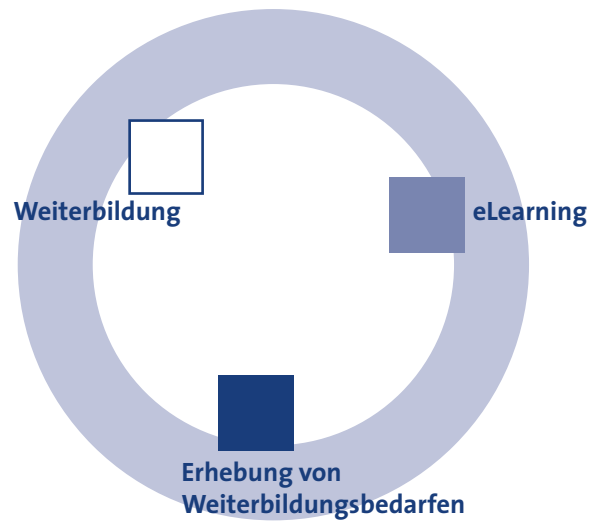


... damit es eine runde Sache wird!



Arbeit und Leben
Bielefeld e.V. DGB | VHS



... damit es eine runde Sache wird!



Herausgeber

Arbeit und Leben Bielefeld e.V.
Ravensberger Park 4
33607 Bielefeld
Tel: 0521 – 51 68 09
Fax: 0521 – 6 81 62

info@aulbi.de

www.aulbi.de

Projekt: Kompetenzerwerb mit aktivierenden Lernformen
in Betrieb und Arbeit – KOBRA

Projektleitung: Claus Sobott

Autorin

Ulrike Künnemann

Mit inhaltlicher Unterstützung durch:
Renate Gebhardt, Beruflicher Weiterbildungsverbund
Bielefeld (BWB) e.V.
Sabine Nathaus-Hünnemann

Sowie Anregungen aus den 5 beteiligten Unternehmen:

- DMW Schwarze GmbH & Co. Industrietore KG,
Bielefeld/Horstmann Gruppe
- Emil Kemper GmbH, Rietberg
- Gerry Weber International AG, Halle
- Krause-Biagosch GmbH, Bielefeld
- Verse-Wiebe GmbH & Co. KG, Bielefeld


Gestaltung

Crossmedia*Design*, Bielefeld

Druck

Strothmann GmbH, Bielefeld

Stand: Dezember 2006

Vorwort	4	
Teil 1 Umsetzung von eLearning in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	6	
Wie können KMU eLearning im betrieblichen Alltag umsetzen?	<i>Erfahrungsbericht</i>	6
Welche konkreten Schritte sind zur Einführung und Umsetzung von eLearning notwendig?	<i>Checkliste</i>	14
Worüber sollten Teilnehmer/-innen eines eLearning-Kurses informiert werden?	<i>Checkliste</i>	18
Was tun, damit es mit dem Lernen klappt? – Lerntipps	<i>Checkliste</i>	20
		
		
		
Teil 2 Erhebung von Weiterbildungsbedarfen/Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA) und Umsetzung	22	
Wie können Wünsche und Bedarfe von Mitarbeiter/-innen zum Thema Weiterbildung ermittelt werden? – Gesprächsleitfaden	<i>Fragebogen</i>	22
Wie können Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen schrittweise erhoben werden?	<i>Anleitung</i>	26
Wie kann eine QBA in der Praxis aussehen?	<i>Praxisbeispiel</i>	28
Wie können Weiterbildungen dokumentiert und verwaltet werden?	<i>Übersicht/Beispiel</i>	30
		
Teil 3 Unterstützende Formblätter	33	
Wie kann eine Weiterbildungsvereinbarung aussehen?	<i>Formular</i>	33
Wie kann ein persönlicher Weiterbildungspass aussehen?	<i>Formular</i>	34
		
		
Teil 4 Auswertung von Weiterbildungen/Bildungscontrolling	35	
Wonach sollten Mitarbeiter/-innen nach Abschluss eines Seminars/Workshops etc. befragt werden?	<i>Fragebogen</i>	35
Wonach sollten Mitarbeiter/-innen nach Abschluss eines eLearning-Kurses befragt werden?	<i>Fragebogen</i>	36
Wie erfolgreich war die Weiterbildung im Unternehmen?	<i>Übersicht</i>	38
		
		

Der vorliegende Leitfaden ist das Ergebnis eines vom Europäischen Sozialfonds und vom Land Nordrhein-Westfalen geförderten Projektes (KOBRA – Kompetenzerwerb mit aktivierenden Lernformen in Betrieb und Arbeit). Zielsetzung des Projektes war die Umsetzung neuer Lernformen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Schwerpunkt der Projektaktivitäten war die Einführung der Lernform eLearning, um herauszufinden, welche Faktoren eine erfolgreiche Umsetzung ausmachen.

Im ersten Teil des Leitfadens werden die Erfahrungen zusammengefasst. Auf der Grundlage dieser Erfahrungen wurde eine Checkliste entwickelt. Es wird beschrieben, was bei der Einführung von eLearning zu berücksichtigen ist und wie eine schrittweise Umsetzung im Unternehmen erfolgen kann.

Eine weitere Checkliste kann direkt als Vorlage für die eLearnerinnen und eLearner im Unternehmen genutzt werden. Für diese Lernform müssen die Teilnehmenden umfassender über bestimmte Details informiert werden als bei herkömmlichen Präsenzangeboten.

eLearning stellt andere Ansprüche an das Lernen der Beteiligten, so dass in einem weiteren Schritt wichtige Lerntipps vorgestellt werden.

Eine erfolgreiche Weiterbildung mit eLearning ist ebenso wie herkömmliche Weiterbildungsmaßnahmen von einer soliden Analyse der Weiterbildungsbedarfe abhängig.

Der zweite Teil des Leitfadens enthält daher Vorschläge und Musterdokumente zum Thema „Qualifizierungsbedarfsanalyse“ (QBA). Während des Projektverlaufs stellte sich immer wieder die Frage, wie Weiterbildungsbedarfe vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen systematisch, aber nicht zu zeitaufwändig und in praktikabler Form erhoben werden können.

Es gibt zwar eine Reihe von Verfahren, die jedoch häufig noch nicht „einfach“ genug sind. Aus dieser Situation heraus entstand der Gedanke, neue Vorschläge für die Erhebung von Weiterbildungsbedarfen sowie für die Verwaltung von Weiterbildungen zu entwickeln.

Weiterbildungsbedarfe können dabei „top-down“, also von der Leitungsebene bestimmt werden oder aber auch „bottom-up“, d.h. ausgehend von den Wünschen und Bedarfen der Mitarbeiter/-innen erhoben werden. In der Praxis findet oft beides gleichzeitig statt. Für den „bottom-up“ Ansatz wurde ein entsprechender Gesprächsleitfaden entworfen.

Für Unternehmen ist ein Verfahren erarbeitet worden, wie sie anhand eines MindMaps ihre Weiterbildungsbedarfe erheben und in einer übersichtlichen Form darstellen können.

Weiter werden Kriterien benannt, die eine Rolle für Dokumentation und Verwaltung von Weiterbildungen spielen können.

Anhand einer Excel-Tabelle wird beispielhaft gezeigt, wie Weiterbildungsveranstaltungen verwaltet und ausgewertet werden können.

Im dritten Teil des Leitfadens werden weitere unterstützende Instrumente für die Weiterbildung beschrieben. Es hat sich aus den Erfahrungen der Unternehmen gezeigt, dass es für die Durchführung von Weiterbildungen häufig hilfreich ist, Vereinbarungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzuschließen. Auch dafür liegt ein Musterdokument vor.

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für das Unternehmen ist es in der Regel attraktiv, wenn die betriebliche Weiterbildung übersichtlich dokumentiert werden kann. Dafür wurde ein Muster für einen Weiterbildungspass entworfen.

Der vierte Teil des Leitfadens befasst sich mit der Auswertung der Weiterbildungen. Hier gibt es einen Fragebogen, der speziell auf eLearning-Kurse zugeschnitten ist sowie einen weiteren Fragebogen, der sich eher auf herkömmliche Seminare und Workshops bezieht.

Die Auswertung von Weiterbildungen sollte sich bei einem umfassenden Bildungscontrolling jedoch nicht nur auf die unmittelbare Teilnehmerbefragung beschränken, sondern sollte auch die weitere Umsetzung des Gelernten im Unternehmen berücksichtigen. Dazu gibt es eine kurze Übersicht, welche Phasen für ein Bildungscontrolling notwendig sind und wie eine Umsetzung in den einzelnen Phasen erfolgen könnte.

Alle Dokumente, Checklisten, Vorlagen und Fragebögen sind zunächst einmal als Anregung gedacht und können entsprechend an die Situation im Unternehmen angepasst werden.

Zum Herunterladen stehen Ihnen der gesamte Leitfaden sowie alle

Checklisten 

und Fragebögen/Formulare 

unter www.optinet-owl.net zur Verfügung.

Abschließend sollte noch einmal deutlich formuliert werden, dass alle Konzepte, Methoden und Instrumente zur Verbesserung von Weiterbildung nur Erfolg haben, wenn sie mit einer klaren Zielsetzung und voller Überzeugung systematisch von den Verantwortlichen umgesetzt werden. Nur mit einer derartigen Haltung wird die für Weiterbildung notwendige Motivation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestärkt und möglicher Unmut im Unternehmen verhindert.

Wir hoffen, dass unsere Erfahrungen und Produkte insbesondere für KMU von Interesse sind und die Arbeit der Verantwortlichen für Weiterbildung im Unternehmen unterstützen können.

Für Rückfragen und Anregungen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!

Arbeit und Leben Bielefeld e.V. DGB | VHS

Ulrike Künnemann

Tel: 0521 – 51 35 83

E-mail: uk@aulbi.de

Claus Sobott

Tel: 0521 – 51 35 82

E-mail: cs@aulbi.de

Stand: Dezember 2006

Wie können KMU eLearning im betrieblichen Alltag umsetzen?

Erfahrungen aus einem Praxisprojekt

Seit einigen Jahren nimmt eLearning langsam aber sicher einen zunehmenden Stellenwert in der betrieblichen Bildung ein – allerdings überwiegend in großen Unternehmen. Kleinere Unternehmen nutzen diese neue Form des Lernens bislang weniger. Dabei sind die Gründe der Nichtnutzung gar nicht so genau bekannt:

- Liegt es an den Lernangeboten selbst?
- Sind die Rahmenbedingungen für eLearning in KMU vergleichsweise schwieriger?
- Sind KMU neuen Lernformen gegenüber generell weniger aufgeschlossen?

Antworten und Empfehlungen auf diese Fragestellung zu geben, war Aufgabe des vom Europäischen Sozialfonds und vom Land NRW geförderten Projektes KOBRA (Kompetenzerwerb mit aktivierenden Lernformen in Betrieb und Arbeit). Während eines Zeitraums von zwei Jahren (Januar 2005 – Dezember 2006) war es unser Ziel, vorhandene eLearning-Angebote in vier KMU sowie in einem Unternehmen mit ca. 1.000 Beschäftigten an den Mann und an die Frau zu bringen. Dabei nahmen im Projektzeitraum in dem größeren Unternehmen ca. 200 Mitarbeiter/-innen an eLearning-Kursen teil sowie in den 4 kleineren Unternehmen insgesamt ca. 40 Mitarbeiter/-innen, alle in den Bereichen EDV und Englisch. Das größere Unternehmen wird bestimmte Weiterbildungsangebote auch zukünftig in Form von eLearning (mit einer Begleitung, d.h. als „Blended“ Variante) anbieten. Bei den kleineren Unternehmen war die weitere Reaktion auf das Thema eLearning eher verhalten. Dies lag jedoch auch daran, dass in allen 4 KMU das Thema Weiterbildung aufgrund unternehmensinterner Entwicklungen im Projektzeitraum insgesamt einen abnehmenden Stellenwert hatte und viele „Erfolgsfaktoren“ bei der Umsetzung fehlten.

Wir konnten in der Praxis hautnah miterleben, welche Hindernisse auf dem Weg zu einem eLearning-Kurs genommen werden müssen, welche Gefahren während der Durchführung lauern und wie Erfolgsrezepte aussehen können, um diese neue Lernkultur erfolgreich im Unternehmen zu verankern. Im gesamten Projektzeitraum haben wir dabei eng mit dem WebKollegNRW kooperiert, welches sich als Portal auf die Vermittlung von eLearning-Produkten konzentriert und Verbindungen zwischen Anbietern und Lernenden knüpft.

Die im Folgenden beschriebenen Erfahrungen besitzen keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, lassen jedoch einige Einblicke und Empfehlungen zu.

Welche Meilensteine müssen auf dem Weg zur Einführung von eLearning beachtet werden?

o. Vorbemerkung

Viele Unternehmen finden nicht von sich aus den Weg zum eLearning, auch wenn die Buchung eines eLearning-Kurses letztendlich nicht weiter schwierig ist. Die Lernform eLearning ist jedoch erklärungs- und erprobungsbedürftig und es gibt viele Vorbehalte:

- Bedeutung von eLearning grundsätzlich – was ist das überhaupt?
- Vorbehalte gegenüber neuen Lernformen – warum sollte ich hier experimentieren, wenn es bewährte Lernformen gibt?
- Qualität der Lernprozesse – ist es vorstellbar, mit Hilfe des PCs statt mit einem Lehrer/einer Dozentin erfolgreich zu lernen?
- Befürchtungen hinsichtlich fehlender sozialer Interaktion der Lernenden untereinander – vereinsamen die Lernenden nicht vor dem Rechner?

- Befürchtungen hinsichtlich fehlender Kontrollmöglichkeiten über die Mitarbeiter/-innen – wird die Zeit auch wirklich zum Lernen verwendet?
- Befürchtungen hinsichtlich der zunächst relativ aufwändigen Organisation – Technik, Räumlichkeiten – ist das überhaupt firmenintern umsetzbar?

Der anfängliche Beratungsbedarf der Unternehmen ist relativ hoch und lässt sich über die Anbieter wohl nicht so ohne Weiteres abdecken, da diese „Beratungskosten“ in der Regel nicht in den Preisen der Lernangebote enthalten sind. Vor allem in kleineren Unternehmen gibt es wiederum niemanden, der für *systematische* Weiterbildung oder Personalentwicklung zuständig ist. Diese Aufgaben werden häufig von der Personalabteilung, der Assistenz der Geschäftsführung oder in Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeiter/-innen oft von der Geschäftsführung selbst übernommen.

Das hat oft zur Folge, dass KMU allein schon aus mangelnder Zeit weniger über Weiterbildung oder neue Formen der Weiterbildung informiert sind.

