



Neue digitale Weiterbildungstools in der betrieblichen Praxis

TRENDS, CHANCEN, HÜRDEN



1. DIE ZUKUNFT DER ARBEIT BRAUCHT EIN NEUES LERNEN

Der digitale Wandel wirkt sich auf die gesamte Arbeitswelt aus und steigert den Bedarf an Weiterbildung. Heute genügt es nicht mehr, sich einmalig Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen. Die Anforderungen im Beruf ändern sich permanent und immer schneller und machen daher lebenslanges Lernen notwendig. Viele Unternehmen und Beschäftigte haben das bereits erkannt.

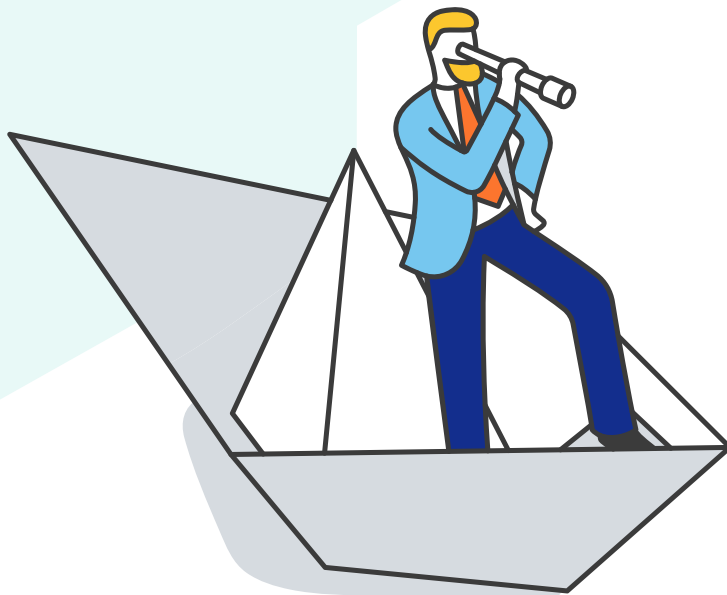
Spätestens in der Corona-Krise hat sich gezeigt: Laptops, Videoanwendungen und Tools für kollaboratives Arbeiten sind von einem scheinbaren „Nice-to-have“ zu einem realen „Must-have“ geworden. Auch das digitale Lernen hat durch die Corona-Krise einen Boost erfahren, der als Startpunkt für die Zukunft verstanden werden sollte und nicht als vorübergehende Notlösung. Das bedeutet nicht, dass persönliches Miteinander und bewährte Präsenzformate überholt sind. Doch in Zeiten von New Work braucht auch das Lernen ein Update. Neue Unternehmenskulturen und neue Arbeitskonzepte sind auf neue Lern- und Weiterbildungskonzepte angewiesen.

Beschäftigte erwarten moderne Lernformate, die zu ihrer neuen Arbeits- und Ausbildungswelt und in ihre Lebenswirklichkeit passen. YouTube, Netflix & Co haben unseren Medienkonsum verändert. Vieles läuft „on demand“. Dieser Trend überträgt sich auch auf die Vermittlung und den Umgang von und mit Wissen.

Während sich in der Vergangenheit der Inhalt von Weiterbildung ständig veränderte, blieben die Formate der Wissensvermittlung fast gleich. Das ändert sich in der digitalen Transformation. Die Weiterbildungserhebung des IW Köln zeigt, dass digitale Lernformate von Unternehmen im Jahr 2019 bereits häufiger genutzt wurden als im Jahr 2016 (IW Köln 2021). In Zukunft werden digitale Bildungsangebote noch deutlich wichtiger werden (Wuppertaler Kreis Trendstudie 2020).



1. DIE ZUKUNFT DER ARBEIT BRAUCHT EIN NEUES LERNEN



Neue Formen des Lernens eröffnen Bildungsträgern, Unternehmen und Beschäftigten neue Möglichkeiten für Qualifizierung im beruflichen Umfeld. Beim Lerndesign können sich Unternehmen also nicht nur fragen: „Was soll gelernt werden?“, sondern auch: „Wie soll gelernt werden?“

Bei dem „Wie“ sind das digitale Lernen, Mobile Learning und Microlearning wichtige Stichworte. Für die meisten Beschäftigten sind Smartphone, Tablet und Laptop ohnehin ständige Wegbegleiter und damit Teil ihres Lebens. Mit innovativen Bildungstools kann schnell, sofort und überall gelernt werden. Doch trotz der vielen Vorteile sind digitale Bildungstools noch lange nicht flächendeckend in Unternehmen in Deutschland verbreitet. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind häufig beim Einsatz digitaler Bildungstools etwas zögerlich.

Unternehmen, die digitales Lernen kaum oder noch nicht nutzen, soll diese Broschüre einen Überblick verschaffen und einen möglichen Einstieg erleichtern. Welche digitalen Lernformate gibt es? Für welche Inhalte ergeben welche Formate Sinn? Worauf muss geachtet werden? Was können Nachteile oder Stolpersteine sein?

2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

E-Learning oder auch elektronisches Lernen ist der Überbegriff für das Lernen mit digitalen Medien. Das beinhaltet Lernformate, die offline am eigenen PC oder Tablet genutzt werden, genauso wie Online-Lernangebote im Internet.

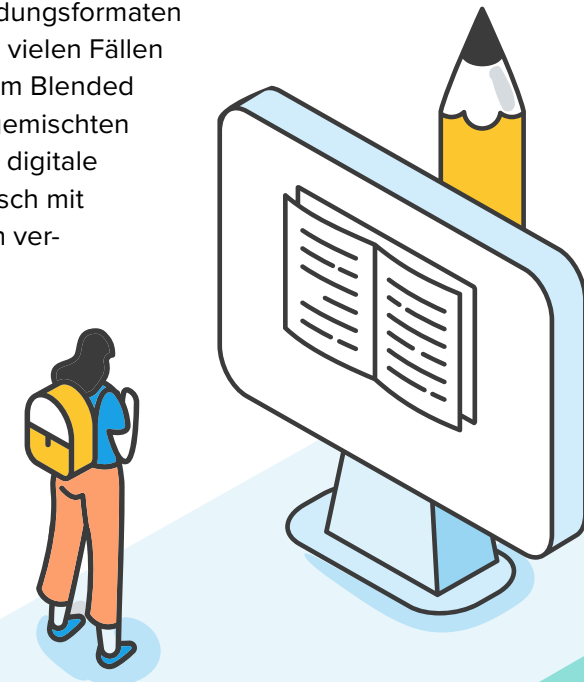
2.1 Vorteile von E-Learning

E-Learning ermöglicht zeit- und ortsunabhängiges sowie selbstgesteuertes Lernen. Durch den Wegfall der Reise zu einer Präsenzfortbildung und ggf. Übernachtungen werden Zeit und Kosten eingespart. Da sich Beschäftigte von überall aus zuschalten können, ist es auch möglich, an sehr spezifischen Fortbildungen teilzunehmen, die unter Umständen nur im Ausland angeboten werden. Während beim Präsenzunterricht immer nur eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten erreicht werden kann, sind E-Learning-Angebote in vielen Fällen nicht an Teilnehmerzahlen gebunden, sind leicht skalierbar und erreichen deshalb schnell und kostengünstig viele Beschäftigte.

Da die Bedürfnisse der Beschäftigten beim modernen E-Learning immer mehr ins Zentrum gerückt werden und viele neue Lernangebote multimedial und interaktiv ansprechend gestaltet sind, macht das Lernen mehr Spaß und motiviert.

