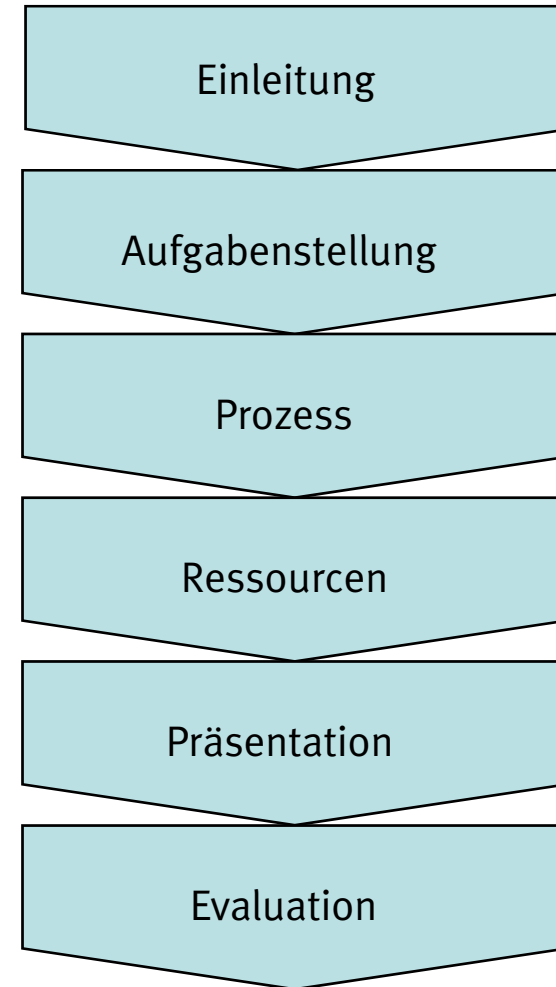
Präsenzworkshop 1:	14. Okt. 2009 (1 Tag)
Online Phase:	15. Okt. – 13. Dez. 2009
1. Vision und Ziele:	15. Okt.- 25. Okt 2009
2. Mitarbeiter- und Teamführung:	26. Okt – 03. Nov. 2009
Online Session 1	03. Nov. 2009, 16:00 – 17:00 Uhr
4. Vertrauen:	04. Nov. – 08. Nov. 2009
5. Feedback:	09. Nov. – 15. Nov.2009
6. Delegation:	16. Nov. – 22. Nov. 2009
Online Session 2	23. Nov. 2009, 16.00 – 17.00 Uhr
7. Motivation:	23. Nov. – 02. Dez. 2009
8. Entscheidungsfindung und Durchsetzungsfähigkeit:	03. Dez. – 13. Dez. 2009
Präsenzworkshop 2:	14. Dez. – 15. Dez. 2009