Die Zielsetzung, dann eine neue Lernform wie eLearning kennen zu lernen, stellt in solchen Situationen eine wirkliche Herausforderung dar. Das fängt bereits mit der Kenntnis von Begrifflichkeiten an:

Welcher Laie könnte z.B. auf Anhieb erklären, was WBTs oder CBTs sind, was der Unterschied zwischen eLearning und Blended Learning ist, was ein Teletutor macht und wie asynchrones Lernen stattfindet?

Häufig sind Angebote zudem so von Anglizismen und Abkürzungen durchsetzt, dass sich Inhalte dem großen Kreis von „Nichteingeweihten“ nur schwer auf Anhieb erschließen.

Daneben können Angebote bzw. Testversionen häufig nicht komfortabel geprüft werden. Viele Anbieter gewähren den Zugriff auf Testversionen erst nach einer Registrierung. In den allermeisten Fällen ist dann für das Abspielen der Testversionen eine Reihe zusätzlicher Softwarekomponenten erforderlich. Diese müssen heruntergeladen und installiert werden, was in vielen Fällen zu technischen Schwierigkeiten bzw. Verhandlungen mit der EDV-Administration führt.

1. Verankerung im Unternehmen

In allen Unternehmen haben wir die Erfahrung gemacht, dass sich eLearning nicht ohne Weiteres als alternative bzw. ergänzende Form von Weiterbildung umsetzen lässt. Da diese Lernform zunächst einige organisatorische Anforderungen stellt (s.a. Punkt 2), ist in der Regel die Zustimmung der Geschäftsleitung notwendig. Dafür müssen überzeugende Argumente vorhanden sein, die insbesondere den Mehrwert erklären können.

Kein Unternehmen ist bereit, eLearning nur um des „e-“ Willens auszuprobieren.

Auch die Mitarbeiter/-innen können für das Lernen nicht einfach vor einen Rechner gesetzt werden, und für einige Menschen ist diese Lernform eben prinzipiell nicht vorstellbar.

Bei der Einführung von eLearning-Angeboten müssen die Mitarbeiter/-innen für dieses Thema zunächst aufgeschlossen werden, und während unseres Projekts appellierten wir vor allem an den „Pioniergeist“ von möglichen eLearner/-innen. Freiwilligkeit spielte vor allem am Anfang eine wichtige Rolle, denn kein Unternehmen wollte seine Mitarbeiter/-innen unfreiwillig zu „Lernexperimenten“ verpflichten. Interessanterweise war die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter/-innen meistens jedoch erstaunlich hoch.

Positive Signale gehen auch davon aus, wenn die Leitungsebene selber an diesen Angeboten teilnimmt und eine Vorbildfunktion wahrnimmt. Kommt es hier zu positiven Erfahrungen, hat das Thema gleich einen viel höheren Stellenwert im Unternehmen.

2. Organisatorische Rahmenbedingungen

eLearning ist weiterhin stark mit EDV und Technik verbunden. Bevor mit dem Lernen gestartet werden kann, müssen diese Voraussetzungen geklärt werden. Viele Unternehmen sind zunächst unsicher, ob sie die Voraussetzungen erfüllen können. Daneben ist die Einbeziehung der EDV-Administration in einem frühen Stadium wünschenswert. Oft gibt es hier Befürchtungen, im weiteren Verlauf nicht nur für die Technik, sondern auch für die inhaltlichen Fragen der Kursteilnehmenden z.B. im Fall von EDV-Schulungen verantwortlich zu sein. Dies kann zu Widerständen führen.

Soll das Lernen vor Ort im Unternehmen stattfinden, müssen in der Regel zusätzlich geeignete Lernräume gefunden werden. Die wenigsten Mitarbeiter/-innen besitzen einen Arbeitsplatz, der ein ungestörtes Lernen zulässt. Ungestörtheit ist jedoch eine Grundvoraussetzung für eLearning. Bei vielen kleinen Unternehmen ist das größte Problem oftmals die Bereitstellung eines geeigneten Lernraums, da es häufig nicht genügend Räume gibt. Die Ausstattung mit Rechnern, Druckern, Internetzugang, Soundkarten und Headsets ist in der Regel weniger problematisch.

Vor allem, wenn das Lernen überwiegend in der Freizeit stattfinden soll, ist es für viele Mitarbeiter/-innen attraktiv, von zuhause aus lernen zu können. Hier muss zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen vereinbart werden, wie die Kosten für den Internetzugang verrechnet werden, ob das Unternehmen die weitere Ausstattung zur Verfügung stellt (z.B. Headset, Soundkarte, etc.) und ob es Unterstützung von der EDV-Administration bei technischen Problemen gibt.

In der Projektpraxis hat sich herausgestellt, dass manche Mitarbeiter/-innen zuhause technische Zugangsprobleme hatten und somit darauf ange-

wiesen waren, in den Lernräumen der Unternehmen zu lernen. Dies reduzierte für sie den Vorteil der zeitlichen und örtlichen Flexibilität und damit auch teilweise die Attraktivität von eLearning.

Daneben gibt es immer noch einige Menschen, die zuhause nur einen analogen Telefonanschluss haben. Diese Anschlüsse sind für webbasierte Angebote weniger geeignet, da die Anwendungen langsamer laufen, die Kosten daraufhin höher sind und vor allem die gleichzeitige telefonische Erreichbarkeit nicht möglich ist.

3. Klärung der Qualifizierungsbedarfe

Als nächster Schritt steht im Unternehmen die Klärung der Qualifizierungsbedarfe an. Vor allem in kleinen Unternehmen gibt es keine *systematische* Qualifizierungsbedarfsanalyse. Das könnte einerseits daran liegen, dass vorhandene Instrumente sehr aufwändig sind und die Ergebnisse oft in keinem Verhältnis zum Mitteleinsatz stehen. Andererseits können KMU recht schnell und praktisch benennen, welche Weiterbildungsbedarfe aktuell auf den Nägeln brennen, z.B. durch Gespräche mit Abteilungsleitungen oder auch durch Befragung der Mitarbeiter/-innen selbst.

Problematischer ist die Formulierung von Detailbedarfen im Unternehmen. Es kann relativ schnell benannt werden, ob Mitarbeiter/-innen z.B. in Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations- oder Präsentationsprogrammen geschult werden sollen. Schwieriger wird es dann jedoch herauszufinden, ob jemand Anfänger- oder Fortgeschrittenenangebote braucht oder ob es unternehmensspezifische Anforderungen gibt. Meistens müssen Mitarbeiter/-innen nur in Teilen des Programms geschult werden, die Kunst ist jedoch, gerade dies herauszufinden. Dies sind Fragen, die auch bei der Auswahl von konventionellen Weiterbildungsangeboten beantwortet werden müssten. Sie fallen beim Thema eLearning vielleicht stärker ins Gewicht, da hier eine größere Flexibilität bei den Lerninhalten möglich ist und auch für eine *Gruppe* von Teilnehmenden eine *individuelle Passgenauigkeit* der Lernangebote organisiert werden könnte.

An dieser Stelle müssen sich auch Unternehmen darüber im Klaren sein, welches Ziel sie mit einer Weiterbildung verfolgen. Ziel ist letztendlich nicht, dass ein Mitarbeiter z.B. verbesserte EDV-Kenntnisse besitzt, sondern dass er seine Aufgaben mit verbesserten EDV-Kenntnissen schneller und effizienter erledigen kann bzw. dass auftretende Probleme identifiziert und gelöst werden können. Werden diese Aspekte im Vorfeld berücksichtigt, können die Weiterbildungsbedarfe präzise für die Anbieter formuliert werden und viele „Enttäuschungen“ können vermieden werden („so habe ich mir die Inhalte aber nicht vorgestellt“, „das passt ja gar nicht für meinen Arbeitsplatz“, „die Weiterbildung hat gar nichts gebracht“

Andererseits sehen viele Mitarbeiter/-innen für sich und ihre Arbeit keinen Lernbedarf. Z.B. sind viele EDV-Anwendungen in Unternehmen so automatisiert, dass umfassende EDV-Kenntnisse teilweise nicht erforderlich sind. Tritt dann allerdings doch eine veränderte Anforderung an die Mitarbeiter/-innen heran, sind sie damit häufig überfordert.

In anderen Fällen besteht oft ein „Halbwissen“, mit dem die Arbeitsaufgaben zwar einigermaßen erledigt werden können, es vielen jedoch nicht bewusst ist, dass bestimmte Aufgaben mit einer entsprechenden Schulung wesentlich effizienter erledigt werden können.

In diesem Zusammenhang stellt sich das folgende Problem: Die Anbieter beschreiben zwar ihre Lerninhalte meistens recht genau, aber die zu Schulenden wissen in der Regel zu Beginn noch nicht, was sich hinter diesen Lerninhalten und vor allem hinter den Begrifflichkeiten verbirgt und wie sie damit ihre Arbeit optimieren können. Vor allem Anbieter, die z.B. EDV-Kurse für Unternehmen anbieten, könnten hier besser beschreiben oder Beispiele aufführen, welche (klassischen) Probleme im Arbeitsablauf bei einer unprofessionellen Nutzung der EDV-Anwendungen auftauchen und welche Vorteile eine professionelle Nutzung der Programme

liefern könnten. Dies könnte für viele potentiell zu schulende Mitarbeiter/-innen oder für die Entscheider/-innen in der Weiterbildung wesentlich überzeugender sein als eine Aufzählung der Funktionalitäten eines Programms.

4. Auswahl der geeigneten Angebote und Anbieter

Obwohl es am eLearning-Markt mittlerweile eine fast unübersehbare Fülle von Anbietern, Angebotsformen und Themen gibt, stellt sich oft heraus, dass bezogen auf die besonderen Bedarfe von KMU in der Praxis kaum noch Angebote übrig bleiben.

Wie kann es dazu kommen?

Das Problem liegt in erster Linie an den kleinen Gruppengrößen der zu Schulenden in den Unternehmen. Gerade in den produzierenden Unternehmen ist der Anteil der Verwaltungsmitarbeiter/-innen eher niedrig und liegt vielleicht bei ca. 20%. eLearning kommt jedoch gerade in diesen Unternehmen nur für diese Mitarbeitergruppe in Betracht, da im Produktionsbereich weniger Schulungen notwendig sind oder es wegen der spezifischen Materie kaum geeignete eLearning-Angebote gibt. Dazu kommt, dass hier oft Mitarbeiter/-innen mit niedrigen Bildungsabschlüssen tätig sind, für die die Lernform eLearning von den Unternehmensverantwortlichen als ungeeignet eingeschätzt wird.

In der Praxis führt diese Situation in der Regel zu kleinen Gruppen (z.B. 3–15 Personen), die jeweils unterschiedliche Schulungsbedarfe haben.

Unser Projekt hatte die Zielsetzung, nach Möglichkeit Blended-Angebote, also eLearning kombiniert mit (tele-)tutorieller Betreuung und/oder Präsenzunterricht für die Unternehmen zu organisieren. Reines eLearning an sich ist zwar relativ

kostengünstig (z.B. Lerninhalte auf CD-Rom bzw. im Internet), aber je mehr Betreuungsdienstleistungen (z.B. in Form von Anwesenheit bei den Einführungsveranstaltungen, telefonischen Sprechstunden, Bereitstellung von zusätzlichem Aufgabenmaterial, Rückmeldungen an das Unternehmen, etc.) in Anspruch genommen werden, desto höher werden automatisch die (Personal) Kosten. Dies lohnt sich erst ab einer gewissen Gruppengröße. Aufgrund der kleinen Gruppengrößen und der vielen verschiedenen individuellen Bedarfe kann eine „Blended-Variante“ (also eine betreute Variante) in einigen Fällen nicht umgesetzt werden, da die Lernangebote ansonsten zu teuer werden.

Weiterhin haben wir auf bestehende, getestete und zertifizierte Standardangebote zurückgegriffen. Es war nicht Projektbestandteil, neue Module zu entwickeln. Eine zusätzliche Einschränkung war, dass die Unternehmen zu Beginn lieber Standardanwendungen ausprobieren wollten (wie z.B. EDV-Kurse), bei denen sie sich eher die neue Lernform vorstellen konnten. Denkbar waren noch kombinierte Sprachenangebote, aber Angebote z.B. im Softskillbereich stießen zunächst auf Skepsis bis hin zu kompletter Ablehnung.

Wichtig für die Angebotsauswahl war unter anderem eine gewisse räumliche Nähe des Anbieters, obwohl ja gerade dieses Argument beim Thema eLearning theoretisch nicht im Vordergrund stehen sollte.

In der Praxis hat sich dies jedoch als wichtiges Kriterium erwiesen. In allen Unternehmen wurde zu Beginn mit den Lernenden eine Einführungsveranstaltung organisiert. Ziele waren dabei eine kurze Einführung in das Thema eLearning, eine Demonstration der Lernprogramme und nach Möglichkeit das Kennen lernen der (tele-)tutoriellen Begleitung. In zwei Veranstaltungen war die Teletutorin nicht anwesend (aus Entfernungs- und damit vor allem aus Kostengründen), was spürbare Auswirkungen auf die spätere Lerner-Tutor-Beziehung hatte. In der weiteren Zusammenarbeit wurden diese Kosten dann in Kauf genommen, da die

Lernqualität verbessert werden konnte. Für kleine Gruppen sind diese Kosten nicht tragbar, und hier ist die Nähe eines Anbieters (bzw. eines Tutors) von Vorteil, da die Kosten für An-, Abreise und Gesamt-Zeitaufwand deutlich niedriger ausfallen.

Die Englischkurse wurden mit zusätzlichen Präsenzveranstaltungen kombiniert. Diese Variante wäre ohne die lokale Präsenz des Anbieters bzw. einer kooperierenden Sprachschule nicht möglich gewesen bzw. zu teuer geworden.

Im gesamten Projektverlauf hat es sich als unschätzbare Hilfestellung erwiesen, dass wir durch die Kooperation mit dem WebKollegNRW einen Partner hatten, der uns bei der Auswahl der Angebote fachlich beraten konnte. Das WebKollegNRW bietet auch ausführliche und individuelle Beratungen für Unternehmen an.

5. Weiterbildungsbereitschaft

Im Projektverlauf hat es sich als besonders wichtig herausgestellt, die grundsätzliche Weiterbildungsbereitschaft zu berücksichtigen:

- Welchen Stellenwert hat Weiterbildung im Unternehmen und auf der Leitungsebene?
- Welchen Stellenwert hat Weiterbildung bei den Mitarbeiter/-innen?
- Wie groß ist die Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen sich weiterzubilden und wie viel persönlicher Aufwand / wie viel eigene Verantwortung wird dafür in Kauf genommen?