Die Lernenden können bei vielen digitalen Tools die Lerngeschwindigkeit sowie den Lernzeitpunkt selbst bestimmen, die Reihenfolge einzelner Module auswählen und die Inhalte nach Bedarf beliebig oft wiederholen. Viele Tools bieten Tests an, sodass der Lernfortschritt für die Beschäftigten und auch für die Vorgesetzten ersichtlich ist und dokumentiert werden kann.

Die Einsatzmöglichkeiten von E-Learning erstrecken sich über alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche. Auch eine Kombination mit eher „traditionellen“ Präsenz-Weiterbildungsformaten ist denkbar und in vielen Fällen sinnvoll. Bei diesem Blended Learning – also „gemischten Lernen“ – werden digitale Medien systematisch mit Präsenzseminaren verknüpft, um beispielsweise erweiterte Möglichkeiten zur Vor- und Nachbereitung der einzelnen Veranstaltungen zu schaffen.



2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

2.2 MOOCs, Gamification & Co

Die Vielfalt an digitalen Bildungstools, Begriffen und Abkürzungen kann verwirren. Diese sind häufig auf Englisch und keineswegs selbsterklärend. Daher ein Überblick:

Lernvideos, Podcasts, Webinare und virtuelle Klassenzimmer

Lernvideos und Podcasts werden schon länger genutzt, um Wissen zu vermitteln. Mittlerweile haben sich auch Webinare und virtuelle Klassenzimmer zur Vermittlung von Weiterbildungsinhalten etabliert. Im Webinar und im virtuellen Klassenzimmer findet sozusagen „live“ E-Learning statt, d. h., alle Anwesenden befinden sich in einem gemeinsamen digitalen Raum, in dem sie alle das Gleiche hören, sehen und erleben – wie im realen Raum. Im Vergleich zu einem Webinar, bei dem die Teilnehmer vorrangig zuhören (aber auch Fragen stellen können), erlaubt ein virtuelles Klassenzimmer eine aktive Teilnahme am Training. Austausch und gemeinsames Lernen stehen im Vordergrund. Dieses wird häufig unterstützt durch ein interaktives Whiteboard und Breakout Rooms für das Lernen und Arbeiten in kleinen Arbeitsgruppen. Damit der Austausch im virtuellen Klassenzimmer gut gelingt, sind die Kurse auf eine bestimmte Klassenstärke begrenzt. Webinare können dagegen einen sehr großen Teilnehmerkreis erreichen. Sie bieten sich u. a.

für Fachvorträge an, z. B. zu rechtlichen Regelungen im Homeoffice. Virtuelle Klassenzimmer sind den klassischen Präsenzseminaren am ähnlichsten. Geeignete Themen sind u. a. Kommunikationstraining oder Resilienz.

Während bei Webinaren und in virtuellen Klassenzimmern Raum für Fragen, sozialen Austausch und Interaktivität besteht, haben Lernvideos und Podcasts den Vorteil, dass sie zu jeder Zeit konsumiert werden können. Hier unterscheidet sich der Zeitaufwand stark. Während Podcasts oft sehr lang sind, dauern Lernvideos selten länger als 15 Minuten. Per se besitzt ein Lernvideo online und offline natürlich nicht mehr Informationsgehalt als ein guter Text. Wichtig sind der adäquate Inhalt, die Machart und – wenn es sich anbietet – die Einbettung in einen größeren Lernkontext. Wird in einem Unternehmen eine neue Maschine eingeführt, kann die Bedienungsanleitung z. B. durch ein Tutorial – eine verfilmte Gebrauchsanweisung – erklärt werden. Ein Podcast ist u. a. von der Geschäftsführung vorstellbar, z. B. wenn eine neue Marktausrichtung des Unternehmens geplant ist.



IMPULS AUS DER PRAXIS



**ANGELIQUE
RENKHOFF-MÜCKE**

Vorstandsvorsitzende,
WAREMA Renkhoff SE

Wie weit ist WAREMA bei digitalen Lernangeboten in der Weiterbildung?

Wir setzen schon länger auf digitale Bildungstools. Jetzt gehen wir aber einen Schritt weiter. Im Sommer 2021 werden wir eine eigene digitale Bildungsplattform starten, auf der sich unsere Beschäftigten digital weiterbilden können. Unsere B2B-Kunden können sich zudem über diese Plattform mit unseren Produkten vertraut machen. An der Umsetzung der WAREMA Online Academy sitzen wir seit über einem Jahr. Jetzt sind wir in den letzten Zügen.

Was war der Impuls, mehr in digitale Tools zu investieren?

Die Arbeitswelt hat sich verändert – und damit auch die Anforderungen an Weiterbildung. Es wird weiterhin Präsenzs Schulungen geben. Aber kleinere Einheiten, die kompakt und zeitlich flexibel eingesetzt werden können, sind digital einfacher umzusetzen. Auch unsere Beschäftigten und Kunden erwarten diese neuen Formate von uns. Digitale Angebote waren schon immer wichtig, aber Corona hat die Sache deutlich beschleunigt. Das war ein Katalysator für unser Projekt.

Warum haben Sie sich für ein Learning Management System (LMS) entschieden?

Zwar ist ein LMS in der Anschaffung relativ teuer, aber für uns rechnet sich das. Gerade weil wir die Fortbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Produktschulungen für unsere Kunden aus einem System heraus anbieten können. Der Markt für LMS ist aber unübersichtlich, daher haben wir einen externen Berater engagiert, der uns bei der Auswahl unterstützt hat.

Sind Sie beim Entwicklungs- und Implementierungsprozess des LMS über Fallstricke gestolpert? Wenn ja, über welche?

Bisher ist eigentlich alles rundgelaufen. Einige Schwierigkeiten gab es anfangs dabei, die neue Struktur in die bestehende Kundenplattform zu integrieren. Das hat aber jetzt geklappt. Außerdem werden unsere gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einigen Pilotbereichen jetzt auch E-Mail-Adressen erhalten, damit sie das neue Weiterbildungsportal vollumfänglich nutzen können. Mit dem Betriebsrat haben wir außerdem Vereinbarungen u. a. zur Aufzeichnung von Videoclips geschlossen, das war unproblematisch.

Sollen in Zukunft alle Lernangebote bei WAREMA digital stattfinden? Wo sehen Sie Grenzen des Digitalen?

Nein, es wird nicht alles digital stattfinden. Zwar bieten digitale Weiterbildungstools viele Vorteile, aber der persönliche Austausch kommt zu kurz. Das sehe ich vor allem in den Bereichen Führungskräfte training, Kommunikationstraining und Teamentwicklung.

2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

MOOCs und Nanodegrees

Ein anderes Format, das bereits seit rund zehn Jahren etabliert ist, sind sogenannte MOOCs (Massive Open Online Courses). MOOCs sind Online-Kurse, vor allem von Hochschulen, die sich an sehr viele Teilnehmende richten und für jeden offen sind, unabhängig z. B. vom Qualifizierungsniveau. Es gibt MOOCs, die jederzeit begonnen werden können, und solche mit festem Startdatum. Die Kurse erstrecken sich meist über mehrere Wochen (i. d. R. drei bis etwa 18 Monate), in denen die Teilnehmenden Lernvideos ansehen, Aufgaben bearbeiten und Prüfungen ablegen. Sie eignen sich für Mitarbeitende, die sich intensiver mit einem Thema beschäftigen möchten und viel Zeit dafür investieren können. Solche Webqualifizierungen gibt es in vielen Fachgebieten, von Naturwissenschaften über Kunst bis Finanzen. Viele Unternehmen fragen Themen rund um die Digitalisierung wie z. B. Data Science, künstliche Intelligenz oder Digital Marketing nach. Diese Formate haben den Vorteil, dass ein akuter Fachkräftemangel – im Vergleich zu einem klassischen Studiengang – relativ schnell behoben werden kann. Klassische MOOCs sind kostenlos, für die Ausstellung eines Zertifikats wird oft ein geringer Betrag verlangt. Je nach Anbieter werden die Abschlüsse von MOOCs oder anderen digitalen Weiterbildungen im Kleinformat auch Nanodegrees oder Microdegrees genannt.



