E-BOOK

Sichern Sie den Erfolg des Lernens in Ihrer Organisation in 6 Stufen

Auf Grundlage der Erfahrungen von mehr als 200 Kunden

STUDYTUBE

An wen richtet sich das E-Book:
Alle, die für die Einführung und Annahme des Lernens in Organisationen und Unternehmen zuständig sind, zum Beispiel als Führungskraft im Bereich Lernen und persönliche Weiterentwicklung, im Personalmanagement, in der Personalleitung oder Personalberatung.

Warum ist Lernen so wichtig?
Als Manager Learning & Development/Personalentwicklung oder HR-Profi ist Ihnen bewusst, dass sich Lernen und persönliche Weiterentwicklung zu einem immer wichtigerer Bestandteil von Organisations- oder Unternehmensstrategien entwickeln.
Globalisierung, immer schneller voranschreitende technologische Entwicklungen, die Bedeutung der langfristigen Einsetzbarkeit von Personal und die Entwicklung zu einer agilen Organisation prägen den Alltag. Auf einem immer angespannteren Arbeitsmarkt haben MitarbeiterInnen mehr Wahlmöglichkeiten und werden Organisationen, die vielfältige Weiterentwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bieten, attraktiver. Es wird daher immer wichtiger, das Lernen und die persönliche Weiterentwicklung in Organisationen erfolgreich einzusetzen und zu fördern. Und genau davon handelt dieses E-Book. Auf Grundlage der Erfahrungen von mehr als 200 Kunden haben wir ein 6-Stufen-Modell entwickelt, dass Sie dabei unterstützt, Lernen und persönliche Weiterentwicklung erfolgreich in Ihrer Organisation zu verankern.

Weit verbreitete Barrieren
Vielleicht ist Ihnen schon klar, welche Weiterbildungsmöglichkeiten Sie anbieten möchten, aber wissen Sie noch nicht genau, wie Sie diese mit Ihren Organisationszielen verknüpfen. Und wie erreichen Sie, dass Ihre ganze Organisation mitzieht? Sind sich alle des Nutzens und der Notwendigkeit des Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung bewusst? Damit die Einführung des Lernens gelingt, müssen Sie einige Barrieren überwinden.
Am weitesten verbreitet waren nach unseren Beobachtungen bei Organisationen, die einen Einstieg ins Lernen ernsthaft anstreben, die folgenden Barrieren.

- **Gegensätzliche Sichtweisen**

Wenn Sie in der Mitarbeiterschaft nach Lernbarrieren fragen, wird die Antwort oft anders ausfallen als in der Arbeitgeberschaft. Unter MitarbeiterInnen herrscht oft die Auffassung, Lernen werde zwar von ihnen erwartet, aber man biete ihnen dafür nicht genügend Zeit und Unterstützung. Dabei wird das Konzept ‚Lernen' zwar zu Papier gebracht, aber das nehmen ArbeitnehmerInnen oft als ‚Spielerei der Personalabteilung' wahr. Die Arbeitgeberschaft dagegen ist der Meinung, das Personal entfalte für seine eigene Weiterentwicklung zu wenig Eigeninitiative.

- **Lernen steht nicht als Säule der Strategie auf der Agenda des Managements**

Viele Organisationen definieren das Lernen nicht als strategisches Ziel.
Dann findet in Bezug auf seinen Nutzen und Wert keine oder nicht genug Kommunikation (und Führung) statt. In diesem Fall werden der Nutzen und die Notwendigkeit des Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung nicht ausreichend wahrgenommen. Es wird noch selten von Beispielen berichtet, bei denen Lerninitiativen tatsächlich Entscheidendes im Geschäftsbetrieb bewirkt haben.

- **MitarbeiterInnen sind über das Lehrangebot nicht auf dem Laufenden**

Es sind genügend Budget und ein umfangreiches ausgewogenes und auf die Ziele abgestimmtes Angebot vorhanden und dennoch wird wenig gelernt. Das liegt oft daran, dass ein guter Kommunikationsplan zum Ziel und zur Förderung des Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung in der Organisation fehlt.

- **Das Lehrangebot ist nicht auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt**

Oft wird der Fehler gemacht, das Lehrangebot nur aus der Managementperspektive (Top-down) zu betrachten. Natürlich ist es wichtig, den gesamten Pflichtlehrstoff für alle festzulegen. Doch wenn sich MitarbeiterInnen im Lehrangebot nicht wiederfinden (und zu wenig Augenmerk auf ihre individuellen Bedürfnisse gelegt wird), springen sie ab.