Eine erfolgreiche Umsetzung ist vor allem dann gewährleistet, wenn Weiterbildung im Unternehmen ein ernstzunehmendes Thema ist. Daneben sollte die Leitungsebene dem Thema eLearning eine für die Mitarbeiter/-innen erkennbare Wichtigkeit beimessen, indem sie z.B. selber eLearning-Kurse absolviert, das Thema intern publik macht und Interesse an den Ergebnissen zeigt.

Auf der Ebene der Mitarbeiter/-innen ist die persönliche Einstellung zu Weiterbildung ebenfalls ein entscheidender Faktor. Wird Weiterbildung nicht als persönliche Chance erkannt, bzw. wird auch die eigene Verantwortung für Weiterbildung nicht gesehen, ist es schwer, Weiterbildung umzusetzen. Daneben spielen Lerntyp und Rahmenbedingungen eine Rolle. Diese Punkte müssen vor allem hinsichtlich der höheren Eigenverantwortung und einer ausreichenden Verbindlichkeit beim eLearning berücksichtigt werden.

In unseren fünf Unternehmen bestand in vielen Fällen die Vereinbarung, dass das Unternehmen die Weiterbildung bezahlt, die Lernzeit jedoch überwiegend in der Freizeit der Mitarbeiter/-innen stattfand. Im Gegenzug standen die Lernangebote einer großen Anzahl von Mitarbeiter/-innen offen. Lernen in der Freizeit kann jedoch zu Problemen hinsichtlich der Motivation führen. Während Präsenzkurse hier noch einen höheren Halt und einen „Anreiz“ durch ihre feste Struktur geben können, ist die doppelte „Unverbindlichkeit“ beim eLearning (Freizeit gekoppelt mit eigenverantwortlichem Lernen) in einigen Fällen schwierig.

Eine größere Verbindlichkeit und evtl. auch ein höherer Lernanreiz könnten unter Umständen erreicht werden, indem Lernzeiten stärker als Arbeitszeiten berücksichtigt werden. In diesem Fall hätte auch das Unternehmen mehr Möglichkeiten, eine verbindliche Teilnahme einzufordern. Nach Aussagen der Unternehmen bewährt es sich zudem, sowohl bei Präsenzkursen als auch bei eLearning-Kursen klare Lernvereinbarungen zu treffen. Diese sollten die folgenden Punkte beinhalten:

Anfang und Ende des Kurses, Lernumfang, Lernzeiten, Inhalte, Prüfungen, Definitionen von Kriterien einer Mindestteilnahme und (besonders wichtig) *Formulierung von Konsequenzen*, wenn die Vereinbarungen nicht eingehalten werden. Teile dieser Vereinbarungen müssen ggf. mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.

Generell kann festgestellt werden, dass diese Aspekte für Menschen mit einer hohen Weiterbildungsbereitschaft und einer gewissen Selbst-

disziplin in der Regel unproblematisch sind. Die teilweise höheren Lern- bzw. Organisationsanforderungen beim eLearning werden in Kauf genommen und die Vorteile wie individuelle Lerninhalte und größere zeitliche Flexibilität sehr geschätzt.

Fehlt diese grundsätzlich positive Einstellung zu Weiterbildung ist eLearning keine geeignete Lernform, da es einerseits zu wenig Kontrollmechanismen bietet und andererseits Erfolge zu sehr von der persönlichen Lernmotivation der Einzelnen abhängen. In diesen Fällen entstehen oft die Situationen, dass eine Reihe von Gründen „vorgeschoben“ werden wie z.B. technische Probleme, zeitliche Probleme, Überschneidungen mit anderen Arbeitsanforderungen, „Überforderung“ mit dem Medium, um einen Abbruch bzw. einen „schleichenden“ Ausstieg aus der Weiterbildung zu begründen. Dies wird in vielen Fällen von der Unternehmensleitung sogar eher toleriert und entschuldigt als das Nichterscheinen bei Präsenzkursen.

Berücksichtigt werden muss ebenfalls, in welcher Situation sich ein Unternehmen gerade befindet. In unsicheren Umbruchzeiten bzw. in Unternehmenskrisen wird Weiterbildung häufig als „Luxusproblem“ sowohl auf der Ebene der Unternehmensleitung als auch auf Mitarbeiterebene empfunden und genießt eine dementsprechend niedrige Wertschätzung bzw. Priorität. Die persönlichen Chancen, die mit einer Weiterbildung verbunden sind, vor allem auch vor dem möglichen Hintergrund des Arbeitsplatzverlustes, werden häufig nicht gesehen.

6. Unterstützung des Lernprozesses im Unternehmen

Wie bereits angesprochen, muss das Lernen im Unternehmen begleitet werden. Dies gilt nicht nur für eLearning-Kurse, sondern auch für konventionelle Bildungsangebote/Präsenzangebote. Dies bedeutet jedoch, dass gerade bei eLearning immer wieder ein aktives Zugehen auf den

eLerner und Nachfragen notwendig sind. Dafür ist einerseits die teletutorielle Begleitung zuständig. Sie hat die Aufgabe, die Anonymität zu überbrücken und den sozialen Kontakt zu Teilnehmer/-innen aufzubauen. Erst dann kann die Grundlage für eine produktive Tutor-Lerner-Beziehung entstehen. Es reicht bei eLearning definitiv *nicht* aus, sich als teletutorielle Begleitung darauf zu beschränken, „bei Problemen und Fragen ansprechbar zu sein“ und die Initiative den Lernenden zu überlassen.

Allerdings stößt die Rolle der teletutoriellen Begleitung an Grenzen, da hier aufgrund mangelnder physischer Präsenz nur eingeschränkte Möglichkeiten zur Verfügung stehen. Wichtig ist daher besonders in der Anfangsphase der eLearning-Kurse eine sehr enge Abstimmung zwischen der verantwortlichen Person aus dem Unternehmen und der teletutoriellen Begleitung. Nur gemeinsam kann es gelingen, mögliche Probleme von Teilnehmer/-innen rechtzeitig wahrzunehmen und etwas dagegen zu tun. Dies signalisiert wiederum den Lernenden, dass Weiterbildung einen ernst zu nehmenden Stellenwert im Unternehmen hat. Dies muss jedoch im Vorfeld thematisiert und klar abgesprochen werden und bedeutet für das Unternehmen einen zusätzlichen Aufwand. Bei Präsenzkursen wird diese Verantwortung häufig direkt an die Kursleitung delegiert, obwohl natürlich auch hier eine enge Abstimmung erforderlich wäre.

7. Auswertung der Lernerfahrungen

Im Rahmen des Projektes bestand die Möglichkeit, die Lernerfahrungen in den Unternehmen nach Beendigung von eLearning-Kursen z.B. anhand von schriftlichen Befragungen der Mitarbeiter/-innen auszuwerten. So können auch negative Erfahrungen aufgearbeitet werden, und es kann gemeinsam überlegt werden, wie zukünftige Rahmenbedingungen verbessert werden können. Auch Anbieter haben ein großes Interesse daran zu erfahren, wie die Mitarbeiter/-innen im Unternehmen mit den Kursen zurechtgekommen sind und wie die organisatorische Umsetzung in den Unternehmen bewerkstelligt wurde.

8. Fazit

Motivierte Mitarbeiter/-innen, die an einer individuellen und flexibel handhabbaren Weiterbildung interessiert sind, sind mit eLearning-Angeboten in der Regel sehr zufrieden. Weiterhin hat diese flexible Form der Weiterbildung in vielen Fällen die Teilnahme von Mitarbeiter/-innen an Schulungen erst ermöglicht.

Die Umsetzung von eLearning ist jedoch mit einem zusätzlichen Beratungs- und Betreuungsaufwand verbunden. Viele eLearning-Anbieter werden sich überlegen, ob die Zielgruppe der KMU vor allem aufgrund der kleinen Gruppengrößen lohnend ist.

Dieses Problem besteht allerdings auch in der herkömmlichen Präsenzweiterbildung, und es hat bereits einiges an Bestrebungen und Ansätzen gegeben, wie Anbieter von Weiterbildung gerade auch die Bedarfe von KMU abdecken könnten.

Unternehmen müssen sich überlegen, ob sie bereit sind, die Umsetzung von eLearning mit eigenen Ressourcen verstärkt zu begleiten oder Anbieter bzw. externe Dienstleister für diese Beratung und Betreuung zu bezahlen. Es kann schwierig werden, die Vorteile von eLearning zu sehen, wenn die Beratungs- und Betreuungskosten dagegen gestellt werden. eLearning ist als Lernform nicht unbedingt billiger als herkömmliche Weiterbildungsangebote. Andererseits wird die Betreuung bei Präsenzkursen häufig vernachlässigt, wäre aber auch an dieser Stelle erforderlich.

Die Auseinandersetzung mit eLearning kann bewirken, sich mit Weiterbildung sehr viel genauer auseinandersetzen zu müssen, was letztendlich dazu führen kann, die Qualität der betrieblichen Weiterbildung zu verbessern.

Zusammenfassung der Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von eLearning

- ➔ Das Thema Weiterbildung hat im Unternehmen eine hohe Priorität, was auch auf Leitungsebene demonstriert wird.
- ➔ Im Unternehmen wird von den Mitarbeiter/-innen Weiterbildung eingefordert, die Teilnahme an Weiterbildung muss jedoch freiwillig erfolgen.
- ➔ Die Verantwortlichen probieren eLearning selber aus und sind vom Konzept überzeugt. Diese Überzeugung ist wichtig, um Schwierigkeiten und Probleme in der Anfangsphase motiviert überwinden zu können. Auch die Leitungsebene sollte von dieser Lernform überzeugt sein.
- ➔ Qualifizierungsbedarfe werden sorgfältig erhoben und mit dem Anbieter abgestimmt.
- ➔ Lernen findet in einem verbindlichen Rahmen statt. Teilnahme und Ergebnisse werden nachgehalten und dokumentiert. Abbrüche haben Konsequenzen. Bei Schwierigkeiten gibt es Ansprechpartner/-innen im Unternehmen. Dadurch wird den lernenden Mitarbeiter/-innen gleichzeitig eine hohe Wertschätzung entgegengebracht.
- ➔ Seitens der Anbieter ist ein intensiver Austausch mit den Lernenden und mit den Verantwortlichen im Unternehmen notwendig.
- ➔ Die Erfahrungen werden gründlich ausgewertet werden und fließen in Folgeplanungen ein.

Welche konkreten Schritte sind zur Einführung und Umsetzung von eLearning notwendig?

Diese Checkliste richtet sich an die Verantwortlichen für Weiterbildung in Unternehmen. Hier wird zusammengefasst, was bei der erstmaligen Einführung von eLearning zu berücksichtigen ist, wer beteiligt ist und wie die einzelnen Schritte konkret umgesetzt werden können.

Schritt 1. Verankerung von eLearning im Unternehmen

- Absprache mit der Geschäftsführung bzw. den in Frage kommenden Führungskräften und Abteilungsleitungen
- Herausstellung des Mehrwerts von eLearning für das Unternehmen, Aufzeigen möglicher Risiken
- Formulierung der Vorteile gegenüber herkömmlichen Präsenzangeboten
- Absprache mit der Geschäftsführung zu Umfang und Kostenrahmen für eLearning
- Vereinbarungen mit dem Betriebsrat zu Lern- und Arbeitszeiten und evtl. Kostenaufteilung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter/-innen
- grundsätzliche Klärung der Voraussetzungen von eLearning im Unternehmen (Rechner, Räume, Lernzeiten, etc.)
- bei Bedarf Durchführung einer Informationsveranstaltung zum Thema eLearning für Abteilungsleitungen
- Information der Mitarbeiter/-innen zum Thema eLearning, z.B. im Rahmen von MA-Versammlungen, Plakaten, Ankündigungen, Gesprächen, etc.
- bei Bedarf Demonstration von Testversionen
- Einbeziehung der EDV-Administration zu einem frühen Zeitpunkt, Klärung der Zuständigkeiten zwischen EDV-Administration und Weiterbildungsverantwortlichen im weiteren Verlauf

Schritt 2. Klärung der Qualifizierungsbedarfe

- Anlass der Weiterbildung im Unternehmen
- Ziele der Weiterbildung
- Durchführung einer Qualifizierungsbedarfsanalyse anhand von:
 - a. Weiterbildungsplänen für die Mitarbeiter/-innen
 - b. Gesprächen mit der Abteilungsleitung/ Vorgesetzten/Sonstigen
 - c. Abfrage von Schulungsbedarfen/ Wünschen bei den Mitarbeiter/-innen selbst; dies erhöht auch die Mitarbeitermotivation
 - d. methodisch durchgeführten Qualifizierungsbedarfsanalysen
 - e. oder - Auswahl motivierter und „geeigneter“ Mitarbeiter/-innen für Pioniermaßnahmen
- Zusammenfassung der groben Qualifizierungsthemen
- Klärung der Detailbedarfe z.B. anhand von Vorkenntnissen der jeweiligen Mitarbeiter/-innen und anhand der betrieblichen Anforderungen
- Klärung der persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter/-innen wie Lernmotivation und Bedarf nach Betreuung (auch abhängig vom Lerntyp)
- Aufstellung eines Schulungsplans mit: Schulungsinhalten, Lernformen, Anzahl der in Frage kommenden Mitarbeiter/-innen, Zeitrahmen
- erste Kostenabschätzung

Schritt 3 Verhandlungen mit dem Kursanbieter

- Referenzen des Anbieters, Qualität der Lernangebote prüfen (z.B. Zertifizierungen, Listungen beim WebkollegNRW oder anderen anerkannten Datenbanken), Erfahrungen mit Unternehmensschulungen
- Klärung der Kursmodalitäten – Blended Learning (incl. Präsenz), teletutorielle Betreuung, reine Selbstlernangebote, Verhältnis online-Lernen und Selbstlernen
- Dauer des Kurses bzw. der Freischaltung im Internet
- Gruppengrößen klären
- Schulungsinhalte und Lernziele mit dem Anbieter detailliert auf Grundlage der Qualifizierungsbedarfsanalyse klären
- Vorkenntnisse und Voraussetzungen der Teilnehmenden klären, Einstufungstests
- Praxisrelevanz der Inhalte nachfragen
- minimale und maximale Bearbeitungszeiten für die Module
- Möglichkeiten, Umfang der Lernkontrolle
- Test- und Prüfungsaufgaben
- Abschlussbescheinigung, Zertifikate
- Schulungsmethoden des Anbieters, Didaktik, Testversionen
- Leistungsumfang der teletutoriellen Begleitung/Präsenzbetreuung klären
- a. Feedbackleistungen an die Teilnehmenden, Grad der aktiven Ansprache (z.B. nur als „Hotline“ bei Fragen oder regelmäßiges aktives Nachfragen seitens des Tutors/der Tutorin)
- b. Betreuung der Teilnehmenden, Art und Umfang der Erreichbarkeit der Teletutor/-innen für die Teilnehmenden
- c. Art, Umfang und zeitliche Taktung evtl. zusätzlicher Aufgabenstellungen
- d. Test- und Abschlussaufgaben
- e. Klärung der Rollen und Aufgaben der Weiterbildungsverantwortlichen im Unternehmen und den Teletutor/-innen, Präsenzbetreuer/-innen
- f. regelmäßige Feedback-Gespräche zwischen Teletutor/-innen und Weiterbildungsverantwortlichen im Unternehmen zum Stand der Dinge – z.B. bei Problemen mit Teilnehmenden, Bedingungen der Vertraulichkeit im Vorfeld klären
- g. zusätzliche Unterrichtsmaterialien wie Skripte, Handbücher
- Vereinbarung von Zusatzleistungen wie Durchführung einer Einführungsveranstaltung
- Festlegung von „Erfolgsindikatoren“ wie z.B. Abbruchquoten, Kontinuität der Teilnahme, Abschlusstests, etc.
- Preis/Leistungsverhältnis, anfallende Zusatzkosten
- ggf. Vergleichsangebote einholen