---

# Gruppenaufgabe: WebQuest

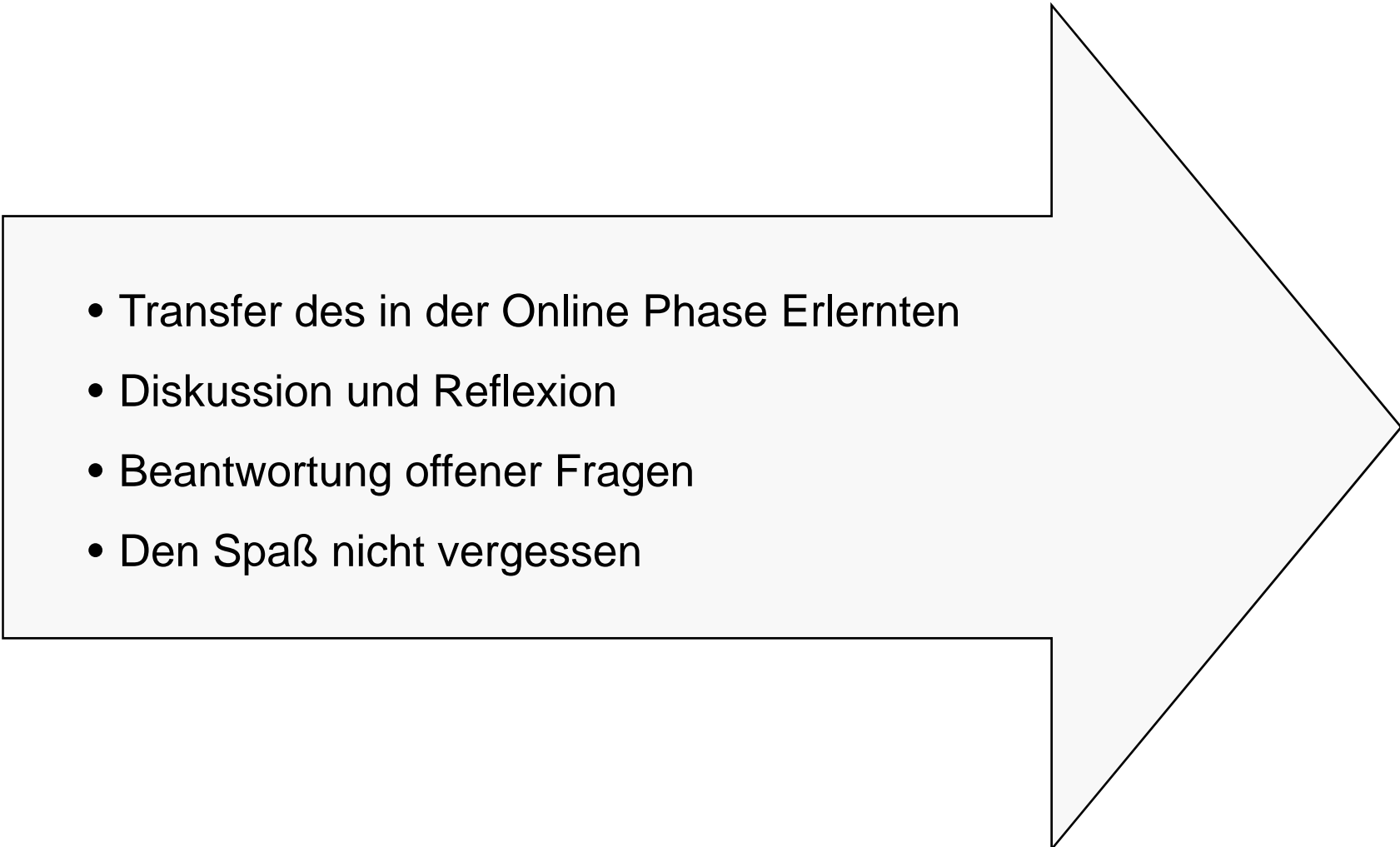
---

- Aufbereitung einer konkreten Aufgabe aus dem Unternehmen, die
  - bestimmte Kriterien erfüllt
  - zum Lernprozess passt
  - wenn möglich, ein messbares Ergebnis liefert
  - sofort in der Praxis einsetzbar ist
- Medien
  - Skript / Webseiten zur schriftlichen Darstellung der Aufgabe
  - Verschiedene Lernquellen, auch firmeninterne Quellen
  - Virtuelles Echtzeitklassenzimmer
  - Diskussionsforum und Wiki
  - E-Mail und Telefon
- Online Tutoring und Coaching
- Präsentation der Ergebnisse und der Lernreflexion in einer virtuellen Sitzung
- Einsatz der Aufgabe in der Praxis zur Realisierung des Nutzens



# Abschlussworkshop

---

- 
- Transfer des in der Online Phase Erlernten
  - Diskussion und Reflexion
  - Beantwortung offener Fragen
  - Den Spaß nicht vergessen

# Beispiel: Tandem-Übung

---

- Ziele der Übung
  - Rekapitulieren der Inhalte und des Verlaufs der Online Phase
  - Reflexion über eigene Erfahrungen und eigenen Nutzen
  - Mentaler Einstieg in den Workshop
  
- Vorgehensweise
  - 1. Schritt: Beantworten Sie mit Ihrer Kollegin / Ihrem Kollegen, die vorgegebenen Fragen zur Online Phase (30 Minuten)
  
  - 2. Schritt: Präsentieren Sie die wesentlichen Ergebnisse Ihres Gesprächs am Flipchart (10 Minuten je Tandem-Team)

# Nutzen der Weiterbildungsinvestition

---

- Kompetenzaufbau am Arbeitsplatz
- Präsenzzeit sinnvoll investiert
- Kein redundantes und kein überflüssiges Lernen
- Nachhaltigkeit der Lernergebnisse
- Unterstützung des Veränderungsprozesses
- Entwicklung von Sekundärkompetenzen
  - Kompetenz zum selbstgesteuerten Lernen („lebenslanges Lernen“)
  - Medienkompetenz
  - Kompetenz zum Arbeiten in virtuellen Teams, Arbeitsgruppen und Netzwerken
- Horizontale Netzwerke verbessern das Verständnis im Unternehmen und schaffen „Führungsnetze“
- Wirtschaftlicher Mehrwert durch praxisorientierte Lernergebnisse

# Wann lohnt sich Blended Learning?

---

- Blended Learning ist 1,5 bis 3 Mal so teuer wie reines E-Learning oder reines Präsenzlernen

	Operativ	Strategisch
Spezifisch	Beispiel: <ul style="list-style-type: none"><li>• Einführung neuer Verfahren</li><li>• Verbesserung von Prozessen</li></ul>	Beispiel: <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungskräfteentwicklung</li><li>• Veränderungsmaßnahmen</li></ul>
Allgemein	Beispiel: <ul style="list-style-type: none"><li>• Software-Schulungen</li><li>• Ablagemanagement</li></ul>	Beispiel: <ul style="list-style-type: none"><li>• Software Rollout</li><li>• Einführung neuer Marketingstrategien</li></ul>

---

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Konrad Fassnacht  
FCT Akademie GmbH

Görlitzer Str. 24  
D-75031 Eppingen  
Tel.: 07262 / 6100-10  
Fax: 07262 / 6100-14

E-Mail: [konrad.fassnacht@fct-akademie.com](mailto:konrad.fassnacht@fct-akademie.com)  
Web: [www.fct-akademie.com](http://www.fct-akademie.com)