ERFOLG = **QUALITÄT** x **Akzeptanz**

- **Es findet kein Monitoring der angebotenen Schulung und Weiterbildung statt**

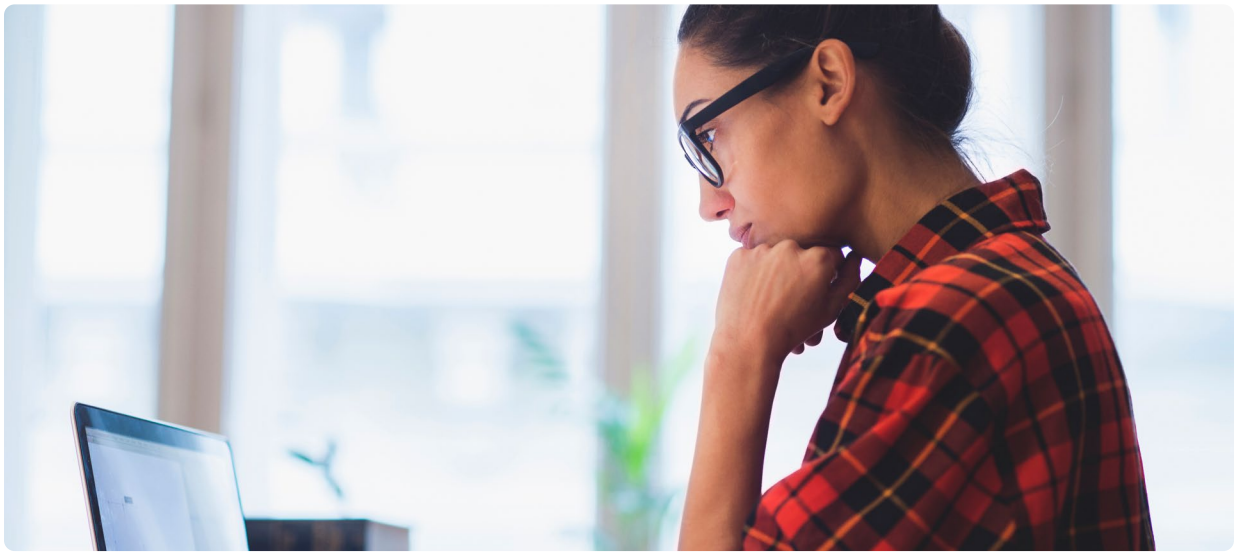
Es wird mehr in Weiterbildung investiert, aber aufgrund des Arbeitsdrucks ist zu wenig Raum für ein gutes Monitoring vorhanden (so die Branchenorganisation für private Bildungseinrichtungen in den Niederlanden NRTO, 2018). Dabei wissen ArbeitnehmerInnen oft auch selbst nicht, wie viel sie aufwenden dürfen.

Der Weg zu einer erfolgreichen Einführung und Annahme des Lernens

Die genannten Barrieren führen in vielen Fällen dazu, dass das Lernen in einer Organisation stagniert. Der Grund ist: Man legt zu wenig Augenmerk auf die Annahme des Lernens und der persönlichen Weiterentwicklung in der Organisation, obwohl sich der Erfolg in diesem Fall als Produkt aus Qualität und Akzeptanz ergibt.

Kurz gesagt: Es reicht nicht aus, sich nur auf die Qualität des Lehrangebots zu konzentrieren. Der größte Gewinn lässt sich bei der Akzeptanz erzielen. Aber wie kann man dem Lernen einen festen Platz in der Organisation geben? Um die Akzeptanz tatsächlich voranzubringen, haben wir ein praktisches 6-Stufen-Modell entwickelt. Dabei nahmen wir die Erfahrungen unserer mehr als 200 Kunden ausführlich unter die Lupe. Was hat gut funktioniert? Und was nicht?

Dieses E-Book enthält neben praktischen Tipps zu jeder Stufe ein Fallbeispiel aus unserem Kundenkreis. Inspirierende Berichte von Organisationen, bei denen das Lernen heute tatsächlich eine wichtige Rolle spielt. So erfahren Sie, wie Sie die wichtigsten Fallstricke vermeiden. Außerdem erhalten Sie eine hervorragende Vorlage für die Verankerung einer Lernkultur in Ihrer Organisation!



1. Setzen Sie klare Ziele
2. Beziehen Sie Ihr Personal ein
3. Schaffen Sie relevante, vielfältige und barrierefreie Lernangebote
4. Kümmern Sie sich um die Strategie und die Sicherung
5. Erstellen Sie einen Kommunikationsplan
6. Führen Sie einen Zyklus zur kontinuierlichen Verbesserung ein

1 Setzen Sie klare Ziele

Das Setzen klarer und konkreter Ziele (nach dem SMART-Prinzip) kann schwierig sein. Ziele werden zwar oft klar definiert, aber sind nicht immer realistisch oder messbar. Es folgt eine Reihe von Tipps für klare Ziele.

Schaffen Sie Lernziele

Verwenden Sie als Grundlage für die Formulierung Ihres Lernziels das Organisations- oder Unternehmensziel. Sehen Sie sich als Inspirationsquelle auch die Vision und Mission der Organisation oder des Unternehmens an. Stellen Sie sicher, dass die Lernziele immer messbar sind, indem Sie diese nach der SMART-Methode (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert) definieren.
Schaffen Sie diese Ziele nicht selbst, sondern unter möglichst großer Beteiligung des Personals, zum Beispiel in Form einer Umfrage.

Fangen Sie klein an

Es ist hilfreich, klein anzufangen, zum Beispiel mit einer einzelnen Abteilung oder Funktionsgruppe. Beginnen Sie beispielsweise einmal mit ein paar Videos. Oder lesen Sie einen Artikel. Sie brauchen nicht gleich Ihre ganze Belegschaft auf einen sechswöchigen Lehrgang zu schicken. Die Erfahrungen, die Sie mit dieser Gruppe sammeln, können Sie anschließend für den Rest Ihrer Organisation nutzen. Prüfen Sie kritisch, welche Hilfsmittel benötigt werden und wie diese in die bestehende Palette von Instrumenten in der Organisation passen. Indem Sie mit realistischen Zielen beginnen, erhöhen Sie die Akzeptanz.