Schritt 4 Festlegung der organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen, Beachtung erforderlicher Absprachen mit dem Betriebsrat

- genaue Vereinbarungen über Verteilung der Kurskosten, z.B. bei Beteiligung der Mitarbeiter/-innen an den Kurskosten
- Klärung der Lernorte (Arbeitsplatz, Lernraum, zuhause)
- Nutzungsbedingungen des Lernorts im Unternehmen wie z.B. Zeiten und Anmeldeverfahren, Buchung der Rechner
- a. Klärung des technischen Supports von zuhause aus
- b. mögliche Unterschiede zwischen Anwendung von zuhause bzw. im Betrieb klären (z.B. Zugänge, Passwörter)
- genaue Definition von Lern- und Arbeitszeit:
 - Ist Lernzeit Arbeitszeit oder Freizeit oder gibt es Kombimodelle?
 - Wann findet Lernen statt – vor, während, nach der Arbeitszeit?
 - Organisation (z.B. Ausstempeln)

Welche konkreten Schritte sind zur Einführung und Umsetzung von eLearning notwendig?

- Start und Ende des Kurses, ungefähres Lernvolumen
- Klärung der Termine und Zeiträume für Weiterbildung, Vermeidung von Kollisionen mit betrieblichen Arbeitsspitzen
- bei Bedarf Überprüfung der Lernkontrolle definieren
- Mindestteilnahmekriterien, z.B. virtuelle und Präsenzanzwesenheit, Aufgabenvereinbarungen, Test- und Prüfungsvereinbarungen
- Konsequenzen bei Nichterfüllung der Mindestteilnahmekriterien, nicht bestandenen Prüfungen oder Kursabbruch

Schritt 5. Klärung der technischen Voraussetzungen

- ausreichende Rechneranzahl bereitstellen
- Überprüfung, ob betriebsinterne Programmversion mit zu schulender Version übereinstimmt (z.B. bei EDV-Kursen)
- technische Zusatzausstattung bereitstellen wie z.B. Soundkarte, Headsets
- technische Anforderungen der Kursprogramme prüfen wie z.B. Applets für Internetinstallationen, Player, etc., Pop-Up Blocker beachten (gilt insbesondere bei Internetangeboten)

Schritt 6. Einrichtung der Lernumgebung

- bei Schulungsräumen bzw. PC-Lernplätzen auf Ungestörtheit der Teilnehmenden achten, z.B. Privatsphäre der Bildschirme bzw. des Lernplatzes
- Vermeidung der Kopplung von „stillen“ Kursen wie z.B. EDV Programmen mit „lauten“ Kursen, wie z.B. Sprachkursen
- beim Lernen am Arbeitsplatz Ungestörtheit/ Abgeschlossenheit sicherstellen
- beim Lernen zuhause Ungestörtheit/ Abgeschlossenheit sicherstellen

Schritt 7. Organisation der Anmeldeverfahren zu Rechnern, Kursen und Plattformen, Bedienung der Lernprogramme und des technischen Zubehörs

- einfache und möglichst einstufige Zugangsverfahren wählen, die evtl. mit betrieblichen Daten abgestimmt werden
- Speichervorgänge, Druckmöglichkeiten, Versendung von Aufgaben klären
- Lernplattformmodalitäten mit dem Anbieter klären
- ggf. auf unterschiedliche Anmelde- und Bedienungsbedingungen für Lernen im Lernraum, Lernen am Arbeitsplatz oder von zuhause aus hinweisen

Schritt 8. Klärung der Zuständigkeiten im Unternehmen

- Ansprechpartner/-innen / Verantwortlichkeiten für Kursinhalte, technische Fragen, organisatorische Fragen, etc. intern klären
- Teilnehmer/-innen über diese Vereinbarungen informieren

Schritt 9. Einführung für die Lernenden

Durchführung einer Einführungsveranstaltung für die Lernenden vor dem Kurs mit den Inhalten:

- Kennen lernen der Teletutor/-innen, Präsenzbetreuer/-innen
- Information über Schulungsinhalte, Lernform, Kursbeginn, Kursdauer, Darlegung der Gründe für die gewählte Lernform
- Infos zur Kursorganisation (Räume, Zeiten, Buchung, Anrechnung von Lern- und Arbeitszeit)
- Rollen- und Aufgabenverteilung Teletutor/-in, Präsenzbetreuer/-in und Verantwortliche im Unternehmen – wer ist für welche auftretenden Schwierigkeiten ansprechbar?
- Demonstration des Lernprogramms incl. Erklärung des technischen Zubehörs, An- und Abmeldung, Speichervorgänge, Drucken, Hilfeoptionen, Kontaktmöglichkeiten zur Kursbetreuung
- Erklärung der Modalitäten für Übungs- und Kontrollaufgaben
- Klärung der Vertraulichkeit von Lerndaten/ Lernständen
- Lerntipps für eLearning
- andere Teilnehmende des eLearning-Kurses zwecks späteren Austauschs kennen lernen
- Vorstellung möglicher Austauschforen der Teilnehmenden untereinander, z.B. Möglichkeiten im Rahmen der Lernplattform, Möglichkeiten „vor Ort“ und „nicht virtuell“ im Unternehmen

Schritt 10. Organisation von Begleitangeboten für die Lernenden besonders am Anfang

- z.B. am Anfang feste Termine mit Unterstützung / Hilfestellung durch die Weiterbildungsverantwortlichen im Unternehmen, andere feste Ansprechpartner/-innen oder Kolleg/-innen anbieten

Schritt 11. Auswertung der Kurse

- Kriterien:
 - Kursteilnahme/virtuelle Anwesenheit bzw. Anwesenheit bei Präsenzphasen
 - zeitgemäße Erledigung von Zusatzaufgaben, Hausaufgaben etc.
 - Kontakt der Teilnehmenden zur tutoriellen Begleitung
 - Abbruchquoten
 - Bestehen von Zwischen- oder Abschlusstests
- Feedbackgespräche der Weiterbildungsverantwortlichen im Unternehmen mit dem Anbieter
- abschließende schriftliche Befragung der Teilnehmer/-innen mit Fragebögen
- persönliche Auswertungsgespräche mit Teilnehmer/-innen vor allem auch bezüglich Selbstmotivation/individuelle Verantwortlichkeit und Zeitmanagement
- Bewertung der technischen Umsetzung
- Einschätzung von Vor- und Nachteilen
- evtl. Kosten-Nutzen Vergleich mit herkömmlichen Angeboten
- Schlussfolgerungen für das Unternehmen und weiteres Vorgehen

s.a. Teil 4: Wie erfolgreich war die Weiterbildung im Unternehmen?

Worüber sollten Teilnehmer/-innen eines eLearning-Kurses informiert werden?

Bei der Teilnahme an eLearning-Kursen sind einige organisatorische Besonderheiten zu beachten und häufig entstehen bei den Teilnehmenden vor allem bezüglich der Organisation und der Technik eine Reihe von Fragen. Es ist daher empfehlenswert, die folgenden Punkte in Form einer Anleitung zu beschreiben. Diese Anleitung kann während einer Einführungsveranstaltung besprochen werden.

1. Informationen über Weiterbildungsvereinbarungen zwischen Mitarbeiter/-innen und Unternehmen in Absprache mit dem Betriebsrat

- ✓ An dieser Stelle kann die Weiterbildungsvereinbarung genutzt werden. (Teil 3: Unterstützende Formblätter)

2. Beschreibung der Kursform

- ✓ Art der Lernform wie z.B. Präsenz, tutorielle Begleitung, Selbstlernen darlegen
- ✓ Kursbeginn, Kursdauer
- ✓ Lernumfang (Anzahl der voraussichtlichen Lernstunden, geschätzte Lernzeit pro Woche)
- ✓ Lerninhalte
- ✓ Zusatzaufgaben, Test- und Prüfungsaufgaben

3. Informationen über organisatorische Rahmenbedingungen im Unternehmen

- ✓ Festlegung der Lernorte (Schulungsräume, Arbeitsplatz, zuhause)
- ✓ Beschreibung der Betreuungsangebote seitens des Unternehmens an den einzelnen Lernorten wie z.B. technischer Support
- ✓ Bedingungen für technischen Support für das Lernen zuhause klären
- ✓ Nutzungszeiten der Lernräume
- ✓ Anmeldeverfahren für die Lernräume erläutern

4. Informationen über den Umgang mit der Technik (vor allem bei der Nutzung von Lernräumen wichtig)

- ✓ Zugang Internet beschreiben
- ✓ An- und Abmeldeverfahren am Rechner beschreiben
- ✓ Zugangsdaten klären
- ✓ Speicherverfahren für Übungen, Aufgaben, Lernstand beschreiben
- ✓ Versenden von Dateien, Übungsaufgaben beschreiben
- ✓ Ausdruck von Dokumenten beschreiben
- ✓ Verfahren von zuhause aus klären

- ✓ ggf. Kopfhörer und deren Bedienung, Lautstärkeregelung erklären
- ✓ Was tun bei auftretenden Problemen mit der Technik?

<p>5. Informationen über Betreuung durch den Anbieter</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Art der Betreuung (E-mail, Telefon, Chat, Plattform, Präsenz) beschreiben ✓ zeitlichen Umfang der Betreuung, festgelegte Bedingungen beschreiben ✓ Inhalte der Betreuung (Aufgaben, technische Fragen, Fragen PC allgemein, etc.) beschreiben
<p>6. Informationen über Bearbeitung zusätzlicher Aufgaben</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zeitrahmen für die Aufgabenerledigung festlegen ✓ Kommunikationsverfahren mit der Teletutorin/Präsenzbetreuerin (E-Mail, Telefon, Plattform, etc.) beschreiben ✓ Feedbackverfahren durch die Betreuung (wann, wie oft, wie ausführlich) erklären
<p>7. Informationen über die Betreuung im Unternehmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ansprechpartner/-innen und Kontaktdaten für technische Fragen, organisatorische Fragen, Kursmodalitäten, etc. darstellen ✓ über Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Anbieter und Ansprechpartner/-innen im Unternehmen informieren
<p>8. Informationen über Wahrung der Vertraulichkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ In wie weit werden Verantwortliche im Unternehmen über Lernstände und Lernleistungen der einzelnen Mitarbeiter/-innen informiert?
<p>9. Informationen über Kontakt und Austausch zu Mitlernenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bei Bedarf Liste von Mitarbeiter/-innen zur Verfügung stellen, die ebenfalls an eLearning-Kursen teilnehmen
<p>10. Informationen über Lerntipps</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste der Lerntipps (siehe folgende Seiten) zur Verfügung stellen
<p>11. Informationen über Unterstützungsangebote</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bei Bedarf weitere Unterstützungsleistungen vor allem am Anfang beschreiben

Was tun, damit es mit dem Lernen klappt? – Lerntipps

Gerade bei eLearning übernehmen die Lernenden eine hohe Eigenverantwortung im Lernprozess. Ein wichtiger Faktor ist auch, sich immer wieder selber zu motivieren, wenn feste äußere Strukturen fehlen bzw. nur teilweise vorhanden sind. Die folgenden Tipps geben einen Überblick, was bei eLearning besonders zu beachten ist und welche Faktoren für ein erfolgreiches Lernen wichtig sind.

Sich selbst organisieren

1. Lernen braucht feste Termine und ungestörte Zeit

- ✓ Setzen Sie sich zu festen Zeiten an den Computer, dies verhindert die Gefahren des „Aufschiebens“ und versetzt Sie schneller in die erforderliche Lernstimmung. Machen Sie falls erforderlich einen Wochenplan, in dem Sie Ihre Lernzeiten fest einplanen.
- ✓ Teilen Sie Ihrem Umfeld (z.B. Kolleg/-innen, Vorgesetzten, Familie) diese Lernzeiten mit, um Ungestörtheit zu sichern.
- ✓ Großraumbüros sind für eLearning am Arbeitsplatz nicht geeignet.

2. Eigene Ziele setzen und sich selber motivieren

- ✓ Formulieren Sie Ihre persönlichen konkreten Lernziele. Überprüfen Sie anhand der Übungen und Tests Ihre Lücken.
- ✓ Nicht: Excel Lernen – sondern z.B.: Im nächsten Bericht endlich die mathematischen Funktionen nutzen können.

3. Anstrengungen mit Belohnungen verknüpfen

- ✓ Unterbrechen Sie das Lernen nach einem erfolgreichen Test. Belohnen Sie sich selbst für gute Zwischenergebnisse.

4. Sich aktiv am Online Unterricht beteiligen

- ✓ Lesen Sie nicht nur Bildschirmhalte, sondern führen Sie auch Übungen und Aufgaben durch.
- ✓ Äußern Sie z.B. über die Lernplattform Zustimmung oder Kritik, verfassen Sie Kommentare, etc.
- ✓ Fragen Sie bei Unklarheiten nach, dabei gibt es keine „dummen“ Fragen! Fragen zeigt, dass Sie sich mit dem Lernstoff auseinandersetzen.

5. Vorteil der Anonymität

- ✓ Bei Fragen, Diskussionen, Äußerungen von Meinungen spielen weder Aussehen, noch Geschlecht, noch Position, noch fachliches Vorwissen eine Rolle. Die Anonymität bietet einen gewissen Schutz vor der – meist auch nur eingebildeten – „Blamage“.

6. Bei Nachfragen Geduld zeigen

- ✓ Fragen können nicht immer sofort beantwortet werden, akzeptieren Sie angemessene Reaktionszeiten.

