

Synchroner E-Training Einsatz in der Phonak AG – Ausbildung von Online-Trainern

von Daniel Stoller-Schai

Live E-Learning, resp. synchrones E-Training, gehört seit gut zwei Jahren zum festen Dienstleistungsangebot des Hörgeräteherstellers Phonak AG. Synchrones E-Training hängt jedoch noch viel mehr als asynchrones web-based Training von der Qualität der Online-Trainer ab. Um diese optimal auf ihre Aufgabe vorzubereiten, verfolgt die Phonak AG ein besonderes Ausbildungsprogramm.

Schulung technischer Inhalte

Die Firma Phonak AG (www.phonak.com) ist ein Hightech-Unternehmen, das mit weltweit 2.400 Mitarbeitern von der integrierten Schaltung, über die Gehäusekonstruktion bis zur Programmierung von Konfigurationssoftware alles herstellt, was rund um Hörgeräte und Kommunikationssysteme benötigt wird. Im Bereich Marketing ist die Abteilung »Product Application & Education« für den fachtechnischen Inhalt der Marketingunterlagen verantwortlich und schult weltweit die Hörgeräte-, Marketing- und Salespezialisten in den Groupcompanies. Für diese Aufgabe steht ein 20-köpfiges, international zusammengesetztes Fachtrainererteam zur Verfügung, das sowohl Schulungs- und Marketingmaterialien herstellt, als auch in der ganzen Welt herumreist und mittels Präsenz-Trainings, Seminaren und Roadshows das neuste audilogische und technische Wissen in der Phonak Gruppe vermittelt.

Um den in den letzten Jahren stark angestiegenen Trainings- und Supportbedarfs abzudecken, hat man sich für einen ausschließlich synchronen E-Training-Ansatz entschieden. Mit einem synchronen E-Training-Ansatz stehen Trainer und Teilnehmende in einem direk-

ten akustischen und visuellen Kontakt, was es ermöglicht, die Phonak-Kommunikationskultur in den virtuellen Raum hinein fortzusetzen (Abb. 2).

Mit dem synchronen E-Training-System werden heute Groupcompany-Trainings und monatliche Marketingmeetings durchgeführt. Aber auch die Zusammenarbeit von Softwareteams wird unterstützt und bei Bedarf können externe Projektpartner in interne Events eingebunden werden. Nebst der Erweiterung der Trainings- und Supportdienstleistungen zwischen Hauptsitz und Groupcompanies ist aber »kundenfokussiertes E-Training« (customer focused e-training) zum wichtigsten Einsatzthema geworden. In England ist im Sommer 2003 ein erstes Projekt dazu gestartet worden, in dem 1000 sog. »dispensers« (Hörgerätefachleute) des »National Health Systems« online und Face-to-face für die Anwendung von Phonak Geräten geschult werden.

Der gesamte E-Training-Rollout und die Breite des Einsatzes finden damit sehr bedürfnisorientiert statt und orientieren sich am konkreten Nutzen der Anwender und Anwenderinnen. Es gibt keinen großflächigen formellen Rollout, sondern es findet ein permanenter Anpassprozess an die Bedürfnisse einzelner Interessengruppen statt. Heute sind 170 Benutzer registriert, was ca. 14% der ArbeitnehmerInnen entspricht, die an einem Bildschirmarbeitsplatz arbeiten (ca. 1.200 von total 2.400).

Ausbildung der E-Trainer – 9 Praxistipps

Die Bedienung (handling) von synchronen E-Trainings-Tools ist beim heutigen Stand der Technik intuitiv und erfordert keinen grossen Lernaufwand. Gerade dies kann aber dazu führen, dass der Einsatz und die Durchführung synchroner E-Trainings unterschätzt werden. Schon nach kurzer Einführung meint man, alles im Griff zu haben