Matthijs Hilbers
Customer Success Manager Studytube

„Zeigen, nicht erzählen! Beginnen Sie mit leicht erreichbaren Zielen. Zeigen Sie, wie niederschwellige Lerninitiativen große Auswirkungen auf die Ergebnisse der Organisation entfalten können.“

„Schaffen Sie einen Aufhänger!“

Caesar Kuiper
Personalleiter

Welche Lernziele haben Sie gesetzt?
Wir begannen mit einem klaren Ziel, und zwar damit, der Belegschaft am Arbeitsplatz digitale Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln. So wollten wir einen großen Teil des Weiterbildungsbedarfs abdecken und das Lernen wirklich niederschwellig gestalten.

Ein weiteres Hauptziel war, unseren Verkaufsberaterinnen und -beratern eine andere Arbeitsmethode zu vermitteln, und zwar den Verkauf von Küchen zu Festpreisen statt mit Rabatten. Das passt besser zur Aufstellung von Bruynzeel als Anbieter, der sich durch Qualität und Zuverlässigkeit kennzeichnet. Eine enorme Umstellung!

Für unsere Werke hat Sicherheit Priorität. Deshalb haben wir für sie gesonderte Ziele definiert. Außerdem wurden unsere Lieferanten von uns einbezogen, um die Zahl der persönlichen Besprechungen zu reduzieren.

Mittlerweile sind wir auf den Geschmack gekommen und haben für viele weitere Abteilungen und Ziele E-Learnings erstellt, zum Beispiel zu Themen wie physische Sicherheit, DSGVO und Rolle der Vertrauensperson. Das sind oft Pflichtbestandteile und die können wir über die Lernplattform gut verfolgen. Für fast alle wurde ein Lernpfad mit drei oder vier Lernangeboten im Jahr entwickelt.

Inwieweit wurden diese Ziele erreicht?
Die Verkaufsmethode hat sich komplett verändert und das Personal fühlt sich damit wohler. Das schlägt sich in einem höheren NPS-Wert, einem wichtigen Gradmesser für die Kundenzufriedenheit, nieder. Und auch im

Umsatz, denn der ist gestiegen.

Ein sekundäres Ziel war herauszufinden, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung nicht weiterkommen. Auch ein Monitoring in diesem Bereich ist nun leicht möglich. Außerdem hat die Zahl der Termine mit Lieferanten stark abgenommen. Wir sind jetzt sogar so weit, dass Lieferanten uns E-Learnings bereitstellen.

Das Wichtigste ist, dass der Weiterbildungsdruck für unser Personal abgenommen hat. Früher waren fast alle Schulungen Präsenzveranstaltungen: Eine Sicherheitsschulung dauerte beispielsweise einen ganzen Tag. Jetzt dauert sie eine Stunde.

Welche neuen Lernziele haben Sie gesetzt?
Ab 1. März wollen wir die Lernplattform auch für das Onboarding einsetzen, um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen schnelleren Einstieg am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Damit das Ganze noch mehr Spaß macht, nutzen wir ‚Gamification'. Das ist eine Art Wettbewerb, bei dem das Personal über Lernaufgaben Punkte erzielen kann. Davon sind wir total begeistert!

Welche Tipps haben Sie für andere Organisationen beim Setzen von Zielen?
Wichtig ist, dass Sie einen Aufhänger dafür haben. Einfach eine Bibliothek mit E-Learnings einführen, das funktioniert nicht. Man muss Dringlichkeit schaffen. Wir nutzten als Aufhänger die Umstellung auf eine neue Arbeitsmethode und die Sicherheit in den Werken. Anschließend machten wir die Nutzung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv. Das war entscheidend für den Erfolg.

Caesar Kuiper
Personalleiter
DKG

„Vergessen Sie nicht: Das Allerwichtigste ist, **Lernen so zu gestalten, dass es mehr Spaß macht**"

2 Beziehen Sie Ihr Personal ein

Unerlässlich für eine erfolgreiche Einführung und Annahme des Lernens sind die Beiträge und die Mitwirkung aller MitarbeiterInnen. Oft wird dies erst spät in den Blick genommen, obwohl es einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist. Wie erreicht man das? Einige Dinge, die Sie nicht vergessen sollten.

Beantworten Sie die Frage: Was bringt mir das?
Machen Sie den MitarbeiterInnen bewusst, dass sie – durch das Lernen – ihre Arbeit besser, schneller und klüger erledigen können. Das Personal sollte es direkt in der Praxis anwenden können. Außerdem ist es wichtig, den Fokus nicht nur auf die Bedürfnisse der Organisation oder des Unternehmens zu legen, sondern auch auf Bedürfnisse Ihrer MitarbeiterInnen wie beispielsweise deren persönliche Weiterentwicklung und Karriereentwicklung. Eine der einfachsten Methoden zur Ermittlung der wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft ist: einfach fragen.

Belohnen Sie MitarbeiterInnen für ihren Einsatz
Sehen Sie sich an, wer im Team beim Lernen am aktivsten ist (oder war). Belohnen Sie diese aktiven MitarbeiterInnen, zum Beispiel indem Sie ihnen Schulungen anbieten, die auf ihren persönlichen Lernbedarf ausgerichtet sind, oder ihnen die Chance geben, am Jahresende Preise zu gewinnen. Betrachten Sie diese ArbeitnehmerInnen als Ihre Augen und Ohren in der Organisation. Denn sie wissen, wie im Kollegenkreis in der Kaffeepause über die Lernangebote gesprochen wird, und können daher indirektes, aber wertvolles Feedback geben. Außerdem sind begeisterte MitarbeiterInnen oft auch engagierte Leute, die gern daran mitwirken, andere zu inspirieren.

