



Das Beste aus zwei Welten

Blended Learning im BGM erlebt im Zuge der Digitalisierung einen neuen Aufschwung. Bei der Firma Valeo kommt der flexible und individualisierte Lernprozess gut an – und hat dafür gesorgt, dass das Bewusstsein für gesunde Führung geschärft wird. Ein Erfahrungsbericht.

VON ANNETTE NEUMANN

► Unternehmen in der Automobilbranche müssen sich permanent auf Veränderungen einstellen: Die Kundenwünsche werden anspruchsvoller, die Entwicklungszeiten immer kürzer und die Produktion soll kostengünstiger werden. Gleichzeitig führen anspruchsvolle physische und psychische Tätigkeiten mitunter zu krankheitsbedingten Ausfällen in der Belegschaft.

Dass die Art der Führung eine große Rolle für das Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz spielt, hat der Automobilzulieferer Valeo erkannt und auch, dass es für eine positive Veränderung hin zu einer gesundheitsorientierten Führungskultur mehr braucht als einzelne Gesundheitstrainings auf freiwilliger Basis. Der französische Automobilzulieferer beschloss 2017, in ein mehrstufiges Blended-Learning-Programm für seine Führungskräfte zu investieren. Ziel war es, eine einheitliche gesundheitsförderliche Unternehmenskultur zu entwickeln, um den Krankenstand zu senken. Da die Führungskräfte eine wichtige Schlüsselfunktion innehaben, sollten sie in ihrer Rolle gestärkt werden. Auch ging es darum,

ihnen konkrete Handlungsmethoden unter anderem für eine noch wertschätzendere Kommunikation zu vermitteln.

Deutsches Kulturproblem

Dank der Rückendeckung der Geschäftsführung konnte der fünfmonatige Prozess auf die Schiene gebracht werden. In der ersten Pilotphase wurden in drei Durchläufen die obersten Führungskräfte geschult mit dem Fokus auf zwei zentralen Fragen: Was kann ich als Manager selbst für meine Gesundheit und Stressprävention tun und was für meine Mitarbeiter? „Wichtig war uns, die Schulung verbindlich für alle Führungskräfte zu machen und damit in puncto Bedeutung des Themas gesunde Führung ein Zeichen zu setzen“, sagt Pierrick Gantier, Trainingsmanager Deutschland. Im Anschluss an das positive Feedback der obersten Führungsebene wurde der mehrstufige Prozess deutschlandweit ausgerollt. Insgesamt 500 Führungskräfte durchlaufen das Schulungsprogramm.

Mit einem Blended-Learning-Programm für das BGM ist das Unternehmen hierzulande noch ziemlich allein auf weiter Flur. „Viele Unternehmen wachen langsam aus ihrem Dornröschenschlaf auf und erkennen den hohen Nutzwert des nachhaltigen Lernprogramms“, beobachtet Stefan Buchner, Geschäftsführer und Trainer der UBGM-Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement. Professor Dr. David Matusiewicz, der an der Essener FOM Hochschule den Bereich Gesundheit leitet, kritisiert, dass die Chancen des Blended Learnings bisher aufgrund von Datenschutzbedenken in den Hintergrund rücken. „Das ist ein typisch deutsches Kulturproblem. Die Amerikaner und Japaner sind hier deutlich weiter und technikaffiner.“ Doch im Zuge der Digitalisierung zeichne sich eine Wende ab: „Zurzeit sind wir, vergleicht man Blended Learning mit dem Angebot in einem Restaurant, noch beim Gruß aus der Küche, aber das Lernkonzept wird ein Revival erleben. Denn es passt zum Trend des institutionellen Lernens, das künftig immer wichtiger wird.“

Hoher Anspruch an interaktive Lerninhalte

Scheuen sich viele Unternehmen, einen Blended-Learning-Prozess auch wegen mangelnder technischer Voraussetzungen aufzusetzen, hat der französische Automobilzulieferer den Vorteil, dass die

Valeo in Deutschland

In Deutschland arbeiten **rund 8600 Mitarbeiter an 22 Montage-, Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsstandorten** sowie Vertriebsstützpunkten. Valeo besteht aus vier gleichwertigen Geschäftsbereichen: Komfort- und Fahrassistenzsysteme, Antriebssysteme, thermische Systeme und Sichtsysteme sowie dem Nachrüstmarkt mit Valeo Service.