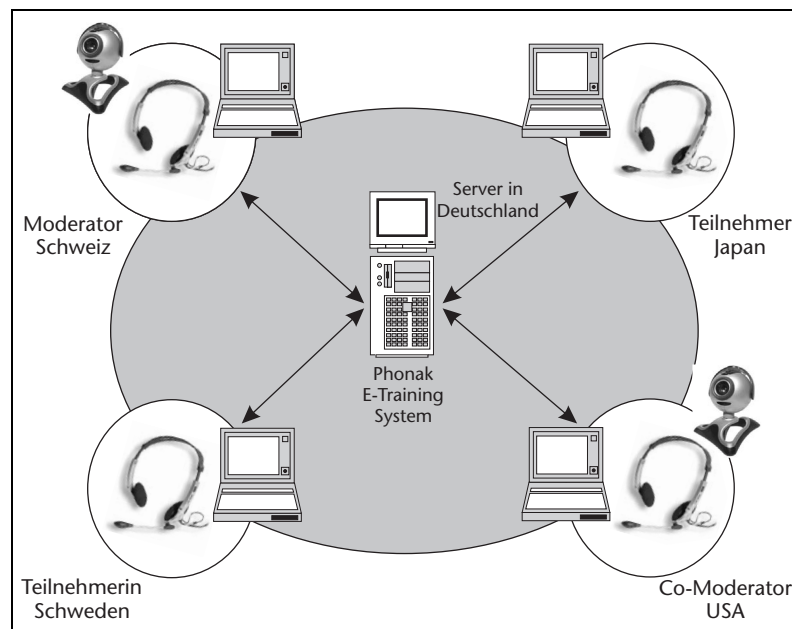


Abb. 2: Infrastruktur Phonak E-Training

4.13.4

Praxis-Statement: Phonak AG

Synchrones E-Learning gestalten

- Ausbildung von Online-Trainern – 9 Praxistipps für Ausbilder**
(»Train the trainers«)
1. Schaffe als Ausbilder bereits mit dem Curriculum das Bewusstsein für die Vielschichtigkeit von synchronen E-Trainings.
 2. Fördere als Ausbilder die Selbstanwendung und reflektiere die Erfahrungen der Trainer.
 3. Gib den Trainern Hilfen an die Hand, um Präsenzmaterial in Online-Material umzugestalten.
 4. Sei als Ausbilder »hartnäckig« und frage den Erfolg nach.
 5. Bringe als Ausbilder Trainer zusammen und fördere den Wissenstransfer.
 6. Übe mit den Trainern Methoden, wie sie die TeilnehmerInnen aktivieren können.
 7. Weise als Ausbilder auf die Wichtigkeit von Evaluationen hin.
 8. Zeige als Ausbilder Möglichkeiten auf, soziale Bindungen aufzubauen.
 9. Biete als Ausbilder interessante Weiterbildung an.

Abb. 2: Praxis-Tipps für die Ausbildung von Online-Trainer

und mit Trainings starten zu können – mit einem methodischen und didaktischen Repertoire, das man sich in Präsenztrainings angeeignet hat. Vielmehr noch als vor zwei Jahren verstehen wir heute, dass synchrones E-Training stattdessen eine neue Form des Lehrens und Lernens erfordert und der Lernkontext stärker mit dem Arbeitskontext verknüpft werden muss, als dies in traditionellen Präsenzseminarien der Fall ist. E-Trainings finden in den meisten Fällen direkt am Arbeitsplatz des Teilnehmenden statt und müssen darum auf den Arbeitsplatz Bezug nehmen.

Es ist von zentraler Bedeutung, dass Trainer dieses besondere Umfeld verstehen und über Methoden verfügen, die es ihnen ermöglichen, für die Teilnehmende erfolgreiche Lernprozesse zu gestalten. Um synchrone E-Trainings auf Dauer erfolgreich durchzuführen, ist es wichtig, dass es den E-Trainern gelingt, die E-Learner, also die eigenen Mitarbeitenden oder Kunden, in den Online-Lernprozess aktiv zu integrieren. Im virtuellen Raum müssen die Teilnehmenden die Chance erhalten, ihre eigenen Alltagsbeispiele einbringen zu können, Arbeitsergeb-

nisse zu präsentieren etc. und damit die Steuerung des Lern- oder Arbeitsprozesses selber zu übernehmen. Darin steckt einerseits sehr viel Potenzial, aber es braucht andererseits auch viel Anwendungsphantasie, um dieses zu wecken. Dies macht deutlich, dass der Ausbildung der E-Trainer eine grosse Bedeutung zukommt. Wenn diese gut ausgebildet sind, stellt sich der individuelle Lernerfolg in aller Regel auch für die Teilnehmenden ein. Auf dieser Erkenntnis basierend wurde in der Phonak AG ein Ausbildungsprogramm für E-Trainer entwickelt, das sich in Form von neun Praxistipps vorstellen lässt.