Teilen Sie Erfolgsgeschichten mit dem Personal
Teilen Sie Erfolge mit anderen MitarbeiterInnen in der Organisation, zum Beispiel über Erfahrungsberichte oder die Anregung zur Weiterempfehlung in der Mitarbeiterschaft. Wenn ein Mitarbeiter von einer Schulung begeistert ist und Teammitgliedern von seinen Erfahrungen berichtet, wird wahrscheinlich eine höhere Akzeptanzrate für genau diese Schulung zu beobachten sein.

Übertragen Sie Ihren eigenen MitarbeiterInnen eine Botschafterrolle!

Bieten Sie WissensträgerInnen eine Bühne

In der Organisation sind MitarbeiterInnen tätig, die über Expertise in ihrem Fachgebiet verfügen. Das kann zum Beispiel ein Vertriebsleiter sein, der alles über den Vertrieb weiß, oder eine Mitarbeiterin der Finanzabteilung, die sich bei Microsoft Excel bestens auskennt. Sie verfügen über Wissen, das für die persönliche Weiterentwicklung anderer MitarbeiterInnen einsetzbar sein kann.

Bieten Sie deshalb diesen WissensträgerInnen eine Bühne und fördern Sie ‚Social Learning', das soziale Lernen in der Organisation.

Lassen Sie das Management die Vision verbreiten

Es ist wichtig, dass das Management die Vision unter der Mitarbeiterschaft verbreitet, indem es selbst mit gutem Beispiel vorangeht und zur Unterstützung geeignete Mittel wie Lernzeit und Lernbudget bereitstellt. Außerdem sollten Sie sich um einen Sponsor im Management bemühen.

Joost Frijdal
Chief Delivery Officer (CDO)
Studytube

„Versuchen Sie, bei den wichtigsten Interessenträgern zu erfragen, wo deren größte Schwierigkeiten liegen. Haken Sie nach, damit die wirklich schmerzlichen Probleme ans Licht kommen."

Joost Frijdal, Chief Delivery Officer (CDO) Studytube

„Stimmen Sie das Angebot auf die Wünsche Ihrer Benutzer ab“

Ronald Pruisscher
Personalmanager

Aveco de Bondt

Wie bringt Aveco das Personal dazu mitzuziehen?
Enthousiaste medewerkers zijn de beste ambassadeurs om leren op de kaart te krijgen. Hoe heeft Aveco de Bondt ervoor gezorgd dat werknemers aan boord kwamen?

AVECO ist ein mittelgroßes Ingenieurbüro in einer von schnellem Wandel geprägten Branche. Ein Hauptziel ist zu erreichen, dass das Personal langfristig einsetzbar bleibt. Ronald Pruisscher, Human Resource Manager bei Aveco de Bondt: „Es begann alles mit einer Zufriedenheitsumfrage unter unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daraus ging hervor, dass ‚Veränderung‘ ein Thema war, wofür sie wenig Zeit und Aufmerksamkeit hatten“.

Eine sehr gute Ausgangsbasis, um dem Lernen Bedeutung zu verschaffen. AVECO wollte den MitarbeiterInnen in dieser Frage eine wichtige Rolle übertragen. „Wir begannen mit internen Zusammenkünften in allen Niederlassungen. So wurde ein Denkprozess in Gang gesetzt“, so Pruisscher.

Es spielt auch eine Rolle, dass ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hochqualifiziert ist. Sie lassen sich nicht durch reines ‚Anschieben‘ in Bewegung versetzen.“ Ronald Pruisscher: „Fester Bestandteil des Zyklus der persönlichen Weiterentwicklung ist die Frage, wie sich das Arbeitsfeld weiterentwickelt und was dies für die Rolle der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet. Dadurch beschäftigen sie sich selbst intensiver mit diesem Thema.“ Die Personalabteilung hat dabei eine Vermittlerrolle: Durch

die Beseitigung von Barrieren nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schneller ihre persönliche Weiterentwicklung in Angriff.

Dabei geht AVECO so weit wie möglich selbst mit gutem Beispiel voran. Zum Beispiel kam der Hauptgeschäftsführer zum Einsatz, um die Bedeutung der von AVECO angeschafften Lernplattform mit einem Einführungsvideo zu unterstreichen. Doch das führte nicht automatisch zum Erfolg. Pruisscher: „Es gibt Schwankungen. Vom Personal hätte ich mehr Enthusiasmus erwartet." Unterstützung auf der Managementebene ist von wesentlicher Bedeutung, damit die Aufmerksamkeit der Belegschaft immer wieder auf das Thema gelenkt wird. Darauf hätte im Nachhinein betrachtet bei der Einführung stärker geachtet werden können. Pruisscher: „Wir haben im Vorfeld mit dem Management nicht genug darüber gesprochen, wie wir die Belegschaft aktivieren wollen. Außerdem erfordert auch die persönliche Weiterentwicklung des Managements Aufmerksamkeit. In diesem Bereich spielt wiederum die Geschäftsführung eine wichtige Rolle. Zum Beispiel haben nur wenige Führungskräfte den Lernpfad ‚Inspirierende Führung' absolviert. Das ist ein Zeichen, dass er bei ihnen nicht besonders gut angekommen ist."