Effektive Lerntechniken nutzen

7. Wir behalten am besten:

- ✓ Was uns interessiert,
- ✓ was wir mit bekanntem Wissen vergleichen oder sinnvoll verknüpfen können,
- ✓ was wir wiederholt in unterschiedlicher Form zur Kenntnis nehmen.

➔ Formulieren Sie z.B. eigene Zusatzaufgaben!

8. Den eigenen Wissensfortschritt überprüfen

- ✓ Testen Sie zwischendurch immer wieder Ihr Wissen und Ihren Lernfortschritt. Nutzen Sie dazu die angebotenen Übungsaufgaben und ggf. Testaufgaben.

9. Gelerntes wiederholen

- ✓ Versuchen Sie, Ihre Online-Sitzungen nachzuarbeiten. Schon 10 Minuten Wiederholung für eine Trainingseinheit können ausreichen, Wesentliches zu rekapitulieren und im Gedächtnis zu festigen.

10. Ausschau halten nach Lernpartner/-innen

- ✓ Versuchen Sie Lernpartner/-innen zu finden, um Probleme und Erfolge gemeinsam diskutieren zu können.
- ✓ Wer anderen etwas erklären kann, lernt dabei selber am besten.

Wie können Wünsche und Bedarfe von Mitarbeiter/-innen zum Thema Weiterbildung ermittelt werden? – Gesprächsleitfaden

Dieser Leitfaden kann als Gesprächsgrundlage zwischen Personal-/Weiterbildungsverantwortlichen und Mitarbeiter/-innen genutzt werden. Er kann von den Mitarbeiter/-innen bereits im Vorfeld an vielen Punkten ausgefüllt werden. Der Leitfaden ist sehr ausführlich gehalten, kann aber je nach betrieblichen Bedarfen auch entsprechend angepasst oder gekürzt werden. Am zeitaufwändigsten sind sicherlich die Punkte 1–9, hier sollte jedoch auch die größte Sorgfalt erfolgen. Alle weiteren Punkte lassen sich relativ rasch klären.

Unternehmen	Mitarbeiter/-in	
Abteilung	Unterabteilung	
Status	<input type="radio"/> gewerblich	<input type="radio"/> Verwaltung/Entwicklung
	<input type="radio"/> AT angestellt	<input type="radio"/> sonstiges
Verantwortliche/r Unternehmen	Datum des Gesprächs	

Bedarfsanalyse

- 1. Über welche Probleme stolpern Sie immer wieder in Ihrer täglichen Arbeit? Was kostet Sie besonders viel Zeit? Worüber ärgern Sie sich immer wieder? Welche dieser Probleme könnten evtl. mit Weiterbildung gelöst werden?**

.....
.....

- 2. Tragen Andere (z.B. Kolleg/-innen, andere Abteilungen, Vorgesetzte) Ihrer Meinung nach dazu bei, dass diese Probleme entstehen? (Mehrfachnennungen möglich)**
- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> ja, vor allem auf Kollegenebene | <input type="radio"/> kann ich nicht beurteilen |
| <input type="radio"/> ja, vor allem durch andere Abteilungen | <input type="radio"/> möchte ich mich nicht zu äußern |
| <input type="radio"/> ja, vor allem auf der Ebene der Vorgesetzten | <input type="radio"/> nein |

- 3. Falls die vorherige Frage mit „ja“ beantwortet wurde, was denken Sie, auf welcher Ebene die in Frage kommenden Personen geschult werden müssten? (s.a. Frage 5) (Mehrfachnennungen möglich)**
- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Fachkompetenzen | <input type="radio"/> Führungskompetenz |
| <input type="radio"/> Sozialkompetenz | <input type="radio"/> EDV-Kompetenz |
| <input type="radio"/> Methodenkompetenz | <input type="radio"/> Fremdsprachenkompetenz |
| <input type="radio"/> sonstiges: | |

.....

- 4. Oder möchten Sie sich für perspektivische Aufgaben oder neue Arbeitsbereiche qualifizieren? (Mehrfachnennungen möglich)**
- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Kompetenzerweiterung für meinen Arbeitsplatz | <input type="radio"/> neues Arbeitsgebiet/neuer Arbeitsplatz |
| <input type="radio"/> beruflicher Aufstieg | <input type="radio"/> trifft nicht zu |
| <input type="radio"/> sonstiges: | |

.....

Mögliche Inhalte und Zielsetzungen

5. Was meinen Sie, in welchen Bereichen Sie Ihr Wissen und Ihre Kompetenzen erweitern müssten, um die zuvor beschriebenen Probleme/neuen Anforderungen bewältigen zu können? Sie können hier auch mehrere Bereiche angeben.

- Fachkompetenz (z.B. Maschinenbedienung, Buchhaltung, Managementtechniken, Projektmanagement ...)
- Sozialkompetenz (Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Team- und Gruppenprozesse, ...)
- Methodenkompetenz (Moderationstechniken, Präsentationstechniken, Besprechungen organisieren und leiten, ...)
- sonstiges:
- Führungskompetenz
- EDV-Kompetenz
- Fremdsprachenkompetenz

6. Welches Wissen und welche Kompetenzen brauchen Sie im Einzelnen, um die zuvor beschriebenen Probleme/neuen Anforderungen bewältigen zu können?

.....

7. Haben Sie Vorstellungen darüber, welche Inhalte in einer Weiterbildung entsprechend behandelt werden sollten?

.....

8. Was versprechen Sie sich durch eine Weiterbildung? Was soll im Anschluss besser laufen?

.....

9. Was sollte bei einer zukünftigen Weiterbildung Ihrer Meinung nach noch unbedingt berücksichtigt werden?

.....

Vorkenntnisse

10. Haben Sie schon einmal an einer Weiterbildung zu diesem Thema teilgenommen?

- nein
- ja, im Zeitraum von bis

Wie können Wünsche und Bedarfe von Mitarbeiter/-innen zum Thema Weiterbildung ermittelt werden?

11. Falls ja, wie hat Ihnen diese Weiterbildung gefallen? Was war besonders gut, was hat Ihnen nicht gefallen?

- die Weiterbildung hat meinen Erwartungen entsprochen
- die Weiterbildung war nur teilweise erfolgreich weil:

.....
 die Weiterbildung hat mir gar nicht gefallen, weil:

12. Haben Sie sonstige Vorkenntnisse auf dem Gebiet, falls ja, geben Sie bitte an welche!

- nein
- ja, und zwar:

Organisation der Weiterbildung

13. An welcher Art von Weiterbildung würden Sie am liebsten teilnehmen?
(Mehrfachnennungen möglich)

- egal
 - fortlaufender Kurs mit festen Wochenterminen
 - in Form von eLearning (CD Rom, Internet)
 - Blended Learning (eLearning mit Betreuung, online oder Präsenz)
 - Kurzschulungen im Unternehmen zu meinen ganz spezifischen Bedarfen
 - Vortrag/Kurzveranstaltung
 - sonstiges:
- Wochenende
 - berufsbegleitend
 - Bildungsurlaub
 - eintägiges Seminar
 - mehrtägiges Seminar
 - nur für Frauen
 - nur für Männer

14. Wo möchten Sie eine Weiterbildung gerne durchführen? (Mehrfachnennungen möglich)

- im Unternehmen
- außerhalb des Unternehmens bei einem Anbieter in der Region
- zuhause (z.B. bei eLearning)
- überregional, ggf. mit Übernachtung

15. Welche Abschlüsse würden Sie gerne machen? (Mehrfachnennungen möglich)

- keinen
- einfache Teilnahmebescheinigung
- Zertifikat des Trägers
- anerkannter Abschluss mit Prüfung

16. Falls Sie an einer Weiterbildung teilnehmen möchten, die sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, wie viel Zeit wären Sie bereit, pro Woche zu investieren?

- max. 1–2 Stunden Lernzeit pro Woche
- max. 3–4 Stunden Lernzeit pro Woche
- max. 5–6 Stunden Lernzeit pro Woche
- mehr als 7 Stunden Lernzeit pro Woche

17. Wie verträglich ist Ihre private Situation mit einer Weiterbildung, die in Teilen oder komplett außerhalb der Arbeitszeit stattfindet?

- das wäre für mich eher unproblematisch
- es wäre prinzipiell möglich, aber ich müsste bestimmte Dinge organisieren
- eine Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit ist aus privaten Gründen für mich nicht möglich

18. Wann wäre ein guter Zeitpunkt für Weiterbildung, ohne dass es betriebliche oder private Probleme gibt?

.....

19. Menschen haben unterschiedliche Lerneigenschaften. Diese sollten bei der Auswahl von Lernangeboten berücksichtigt werden. Welche Eigenschaften treffen auf Sie zu?
(Mehrfachnennungen möglich)

- ich möchte mir meine Lerninhalte selber einteilen können
- ich möchte zeitlich und örtlich flexibel lernen können
- ich kann mir Formen des Selbstlernens wie z.B. eLearning (mit CD-Rom oder Internet) vorstellen
- bei Formen des Selbstlernens kann ich mich ausreichend selber motivieren und kann mir den Lernstoff gut selber einteilen
- bei Formen des Selbstlernens wünsche ich mir eine Unterstützung, damit ich immer wieder motiviert und begleitet werde
- mir gefallen normale Anwesenheitsseminare in einer Gruppe
- die individuelle Einteilung der Lerninhalte ist für mich weniger wichtig
- ich komme mit festen Kursstrukturen (Orte und Zeiten) besser zurecht
- für Anwesenheitsseminare kann ich mich für die Teilnahme ausreichend selber motivieren
- auch für Anwesenheitsseminare wünsche ich mir eine Unterstützung, damit ich immer wieder motiviert und begleitet werde
- sonstiges:

20. Inwieweit wären Sie bereit, sich an einer Weiterbildung finanziell zu beteiligen?
(Mehrfachnennungen möglich)

- betrieblich erforderliche Weiterbildung sollte vom Unternehmen bezahlt werden
- bei bestimmten Themen würde ich einen Teil der Weiterbildungskosten tragen

21. Inwieweit wären Sie bereit, Weiterbildung in Ihrer Freizeit durchzuführen?
(Mehrfachnennungen möglich)

- betrieblich erforderliche Weiterbildung sollte während der Arbeitszeit stattfinden
- je nach Thema könnte ein Teil der Weiterbildung in meiner Freizeit stattfinden
- je nach Thema wäre ich bereit, die komplette Weiterbildung während meiner Freizeit durchzuführen

22. Was ist mir noch wichtig?

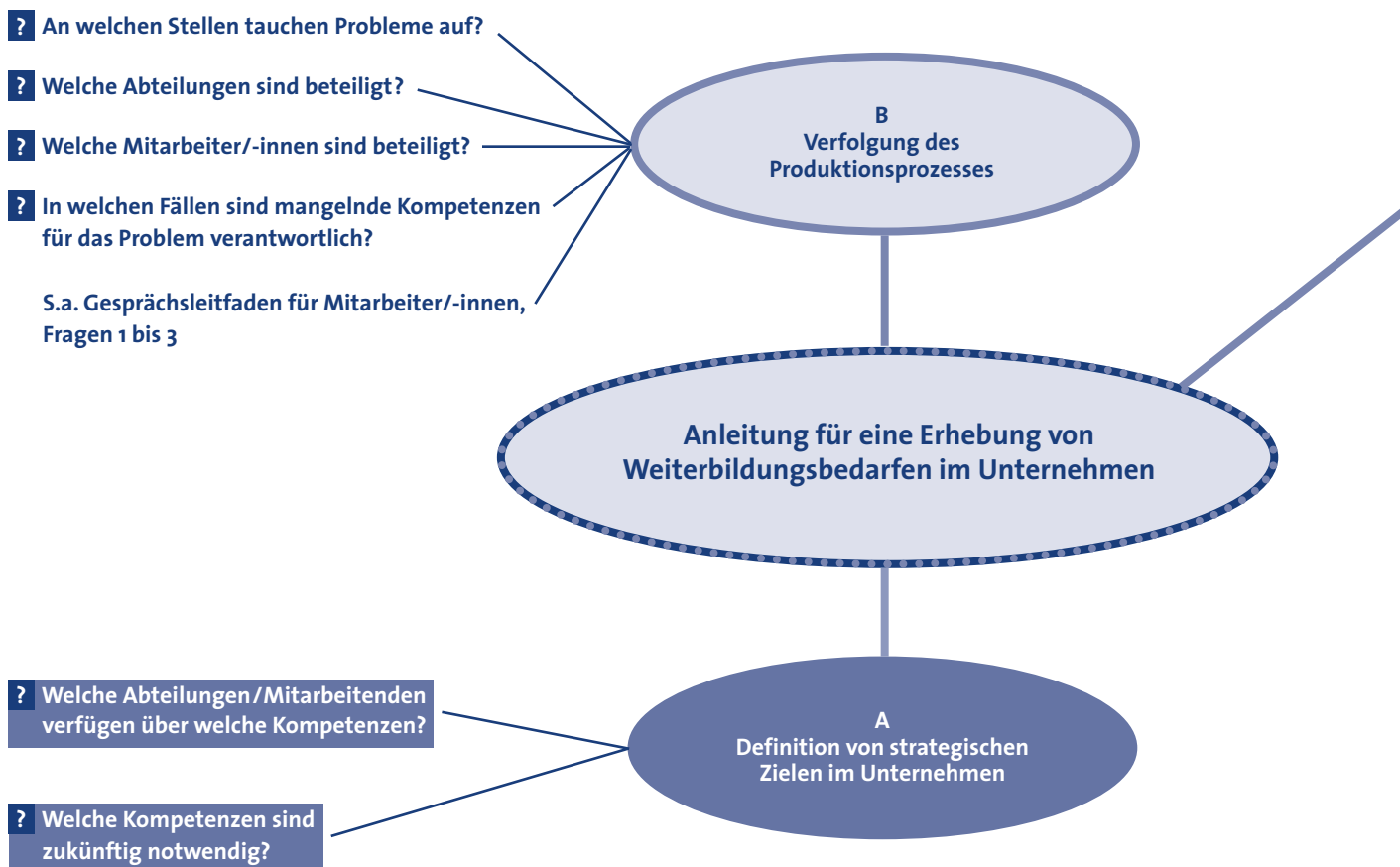
- nichts weiter
- sonstiges:

Vereinbarungen/weitere Vorgehensweise

Was?	Wer?	Bis wann?

Wie können Weiterbildungsbedarfe im Unternehmen schrittweise erhoben werden?