1. Schaffe als Ausbilder bereits mit dem Curriculum das Bewusstsein für die Vielschichtigkeit von synchronen E-Trainings.

Wie bereits angesprochen, kann sich die Kompetenz der Online-Trainer nicht auf die Bedienung des E-Training-System beschränken. Erfolgreiche synchrone E-Trainings erfordert ein viel breiteres Spektrum an Kompetenzen. Das Ausbildungscurriculum für E-Trainer ist die erste Möglichkeit, das Bewusstsein für diese Breite zu schaffen. In der Phonak wurde dazu ein Curriculum für E-Trainer aufgestellt (Abb. 3).

Thema	Inhalt
a) Bedienung und Handling (ohne dies geht es trotzdem nicht ...)	– Wie bediene ich das System? – Wie optimiere ich meine Moderatortaufgaben?
b) Didaktische Gestaltung von Online-Lehrmaterial (siehe Praxistipp #3)	– Wie stelle ich aus Präsentationen interaktives Online-Material her? – Wie plane ich bereits in der didaktischen Gestaltung die Teilnehmer-Interaktionen?
c) Dramaturgie von synchronen E-Trainings	– Wie gestalte ich den Ablauf eines E-Trainings, so dass es für die Teilnehmenden spannend bleibt (jedes E-Training steht in Konkurrenz zu den Aktivitäten am Arbeitsplatz)?
d) Moderation von synchronen E-Trainings	– Wie starte ich ein E-Training (»Icebreakers«)? – Was macht eine Online-Moderation erfolgreich?
e) Troubleshooting	– Wie gehe ich mit Störungen, Problemen um (sowohl technischer Art als auch personeller Art)?
f) Evaluation und Erfolgskontrolle	– Wie stelle ich den Lernerfolg sicher?
g) Nachbetreuung der Teilnehmenden	– Wie betreue ich die Teilnehmenden nach einem E-Training?

Abb. 3: Curriculum für E-Trainer (gekürzte Fassung)

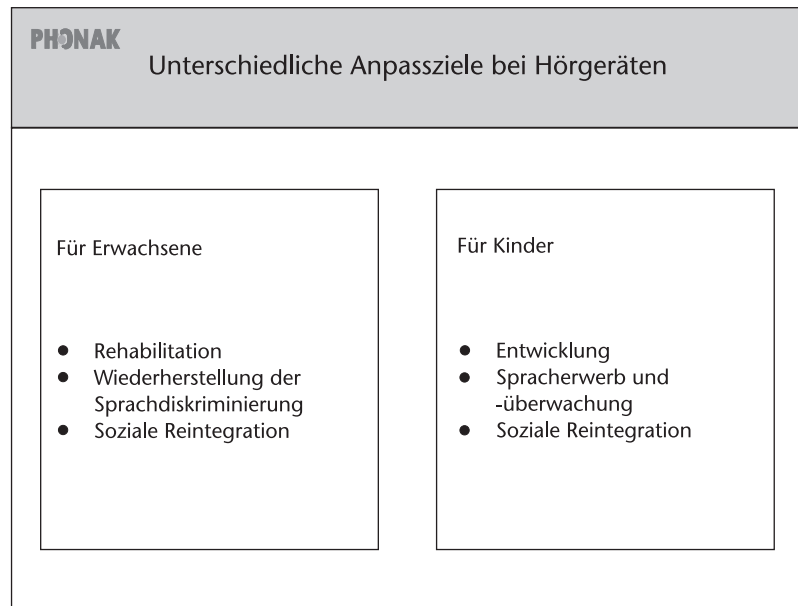
2. *Fördere als Ausbilder die Selbstanwendung und reflektiere die Erfahrungen der Trainer.*

Synchrones E-Training kann nicht theoretisch gelehrt werden. Wie beim Schwimmen, folgt nach kurzer Theorie der erste Gang ins Wasser. Nach einer Einführungsphase beginnen die E-Trainer deshalb damit, selber Online-Material zu erstellen und Events zu planen und durchzuführen. Dem Ausbilder kommt die Aufgabe zu, diese Erfahrungen zu reflektieren. Dafür wurden in der Phonak folgende Kommunikationswege geschaffen:

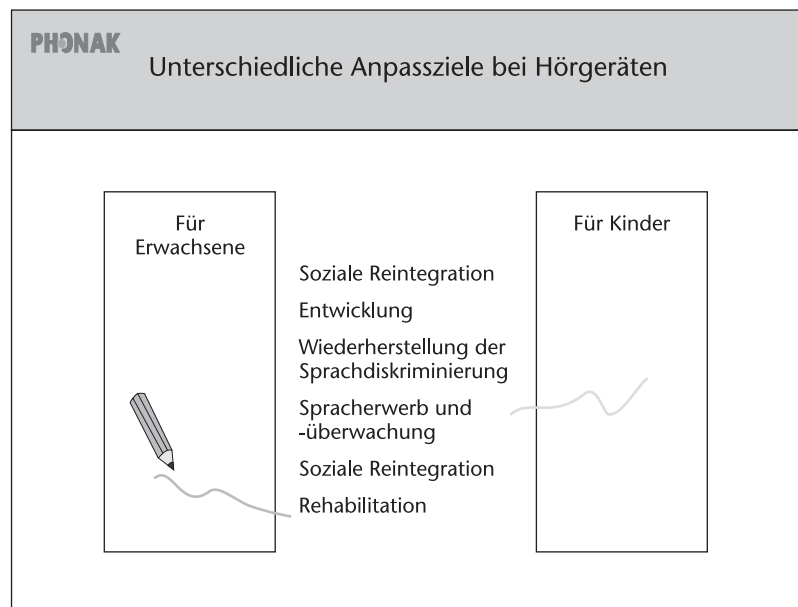
- »Weekly exchange«: Jede Woche werden mit den Trainern Online-Events durchgeführt, die dazu dienen, Erfolge und Probleme zu diskutieren.
- Ein »Discussion board« dient dazu, Erkenntnisse nachhaltig festzuhalten und neuen Trainern eine Start-Grundlage zur Verfügung zu stellen.
- Ein per Maillist versandter »Tipp of the day« (der manchmal nur einmal pro Woche erscheint) dient als weitere Möglichkeit, »Best-Practice-Wissen« schnell verfügbar zu machen.
- An einer jährlich stattfindenden Marketingveranstaltung der ganzen Phonak-Gruppe werden auch Workshops zu E-Trainings durchgeführt und die Ergebnisse einem breiten Publikum vorgestellt.
- Schließlich ermöglichen Besuche bei den Groupcompanies, dass Wissen und Erfahrungen vor Ort direkt ausgetauscht werden können.

3. *Gib den Trainern Hilfen an die Hand, um Präsenzmaterial in Online-Material umzugestalten.*

Präsentationsunterlagen (vor allem Powerpoint), die sich in Präsenztrainings bewähren, müssen für E-Trainings umgearbeitet werden, da im virtuellen Raum der Lehr-/Lernprozess mithilfe der Präsentationsunterlagen interaktiv gestaltet werden muss. Zur-



a) Vorher



b) Nachher

Abb. 4: Umgestaltung von Präsenzunterlagen zu Online-Material

zeit wird dazu ein Handbuch ausgearbeitet, das aufzeigt, wie Inhalte für Online E-Trainings umgearbeitet und gestaltet werden können. Einen kleinen Einblick gibt das folgende Beispiel:

Folie a) funktioniert in einer Präsenzveranstaltung ohne Probleme, da der Trainer mit seinen Teilnehmern über die unterschiedlichen Anpassziele diskutieren kann. In einem E-Training kann

er nur über den Inhalt sprechen – die Teilnehmer haben keine Möglichkeit, selber aktiv zu werden. Wird dagegen der gleiche Inhalt gemäß Folie b) anders dargestellt, bieten sich dem Trainer eine Reihe von Möglichkeiten, die Teilnehmenden einzubinden. Sind diese noch zurückhaltend (Stichwort »Online Shyness«), kann der Trainer mit den »Whiteboard-Werkzeugen« vorzeigen, welche Be-

4.13.4

Praxis-Statement: Phonak AG

griffe auf welche Seite gehören. Sind die Teilnehmenden bereits geübte E-Lerner können sie diese Aufgabe selber übernehmen und ihre Überlegungen dazu ihren virtuell anwesenden KollegInnen gleich kundtun. Ein kleiner Eingriff in die visuelle Darstellung hat damit große Auswirkungen auf den virtuellen Lehr-/Lernprozess.