Digitale Trainings

In der Weiterbildung haben sich auch digitale Trainings etabliert, bei denen die Beschäftigten selbstgesteuert – am Bedarf des Unternehmens ausgerichtet – lernen können. Diese Trainings sind meist multimedial mit Videos, Bildern und Audioelementen gestaltet. Beschäftigte bearbeiten Aufgaben und können u. a. zur Bestätigung des Wissenserwerbs Quizze lösen. Man unterscheidet Computer-Based Learnings, die „offline“ stattfinden, und Web-based Learnings, die über das Internet oder Intranet veröffentlicht werden. Diese Trainings sind für alle Beschäftigten geeignet, die ein klares Lernziel haben und gerne mit interaktiven Formaten arbeiten. Auf Unternehmensebene bieten sich solche Trainings z. B. auch für Pflichtunterweisungen für alle Beschäftigten an. Vorteile solcher Trainings sind Interaktivität, zeitliche Flexibilität, geringer zeitlicher Aufwand bei der Bearbeitung und dass sie für große Beschäftigtengruppen nutzbar sind. Allerdings gibt es i. d. R. wenig Raum für Fragen und persönlichen Austausch. Nichtindividuelle Trainings sind relativ kostengünstig im Internet zu finden. Sollte ein Unternehmen aber ein individuell auf das Unternehmen zugeschnittenes digitales Training anbieten wollen (selbst konzipiert oder von einem externen Anbieter konzipiert), geht das je nach Aufwand mit einigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen einher.

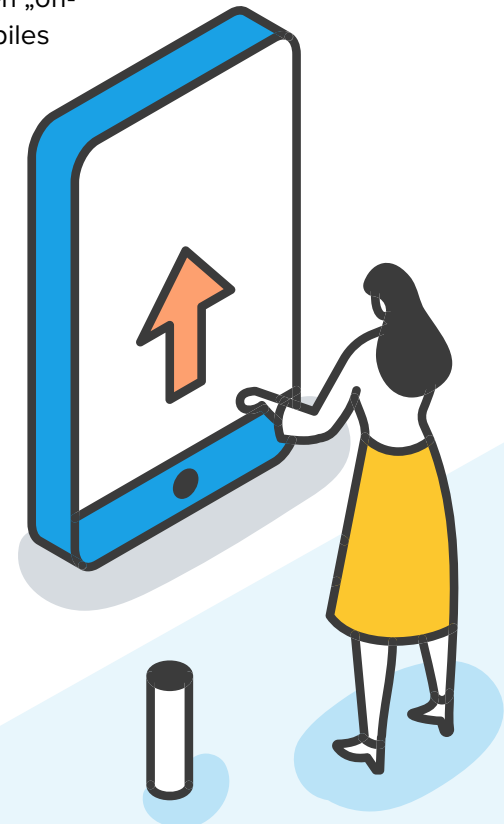
2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

Mobile Learning

In den vergangenen Jahren haben sich bereits einige Trends entwickelt, durch die Lernangebote noch besser an den Bedürfnissen von Lernenden ausgerichtet werden können. Smartphones und Tablets sind heutzutage selbstverständliche Wegbegleiter geworden. Neue Lerntools gehen immer stärker auf die Bedürfnisse der Lernenden ein. Sie passen besser zu YouTube, Google, Wikipedia & Co, die längst gängige Wege der Informationsbeschaffung sind. Lerninhalte sind interaktiver und ansprechender gestaltet, werden oft in kleinen Lernsnacks (Learning Nuggets) präsentiert und können als App genutzt werden. Die kleinformatischen Lernsequenzen (Micromedia) eignen sich besonders gut zum Einsatz in mobilen Endgeräten (Mobile Learning).

Mobile Learning ist hervorragend auf die Zielgruppe der Millennials und der Generation Z zugeschnitten, die mit Smartphones, Twitter und Co. groß geworden ist. Mobile Lösungen ermöglichen es, dass Informationen immer dann verfügbar sind, wenn sie gebraucht werden – jederzeit und überall. Beim Mobile Learning gilt: Kurz und knackig soll es sein – Stichwort „Microlearning“. Schließlich sollen die Inhalte auch unterwegs, etwa in der Straßenbahn, als kurze Lerneinheiten dienen. Zu viele oder zu komplizierte Inhalte sind kontraproduktiv. Manchmal genügen kleine Bildungshäppchen, z. B. um Beschäftigten die neue Funktion einer Maschine zu erklären oder eine neue Verkaufsroutine zu implementieren.

Kurze Videos sind ideal zum Lernen „on-the-go“ – nämlich dann, wenn mobiles Lernen am häufigsten stattfindet. Beim Mobile Learning muss jedoch Folgendes beachtet werden: Der Speicherplatz auf dem mobilen Endgerät ist begrenzt, das Internet steht nicht immer in voller Bandbreite zur Verfügung, das Lernumfeld ist beim mobilen Lernen i. d. R. nicht störungsfrei, die Aufmerksamkeitsspanne ist eher kurz und die darstellbare Größe der Inhalte ist beschränkt. Um auf die Vorteile des mobilen Lernens nicht zu verzichten, gibt es immer mehr Mischformen, bei denen z. B. Quiz-Apps in andere Online-Formate integriert werden.



IMPULS AUS DER PRAXIS



THOMAS LEUBNER

**Globaler Leiter Siemens
Professional Education,
Siemens AG**

Wie ist die digitale Weiterbildung bei Siemens organisiert?

Bei Siemens hat auch die digitale Weiterbildung eine strategische Priorität. Unser Anspruch: Mitarbeiter dabei unterstützen, über das gesamte Berufsleben hinweg in einer Umwelt, die sich schnell verändert, relevant und resilient zu bleiben. Deshalb haben wir mit MyLearningWorld eine weltweite digitale Lernplattform, die über 60.000 digitale Lerneinheiten anbietet. Diese digitalen Lerneinheiten kommen zum Teil von Siemens internen Experten, z. B. aus den Geschäften, unserer Forschung und Entwicklung, unseren Produktschulen, aber auch von anerkannten externen Lernanbietern wie z. B. LinkedIn Learning.

Welche Rahmenbedingungen mussten geschaffen werden, um digitales Lernen zu etablieren?

Wir haben die interne Kampagne „MyGrowth“ aufgesetzt, um unseren Führungskräften und deren Mitarbeitern die essenzielle Bedeutung des lebenslangen Lernens noch bewusster zu machen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass einerseits Lernzeit geschaffen wird. Andererseits muss auch die Bereitschaft zum selbstgesteuerten Lernen gesteigert werden. Die Botschaft ist, dass Lernen weitestgehend auf dem Freiwilligkeitsprinzip beruht und in erster Linie immer dem Lernenden nutzt.

Wichtig sind die Voraussetzungen hierfür, die immer weiter verbessert werden. Ein einfacher Zugang zum Lernen, digitale Endgeräte, passende Inhalte und im Hintergrund eine künstliche Intelligenz, die passende Lernangebote und Lernpfade generiert. Dazu gehört auch die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten zu überprüfen, um dann maßgeschneiderte Angebote erhalten zu können, sowie ansprechende Lernzielkontrollen, um eigene Lernfortschritte reflektieren zu können.

Gab es dabei Schwierigkeiten?

Das Austarieren von Lernen mit anderen Unternehmenszielen wie Produktivität, Kapazität usw. bleibt eine anspruchsvolle Managementaufgabe. Diese muss auf allen Ebenen gelebt werden: durch Haltung, durch Vorbildfunktion und durch Coaching.