Die Erhebung von Weiterbildungsbedarfen in Unternehmen kann mit unterschiedlichen Ansätzen erfolgen. Eine Methode ist die Ausrichtung der Bedarfserhebung im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele. Dies ist ein sinnvoller Ansatz, in vielen Unternehmen sind diese Ziele jedoch nicht klar formuliert oder befinden sich in einem ständigen Prozess. Eine weitere Vorgehensweise wäre eine Bedarfserhebung anhand der Verfolgung der Produktionsprozesse. Hierfür ist es jedoch notwendig, diese Prozesse vorher abgebildet zu haben. Diese systematische Darstellung ist in vielen Unternehmen nicht vorhanden. Unsere Empfehlung ist es daher, die Bedarfserhebung nach Unternehmensbereichen bzw. Abteilungen vorzunehmen. Dies Verfahren erscheint uns am pragmatischsten, da es hier klare Abgrenzungen und Arbeitsplatzbeschreibungen gibt, die im weiteren Verlauf mit den entsprechenden Mitarbeiter/-innen verknüpft werden können. Die strategischen Ziele und die Probleme in Produktionsprozessen sollten jedoch nach Möglichkeit mit in das Blickfeld genommen werden bzw. diese Aspekte werden an einigen Stellen automatisch auftauchen.



C
Systematische Betrachtung der einzelnen Unternehmensbereiche/Abteilungen

- 1. Auflistung der einzelnen Unternehmensbereiche:
 - Produktion
 - Verwaltung
 - Vertrieb
 - ...
- 2. Definition der verschiedenen Kompetenzbereiche:
 - Fachkompetenz
 - EDV-Kompetenz
 - Sozialkompetenz
 - Methodenkompetenz
 - Führungskompetenz
 - Zusatzaufgaben für die einzelnen Unternehmensbereiche
 - Sonstiges
- 3. Ausformulierung der einzelnen Kompetenzbereiche anhand von:
 - Arbeitsplatzbeschreibungen
 - Befragung von Abteilungsleitungen
 - ... oder Mitarbeiter/-innen selber zu den Aufgabebereichen
- 4. Unterscheidung von aktuellen und zukünftigen Kompetenzbedarfen
 - Vor allem die Formulierung von zukünftigen Kompetenzbedarfen ist für strategische Entwicklungen wichtig!
- 5. Definition wie viele von wie vielen Mitarbeiter/-innen die Anforderungen erfüllen sollen:
 - Berücksichtigung von Vertretungsregelungen
 - ... zukünftigen Entwicklungen
 - ... demographischen Entwicklungen
- 6. Auflistung der Mitarbeiter/-innen und Einschätzung des Kompetenzgrades:
 - Nutzung eines Gesprächsleitfadens
 - Frage nach besonderen Problemen im betrieblichen Ablauf
 - Anhand von Checklisten für einzelne Aufgaben (z.B. EDV)
 - Einschätzung durch Vorgesetzte
 - Befragung der Mitarbeitenden selbst nach Schulungsbedarfen
- 7. Entscheidung, ob Schulung notwendig ist oder nicht
- 8. Zu schulende Kompetenzen und Inhalte klären – was:
 - Berücksichtigung spezifischer betrieblicher Erfordernisse (fachbezogen, zeitlich/Arbeitsspitzen)
 - Nachfrage nach Vorkenntnissen
 - Definition von Schulungsinhalten für den Anbieter
- 9. Rahmenbedingungen für Schulungen definieren:
 - Wo:** On the job – off the job
 - Durch wen:** Kolleg/-innen, andere Mitarbeitende aus dem Unternehmen oder externe Anbieter
 - Wie:** Präsenzangebot oder eLearning bzw. Selbstlernen
 - Wie viel:** Qualifizierungsvolumen und Aufteilung (z.B. Tagesveranstaltung, Wochenendkurs, etc.)
 - Wie lange:** Dauer
 - Wann:** Voraussichtliche Termine
- 10. Kostenabschätzung
- 11. Schulungsangebote organisieren (durchführen und auswerten)

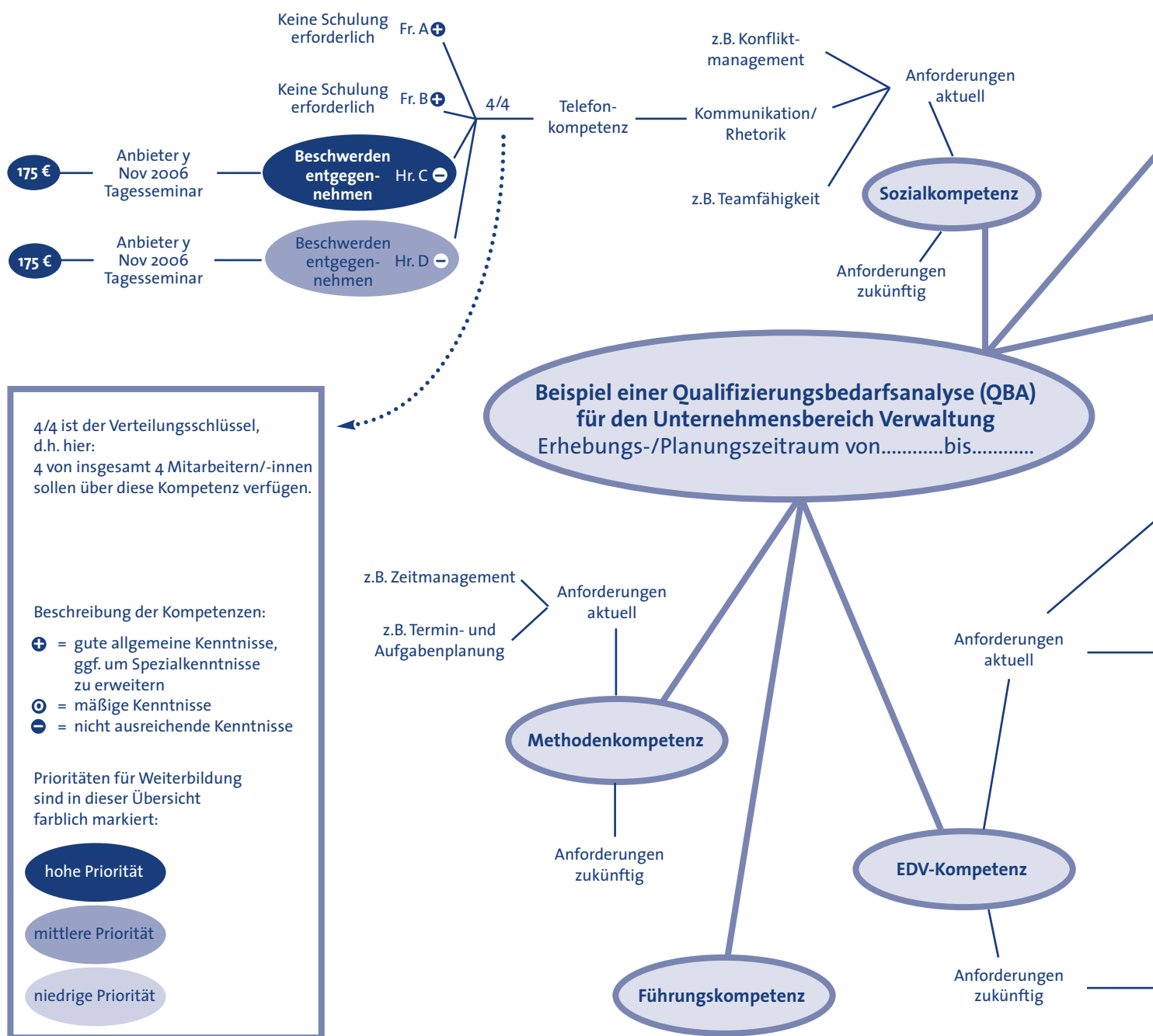
dieser Schritt bedarf besonderer Sorgfalt, da hier die Anforderungen für eine Weiterbildung definiert werden

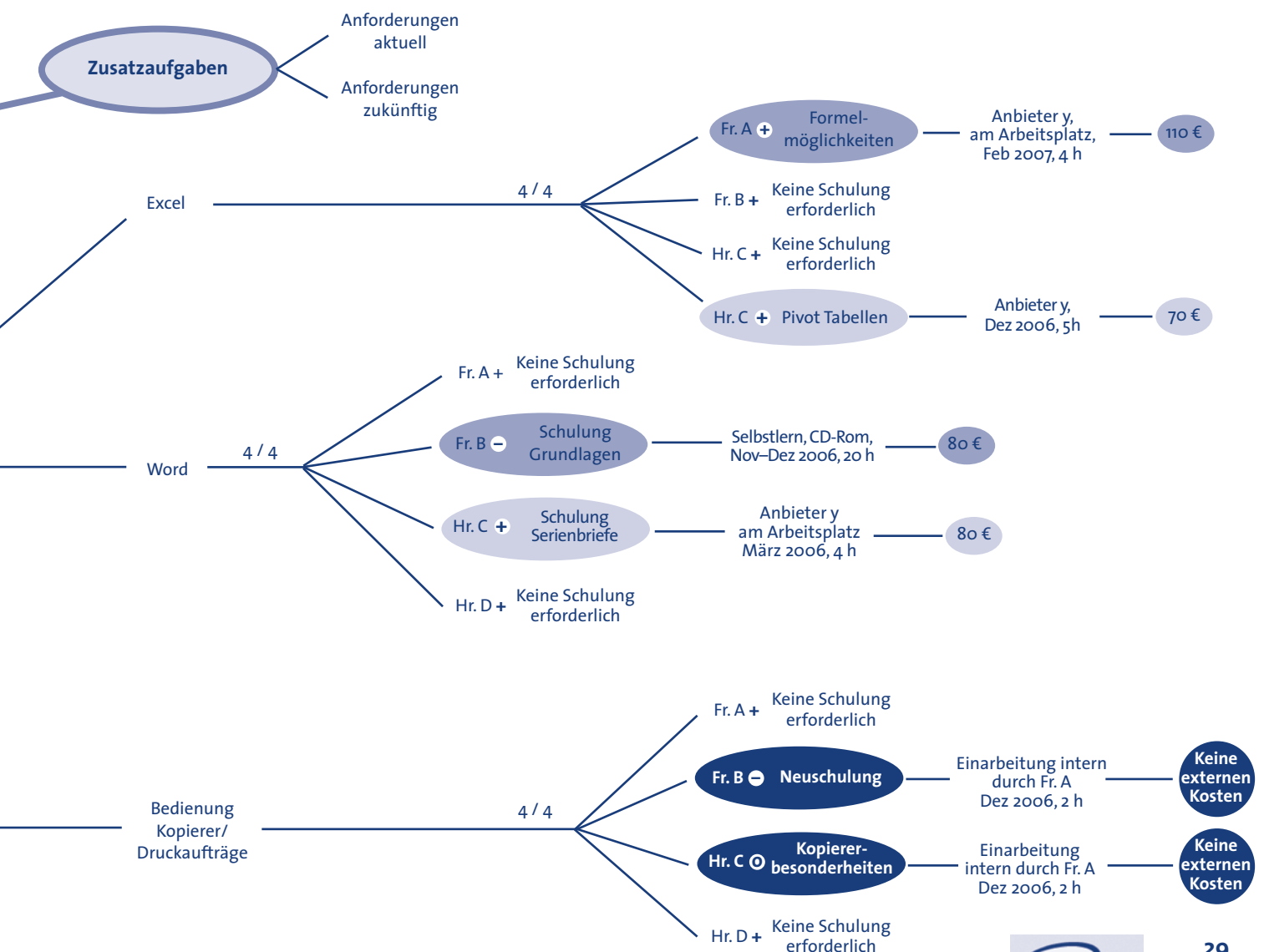
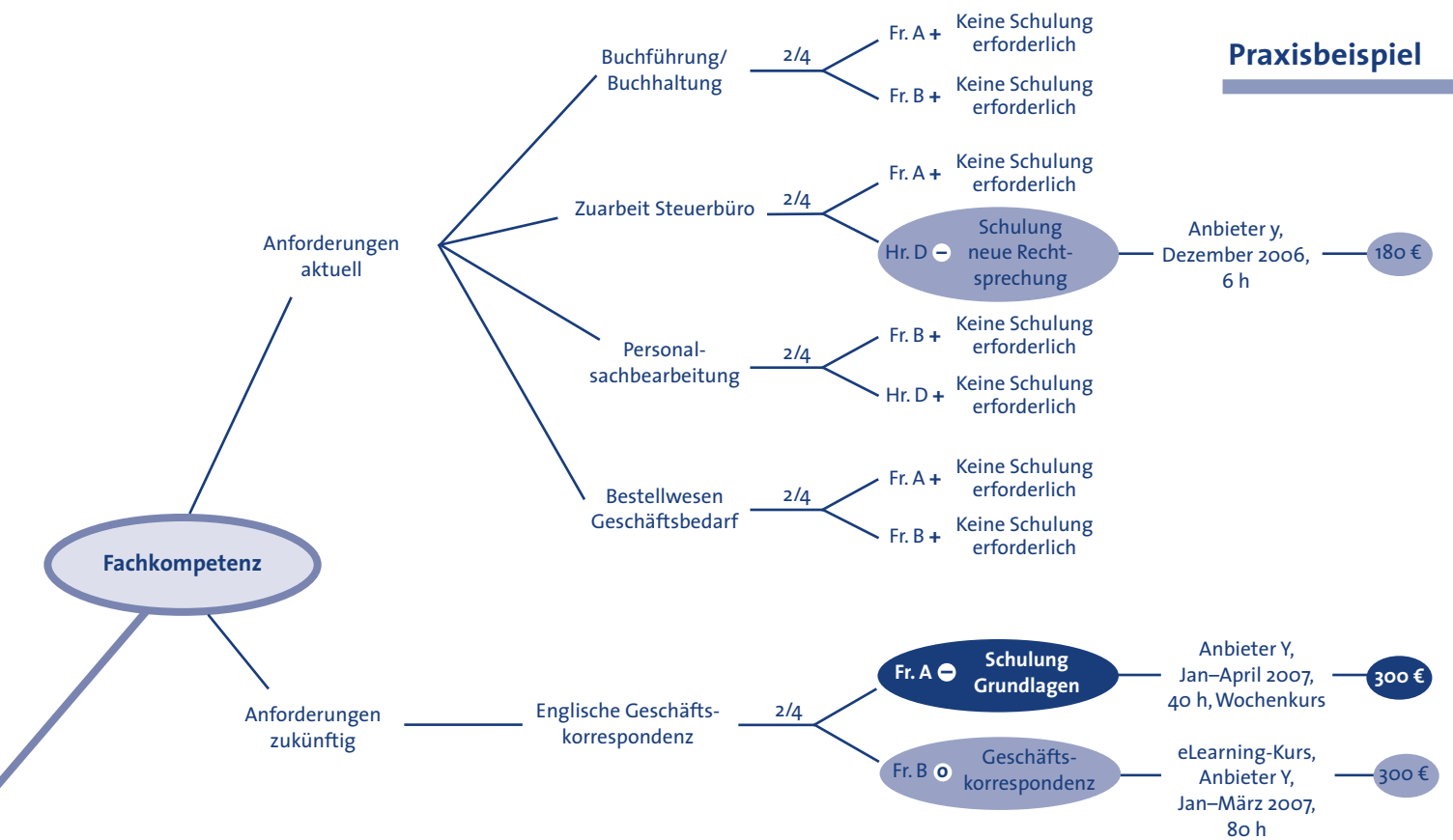
Wie kann eine Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBA) in der Praxis aussehen?