In ähnlicher Weise gilt es, Präsenzmaterial in Online-Material umzuarbeiten. Dabei gilt eigentlich immer der Grundsatz, dass das Online-Material den Teilnehmenden Möglichkeiten zur Teilnahme und Interaktion bieten sollte.

4. Sei als Ausbilder »hartnäckig« und frage den Erfolg nach.

Oft gibt es nach den ersten positiven Erfahrungen mit E-Trainings einen Einbruch. Die erste Motivation reicht nicht mehr aus, um sich den vielen kleinen Hürden wie z.B. Lärm am Arbeitsplatz, Probleme mit Teilnehmenden etc., zu stellen. Trainer haben dann die Tendenz, sich nicht mehr zu melden und zu versuchen, die Probleme selber zu lösen. Hier gilt es, als Ausbilder den Kontakt aufrecht zu erhalten und kontinuierlich nachzufragen, um so zu rechtzeitig zu erfahren, wenn etwas nicht optimal läuft.

- In der Phonak tun wir Folgendes:
- Ausbilder spricht Erfolgsthema und Erfolgsproblematik in den »Weeklyexchange meetings« an,
 - Ausbilder macht das »Erfolgsthema« (resp. die »Erfolgsproblematik«) zum Gegenstand von Evaluationen,
 - Ausbilder bietet proaktiv Hilfe an, wie z.B. die Begutachtung von Online-Material.

5. Bringe als Ausbilder Trainer zusammen und fördere den Wissenstransfer.

Ein großer Vorteil synchroner E-Trainings ist es, geographisch verteilte Teilnehmerinnen zusammenzubringen und den Wissens- und Erfahrungsaustausch in einer Weise zu pflegen, wie dies mit Prä-

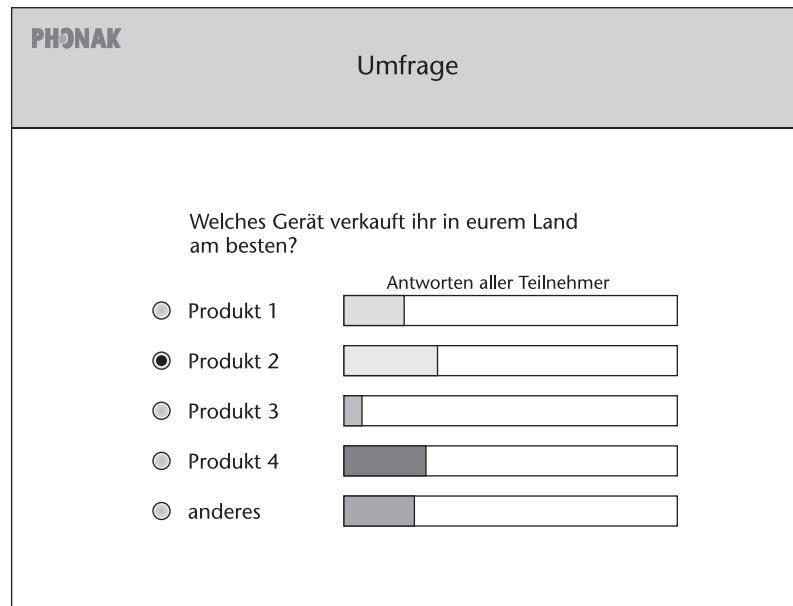


Abb. 5: Daten »live« erzeugen

senztrainings nie möglich wäre. Zudem besteht die Möglichkeit, externe Experten einzuladen und diese einem großen Kreis von Teilnehmenden zugänglich zu machen. Diese Ansätze werden bereits in der Trainerausbildung eingesetzt, indem Trainer aus unterschiedlichen Groupcompanies an gemeinsamen Trainings teilnehmen und auch gruppenübergreifende Aufgaben lösen müssen. Diese Selbstanwendung trägt auch hier dazu bei, dass Trainer dies später mit ihren Teilnehmenden in ähnlicher Weise tun werden.