Das Einarbeitungsprogramm läuft teilweise über die Lernplattform ab, die einen Einführungslernpfad umfasst. So kommen neue Kolleginnen und Kollegen gleich mit der Aveco de Bondt Academy in Kontakt und wird die Arbeit mit der Lernplattform schon selbstverständlicher. „Meine Hauptsorge gilt dem Stammpersonal. Es wird immer mehr gelernt, aber ständiges Kommunizieren bleibt wichtig. Zum Beispiel wurde der Lernpfad ‚Projektmanagement', eine Eigenentwicklung, gut aufgenommen. Wir müssen uns aber weiter dafür einsetzen. Über Mitteilungen im Intranet, im Büro aufhängte Poster", so Pruisscher.

Ronald Pruisscher
HR Manager
Aveco de Bondt

„Es wird immer mehr gelernt, aber ständiges Kommunizieren bleibt wichtig."

Welche Tipps hat Ronald Pruisscher für Organisationen, die eine Lernplattform einführen? Pruisscher: „Stimmen Sie das Angebot auf die Wünsche Ihrer Benutzer ab. Das war bei AVECO viel Arbeit. Wenn sie sich anmelden, müssen sie Dinge sehen, die sie ansprechen. Behalten Sie es deshalb selbst in der Hand, welche Onlineschulungen und Präsenzangebote Sie hinzufügen und einblenden. Wir brauchen zum Beispiel keine Schulung für Steuerberater.
Außerdem muss man Geduld haben. Stellen Sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer wieder die Frage, wie sie sich selbst weiterentwickeln möchten. So können Sie nach und nach eine Veränderung in Gang setzen.“

3 Schaffen Sie vielfältige relevante Lernangebote

Bei der Festlegung der Lernangebote sollten Sie nicht nur die Inhalte, sondern auch die Form berücksichtigen. Ein wichtiger Fallstrick: Die Lernangebote sind nicht auf die Lernbedürfnisse abgestimmt. Es folgt eine Reihe von Tipps für die Schaffung vielfältiger relevanter Lernangebote:

Achten Sie auf einen kreativen Umgang mit Inhalten
Legen Sie sich nicht zu sehr auf eine Lernform fest, sondern versuchen Sie zu variieren, um die Aufmerksamkeit zu halten. Denn jede Lernform hat ihre Vorteile. Manchmal möchte man Inhalte in kleinen Einheiten anbieten, um schnelle Fortschritte zu gewährleisten.
In anderen Fällen ist es gut, eine kurze Pause zu machen und etwas anderes Neues zu lernen. Für Organisationen ist es sinnvoll, Lernformen anzubieten, die auf verschiedene Lernstile und Ziele abgestimmt sind. Eine geeignete Form zum Informieren und Inspirieren sind beispielsweise Videos und Animationen. Wenn es um Übung und Unterweisung geht, empfiehlt es sich, Onlineschulungen und Bildschirmaufzeichnungen (Screen Recordings) einzusetzen.

Evaluieren Sie die Lernangebote regelmäßig

Durch die Aufnahme von Zwischenmessungen ins Lernprogramm erfahren Sie, ob die Lernaktivitäten wirkungsvoll genug sind und ob neue Lernbedarfe bestehen. So können Sie (frühzeitig) Korrekturen an den Schulungen vornehmen und das Lernverhalten lenken.
Überprüfen Sie regelmäßig, ob diese Programme eine messbare Wirkung auf Produktivität, Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit haben. Passen Sie danach das Programm entsprechend an und testen Sie erneut.

Bildung ist für alle da

Bieten Sie für alle Qualifikationsniveaus einen Zugang zu barrierefreiem Lernen. Höher und geringer Qualifizierte lernen oft unterschiedlich und in der Praxis werden für diese Gruppen auch andere Prioritäten gesetzt. Oft wird in der Praxis besonderes Augenmerk auf Menschen mit großem Potenzial gelegt, denen das Lernen relativ leicht fällt, oder aber nur auf hoch oder gering qualifiziertes Personal, obwohl gerade die durchschnittlichen MitarbeiterInnen (75 bis 80 % der Belegschaft) der ‚Motor' der Organisation sind.

Joost Frijdal
Chief Delivery Officer (CDO) Studytube

„Beginnen Sie mit einem überschaubaren Pilotprojekt und konzentrieren Sie sich auf die Probleme, mit denen sowohl Menschen auf den oberen als auch auf den unteren Ebenen der Organisation konfrontiert sind. Probleme, die sich mit einer kleinen Intervention leicht lösen lassen."

„Jeden Monat ist eine andere Schulung populär!“

Ilona Hassing
Bildungskoordinatorin

BLOS. kinderopvang

Bei der BLOS-Gruppe, einer Kinderbetreuungsorganisation in Utrecht, sind Lernen und persönliche Weiterentwicklung schon seit Längerem fest in der Organisation verankert. In der Kinderbetreuung muss das Personal verschiedene Anforderungen erfüllen, die sich aus gesetzlichen Vorschriften und Zertifizierungen ergeben, zum Beispiel in Bezug auf Erste Hilfe bei Kindern, Babytraining oder eine Zertifizierung im Bereich frühkindliche Bildung, Betreuung und Erziehung. Schon bald zeigte sich, dass beim Lernbedarf eine Straffung notwendig war. „Wir sind eine wachsende Organisation mit einer vielfältigen Mitarbeiterschaft“, so Ilona Hassing, Bildungskoordinatorin bei BLOS. „Wir wollen allen die Gelegenheit geben, auf unterschiedliche Weise einen Einstieg ins Lernen zu finden.“

Deshalb hat sich die ganze Organisation angeschlossen. „Wir haben für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Lernpfade erstellt. Für unsere Finanz- und Personalabteilung sind beispielsweise Schulungen zu Excel oder Besprechungs- und Gesprächstechniken sehr sinnvoll“, so Hassing. Alle Manager können auf das Manager-Portal zugreifen. Dadurch wissen sie genau, welche Themen die Belegschaft am meisten beschäftigen. Und das wechselt manchmal sehr stark: Auf Platz eins stand in diesem Monat die Schulung ‚Energie im Gleichgewicht‘ und im letzten Monat ein Rechtschreibtraining.