Mitarbeiter bereits seit vielen Jahren auf Schulungsangebote der E-Learning-Plattform Valeo-Campus zugreifen können. „Unsere Mitarbeiter sind es gewohnt und fordern sogar ein, multimedial und interaktiv zu lernen“, sagt Gantier. Für die Planung, die inhaltliche Gestaltung und Einrichtung der Lernmodule wurde die UBGM als Experte für Blended-Learning-Prozesse und das Thema gesunde Führung und Stressmanagement beauftragt. Ein Vorteil war, dass an bereits bestehende Module angeknüpft werden konnte; hierfür wurde eine Schnittstelle zur Valeo-Lernplattform geschaffen. Mittels eines Links kann sich jeder Teilnehmer unkompliziert einloggen.

Bei der Gestaltung der Module kam es darauf an, sie zeitlich kompakt zu halten; für jedes Modul benötigen die Teilnehmer maximal zehn bis 15 Minuten. „Auch haben wir bewusst vielfältige Methoden und Formate, zum Beispiel Erklärvideos und Cartoons eingebaut, um die Teilnehmer emotional zu packen und dadurch

das Interesse hoch zu halten“, sagt Stefan Buchner von der UBGM. Wichtig auch: keine dröge Aneinanderreihung von Folien, sondern eine Mischung aus Text, Bild, Video und Ton, um die Sinne unterschiedlicher Lerntypen anzusprechen.

Partizipativer Prozess

Um die Trainingsteilnehmer am Ball zu halten, braucht es mehr als nur eine abwechslungsreiche Methodik. Wichtig war, den Prozess als gemeinsame, partizipative Mission aufzuziehen, der auch Raum für Verbesserungsvorschläge lässt: „Das Commitment der Mitarbeiter zu gewinnen, war der erste wichtige Schritt im Prozess“, sagt der Trainingsmanager, der bei allen Durchläufen des Pilotprojektes persönlich vor Ort war und den Teilnehmern die Zielsetzung und Wichtigkeit des Themas nahegebracht hat. Im zweiten Schritt kam es darauf an, gemeinsam mit der UBGM die Konzeption des Prozesses festzuzurren: Wie hoch muss der Anteil des Präsenztrainings im Vergleich zu den E-Learning-Modulen sein? Wie schaffen wir es, die Mitarbeiter über alle Standorte hinweg in der Vorbereitungsphase auf einen gleichen Wissenstand zu bringen? Wie können wir im Präsenztraining genug Zeit einräumen, um eigene Fallbeispiele zu besprechen? Auf die Nachbereitungsphase sollte ein besonderes Augenmerk gelegt werden: Für die Teilnehmer war wichtig, sich mit dem Trainer rückkoppeln zu können und via einer Chat-Funktion über gesetzte Ziele und persönliche Hürden zu sprechen. Der Schulungsprozess stößt bei den Teilnehmern auf viel positive Resonanz: „Für die Führungskräfte ist Gesundheit ein wichtiges Gesprächsthema geworden. Das merken wir auch daran, dass es verstärkt Anfragen für Schulungen der eigenen Mitarbeiter zu Themen wie achtsame Kommunikation oder Stressbewältigung gibt“, sagt Gantier. Viele Führungskräfte haben den Wunsch geäußert, ein Follow-up-Training zu absolvieren, das im nächsten Jahr auf freiwilliger Basis stattfinden soll.

Ein Prozess mit sieben Modulen

Info 1

Der richtige Mix macht's: Das Blended-Learning-Programm der UBGM kombiniert digitale Elemente mit sozialem Austausch in der Gruppe für einen nachhaltigen Lernerfolg.

Vorbereitungsphase

- **Modul 1:** Erwartungsabfrage: Teilnehmer teilen ihre Vorkenntnisse mit und nennen drei Interessenschwerpunkte im Bereich Führung und Gesundheit
- **Modul 2:** Zahlen, Daten und Fakten zum Thema
- **Modul 3:** Psychologischer Selbsttest: Praktiziere ich einen gesundheitsförderlichen Führungsstil?