In der Phonak werden darum in der Regel nur zu Beginn Einzeltrainings gemacht. Danach werden Trainer miteinander in Kontakt gebracht, um das Potenzial der Zusammenarbeit auszuschöpfen und ein übergreifendes »Wir-Gefühl« zu schaffen.

6. Übe mit den Trainern verschiedene Methoden, wie sie die TeilnehmerInnen aktivieren können.

Eine Besonderheit von Online-Trainings liegt darin, dass die Teilnehmenden ihre »Welt« einbringen können. Darum ist es wichtig, Teilnehmern entsprechende Möglichkeiten anzubieten. Dies beginnt bereits bei der Präsentation der Event-Agenda, wo abgefragt

werden kann, in welcher Weise die Teilnehmer zum Thema beitragen können. Ebenso wird auf die Präsentation fertiger Ergebnisse verzichtet und es werden stattdessen Umfragen gestartet, in denen Ergebnisse »live« erzeugt und als Grundlage für nachfolgende Diskussionen dienen können.

Es braucht zu Beginn viel »Fingerspitzengefühl«, um die richtige Mischung zwischen Zurückhaltung und Forderung zu finden. Teilnehmende, die vor den Kopf gestoßen werden, weil sie fast gezwungen werden, einen Beitrag zu leisten, verabschieden sich vielleicht für immer. Teilnehmende, die dagegen nie angeregt werden, verabschieden sich dagegen gleichermaßen mit dem Vorwand, der Trainer sei zu langweilig. Trainer müssen solche Fertigkeiten praktisch einüben, damit diese in ihr Online-Methodenrepertoire Eingang finden.

7. Weise als Ausbilder auf die Wichtigkeit von Evaluationen hin.

Da sich Trainer und Teilnehmende nur virtuell begegnen, ist eine kontinuierliche Zufriedenheitskontrolle notwendig. Eine mögliche Form ist es, am Schluss eines Events eine kurze standardisierte Evaluation anzubieten. Diese

PHONAK	
Evaluation	
Haben Sie etwas Neues in diesem Event gelernt?	
<ul style="list-style-type: none"> • Ja, ich habe viel Neues gelernt • Es war ein nützlicher »Refresher« • Nein, es hat mir nichts Neues gebracht 	
Wie war Ihre eigene Lernumgebung?	
<ul style="list-style-type: none"> • Angenehm, keine Störungen • Ganz okay, wenig Störungen • Unangenehm, viele Störungen 	
Wie bewerten Sie den Inhalt dieses Events?	
<ul style="list-style-type: none"> • Genau die richtige Informationsmenge • Zuviel Information • Zuwenig Information 	
Was möchten Sie uns noch mitteilen?	<input type="text"/>

Abb. 6: Standardisierte Evaluation

muss kurz sein, damit sie nicht als aufwändig empfunden wird, gleichzeitig muss sie aber auch die Möglichkeit bieten, persönliche Mitteilungen abgeben zu können. Wir haben gute Erfahrungen mit drei geschlossene und einer offenen Fragen gemacht.

8. *Zeige als Ausbilder Möglichkeiten auf, soziale Bindungen aufzubauen.* Online-Trainings, seien sie synchron oder asynchron, werden von vielen Teilnehmern oft als wenig verbindlich betrachtet. Um diese Verbindlichkeit zu erhöhen, ist es wichtig, dass soziale Bindungen aufgebaut werden können. Nebst den bereits genannten Möglichkeiten (Teilnehmer einbinden, Probleme diskutieren, Erfolg eva-

luieren) wenden wir uns nach einem Event meistens noch mit einem Feedback-E-Mail an die Teilnehmenden, geben Rückmeldung zum Event und verschicken oft zusätzliche Ressourcen wie Texte oder Präsentationen. Diese persönliche Form der Rückmeldung eröffnet die Möglichkeit 1:1 Beziehungen aufzubauen, die unter anderem auch wieder dazu beitragen, Teilnehmer während einem nächsten Event für einen persönlichen Beitrag zu gewinnen.

9. *Biete als Ausbilder interessante Weiterbildung an.*

Schließlich ist es Aufgabe des Ausbilders dafür zu sorgen, dass die Trainer auch nach Abschluss der »offiziellen« Ausbildung mit inte-

ressanten Themen versorgt werden. Die unter Punkt 2 genannten Kommunikationswege bieten dazu die Möglichkeit, neues Wissen rund um synchrone E-Trainings weiterzugeben. Verschiedene Websites dienen dabei als gute Ressourcen (Abb. 8).

