

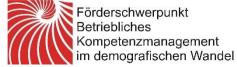
Neun Schritte zur arbeitsintegrierten Personalentwicklung – ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)



GEFÖRDERT VOM









Vollständige bibliografische Angaben:

Riebe, S.; Baumgarten, Dr. K.; Templer, M.; Holtkamp, B.; Opriel, S.; Breuer, Dr. J.; Schmidt, Dr. N., Eickholt, C.: Neun Schritte zur arbeitsintegrierten Personalentwicklung – ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Entwickelt im Verbundprojekt HANDELkompetent, gefördert vom BMBF. Dortmund/Berlin/Köln, 2018.

Layout/Gestaltung: Chrisula Papachristou (systemkonzept GmbH, Köln)

Titelbild Bildrechte: Tyler Olson - Fotolia.com, eigene Darstellung

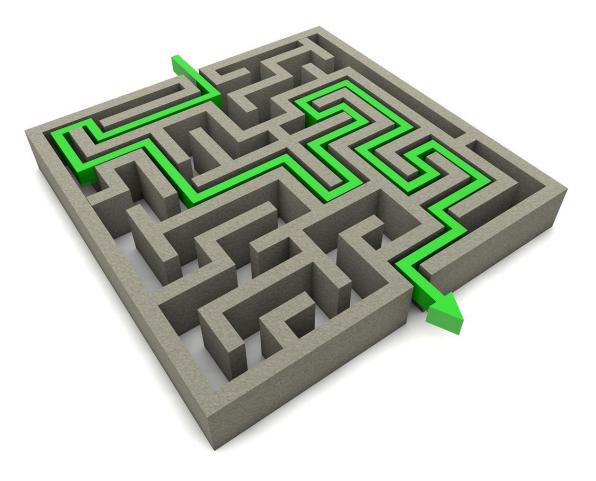


Inhalt

1	Was leistet dieser Leitfaden?	5
	Informationen zum Projekt "HANDELkompetent"	5
	Zielgruppen	
	Ziele und Nutzungsmöglichkeiten	
	Aufbau des Leitfadens	
2		
_	Schritt: Klärung des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen	
	Schritt: Auswahl und Qualifizierung eines Kompetenzpaten	
	Schritt: Technische Einführung im Unternehmen planen	
	4. Schritt: Kompetenzen erfassen	
	5. Schritt: Schwerpunkte setzen und Lernziele festlegen	
	6. Schritt: Bildung von Lerntandems	
	7. Schritt: Begleitetes Lernen	
	8. Schritt: Lernfortschritt dokumentieren	
	9. Schritt: Erfolgsprüfung	
3		27



WAS LEISTET DER LEITFADEN?



Bildrechte: 3dman_eu - pixabay.com



1 Was leistet dieser Leitfaden?

Informationen zum Projekt "HANDELkompetent"

Der vorliegende Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen, die in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundvorhaben "HAN-DELkompetent" gesammelt wurden. HANDELkompetent hat erprobt, wie kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) aus dem Einzelhandel eine arbeitsplatzintegrierte Personalentwicklung mit technologischen Innovationen und modernen Lernkonzepten einführen können.

Die Konzepte und Entwicklungen wurden in einem mittelständischen Unternehmen mit Filialstruktur erstmalig pilothaft erprobt und evaluiert. Der Leitfaden zeigt Ihnen anschaulich die pilothafte Umsetzung bei diesem Pilotbetrieb auf. Weitere Informationen finden Sie auf der Projekt-Homepage: www.handelkompetent.de

Zielgruppen

Der Leitfaden richtet sich an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die

- neue Wege der der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung bei den Beschäftigten¹ gehen wollen,
- mitten in der Digitalisierung stecken und neue technologische Entwicklungen ausprobieren wollen,
- sich informieren wollen, welche technischen Möglichkeiten es gibt, mit ihren vorhandenen Ressourcen möglichst viel zu erreichen.

Der Leitfaden richtet sich an alle, die die Personalentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) fördern und begleiten – also an Geschäftsführer, Inhaber, Filialleiter, Personalverantwortliche oder Personalentwickler.

Ziele und Nutzungsmöglichkeiten

Ziel dieses Leitfadens ist es, Sie mit wichtigen Informationen und praktischen Tipps zu unterstützen und Sie zu ermutigen, anhand dieser beispielhaften modernen Gesamtlösung ein arbeitsplatznahes technologiegestütztes Lernen einzusetzen.

Sie erfahren in neun konkreten Schritten, wie die Gestaltung und Durchführung eines arbeitsplatznahen Lernens mit neuen digitalen Medien in Ihrem Unternehmen planbar, organisierbar und umsetzbar sein kann. Wir zeigen Erfolgsfaktoren, aber auch Hemmnisse und Lernbarrieren auf.