Präsenztraining (ein- bis zweitägig)

- Vertiefende Inhalte mit Übungen und Fallbeispielen aus dem Führungsalltag
- Erfahrungsaustausch

Nachbereitungsphase

- **Modul 4:** Seminarskript mit sämtlichen Inhalten als Präsentation, – enthält unter anderem: Leitfäden zur Gesprächsführung mit belasteten Mitarbeitern, Handlungsempfehlungen für gesundheitsförderliches Führungsverhalten sowie Checklisten. – individuelles Feedback zum Selbsttest
- **Modul 5:** (innerhalb der folgenden zwei Wochen nach dem Präsenztraining): – Vereinbarung von konkreten gesundheitsförderlichen Zielen mit sich selbst und einem Tandempartner, um die Verbindlichkeit zu erhöhen. – Digitaler Fragebogen als Reminder mit folgenden Fragen: Inwieweit haben Sie Ihr Ziel auf einer Skala von 1–10 erreicht? Gab es Hürden auf diesem Weg und wenn ja: Wie sind Sie damit umgegangen? Welche positiven Effekte haben Sie festgestellt? Möchten Sie weitere Unterstützung bei Ihrer Zielerreichung?
- **Modul 6:** Tipps und Best Practice für gesunde Führung: Praxisleitfaden und/ oder Erklärvideos zum besseren Umgang mit Stress oder Best-Practice-Fallbeispiele aus anderen Unternehmen.
- **Modul 7:** aufmunternder „Schmunzler“, zum Beispiel ein Abschluss-Videoclip zum Thema: Denken Sie positiv!

Empfohlen wird ein weiterer Selbsttest, um einen Vorher-nachher-Vergleich der Werte zu erhalten. Außerdem erhält der Teilnehmer die Möglichkeit, den Blended-Learning-Prozess zu bewerten: Was hat er als wertvoll empfunden, und was würde er verbessern wollen?

Quelle: UBGM – Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement, 2018

Die Vorteile von Blended Learning auf einen Blick

Info 2

- Gleichzeitige Schulung einer größeren Anzahl von Mitarbeitern, die in der Gestaltung ihrer Lernzeit flexibel sind
- Das Lernangebot mit einer Methodenvielfalt aus Erklärvideos, Grafiken und Checklisten lässt sich individuell auf die Zielgruppe zuschneiden
- Vorgelagerte E-Learning-Module erhöhen die Effizienz des Präsenztrainings und schaffen mehr Zeit im Training für praktische Lernerfahrungen
- Neue Inhalte können auf Wunsch der Teilnehmer im Prozessverlauf integriert werden
- Begleitung des Prozesses durch den Trainer via Chat-Funktion
- Nachbereitung und Follow-up-Trainings sorgen für einen nachhaltigen Lernprozess
- Nach einmaliger Investition in Blended Learning ist das kombinierte Lernformat kostengünstiger als mehrtägige Präsenztage

Erfolg durch Verbindlichkeit

Die Rückendeckung der Geschäftsführung war neben der hohen Verbindlichkeit und der empfundenen Sinnhaftigkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor. Einen Blended-Learning-Prozess aufzusetzen, der Präsenzangebote mit digitalen Elementen in einem guten Verhältnis wirkungsvoll kombiniert, war in der Konzeption herausfordernd. Gantier: „Mit der UBGM haben wir einen professionellen Partner an unserer Seite, der das Lernprogramm an unsere Bedürfnisse angepasst hat.“ Dass E-Learning künftig Präsenztrainings ablösen wird, sieht Stefan Buchner nicht: „Ein Trainer kann spontan auf Teilnehmerreaktionen eingehen und dadurch Aha-Effekte auslösen.“ Trainingsmanager Gantier stimmt ihm zu: „Viele Teilnehmer wollen den persönlichen Face-to-Face-Kontakt zum Trainer und nicht nur am Arbeitsplatz lernen, sondern auch mal aus ihrem Hamsterrad herauskommen.“ Das Feedback der Führungskräfte gibt ihnen recht: Persönliche Coachings sind mehrfach angefragt worden und sollen künftig das Lernprogramm ergänzen. ■