Zu Beginn ließ die BLOS-Gruppe ihren MitarbeiterInnen freie Hand. Hassing: „Alle stürzten sich voller Begeisterung auf die Akademie, aber es dauerte eine Weile, bevor alles wirklich in Gang kam. In der Praxis wird sie im Alltagschaos weniger genutzt. Das ist auch einer der Gründe, warum wir sie nächstes Jahr in den HR-Zyklus aufnehmen.

Wir wollen, dass sich das Lernen zu einem strukturellen Bestandteil entwickelt, und nicht etwas ‚Zusätzliches' ist." Eine weitere Lehre ist: Bleiben Sie relevant für Ihr Personal. Hassing: „Wir achten darauf, dass unsere Lernpfade ständig aktualisiert werden. Und wir machen immer wieder auf sie aufmerksam. Wichtig ist dabei Geduld: Denn durch Mundpropaganda werden sie immer beliebter. Es braucht auch ein wenig Zeit."

Geplant ist, die Lernangebote noch stärker auf Fachwissen auszurichten. Es gibt einen Plan, der vorsieht, pro Quartal ein Thema aufzugreifen. Hassing: „Im ersten Quartal dreht sich zum Beispiel alles um das Thema Elternkontakt. Das Zauberwort lautet dabei ‚Blended Learning' oder auch ‚integriertes Lernen'. Hier liegt tatsächlich der größte Nutzen: Die Belegschaft findet es angenehm, sich neben der Onlineschulung auch in Präsenzveranstaltungen in der Gruppe mit Lerninhalten zu beschäftigen. Dadurch wird der Lernstoff auf unterschiedliche Weise im Gehirn verankert. Präsenzschulungen können verkürzt werden, weil bereits online Stoff durchgenommen wurde, und daher ist bei solchen Schulungen genug Raum für Diskussionen unter den Teilnehmenden, eine echte Bereicherung und Wissensaustausch – sehr wertvoll und lehrreich!"

4 Kümmern Sie sich um die **Strategie und die Sicherung**

Zu den wichtigsten Aspekten für eine feste Verankerung des Lernens gehören eine Strategie für das Lernen und die Wissenssicherung. Alles, was dazu festgelegt ist, unterstützt MitarbeiterInnen bei der Integration des Lernens in ihren Arbeitsprozess. Welche weiteren Aspekte sind zu beachten?

Schaffen Sie Standard-Lernzeiten

Standard-Lernzeiten erinnern MitarbeiterInnen daran, kontinuierlich in die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zu investieren. Das können tägliche oder wöchentliche Lernzeiten sein oder eine Vereinbarung über das Erreichen eines Lernziels in einem längeren Zeitrahmen, zum Beispiel das Absolvieren mindestens einer Schulung innerhalb eines Halbjahrs. Tappen Sie nicht in die Falle des ‚Lernens außerhalb der Arbeitszeit'. Menschen bleiben Gewohnheitstiere und haben das Bedürfnis nach einem geregelten Ablauf. Standard-Lernzeiten bieten MitarbeiterInnen in ihrem Lernprozess Klarheit und Orientierung.

Lernen durch Feedback

Womit sind MitarbeiterInnen konfrontiert? Helfen Sie ihnen in ihrer Entwicklung weiter, indem Sie ihnen konstruktives Feedback zum Lernprozess geben. Diese Rückmeldung hilft den MitarbeiterInnen, sich langfristig zu verbessern, und stärkt ihr Selbstvertrauen in das eigene Können. Sprechen Sie sie nicht nur auf ihre Entwicklung und verbesserungswürdige Aspekte an, sondern bieten Sie ihnen auch Anknüpfungspunkte für den Umgang mit dem Feedback.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran

Wenn Lernen immer wieder in den Arbeitsalltag der Belegschaft integriert wird, sinkt die Hemmschwelle für den tatsächlichen Einstieg ins Lernen. Aktivieren Sie daher Management und Führungskräfte, damit diese mit gutem Beispiel vorangehen. Sorgen Sie auf jeden Fall dafür, dass die Führungskräfte mitziehen.

Halten Sie Vereinbarungen sorgfältig fest
Oft ist das Personal stark in seinen Arbeitsalltag eingebunden. Achten Sie deshalb darauf, dass Vereinbarungen sorgfältig festgehalten werden, damit alle MitarbeiterInnen wissen, woran sie sind. Machen Sie deutlich, was von ihnen erwartet wird und wann. Und vergessen Sie nicht, die Höhe des Budgets anzugeben, das sie aufwenden können.

„Lernen und Weiterentwicklung sind tatsächlich Teil der DNA von Meander."