Wenn in diesem Leitfaden aus sprachlichen Gründen nur ein Geschlecht angegeben ist, sind trotzdem alle Geschlechter stets eingeschlossen.



Insgesamt umfassen die zentralen Elemente der Gesamtlösung von HANDELkompetent neun Schritte zur arbeitsintegrierten Personalentwicklung. Sie können alternativ auch Einzelaspekte in Ihr Unternehmen integrieren. Hierzu stehen Ihnen niedrigschwellige Instrumente und Tools bereit, die Sie über den Projektverbund beziehen können.

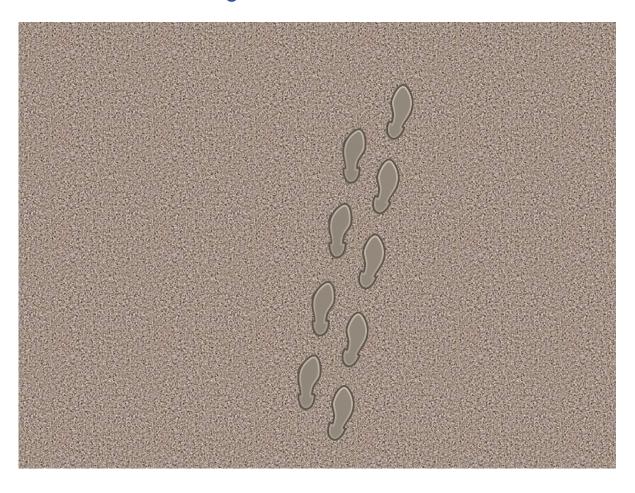
Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden enthält Erklärungen und Handlungsanleitungen für die neun Schritte. Neben diesen Empfehlungen gibt es Info-Boxen mit betrieblichen Erfahrungen aus der Pilotierung bei der Metzgerei Sack in Karlsruhe. Um Ihnen ein paar Dinge veranschaulichen zu können, sehen Sie ergänzend auch Screenshots der HANDELkompetent App. Aus den Umsetzungserfahrungen haben wir fördernde und hemmende Faktoren abgeleitet, die Ihnen im Leitfaden als Tabellen hinter wesentlichen Handlungsschritten angezeigt werden.

Wir informieren Sie über Hinweise und Ansprechpartner, die Ihnen in einzelnen Schritten weiter helfen können. Am Ende des Leitfadens erhalten Sie eine Übersicht über Ansprechpartner, die Sie bei Bedarf kontaktieren können.



Neun Schritte zur arbeitsintegrierten Personalentwicklung





Neun Schritte zur arbeitsintegrierten Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung kann auch für kleine und mittelständische Unternehmen pragmatisch erfolgen. Hier erfahren Sie nun, wie sie in neun Schritten zu einer arbeitsintegrierten Personalentwicklung gelangen (siehe Abbildung 1).

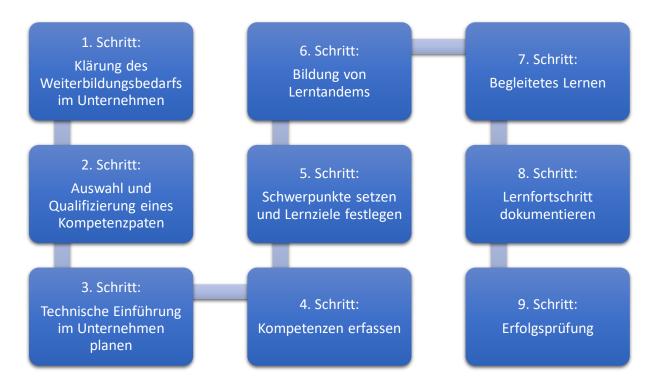


Abbildung 1 Neun Schritte zur arbeitsintegrierten Personalentwicklung

1. Schritt: Klärung des Weiterbildungsbedarfs im Unternehmen

Wie gehen Sie bei der Klärung des Bedarfs vor?