Transparente Ziele und Reportingmöglichkeiten sind wichtig, um das Thema „Digitales Lernen“ ganzheitlich zu gestalten. Hier haben wir nachgebessert.

Welche Tipps haben Sie für Unternehmen, die beim digitalen Lernen noch nicht so weit sind?

Das A und O für eine erfolgreiche Lernstrategie sind das Mindset und die entsprechende Unternehmenskultur. Dieses Mindset muss bei Führung und Mitarbeitern verankert sein.

Mein Tipp an Unternehmen: Nicht alles muss selbst erarbeitet werden. Lernangebote können auch im Ökosystem entwickelt und genutzt werden. Es gibt, gerade für KMU, durch die Bildungswerke und viele private und öffentliche Anbieter, mit denen wir übrigens auch zusammenarbeiten, sehr viele gute Angebote. In den letzten Jahren haben auch die Hochschulen sukzessive den Lernbedarf für Unternehmen erkannt und bieten ebenfalls praxisnahe flexible Angebote.

2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

Quizze, Game-Based Learning und Gamification

Quiz-Apps verbinden die Vorteile von Mobile Learning und Game-Based Learning. Das Game-Based Learning hat das Ziel, den Spaßfaktor des Spielens beim Lernen zu nutzen. Die Lernaufgaben sind beim Game-Based Learning in die Spielewelt aufwendig integriert. Quizzen macht Spaß, aktiviert das Belohnungszentrum im Gehirn und hilft, Informationen nachhaltig im Langzeitgedächtnis zu verankern. Zudem gibt die richtige oder falsche Antwort auf eine Frage direktes Feedback darüber, ob ein Lernender die Lerninhalte verstanden hat. Quizze eignen sich für Unternehmen in der Weiterbildung immer dann, wenn Wissen abgefragt oder gefestigt werden soll. Aber auch zu Beginn eines Trainings kann damit der Wissensstand abgefragt und Wissenslücken aufgedeckt werden. Im Idealfall werden die Lerninhalte den Ergebnissen entsprechend zugeschnitten. Auch als Anschluss an Präsenztrainings oder E-Learnings können Quizze, die z. B. über einen Zeitraum von zwei bis drei Wochen laufen, wesentlich zur Wissensfestigung beitragen.

Beim Quizzen oder auch anderen Formaten können verschiedene Spielelemente zum Einsatz kommen (Gamification), wie z. B. Avatare, die als Identifikationsfigur dienen und durch die man auch in verschiedene Rollen schlüpfen kann. Auch der Wettbewerb mit anderen Lernenden kann spielerisch sinnvoll sein, da dadurch der Ehrgeiz geweckt wird.

Beantwortet man eine Frage richtig, gibt es Punkte und man steigt in der Bestenliste auf. Treten verschiedene Gruppen gegeneinander an, kann dies ein positives Wirgefühl vermitteln und motivieren.

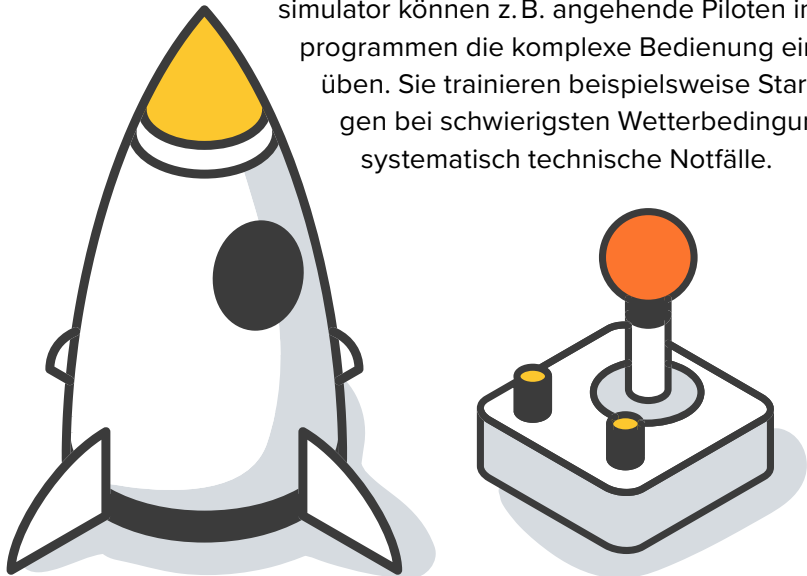
Andere Formate des Game-Based Learning sind Serious Games. Das sind Spiele, die nicht nur zur Unterhaltung dienen, sondern noch einen anderen, „ernsten“ Zweck verfolgen – nämlich, dass etwas gelernt werden soll.



2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

Planspiele und Computersimulationen

Vom Game-Based Learning zu unterscheiden sind Planspiele und Computersimulationen. Das sind interaktive Computer-Softwareprogramme, mit denen Lernende virtuelle Experimente in einer kontrollierten Umgebung ausführen. Dazu gibt der Lernende sinnvolle Parameter in das E-Learning-Programm ein. Das Programm visualisiert die Reaktion des Systems während des virtuellen Experiments. Ziel dieses virtuellen Fertigkeitstrainings ist es, das System besser kennenzulernen und dessen Ursache- und Wirkungszusammenhänge zu verstehen. Der Einsatz ist sinnvoll, wenn ein „echtes“ Experiment zu gefährlich, zu teuer oder aus ethischen Gründen nicht durchführbar ist. In einem Flugsimulator können z. B. angehende Piloten in Simulationsprogrammen die komplexe Bedienung eines Flugzeugs üben. Sie trainieren beispielsweise Starts und Landungen bei schwierigsten Wetterbedingungen und üben systematisch technische Notfälle.



Virtual/Augmented Reality

Virtual Reality kann dabei helfen, Gefahrensimulationen noch realistischer zu machen, und ist auch für andere Gebiete geeignet wie z. B. für die Vorbereitung von Beschäftigten für Außeneinsätze auf Baustellen, Bohrplattformen etc. Das Lernen in der virtuellen Realität am digitalen Zwilling einer Maschine kann sinnvoll sein, wenn z. B. teure oder empfindliche Maschinen geschont werden sollen oder Schutzausrüstung nicht für das Lernen verbraucht werden soll. Außerdem entstehen dann weniger Leerzeiten in den Produktionsanlagen. Auch für Arbeitsschutzunterweisungen macht Virtual Reality Sinn, z. B. in Form von Virtual-Reality-Brillen. Viele Unternehmen scheuen jedoch noch die hohen Kosten. Im Unterschied zur Virtual Reality beschreibt die Augmented Reality keine komplett virtuelle Welt, sondern die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung. Diese kann z. B. dafür eingesetzt werden, Lernenden beim Bedienen von Maschinen Maschinendaten oder Bedienungsanleitungen in Echtzeit anzuzeigen oder sie durch einzelne Arbeitsschritte zu leiten.

IMPULS AUS DER PRAXIS



**ANNA
ENGEL-KÖHLER**

Vorsitzende des Vorstands der
Arbeitsgemeinschaft der Bildungs-
werke der Deutschen Wirtschaft
ADBW e.U.

Bildungswerke der deutschen Wirtschaft sind im internationalen Vergleich etwas Besonderes. Welche Rolle spielen sie im Transformationsprozess unserer Wirtschaft?