Marcel Dortants
Lernkoordinator, Zorggroep Meander

Wie steht es um die Strategie und Sicherung des Lernens bei Zorggroep Meander?
„Beim Pflegedienstleister Zorggroep Meander ist der Großteil der Belegschaft in der Pflege tätig. Daher muss das Personal strenge Rechtsvorschriften einhalten. Alle drei Jahre werden unsere Pflegekräfte von Neuem geprüft", so Marcel Dortants, Lernkoordinator bei Meander. „Dabei haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst eine wichtige Aufgabe. Unsere Aufgabe ist es, sie zu unterstützen und es ihnen zu ermöglichen, kompetent und qualifiziert zu bleiben."

„Für uns besteht das Ziel darin, dass Lernen tatsächlich Teil ihrer DNA wird." Dabei wird hauptsächlich am Arbeitsplatz von- und miteinander gelernt. Daraus ergeben sich auf beiden Seiten Vorteile, denn so wurde die persönliche Weiterentwicklung auch tatsächlich Teil der Unternehmenskultur.

Die Vision zum Lernen und zur persönlichen Weiterentwicklung wird bei Meander gemeinsam mit allen Bereichen der Organisation beschlossen. Dortants: „Das ist wichtig, denn so entsteht eine ausreichende Akzeptanz. Es wurde bereits ein Anfang gemacht, bei dem alle einbezogen waren, und wir werden in Kürze damit fortfahren."

Bei der Einführung der Lernplattform hat Meander viel gelernt. So schien es zunächst sinnvoll zu sein, sofort zu beginnen, aber später zeigte sich, dass ein kleines Pilotprojekt sinnvoller gewesen wäre. Seitdem sind wir gut vorangekommen. Zum Beispiel haben alle Lernexperten bei Meander die Schulung ‚Fachkräfte als Trainer' erfolgreich absolviert.
Eines der Ergebnisse ist ein Pilotprojekt einer Hybridschulung für ‚Verpleegkundige Niveau 4 (BBL)' (Pflegefachkräfte Niveau 4 (berufsbegleitende Ausbildung)) in Zusammenarbeit mit dem Berufsbildungszentrum ROC Vista. Die nächste Stufe sieht die Entwicklung von Lernpfaden auf Funktionsebene vor.

5 Erstellen Sie einen **Kommunikationsplan!**

Sie haben ein Lernangebot, es gibt eine Strategie, die Regeln sind aufgestellt und die Ziele formuliert. Jetzt ist es an der Zeit, das Ganze zu verbreiten. Dieser Aspekt findet bei Organisationen in der Eile manchmal zu wenig Beachtung. Doch es ist einer der wichtigsten Aspekte, wenn es darum geht, dass Lernen wirklich Akzeptanz findet.

Kommunizieren Sie mit Ihren MitarbeiterInnen

Eine einfache Aufgabe, aber entscheidend für den Erfolg Ihrer Mission: Formulieren Sie eine Botschaft, die Antworten auf die 5 W-Fragen (wer, was, wo, warum und wann) zur Bedeutung des Lernens gibt. Erstellen Sie dafür zum Beispiel ein Online- oder Offline-Dokument, das diese Informationen enthält. Lassen Sie es allen MitarbeiterInnen zukommen oder präsentieren Sie die Informationen in Videos, die das Personal leicht online finden und ansehen kann.

Wählen Sie den passenden Mix

Wählen Sie den passenden Mix aus verschiedenen Kommunikationskanälen. Ermitteln Sie, was Ihre Zielgruppe kennzeichnet, welche Kommunikationskanäle diese ansprechen und wo sie sich oft aufhält. Und denken Sie daran: Wiederholung ist ein Muss! Machen Sie Lernen und persönliche Weiterentwicklung zum Gesprächsthema.

Teilen Sie Erfolgsgeschichten

Sorgen Sie dafür, dass das Lernen in Ihrer ganzen Organisation schnell an Bedeutung gewinnt. Wie wir bereits zuvor festgestellt haben, ist es klug, den eigenen MitarbeiterInnen eine Botschafterrolle zu übertragen. Erkundigen Sie sich nach ihren Erfolgsgeschichten und geben Sie diese in der Organisation weiter, zum Beispiel über Erfahrungsberichte oder die Förderung von Mundpropaganda. Wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin von einer Schulung begeistert ist und Teammitgliedern von den eigenen Erfahrungen berichtet, wird wahrscheinlich eine höhere Akzeptanzrate für genau diese Schulung zu beobachten sein.

Matthijs Hilbers
Customer Success
Manager Studytube

„Betonen Sie in Ihrer Kommunikation den WIIFM-Faktor – was bringt das für die Organisation und für die einzelnen MitarbeiterInnen!“

„Eine Lernplattform und eine Schlüsselrolle für Führungskräfte.“

Sandy de Lange
Managerin im Bereich Lernen
und persönliche Weiterentwicklung

Wie hat Emil Frey Lernen und persönliche Weiterentwicklung zur obersten Priorität erhoben

Emil Frey Nederland ist eine der größten Holdings im Bereich Autohandel in den Niederlanden, repräsentiert mehr als 13 Automarken und hat auf verschiedene Niederlassungen verteilt etwa 1900 ArbeitnehmerInnen.

Letztes Jahr hat Emil Frey Nederland eine zentrale Lernplattform eingeführt. Wie ist die Kommunikation rund um dieses Thema verlaufen? Die Projektmanagerin im Bereich Weiterbildung Sandy de Lange berichtet von ihren wichtigsten Erfahrungen und den daraus gezogenen Lehren. „Wir sind in der Autobranche tätig und bei uns wird sich viel verändern. Wie schaffen wir für uns Zukunftssicherheit? Eines der ersten Ziele war, die MitarbeiterInnen an den Arbeitsplätzen in den gleichen Arbeitsprozessen arbeiten zu lassen.“ Im Zusammenhang mit diesen Prozessen hat Emil Frey Nederland selbst Lernpfade entwickelt.