Beispielübersicht für den Unternehmensbereich „Verwaltung“

Diese Übersicht verdeutlicht in beispielhafter Form, wie die Erhebung von Weiterbildungsbedarfen in Form eines MindMaps umgesetzt werden kann. Für diese Darstellung ist eine besondere Software erforderlich, die jedoch relativ einfach anwendbar ist. Der Vorteil dieses Verfahrens gegenüber einer tabellarischen Darstellung liegt vor allem in der besseren Übersichtlichkeit.

Mit einem MindMap kann im Vorfeld das gesamte Unternehmen mit seinen Bereichen abgebildet werden, anschließend können einzelne Bereiche detailliert mit ihren Weiterbildungsbedarfen weiter bearbeitet werden. Das hier beschriebene Beispiel bildet den Verwaltungsbereich eines fiktiven Unternehmens ab. (Die Preise der Weiterbildungsangebote sind ebenfalls fiktiv....)





Wie können Weiterbildungen dokumentiert und verwaltet werden?

- ➔ Für ein Unternehmen ist es in jedem Fall sinnvoll, durchgeführte Weiterbildungen zu dokumentieren.
- ➔ Bei einer Dokumentation sollten einerseits Zuordnungen nach Unternehmensbereichen gemacht werden, weiterhin empfiehlt es sich, personenbezogene statistische Daten zu erfassen, um z.B. später auszuwerten, welche Personengruppen im Unternehmen an Weiterbildung teilgenommen haben bzw. gefördert wurden.
- ➔ Es ist weiterhin interessant zu erfassen, welche Weiterbildungen durchgeführt wurden, wie sie von den Mitarbeiter/-innen bewertet wurden, welche Kosten entstanden, wie die Lernzeit verrechnet wurde und ob sich Mitarbeiter/-innen an der Weiterbildung beteiligten.
- ➔ Verwaltung und Auswertung der Daten lassen sich am besten anhand einer Excel-Tabelle durchführen. Kriterien mit festen Antwortkategorien können in Excel mit sogenannten Drop-down Menüs bzw. Ausfüllkästchen programmiert werden. Dies ist über den Befehl „Daten/Gültigkeit“ möglich.
- ➔ Diese Möglichkeit erleichtert einerseits maßgeblich das Ausfüllen der Felder (automatisch) und ermöglicht ein späteres Sortieren und Auswerten dieser Daten über den Befehl „Daten/ Filter/Autofilter“.

Kriterien	Antwortkategorien
1. Nr.	
2. Personalnummer	
3. Name Mitarbeiter/-in	
4. Unternehmensbereich/ Abteilung	<input type="radio"/> Produktion <input type="radio"/> Marketing <input type="radio"/> Verwaltung <input type="radio"/> ...
5. Geschlecht	<input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/> männlich
6. Altersgruppe	<input type="radio"/> bis 20 Jahre <input type="radio"/> 41–50 Jahre <input type="radio"/> 21–30 Jahre <input type="radio"/> älter als 50 Jahre <input type="radio"/> 31–40 Jahre
7. Herkunft	<input type="radio"/> deutsch <input type="radio"/> EU-Ausländer/-in <input type="radio"/> deutsch mit Migrationshintergrund <input type="radio"/> sonstige Ausländer/-in
8. Status im Unternehmen	<input type="radio"/> Azubi <input type="radio"/> AT angestellt, Führungskraft <input type="radio"/> gewerblich <input type="radio"/> ... <input type="radio"/> Verwaltung/Entwicklung
9. Arbeitsform	<input type="radio"/> Vollzeit <input type="radio"/> Werkvertrag <input type="radio"/> Teilzeit <input type="radio"/> Zeitarbeit <input type="radio"/> Freistellung z.B. Elternzeit <input type="radio"/> ...

10. zeitlicher Status der Qualifizierung	<input type="radio"/> abgeschlossen <input type="radio"/> läuft	<input type="radio"/> in Planung
11. Art der Qualifizierung laut Tarifvertrag	<input type="radio"/> Erhaltungsqualifizierung <input type="radio"/> Anpassungsqualifizierung	<input type="radio"/> Umqualifizierung <input type="radio"/> Entwicklungsqualifizierung
12. Art der geschulten Kompetenz	<input type="radio"/> Fachkompetenz <input type="radio"/> EDV-Kompetenz <input type="radio"/> Methodenkompetenz <input type="radio"/> Sozialkompetenz	<input type="radio"/> Führungskompetenz <input type="radio"/> Zusatzaufgaben <input type="radio"/> Sonstiges
13. Kurstitel		
14. Kursform, z.B. intern, extern, Tagesveranstaltung, Seminar, Lehrgang, eLearning, etc.		
15. Anbieter, Ort		
16. Beginn, dd-mm-jj		
17. Ende, dd-mm-jj		
18. Anzahl Ustd.		
19. Kurs durch Mitarbeiter/-in abgeschlossen?	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein, Kursabbruch wg. Erkrankung <input type="radio"/> nein, Kursabbruch wg. Versetzung, neues Arbeitsfeld <input type="radio"/> nein, Kursabbruch durch Mitarbeiter/-in	
20. Abschluss	<input type="radio"/> keine Bescheinigung vorgesehen <input type="radio"/> einfache Teilnahmebescheinigung <input type="radio"/> Trägerzertifikat <input type="radio"/> formal anerkannter Abschluss	<input type="radio"/> formal anerkannter Berufsabschluss
21. Bewertung durch Mitarbeiter/-in direkt nach Kurs	<input type="radio"/> voll umsetzbar <input type="radio"/> im Großen und Ganzen umsetzbar	<input type="radio"/> bedingt umsetzbar <input type="radio"/> gar nicht umsetzbar
22. Bewertung durch Mitarbeiter/-in 3 Monate später	<input type="radio"/> voll umsetzbar <input type="radio"/> im Großen und Ganzen umsetzbar	<input type="radio"/> bedingt umsetzbar <input type="radio"/> gar nicht umsetzbar
23. Kosten		
24. Eigenanteil Mitarbeiter/-in		
25. Lernzeit	<input type="radio"/> Arbeitszeit <input type="radio"/> Freizeit <input type="radio"/> gemischt	

Beispiel einer Excel-Tabelle

E	F	G	H	I	J	K	L
Geschlecht	Altersgruppe	Herkunft	Status im UN	Arbeitsform	Status Qualifizierung	Art der Qualifizierung	Art der Kompetenz

Dropdown menu for 'Geschlecht' (Gender) with options: männlich, weiblich.

Dropdown menu for 'Arbeitsform' (Working form) with options: Vollzeit, Teilzeit, Freistellung, z.B. Elternzeit, Werkverträge, Zeitarbeit, sonstiges.

Dropdown menu for 'Altersgruppe' (Age group) with options: bis 20 Jahre, 21-30 Jahre, 31-40 Jahre, 41-50 Jahre, älter als 50 Jahre.

Dropdown menu for 'Art der Qualifizierung' (Type of qualification) with options: Erhaltungsqualifizierung, Anpassungsqualifizierung, Umqualifizierung, Entwicklungsqualifizierung.



Weiterbildungsvereinbarung

zwischen

Unternehmen

Verantwortlich

und

Name Mitarbeiter/-in

Abteilung

Für die Durchführung der Weiterbildung wurden die folgenden Punkte zwischen Mitarbeiter/-in und Unternehmen vereinbart:

Bezeichnung des Kurses

von – bis

Anzahl Ustd.

Lernzeitvereinbarungen z.B. Arbeitszeit/Freizeit

Lernortvereinbarungen z.B. Unternehmen/zuhause

Zusätzliche Leistungen des Unternehmens

Kostenvereinbarungen z.B. Mitarbeiterbeteiligung

Der/die Mitarbeiter/-in beherrscht am Ende des Kurses die folgenden Fähigkeiten:

Definition einer Mindestteilnahme bzw. ab wann gilt der Kurs als „erfolgreich teilgenommen“?

Vereinbarungen über Teilnahme an Prüfungen

Konsequenzen bei Verstoß gegen die Vereinbarungen

Ort, Datum

Unterschrift Mitarbeiter/-in

Unterschrift Verantwortliche/r
Unternehmen

Persönlicher Weiterbildungspass

Unternehmen:

Name Mitarbeiter/-in:

Externe Schulungen

Nr.	Bezeichnung der Veranstaltung/des Kurses	Anbieter, Ort	Beginn (mm/jj)	Ende (mm/jj)	Anzahl Ustd.	Abschluss

Interne Schulungen

Nr.	Bezeichnung der Aktivität	Durch wen und wie durchgeführt?	Beginn (mm/jj)	Ende (mm/jj)	Anzahl Ustd.	Abschluss

Ort Datum Unterschrift Stempel

Dieser Weiterbildungspass kann einen Überblick über erfolgte Weiterbildungen für das Unternehmen und den/die Mitarbeiter/-in geben. Die Übersicht kann durch die Personalabteilung geführt werden und Bestandteil der Personalakte sein. Bei Verlassen des Unternehmens kann diese Übersicht den Mitarbeiter/-innen ausgehändigt werden.



Seminar-/ Kurs-/Veranstaltungsbewertung

Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter!
 Uns interessiert Ihre Meinung zu der nachfolgenden Weiterbildungsveranstaltung.

Titel	Dauer	Referent/-in
1.	Stimmten Ankündigung / Beschreibung und umgesetzte Inhalte überein? <input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein, weil:.....	
2.	Wie bewerten Sie die Dauer? <input type="radio"/> gerade richtig <input type="radio"/> zu kurz <input type="radio"/> zu lang	
3.	Wie beurteilen Sie den Schwierigkeitsgrad dieser Weiterbildung? <input type="radio"/> gerade richtig <input type="radio"/> zu schwierig <input type="radio"/> zu einfach	

	Voll zufrieden	Zufrieden	Weniger zufrieden	Gar nicht zufrieden	Trifft nicht zu
4. Beurteilung des Referenten / der Referentin					
• fachliche Kenntnisse und Wissen					
• methodische Gestaltung wie z.B. Einsatz von Flipchart, Pinnwand, Beamer, etc. und Übungen					
• Praxisnähe z.B. Erfahrungen, praktische Beispiele, Fallstudien					
• Berücksichtigung von Teilnehmerwünschen und -fragen					
• Arbeitsunterlagen					
5. Haben Sie durch diese Weiterbildung berufliche oder fachliche Anregungen erhalten?					
6. Hat die Weiterbildung dazu beigetragen, Ihre Aufgaben besser oder leichter zu erfüllen?					
7. Wie beurteilen Sie die Arbeitsatmosphäre in der Gruppe?					
8. Wie hat Ihnen diese Weiterbildung insgesamt gefallen?					

9. Welche weiteren Themen wünschen Sie sich, bzw. welche Aspekte sollten noch vertieft werden?

10. Was hat Ihnen besonders gut gefallen?

11. Was müsste verbessert werden?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Wonach sollten Mitarbeiter/-innen nach Abschluss eines eLearning-Kurses befragt werden?

Dieser Fragebogen ist vor allem für die Durchführung von erstmaligen eLearning-Kursen im Unternehmen gedacht und aus diesem Grund auch sehr ausführlich.

Liebe Kursteilnehmerin, lieber Kursteilnehmer!

Sie haben an einem eLearning-Kurs teilgenommen. Wir möchten Sie gerne nach Ihren Erfahrungen und nach Ihrer Meinung befragen. Sie können uns für zukünftige Planungen helfen, indem Sie sich die Zeit nehmen, uns die folgenden Fragen zu beantworten. Diese Befragung ist selbstverständlich anonym.

Kursbezeichnung

Dauer von – bis

1. **Wie alt sind Sie?**
 bis 20 Jahre 21 – 30 Jahre 31 – 40 Jahre 41 – 50 Jahre älter als 50 Jahre
2. **Ihr Geschlecht?**
 weiblich männlich
3. **Nahmen Sie erstmalig an einem Kurs mit eLearning-Anteilen teil?**
 ja nein
4. **Haben Sie an dem Kurs bis zum Schluss teilgenommen?**
 ja nein
5. **Falls Sie den Kurs nicht beendet haben, was waren Ihre Gründe?** Mehrfachnennungen möglich
 technische Probleme
 zu wenig Zeit
 Motivationsprobleme
 die Lerninhalte waren nicht die richtigen (zu leicht – zu schwer – falscher Inhalt)
 die Lernform eLearning hat mir persönlich nicht gefallen
 sonstiges:
6. **Was hat Sie beim Lernen bzw. Aufgaben lösen behindert?**
.....
7. **Haben Sie sich vor Kursbeginn ausreichend informiert gefühlt?**
 ja, ich bin gut informiert worden
 ich habe einige Informationen bekommen, hätte mir aber mehr gewünscht
 nein, die Informationen waren unzureichend
8. **Wo haben Sie den eLearning-Kurs überwiegend durchgeführt?**
 im eLearning-Raum am Arbeitsplatz zuhause
9. **Hatten Sie an Ihrem überwiegenden Lernort besondere Probleme?**
 nein
 ja, und zwar:
10. **Gab es bei der Durchführung des Kurses technische Probleme?**
 nein, es gab keine nennenswerten technischen Probleme
 teilweise traten technische Probleme auf, die aber gelöst werden konnten
 technische Probleme haben das Lernen erheblich beeinträchtigt
11. **Falls technische Probleme auftraten, welche waren das?** Mehrfachnennungen möglich
 Verbindungsprobleme zum Internet
 fehlende Berechtigung auf der Lernplattform
 Absturz des Programms oder häufige Synchronisationsprobleme
 sonstiges:



12. **Entsprach der vorher definierte Lernaufwand pro Woche (Anzahl der Stunden) in etwa Ihrem tatsächlichen Lernaufwand?**
 ja, der vorher definierte Lernaufwand stimmte in etwa
 nein, mein Lernaufwand war deutlich höher
 nein, mein Lernaufwand war deutlich niedriger
13. **Wie zufrieden waren Sie mit dem Lernprogramm?**
 voll zufrieden im Großen und Ganzen zufrieden weniger zufrieden gar nicht zufrieden
14. **Falls es eine tutorielle Betreuung gab, wie zufrieden waren Sie mit dieser?**
 voll zufrieden im Großen und Ganzen zufrieden weniger zufrieden gar nicht zufrieden
15. **Falls es zusätzliche Präsenzangebote gab, wie zufrieden waren Sie damit?**
 voll zufrieden im Großen und Ganzen zufrieden weniger zufrieden gar nicht zufrieden
16. **Haben Sie mehr Probleme mit der Motivation für das Lernen gehabt als bei einem normalen Präsenztraining?**
 nein ja, weil:
17. **Wie beurteilen Sie insgesamt die individuellere und flexiblere Gestaltung des Lernens?**
 es hat mir gut gefallen, dass ich mir den Lernstoff und die Lernzeiten selber einteilen konnte
 es ist mir schwer gefallen, den Lernstoff und die Lernzeiten selber einzuteilen
 herkömmliche Präsenzkurse mit festen Strukturen sind mir lieber
18. **Sind Sie der Meinung, dass die von Ihnen bearbeiteten Lerninhalte grundsätzlich gut über eLearning vermittelbar sind?**
 ja teilweise nein, weil:
19. **Glauben Sie, das Gelernte zukünftig am Arbeitsplatz umsetzen zu können?**
 ja teilweise nein, weil:
20. **Wie zufrieden waren Sie mit der Betreuung durch Verantwortliche im Unternehmen?**
 voll zufrieden im Großen und Ganzen zufrieden weniger zufrieden gar nicht zufrieden
21. **Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit dem eLearning-Kurs?**
 sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden gar nicht zufrieden
22. **Was könnte bei einer weiteren Durchführung von eLearning-Kursen in Ihrem Unternehmen grundsätzlich noch verbessert werden?**
.....
23. **Würden Sie auch in Zukunft an eLearning-Kursen teilnehmen wollen?**
 ja, auf jeden Fall, wenn das Thema geeignet ist vielleicht nein
24. **Besonders gefallen hat mir:**
.....
.....
25. **Gar nicht gut fand ich:**
.....
.....