Die große Stärke der in der ADBW zusammengeschlossenen Bildungswerke ist ihre – oftmals seit Jahrzehnten währende – Praxisnähe. Durch ihre enge Anbindung an die regionale Wirtschaft und die Arbeitgeberverbände kennen sie deren bildungspolitische Handlungsbedarfe und Qualifizierungsanforderungen genau. So können die Bildungswerke frühzeitig reagieren und ihr Angebot passgenau an Unternehmen, deren Beschäftigten, aber auch sonstigen gesellschaftspolitischen Verantwortungsträgern ausrichten. Ein Beispiel sind die bundesweiten Arbeitskreise SCHULEWIRTSCHAFT. Die Firmen sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beim digitalen Transformationsprozess zu unterstützen ist eine unserer zentralen Aufgaben. Dabei ist das deutschlandweite ADBW-Partnernetzwerk ein großer Vorteil: Hier profitieren wir stark von den unterschiedlichen Kompetenzen und erarbeiten gemeinsame Konzepte. Ein Beispiel dafür ist unsere „TQ digital-Linie“, mit der wir durch Online-Teilqualifizierung dem Fachkräftemangel bundesweit entgegenwirken wollen.

Sie haben einen guten Überblick über die Bildungslandschaft und sind sehr nah an der unternehmerischen Praxis dran. Wie haben sich die Bedarfe nach Weiterbildung in den letzten Jahren verändert?

Corona ist der oft zitierte Game Changer: Zwar waren Digitalisierung und Virtualisierung des Lehrens und Lernens schon zuvor oft bemühte Schlagworte. Für ihren flächendeckenden Durchbruch sorgten jedoch erst Social Distancing, mobiles Arbeiten und Homeoffice in Pandemiezeiten. Klar ist: Die Anzahl an Online-Schulungen hat im vergangenen Jahr enorm zugenommen. Das Gleiche gilt für hybride Lernformate – also die Kombination aus virtuellem und Präsenzunterricht.

Auch werden jederzeit abrufbare Online-Lernprogramme immer stärker in betriebliche Qualifizierungen eingebunden. Die diesbezüglichen Hemmschwellen bei Firmen und Mitarbeitenden sind gefallen: Schließlich ist für viele Beschäftigte im Homeoffice ein rein virtueller Arbeitstag mittlerweile Standard.

Sie sind auch Geschäftsführerin des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft. Hat Ihre Unternehmensgruppe digitale Angebote im Programm?

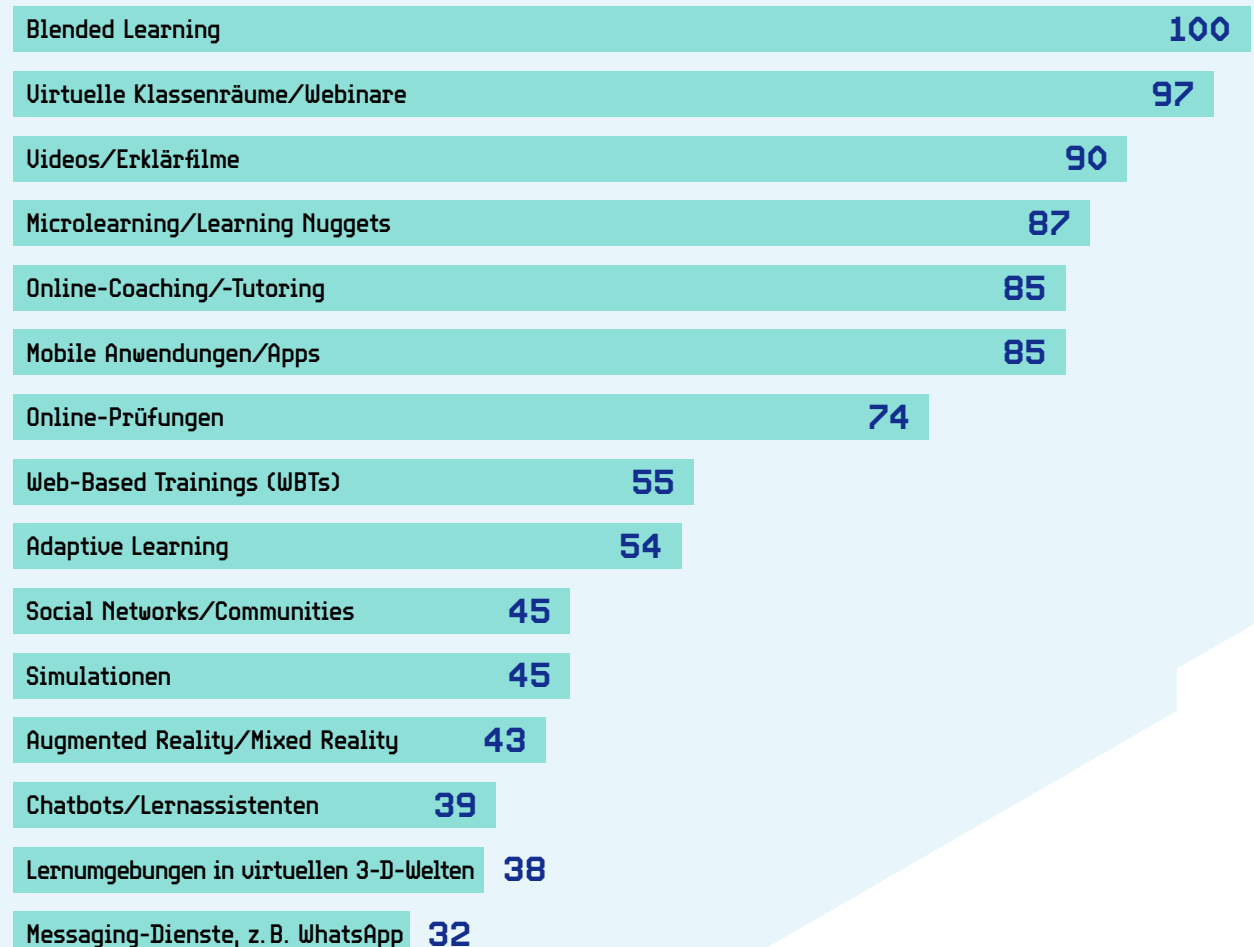
Seit 2017 haben wir die Virtualisierung von Lehr- und Lernformaten in einer eigenen „Bereichsleitung Digitalisierung“ gebündelt. Viele Konzepte standen daher schon vor Corona digital zur Verfügung. Inzwischen haben wir rund 400.000 E-Learning-Kurse im Angebot. Wir können parallel 50.000 virtuelle Klassenzimmer anbieten und so gleichzeitig 120.000 Teilnehmende auf unseren Online-Plattformen schulen.

Das digitale Spektrum reicht von Arbeitswelt 4.0, „Learning Nuggets“ mit tertiären Bildungsinhalten und Anwenderzertifizierungen bis hin zu Teilqualifizierungen, Prüfungsvorbereitungen und Umschulungen.

2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

Das mmb Institut befragt jährlich E-Learning-Expertinnen und -Experten zu den Entwicklungen des digitalen Lernens in den nächsten Jahren. Die Befragten glauben, dass in den nächsten drei Jahren vor allem Blended Learning, virtuelle Klassenräume und Webinare eine zentrale Bedeutung als Lernformen für das betriebliche Lernen bekommen werden (mmb Trendbarometer 2020/2021). Zukunft haben offensichtlich vor allem Lernwerkzeuge, die auf Distanz soziale Kontakte bieten – und zwar synchron mit einer direkten Reaktionsmöglichkeit. Dies dürfte die Erfahrungen aus dem Homeoffice in der Corona-Krise widerspiegeln, die bei vielen Beschäftigten vom Mangel an Kontakten geprägt sind. Hoch im Kurs sind aber z. B. auch Learning-on-Demand-Angebote wie Videos/Erklärfilme oder mobile Anwendungen.