Ausblick

Synchrone E-Trainings etablieren sich in der Phonak als Ergänzung zu bewährten Präsenztrainings und sind eine neue wichtige Möglichkeit, um Mitarbeiter und Kunden zu trainieren sowie Kundenbindungen aufzubauen und zu pflegen. Das E-Training-Angebot hat auch bereits dazu beigetragen, dass Phonak den Zuschlag von einer staatlichen Institution (Gesundheitsministerium) erhalten hat, die einen neuen Produktlieferanten gesucht hat, der auch in der Lage ist, das gestiegene Trainingsbedürfnis effizient und professionell abzudecken.

Für alle diese Anwendungsbereiche sind gut ausgebildete E-Trainer die Voraussetzung dafür, dass ein Online-Lernprozess nicht nur initiiert wird, sondern der Lernerfolg auch nachhaltig sichergestellt werden kann.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass am Anfang der Einführung eines synchronen Trainings- und Supportsystems Fragen der Technik im Vordergrund stehen. Ist diese Basis aber einmal gelegt, tritt der technologische Aspekt sehr schnell in den Hintergrund

http://www.learningcircuits.org/	Artikel zu asynchronem und synchronem E-Learning der American Society for Training and Development
http://www.insynctraining.com/	Amerikanische Webseite zu synchronem Lernen von Jennifer Hofmann
http://www.daten-dokumentation.de/	Deutsche Website zu synchronem Lernen von Lore Ress
http://www.onlinecommunityreport.com/	Website zu Online Communities, guter Newsletter
http://www.thinkofit.com/	Website zu Online Kommunikation, Übersicht zu Conferencing Software

Abb. 7: Links zum Thema Synchrones Lernen

4.13.4

Praxis-Statement: Phonak AG

(ohne jedoch je unbedeutend zu werden ;-) und didaktische und methodische Fragen sowie immer mehr auch ökonomische und marketingorientierte treten in den Vordergrund. Damit synchrone E-Trainings (und E-Meetings) zum integralen Bestandteil der Ausbildung und der täglichen Zusammenarbeit werden, müssen aber noch einige Hürden kultureller und organisatorischer Art genommen werden. Diese Dialektik zwischen dem Potenzial synchroner E-Training-Systeme und der Schwierigkeit, sie sinnvoll einzusetzen, bringt der E-Learning-Pionier und Gründer des »Masie-Centers«, Elliott Masie, sehr schön auf den Punkt, wenn er sagt:

»One of the easiest predictions that I can make in 2003 is that the use of these tools will continue to grow and their presence will soon be an expected part of the communication/collaboration suite for many organizations

(...) *I am still disappointed by most organizations' lack of creativity in how they are using these tools.*« (Elliott Masie, »e-learning magazine«, Januar 2003; www.masie.com)

Literaturhinweise:

BACK, A./BENDEL, O./STOLLER-SCHAI, D.: E-Learning im Unternehmen, 2001.

BOOS, M./JONAS, K. J./SASSENBERG, K. (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, Göttingen 2000.

DILLENBOURG, P. (Hrsg.): Collaborative learning. Cognitive and computational approaches, Amsterdam 1999.

DRISCOLL, J.-A./BUCCERI, M./REED, A./FINN, A.: Fast path to success. Best Practices, Tips and Techniques in Live eLearning, 2001 (als PDF von www.centra.com).

Synchrones E-Learning gestalten

GORDON, A./LAI, Y./HOLLAHAN, J./BARCLAY, K.: The Live E-Learning Cookbook: Recipes for Success, iUniverse, Inc. 2003.

HOFMANN, J.: The Synchronous Trainer's Survival Guide: Facilitating Successful Live and Online Courses, Meetings and Events, InSync Training Synergy 2001.

SALMON, G.: E-Moderating. The Key to Teaching and Learning Online, London 2000.

SCHRAGE, M.: No more teams. Mastering the dynamics of creative collaboration, New York 1995.

STOLLER-SCHAI, D.: E-Collaboration. Die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder, Dissertation Universität St. Gallen 2003 (als PDF-Dokument auf www.biblio.unisg.ch/www/edis.nsf, Dissertationsnummer: 2767).