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Wie erfolgreich war die Weiterbildung im Unternehmen?




5 Schritte für ein nachhaltiges Bildungscontrolling

Weiterbildung im Unternehmen durchzuführen ist grundsätzlich positiv. Herauszufinden, was diese Weiterbildung „gebracht“ hat und ob dieses Geld „gut angelegt“ worden ist, sollte auf jeden Fall dazu gehören, wenn Weiterbildung als systematischer Prozess betrachtet wird.

Somit kann einerseits der tatsächliche Nutzen von Weiterbildung erfasst werden, was sicherlich auch ein gutes Argument in Zeiten knapper Mittel ist. Andererseits ergibt dieser Schritt wertvolle Hinweise, wie die Umsetzung von Weiterbildung noch optimiert werden kann. Deshalb sollte der Aspekt „Auswertung und deren Konsequenzen“ wirklich bei jedem Schritt mit berücksichtigt werden.

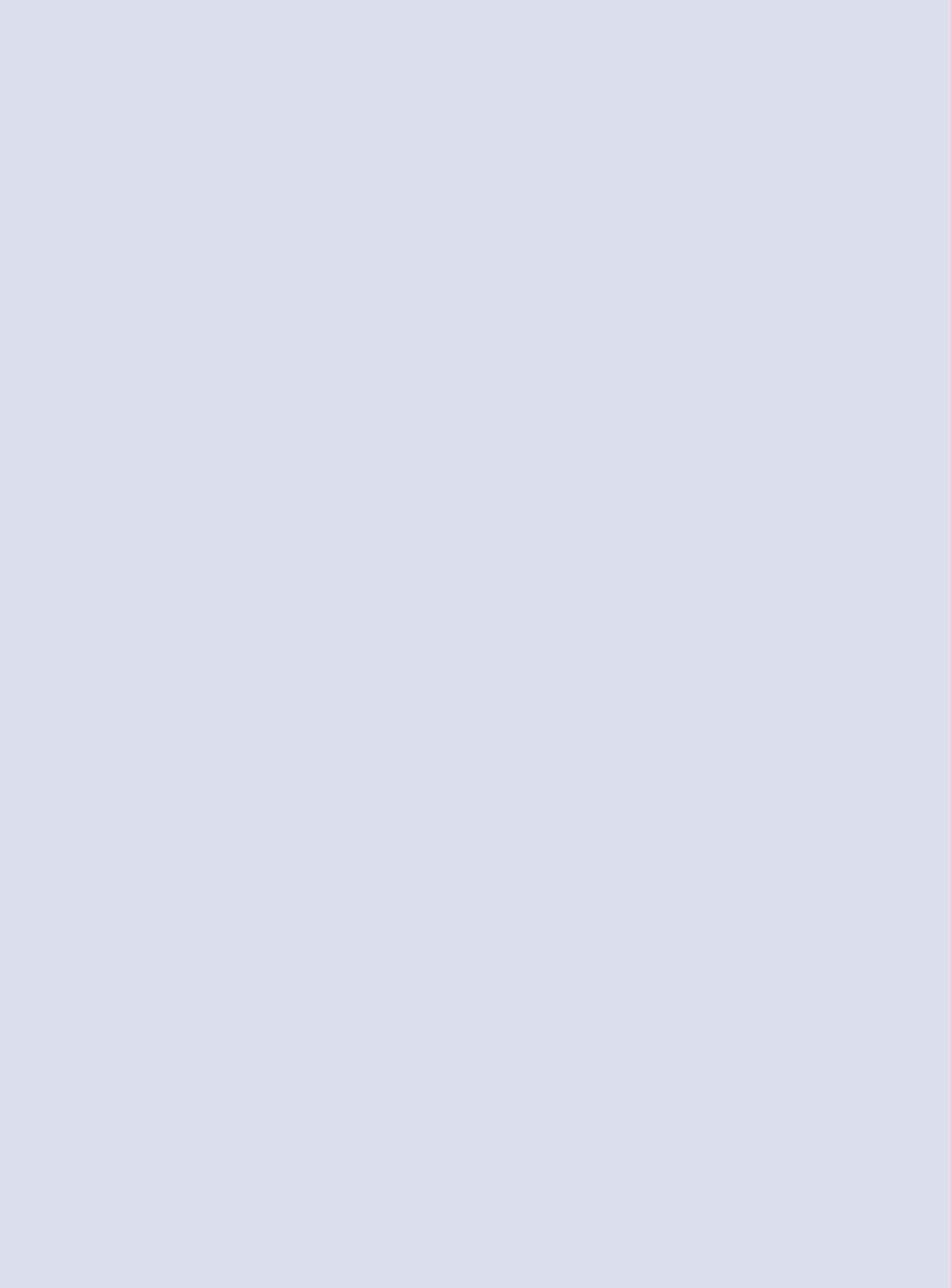
Ein systematisches Bildungscontrolling umfasst dabei einen längeren Zeitraum, verschiedene Akteure und unterschiedliche Ebenen. Dabei muss aus einem Bildungscontrolling kein eigenes Projekt bzw. keine eigene Wissenschaft gemacht werden. Häufig reichen schon einfache Fragebögen sowie kurze Gespräche mit verschiedenen Personen völlig aus, um sich ein Bild machen zu können. Die Kunst liegt eher darin, einerseits jemanden für diese Aufgabe zu benennen, der sich dafür ein wenig Zeit nehmen kann und andererseits die Ergebnisse anschließend zu nutzen.

Das „sich kümmern“ um den Nutzen der Weiterbildung vermittelt darüber hinaus auch den Mitarbeiter/-innen, dass die Unternehmensleitung dieses Thema ernst nimmt und auch an den Ergebnissen interessiert ist. Dies hat mit Sicherheit positive Wirkungen auf die Weiterbildungskultur im Unternehmen.

<p>Phase 1: Reaktion der Kursteilnehmer/-innen nach dem Seminar</p>	<p>Zeitpunkt: sofort </p>
<ul style="list-style-type: none"> • Abschlussfeedback der Teilnehmer/-innen an die Seminarleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • mündlich • visuell durch Punkte oder Flipchart • schriftlich per Fragebogen • Auswertung und Konsequenzen?
<p>Phase 2: Auswertung / Rückmeldungen der Trainer/-innen einholen</p>	<p>Zeitpunkt: nach 1–3 Wochen </p>
<ul style="list-style-type: none"> • Trainer/-innen zu ihren Seminarerfahrungen befragen (Ablauf, Konzept, Didaktik, Reaktion der Teilnehmer/-innen) • Trainer/-innen zu inhaltlichen Rückmeldungen der Teilnehmenden befragen, was die zu schulenden Themen betrifft 	<ul style="list-style-type: none"> • schriftlich per Fragebogen • Einzelgespräche mit Interviewleitfaden • moderiertes Gruppengespräch mit allen in Frage kommenden Trainer/-innen • Auswertung und Konsequenzen?
<p>Phase 3: Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz, erste Erfahrungen</p>	<p>Zeitpunkt: nach ca. 2 Monaten </p>
<ul style="list-style-type: none"> • Befragung der Mitarbeiter/-innen, ob sie Gelerntes am Arbeitsplatz ein- und umsetzen können bzw. was sie daran hindert? • Sind Nachschulungen oder Schulungen weiterer Themen notwendig? • Welche zusätzlichen Schritte wären notwendig, damit Gelerntes besser greift? • Müssen z.B. noch andere Mitarbeiter/-innen geschult werden? • Müssen bestimmte Arbeits- und Organisationsprozesse geändert werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Nachbefragung der Mitarbeiter/-innen selber • Bei wenigen Mitarbeiter/-innen können auch Einzelinterviews mit Gesprächsleitfäden geführt werden. • moderierte Gruppensitzungen • Mitarbeiter/-innen Gespräche • Auswertung und Konsequenzen?


Phase 4: Wirkungen/Ergebnisse des Gelernten im Arbeitsumfeld	Zeitpunkt: nach ca. 4–5 Monaten 
<ul style="list-style-type: none"> • Ist dem Umfeld bekannt, dass durch Schulungen Prozesse optimiert werden sollen und ist es über ungefähre Schulungsziele im Bilde? • Befragung des Umfeldes (Leitung, Kolleg/-innen), ob Dinge jetzt besser laufen • Ist eine Veränderung im Verhalten von Personen oder Abteilungen erkennbar? (etwas kritisch) • Ist eine Veränderung in den Prozessen erkennbar? • Hat diese Veränderung die gewünschten positiven Effekte? 	<ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Befragung des Umfeldes mit Fragebögen • Einzelinterviews mit Schlüsselpersonen anhand von Gesprächsleitfäden • moderierte Abteilungssitzung zu dem Thema • Mitarbeiter/-innen Gespräche • Auswertung und Konsequenzen?
Phase 5: Geschäftsergebnisse	Zeitpunkt: nach ca. 6–8 Monaten 
<ul style="list-style-type: none"> • Können Kennzahlen ermittelt werden, mit denen gemessen werden kann, ob Abläufe jetzt besser laufen – in Anlehnung an die formulierten Qualifizierungsziele? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von Kennzahlen anhand der Qualifizierungsziele • Wie können die Daten analysiert werden? Welche Abteilung bzw. wer ist dafür zuständig? • Welche Aussagekraft haben die Daten? Gibt es Vergleichszeiträume? • Auswertung und Konsequenzen?

- ➔ Die jeweiligen vorgeschlagenen Methoden müssen in Abhängigkeit von der Anzahl der zu Befragenden gewählt werden und richten sich nach der verfügbaren Zeit. Es können auch Methoden miteinander kombiniert werden, z.B. schriftliche Befragungen und zusätzliche exemplarische Einzelinterviews oder Gruppensitzungen.
- ➔ Mit den Methoden können daneben weitere Ziele verfolgt werden: z.B. eignen sich Einzelinterviews oder moderierte Gesprächsgruppen auch gut für vertrauensbildende Maßnahmen oder Teamprozesse.
- ➔ Schriftliche Befragungen sind anonym. Manchmal wird die Notwendigkeit nicht unmittelbar gesehen, solche Fragebögen sorgfältig auszufüllen. Die Wichtigkeit einer schriftlichen Befragung sollte im Vorfeld betont werden.
- ➔ Weiterhin sollte im Vorfeld überlegt werden, wie die gewonnenen Ergebnisse weiter verwertet werden und welche Konsequenzen daraus folgen. Wichtig ist auch zu überlegen, ob die Befragten über die Ergebnisse informiert werden. Die Bereitschaft, Auskunft zu geben, nimmt sicherlich zu, je stärker die Ergebnisse im weiteren Verlauf den Beteiligten transparent gemacht werden. Ergebnisse sollten auf keinen Fall einfach im Unternehmen „versickern“, da dies demotivierende Prozesse bei Mitarbeiter/-innen auslöst.





Das Projekt KOBRA – Kompetenzerwerb mit aktivierenden Lernformen in Betrieb und Arbeit – lief von Januar 2005 bis Dezember 2006 und wurde vom Europäischen Sozialfonds (ESF) sowie vom Land Nordrhein-Westfalen gefördert.

Für die Projektdurchführung war Arbeit und Leben Bielefeld (AuL Bielefeld) verantwortlich. Das Projekt wurde weiterhin durch den Beruflichen Weiterbildungsverbund Bielefeld (BWB) unterstützt. Am Projekt nahmen 5 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus der Region Ostwestfalen-Lippe teil (Bielefeld, Halle, Rietberg). Diese 5 Unternehmen haben in den Jahren 2002–2003 bereits an einem weiteren Projekt von AuL Bielefeld zur Ausbildung von betrieblichen Weiterbildungsbeauftragten teilgenommen. Nach Projektende haben sich die Unternehmen zum Weiterbildungsnetzwerk opti.net  zusammengeschlossen, das durch AuL Bielefeld koordiniert wird. An diese Strukturen konnte mit dem Projekt KOBRA angeknüpft werden.

Zielsetzung des Projektes war insbesondere die Vorstellung von eLearning als alternative bzw. zusätzliche Form der betrieblichen Weiterbildung und die tatsächliche Realisierung von eLearning-Maßnahmen in den Unternehmen.

Aus den Projekterfahrungen heraus entstand die vorliegende Broschüre. Dabei hat sich gezeigt, dass auch für das Thema eLearning eine sorgfältige Erhebung der Weiterbildungsbedarfe sowie die Flankierung der Weiterbildung eine zentrale Rolle spielen. Somit wurden über das Kernthema eLearning hinaus eine Reihe von Instrumenten zum Thema Weiterbildung gezielt für KMU entwickelt.

Das Projekt KOBRA wurde gefördert durch:

Mit finanzieller Unterstützung
des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen



Projektpartner



Arbeit und Leben
Bielefeld e.V. DGB | VHS



Mit weiterer Unterstützung durch das