Was schätzen Sie: Werden die folgenden Anwendungen in den kommenden drei Jahren eine zentrale Bedeutung oder eine geringe Bedeutung als Lernformen für das betriebliche Lernen in Unternehmen haben?



Alle Antworten „zentrale Bedeutung als Lernform“, Angaben in %
Quelle: © mmb Institut GmbH, 2021

2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

Nach Themen und Inhalten befragt, die in den nächsten drei Jahren für das digitale Lernen in Betrieben wichtig sein werden, stehen für die befragten Expertinnen und Experten die „Pflichtthemen“ ganz oben, die in jedem Unternehmen viele Beschäftigte betreffen. Aber auch Soft Skills („21st-Century Skills“, also die „vier C: Critical Thinking, Creativity, Collaboration, Communication“) und IT-Anwendungen werden als relevante Inhalte des digitalen Lernens eingeschätzt.

Wie wichtig werden die folgenden Themen bzw. Inhalte für das digitale Lernen in den kommenden drei Jahren sein? Bitte geben Sie Ihre Einschätzungen auf einer 6er-Skala nach dem Schulnotenprinzip an: Eine 1 bedeutet hier „sehr wichtig“, eine 6 bedeutet „überhaupt nicht wichtig“.

Anwenderschulungen, Kundens Schulungen	1,8
Compliance (z. B. Regeln, Regeltreue)	1,9
Datenschutzrichtlinien (z. B. DSGVO)	2,0
21st-Century Skills	2,0
Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz	2,0
IT-Fachkompetenzen (z. B. für KI, Industrie 4.0)	2,0
Produktschulungen	2,1
IT-Anwendungen, IT-Geschäftsprozesse	2,2
Künstliche Intelligenz	2,4
Gewerblich-technische Fachkompetenzen	2,4
Management, Führung	2,5
Sprachen, Fremdsprachen	2,6
Kaufmännische Themen, Betriebswirtschaft	2,9

Angaben in Mittelwerten
Quelle: © mmb Institut GmbH, 2021

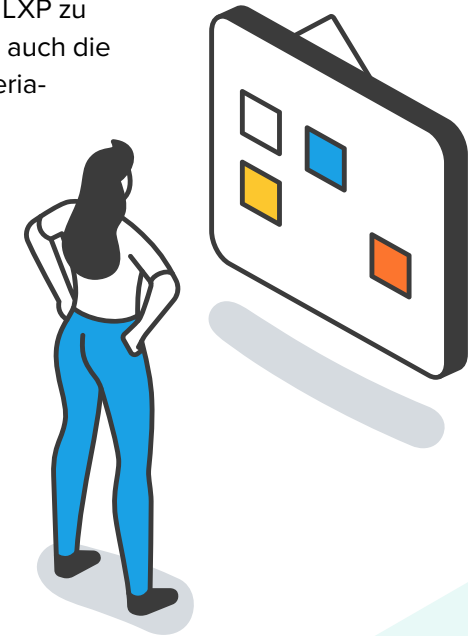
2. E-LEARNING – WELCHE FORMATE GIBT ES?

Lernplattformen und Learning-Experience-Plattformen

Auf Lernplattformen für E-Learning, sogenannten Learning Management Systems (LMS), können E-Learnings wie z. B. Online-Trainings oder Lernvideos abgelegt und für die Nutzer zugänglich gemacht werden. Das Ziel eines LMS ist es, die Administration hinter Weiterbildungsmaßnahmen zu erleichtern und den Lernprozess für die Lernenden möglichst einfach zu gestalten. Auch eine Überprüfung des Lernfortschritts der einzelnen Nutzerinnen und Nutzer kann durch ein LMS vorgenommen werden. Im Gegensatz zu LMS, die hauptsächlich der Organisation und Administration des Lernstoffs dienen, rücken bei Learning-Experience Plattformen (LXP) die Lernenden selbst noch stärker in den Mittelpunkt. Sie sollen ihre Lernumgebung mitgestalten können. Lernende können dabei auf firmeninterne Lernressourcen zugreifen, aber auch externe Lernmaterialien zu ihrem Lernbereich hinzufügen oder selbst Lernmaterialien erstellen. Das System lernt dabei die Lernvorlieben der Nutzenden kennen. Hierdurch wird es möglich, dass die Lernplattform den Lernenden weitere passende Lerneinheiten vorschlägt. Auch das Lernen durch den Austausch und Kontakt mit anderen Lernenden wird bei LXPs unterstützt, da beispielsweise Lerninhalte mit Kolleginnen und Kollegen geteilt oder digitale Lerngruppen gegründet werden können. Viele „klassische“ LMS bieten mittlerweile Funktionalitäten an, die klassischerweise zu LXPs gehören, wie z. B. einen Chat für die Kommunikation der Lernenden untereinander.

der. Die Unterschiede zwischen den beiden Lernplattform-Arten werden daher immer geringer.

LMS, aber vor allem auch LXPs sind mit relativ hohen Kosten verbunden. In den 2000er und 2010er Jahren galten LMS als Rückgrat der Lernorganisation, LXPs sind erst seit rund zwei Jahren auf dem Markt und in Deutschland noch nicht weitverbreitet. Um die Anschaffung und Pflege eines LMS oder LXP zu umgehen, können Unternehmen auch die Möglichkeit nutzen, die Lernmaterialien auf Websites oder anderen Plattformen bereitzustellen. Großes Potenzial sehen Fachleute z. B. in Plattformen für Teams-Kommunikation. Der Vorteil ist hier die Integration verschiedener Funktionen durch Teams, Slack und Co. Eine Plattform zum Kommunizieren, Kollaborieren und Ablegen von Wissen erfüllt vieles, was auch LMS bieten – und sogar noch mehr: Man kann sie im Gegensatz zu LMS für das Lernen und Arbeiten nutzen.



IMPULS AUS DER PRAXIS



HOLGER KOBLER

Regional Vice President DACH,
Udacity

Udacity fing als Start-up an. In welche Bildungslücke sind Sie damals gestoßen? Was unterscheidet Sie von anderen Bildungsanbietern?

Unser Schwerpunkt liegt auf der Kompetenzentwicklung. Udacity Nanodegree-Programme bestehen aus einer Kombination von Online-Unterricht und praktischen Projekten, die von erfahrenen Technologiepraktikern für konkrete Anwendungsfälle in der Praxis entwickelt wurden. Unsere Programme konzentrieren sich ausschließlich auf die gefragtesten Technologien wie Data Science, künstliche Intelligenz und Automation und bereiten die Lernenden darauf vor, ihre neu erworbenen Fähigkeiten direkt einzusetzen.

Sie konzentrieren sich vor allem auf Kurse rund ums Programmieren oder auf sehr spezielle Zukunftsthemen wie z. B. künstliche Intelligenz. Wie sieht Ihr klassischer Firmenkunde in Deutschland aus?

Unser Kursangebot wird fortlaufend erweitert. Alleine in diesem Jahr machen wir nach der gerade gestarteten „School of Cybersecurity“ über 25 neue Programme zugänglich. Unsere Learner setzen die neu erworbenen Fähigkeiten in einem breiten Umfeld praxisnah ein; Tutoren nutzen ihre Praxiserfahrung und sorgen so für einen zielgerichteten Wissenstransfer. Unsere Kunden sind ein Querschnitt der deutschen Volkswirtschaft und des öffentlichen Sektors. Wir arbeiten eng mit dem global agierenden deutschen Mittelstand, mit Großunternehmen im Automobilbereich und dem Finanzsektor zusammen, aber zunehmend auch mit dem öffentlichen Sektor eng entlang deren Lernzielen.

Sie bieten Ihre Kurse rein digital an. Ergeben sich daraus Probleme, z. B. beim Thema Datenschutz?