Kommunikation rund um das Thema Lernen ist ungeheuer wichtig. Darum

wurde viel Zeit in die Vorbereitung gesteckt. Wir schickten zunächst gut 1400 MitarbeiterInnen einen Teaser und im Anschluss einen Brief nach Hause mit einer Einladung zur Lernplattform. Es lag ein Kopfhörer bei, damit sie sofort loslegen konnten.

„Zumindest am Anfang ging es total schnell voran. Um das Personal auch auf längere Sicht bei der Stange zu halten, erstellten wir einen kompletten Kommunikationsplan. Er beinhaltete einen Zyklus von E-Mails mit den neuesten Angeboten – ein bisschen wie Netflix. Sehr wichtig war dabei die Unterstützung aus der Marketingabteilung. Sie hat sich das aus der Marketingperspektive angesehen. Gut formulierte Texte, schönes Design, das gab dem Ganzen eine professionelle Ausstrahlung“, so de Lange.

Und das hat Wirkung gezeigt, denn circa 40 % der Belegschaft waren inzwischen in unserer Akademie aktiv. Nicht nur neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich. Auch seit vielen Jahren im Unternehmen Beschäftigte nutzen die Plattform. De Lange: „Man merkt schon, dass nicht jede Schulung gleich erfolgreich ist. Je praxisorientierter, desto besser.“

Zunächst wurde viel Zeit in das Testen aller Elemente gesteckt. Es muss schon funktionieren, sonst springen die Leute ab. Danach war Sandy de Lange intern viel unterwegs und hielt Präsentationen zur Plattform, um alle ManagerInnen dafür zu begeistern. Außerdem wurde die Nutzung der Plattform in den Bewertungszyklus einbezogen und können auch alle Führungskräfte darauf zugreifen. De Lange: „Der Geschäftsführung schicke ich einen Fortschrittsbericht. Welche Schulungen wurden absolviert, wie haben die Teilnehmenden im Schnitt abgeschnitten? Die Kommunikation verläuft über verschiedene Kommunikationswege und so wird die gesamte Organisation einbezogen.“

Ihr wichtigster Tipp: „Stellen Sie einen Plan auf und halten Sie sich daran. Wenn man vom Alltag vereinnahmt wird, kann Kommunikation in den Hintergrund geraten – das ist der größte Fallstrick.“

Sandy de Lange
Managerin im Bereich
Lernen und persönliche
Weiterentwicklung

„Stellen Sie einen Plan auf und halten Sie sich daran. Wenn man vom Alltag vereinnahmt wird, kann Kommunikation in den Hintergrund geraten – das ist der größte Fallstrick.“

6 Kontinuierlich verbessern

Bitte sehen Sie sich die folgende Checkliste an. Wenn Sie alle Stufen durchlaufen haben, sind Sie auf einem guten Weg zu einer erfolgreichen Einführung und Annahme des Lernens. Ihre wichtigste Aufgabe ist nun: die Sicherung des Lernens in Ihrer Organisation. Dazu durchlaufen Sie diese Stufen immer wieder und lernen aus Ihren Fehlern und Erfolgen. Viel Erfolg!

Stufe 1 Setzen Sie klare Ziele

- [ ] Beginnen Sie mit einem klar definierten Ziel für Ihre Organisation
- [ ] Fangen Sie klein an

Stufe 2 Beziehen Sie Ihr Personal ein

- [ ] Beantworten Sie die Frage nach dem WIIFM-Faktor ‚Was bringt mir das?'
- [ ] Belohnen Sie die MitarbeiterInnen für ihren Einsatz
- [ ] Teilen Sie Erfolgsgeschichten mit dem Personal
- [ ] Bieten Sie WissensträgerInnen eine Bühne
- [ ] Lassen Sie das Management die Vision verbreiten

Stufe 3 Schaffen Sie vielfältige relevante Lernangebote

- [ ] Achten Sie auf einen kreativen Umgang mit Inhalten
- [ ] Evaluieren Sie die Lernangebote regelmäßig
- [ ] Bildung ist für alle da

Stufe 4 Kümmern Sie sich um die Strategie und die Sicherung

- [ ] Schaffen Sie Standard-Lernzeiten
- [ ] Ermöglichen Sie Lernen durch Feedback
- [ ] Gehen Sie mit gutem Beispiel voran
- [ ] Halten Sie Vereinbarungen sorgfältig fest

Stufe 5 Erstellen Sie einen Kommunikationsplan!

- [ ] Kommunizieren Sie mit Ihren MitarbeiterInnen
- [ ] Wählen Sie den passenden Mix
- [ ] Teilen Sie Erfolgsgeschichten mit dem Personal

Stap 6: Kontinuierlich verbessern

- [ ] Evaluieren Sie die Maßnahmen, die Sie bei den ersten 5 Stufen durchgeführt haben
- [ ] Wiederholen Sie, was erfolgreich war

Wünschen Sie Unterstützung bei der Übertragung der 6 Stufen in konkrete Maßnahmen und Ergebnisse für Ihre Organisation?

Wir beraten Sie gern.

benedikt.theuer@studytube.de

STUDYTUBE

Designed with **your future** in mind.

www.studytube.de
Erftstraße 15 - 17
50672 Köln

sales@studytube.de
Office: (+49) 30 22957489