Datenschutz, HR-Normen und die Beachtung aller geltenden EU-Regularien haben für uns allerhöchste Priorität. Wir kombinieren Lerninhalte und IT-Integration hochindividuell. Um ein Beispiel zu geben: Mit einigen unserer internationalen Kunden arbeiten wir mit vollständig anonymisierten Personendaten, die den Standort der Firma niemals verlassen. Hierbei sind wir oft Vorreiter, da die tägliche Nutzung digitaler Lerninhalte in dieser Größenordnung für viele Unternehmen und Institutionen neu ist.

3. NACHTEILE, STOLPERSTEINE UND HERAUSFORDERUNGEN VON E-LEARNING

Auch wenn E-Learning viele Vorteile hat, erreichen Unternehmen und ihre Beschäftigten die gewünschten Lernprozesse und -ergebnisse nicht „automatisch“. Selbstverständlich muss die digitale Infrastruktur im Unternehmen – und falls zu Hause gelernt wird, auch im Homeoffice vorhanden sein. Außerdem ist es wichtig, die E-Learning-Angebote an die Rahmenbedingungen des Betriebs anzupassen und die Beschäftigten frühzeitig einzubinden.

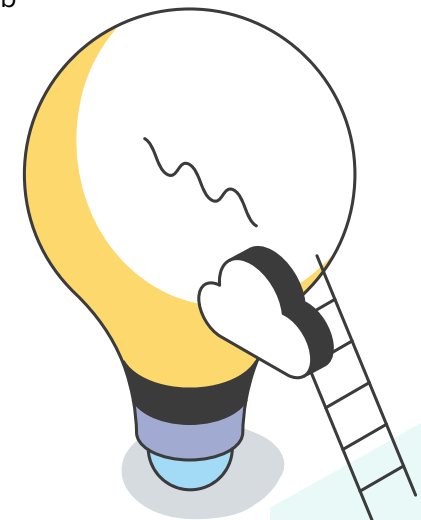
Die Vielfalt der E-Learning-Angebote auf dem Markt – an sich ein Vorteil – kann es Unternehmen erschweren, sich zwischen den verschiedenen Angeboten zu entscheiden. Um genau beurteilen zu können, welches E-Learning-Programm tatsächlich zum Betrieb passt, sollte eine Pilotierungsphase vorgeschaltet werden, in der eine Demoversion getestet werden kann. Gute Checklisten zur Einführung von E-Learning stellt das IW Köln unter www.kofa.de zur Verfügung.

3.1 Nachteile

E-Learning ist nicht immer, nicht für jeden und nicht für jedes Weiterbildungsziel die beste Wahl – gerade wenn es nach der Corona-Pandemie wieder möglich ist, andere Lernende

sowie Dozenten real zu treffen. Viele Beschäftigte schätzen es, andere im Training persönlich kennenzulernen, auf direktem Weg zu kommunizieren und sich gegenseitig beim Lernen zu unterstützen.

Vom sozialen Miteinander einmal abgesehen gibt es weitere Aspekte, die gegen (reines) E-Learning sprechen können. Bevor ein Betrieb E-Learning einführt, sollten die Eigenschaften der Zielgruppe im Betrieb genau geprüft werden. Notwendige digitale Kompetenzen sind nicht bei allen Beschäftigten vorhanden. Im Vergleich zu klassischen Präsenzformaten ist die individuelle Teilnehmerbetreuung beim E-Learning eingeschränkt – oder je nach Format gar nicht vorhanden. Deshalb kommt es besonders darauf an, dass Beschäftigte beim E-Learning die nötige Selbstlernkompetenz, Lernmotivation und Selbstdisziplin mitbringen. Bei internationalen E-Learning-Anbietern sind die Kurse i. d. R. auf Englisch. Sollten diese inhaltlich infrage kommen, muss mit den jeweiligen Beschäftigten geklärt werden, ob Englischkenntnisse in ausreichendem Maße vorhanden sind.



3. NACHTEILE, STOLPERSTEINE UND HERAUSFORDERUNGEN VON E-LEARNING

Lernen die Beschäftigten am Arbeitsplatz, so könnten sie durch Telefon, eingehende E-Mails oder Arbeitskolleginnen und -kollegen beim Lernen gestört oder abgelenkt werden. Andererseits bringt dies den Vorteil, dass sie in wichtigen Angelegenheiten erreichbar wären und das E-Learning ggf. unterbrechen könnten.

Die E-Learning-Angebote können zumeist nicht durch die Bundesagentur für Arbeit gefördert werden, da die Angebote i. d. R. nicht nach der AZAV zugelassen sind und auch kürzer dauern als die für eine Förderung notwendigen mehr als 120 Stunden. Gleichwohl haben viele Bildungsträger – nicht zuletzt auch im Zuge der Corona-Pandemie – ihre förderfähigen Weiterbildungsangebote auf virtuelle oder hybride Formate umgestellt.



3.2 Stolpersteine und Herausforderungen

Datenschutz und Mitbestimmung

Durch die Nutzung von E-Learning kann es zur Erhebung von personenbezogenen Daten kommen. Das kann z. B. den Namen des Nutzers betreffen sowie weitere Informationen über das Lernverhalten: Wann und von wo hat sich jemand angemeldet? Welche Videos hat sich die Person angeschaut? Hat sie diese bis zum Ende gesehen oder zwischendurch abgeschaltet? Welche Teile der Kurse hat sie wiederholt? Wie hat sie bei Tests abgeschnitten? Welche Fragen hat sie gestellt? Mit wem hat sie sich ausgetauscht? Und worüber?

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) stellen einen hohen Schutz von Beschäftigtendaten sicher. Datenschutz ist grundsätzlich aber kein K.-o.-Kriterium für die Nutzung von E-Learning. Einzelheiten der Nutzung von E-Learning können durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden. Zum Beispiel ist vorstellbar, dass nur die direkte Vorgesetzte und/oder HR Informationen erhalten und die Learning Reports minimal gehalten werden, z. B. im Sinne von „bestanden“ oder „nicht bestanden“. Beschäftigte sollten darüber informiert werden, welche Daten über sie verarbeitet werden, wenn sie sich das erste Mal in das E-Learning-Tool einloggen. Darüber hinaus können in der Betriebsvereinbarung Regelungen

IMPULS AUS DER PRAXIS



**MARC-ANDREAS
DEMSKI**

Diplom-Kaufmann,
Inhaber Reformhaus DEMSKI

Wo haben Sie Weiterbildungsbedarf?

Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir sie beim Einkaufen gut beraten. Daher ist es uns wichtig, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig Schulungen zu neuen Produkten anzubieten. Nur so können wir das nötige Fachwissen auch zu sehr speziellen Produkten sicherstellen.

Wie setzen Sie digitale Tools bei der Weiterbildung Ihrer Beschäftigten ein? War Corona ein Game Changer?

Die regelmäßigen Produktschulungen fanden vor Corona in Präsenz statt. Jetzt machen wir das über Zoom. Dabei können wir die bisherigen Präsenzs Schulungen nicht 1:1 übersetzen, sondern arbeiten mit verschiedenen didaktischen und technischen Tools, um Schulungen ansprechender und wirksamer zu gestalten. Darüber hinaus nutzen wir – auch schon vor Corona – das Angebot von myFlexnet –, dem

Netzwerk für digitales Lernen im Handel. Das ist eine effiziente Möglichkeit, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Kassearbeitsplätze oder für Themen wie „Umtausch und Reklamation“ zu schulen.

Gab es Berührungsängste seitens Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Umsetzungsprobleme im Hinblick auf digitale Lernangebote?

Nein, unsere Beschäftigten sind digitalen Tools gegenüber sehr aufgeschlossen gewesen und sehen die Vorteile. Sie können damit flexibel lernen – auch von zu Hause aus. Dazu beigetragen hat sicherlich, dass unsere Tools technisch einwandfrei funktionieren und die Inhalte didaktisch gut aufbereitet sind.

Wird künftig alles digital stattfinden?

Definitiv nicht. Digitale Tools bieten zwar viele Vorteile, aber die persönliche Dimension fehlt – die Begegnung von Mensch zu Mensch. Ich kann mir vorstellen, dass nach Corona ca. 80% digital und 20% der Weiterbildungen in Präsenz stattfinden werden.

3. NACHTEILE, STOLPERSTEINE UND HERAUSFORDERUNGEN VON E-LEARNING

getroffen werden, ob das Lernen mit digitalen Medien in der Freizeit oder in der Arbeitszeit oder jeweils anteilig – und zu welchen Anteilen – erfolgen soll und ob private oder dienstliche Endgeräte genutzt werden. Auch die Frage, wie z. B. Lernen per Lern-App übers Smartphone im Bus behandelt wird, kann hier adressiert werden. Festgelegt werden könnte außerdem, wie lange sich Beschäftigte mit bestimmten Lerninhalten beschäftigen sollten.

Die Einführung der E-Learning-Tools im Unternehmen ist mitbestimmungspflichtig. In der Regel steht der Betriebsrat aber neuen Formen der Weiterbildung offen gegenüber, gerade wenn der Datenschutz gewährleistet ist. Um mit der schnellen Dynamik/Entwicklung neuer Lernangebote mitzuhalten, ist es sinnvoll, den Betriebsrat frühzeitig einzubeziehen.

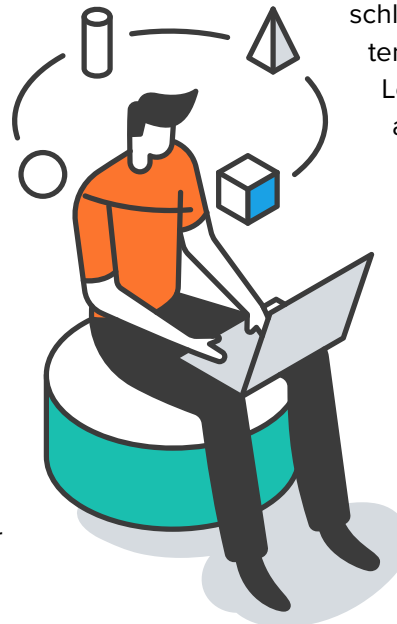
Es gibt viele internationale Anbieter von E-Learnings, deren Server außerhalb der EU liegen, z. B. in den USA. Dann werden die Daten nicht innerhalb der EU verarbeitet. Daher sollten die Verträge mit internationalen Anbietern dieses Problem adressieren, um ungewollte Zugriffe auf Daten zu vermeiden und sicherzustellen, dass die DSGVO und betriebliche Bestimmungen zum Datenschutz nicht außer

Kraft gesetzt werden. Unternehmen sollten auch darauf achten auszuschließen, dass der Verkauf von Daten ihrer Beschäftigten zu Recruiting-Zwecken genutzt wird.

Inklusion besonderer Zielgruppen

Der Einsatz digitaler Medien ist für viele Zielgruppen im Betrieb gut geeignet. Dazu zählen wegen der großen zeitlichen und räumlichen Flexibilität von digitalen Weiterbildungsangeboten z. B. auch Teilzeitbeschäftigte oder Beschäftigte, die nach längerer Abwesenheit (z. B. Krankheit, Elternzeit, Sabbatical etc.) einen Wiedereinstieg in den Beruf planen. Bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund und schlechten Deutschkenntnissen sowie bei Beschäftigten mit Behinderungen hängt die Effektivität von E-Learning-Angeboten u. a. davon ab, wie stark diese an die spezifischen Bedürfnisse dieser Beschäftigtengruppen angepasst werden können (visuell, auditiv, haptisch und sprachlich).

Digitale Lernangebote externer Anbieter sind i. d. R. nicht barrierefrei nach Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1 (digitale Barrierefreiheit). Einige Beschäftigte mit Behinderungen, z. B. Seh- oder Hörbehinderung, können diese Angebote eventuell nicht vollumfänglich nutzen. Hier bietet es sich an, zusammen mit dem Betriebsrat und



3. NACHTEILE, STOLPERSTEINE UND HERAUSFORDERUNGEN VON E-LEARNING

entsprechend einer ggf. vorliegenden Inklusionsvereinbarung Möglichkeiten zu entwickeln, damit alle Beschäftigten die digitalen Weiterbildungsangebote nutzen können. Es wäre z. B. auch möglich, diesen Personen eine persönliche Betreuung zur Seite zu stellen, sodass – ähnlich wie in Präsenzseminaren – stärker auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen werden kann. Denkbar wären auch geeignete Patenschaften oder Tandems im Betrieb. Dies ist nicht nur für Beschäftigte mit Behinderungen oder schlechten Deutschkenntnissen sinnvoll, sondern unter Umständen auch für ältere Beschäftigte, die EDV-technisch nicht versiert sind. Auch Lernbeeinträchtigte und Geringqualifizierte, denen das selbstbestimmte Lernen nicht immer leichtfällt, könnten so unterstützt werden.

Beschäftigte im gewerblichen Bereich

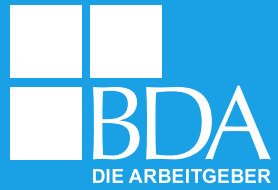
E-Learning kann auch für Beschäftigte in der Produktion sinnvoll eingesetzt werden. Es muss jedoch eine passende Infrastruktur geschaffen werden, denn i. d. R. haben „blue collar workers“ keinen eigenen PC-Arbeitsplatz. Vorstellbar wäre z. B. ein Arbeitsplatz mit Computer im Werk, der abwechselnd von verschiedenen Beschäftigten genutzt werden kann, oder die vorübergehende Ausgabe von Tablets, die sogar von manchen Bildungsanbietern übernommen wird. Denkbar wären auch Vereinbarungen darüber, private mobile Endgeräte wie Smartphones für E-Learning im Betrieb zu nutzen. In explosionsgeschützten Bereichen

z. B. in der Chemiebranche muss allerdings darauf geachtet werden, dass die Nutzung elektronischer Geräte untersagt ist bzw. nur spezielle Geräte mit Explosionsschutzzulassung eingesetzt werden dürfen, die deutlich teurer als normale IT-Geräte sind. In solchen Werkstätten gibt es dann aber oft schon Meisterbüros, die für E-Learning auch von anderen Beschäftigten genutzt werden könnten.

Viele E-Learning-Angebote erfordern eine Anmeldung/ Authentifizierung per E-Mail-Adresse. Dies wirft für Beschäftigte in der Produktion, die häufig keine Unternehmens-E-Mail-Adresse besitzen, die Frage auf, ob das Unternehmen ihnen aufgrund des E-Learnings eine Unternehmens-E-Mail-Adresse einrichten sollte, eine ggf. vorliegende private E-Mail-Adresse genutzt werden könnte oder ob der Zugang zum E-Learning auch auf anderem Wege sichergestellt werden könnte.

Wird die Produktivität von Beschäftigten in der Produktion übers Jahr z. B. anhand von fertiggestellten Stückzahlen gemessen, sollte zusammen mit dem Betriebsrat eine Regelung gefunden werden, wie die „nicht produktive Arbeitszeit des E-Learnings“ gezählt wird. Adäquate Lösungen müssen auch für die Organisation des Lernens gefunden werden, wenn Beschäftigte im Schichtmodell arbeiten.





BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

T +49 30 2033-1070

strategie@arbeitgeber.de

www.arbeitgeber.de

Stand: Juni 2021