- 1. Gehen Sie zunächst von Ihren Geschäftsprozessen (Kernprozesse) aus und den relevanten Tätigkeiten.
 - a) Was sind die Herausforderungen für Ihr Unternehmen?
 - b) Was haben Sie bisher getan?
 - c) Was können/wollen Sie erreichen?
 - d) Welche Kompetenzen benötigen Ihre Beschäftigten, um diese Ziele zu erreichen?
- 2. Legen Sie nun die Schwerpunkte für Ihr weiteres Handeln fest:
 - a) Analysieren Sie die Kompetenzen Ihrer Beschäftigten mit dem Instrument von HANDELkompetent und dem 360°-Feedback in der App



- b) Legen Sie nun bestimmte Bereiche fest, in denen Kompetenzen gefördert werden sollen (z. B. Medien- oder Beratungskompetenzen)
- c) Motivieren und unterstützen Sie die Beschäftigten zum Lernen mit neuen Medien. Sorgen Sie dafür, dass beispielsweise Berührungsängste mit neuen Technologien abgebaut werden (z. B. über direkte Gespräche mit den Beschäftigten)
- 3. Setzen Sie sich und Ihren Beschäftigten konkrete Lernziele (in welchen Kompetenzbereichen sollen welche Fortschritte erzielt werden?)
- 4. Bestimmen Sie einen Zeitrahmen: Nachhaltige Kompetenzentwicklung braucht Zeit. Kalkulieren Sie in Jahres- oder Halbjahreszeiträumen, nicht in kurzfristigen Zeiträumen.
- 5. Legen Sie Verantwortlichkeiten fest:
 - a) Holen Sie das Commitment der Geschäftsführung ein: Die Geschäftsführung muss hinter dem Vorhaben stehen. Durch eine Willenserklärung kann die konkrete Absicht untermauert werden.
 - b) Beteiligen Sie die Beschäftigten: Sprechen Sie mit den Beschäftigten und definieren Sie gemeinsam, wer sich weiterqualifizieren soll und dies auch möchte. Entscheiden Sie niemals ohne die Beschäftigten. Wenn Beschäftigte nicht beteiligt werden, ist das Vorhaben zum Scheitern verurteilt.
 - c) Klären Sie die Aufgaben und Rolle der unmittelbar überstellten Führungskräfte (z. B. Filialleiter, Abteilungsleiter, Meister, Vorarbeiter). Führungskräfte können den Lernprozess unterstützen, aber auch vollständig verhindern. Legen Sie konkrete Unterstützungsaufgaben fest (z. B. regelmäßige Jourfixe zum Lernprozess zwischen Führungskräften und Beschäftigten).
 - d) Schaffen Sie entsprechende Zeitfenster für die Verantwortlichen und Beteiligten. Mindestens *eine Stunde pro Woche* sollten für das Lernen und den Lernprozess im Rahmen der Arbeitszeit eingeplant werden.
- 6. Schaffen Sie lernförderliche Bedingungen, insbesondere
 - a) (Aufbau von) Vertrauen
 - b) ein angemessener mitarbeiterorientierter Führungsstil
 - c) eine Orientierung auf die Stärkung der Stärken der Beschäftigten
 - d) eine wertschätzende, konstruktive und kontinuierliche Kommunikation

Sie benötigen ein betriebliches Umsetzungskonzept. systemkonzept berät und unterstützt Sie bei der Entwicklung eines passfähigen Konzepts.



Bei der Metzgerei Sack haben wir in einem Workshop mit der Geschäftsführung geklärt, dass die Kompetenzentwicklung insbesondere zu den Themen Verkaufsberatung und Gesundheit bei der Arbeit notwendig ist.

Inhalte des Workshops zur Bedarfsermittlung:

- Klärung und Auskunft über Produkte, Firmenphilosophie, Geschäftsprozesse
- Klärung der strukturellen Bedingungen wie Betriebsgröße, Standorte, Beschäftigungsverhältnisse und Altersstruktur
- Klärung des Bedarfs an Personalentwicklung und Stand des Arbeitsschutzes im Unternehmen, um mögliche Themenfelder für Lerninhalte zu identifizieren
- Analyse der technischen Voraussetzungen in den Filialen, z. B. Verfügbarkeit von WLAN, Tablet-PCs (in den Filialen der Metzgerei Sack liegen Tablets für Kunden aus, die damit auf Produktinformationen zugreifen)
- Überprüfung der Kompatibilität der App mit den Tablets

Am Ende der Bedarfsanalyse erhielten wir Informationen zu

- möglichen Lernorten
- Lernsituationen
- Themen f
 ür Lernmodule und Lernnuggets
- bekannten Hürden im Unternehmen



Geschäftsführer Michael Grom informiert über Produkte der Metzgerei Sack auf dem Kunden-Tablet



Klärung des Weiterbildungsbedarfs



Erfolgsfaktoren

- ✓ Unternehmen entwickelt Gesamtkonzept
- frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten
- ✓ realistische Erwartungen zum Lernerfolg
- Bereitstellung von Ressourcen (Lernzeiten, Personal),
 Befugnissen und
 Verantwortung
- ✓ Klärung der betrieblichen Lernbedingungen
- ✓ Positive Haltung zum Lernen und zur Weiterbildung am Arbeitsplatz: Vorbildfunktion der obersten Leitung und Führungskräfte herausstellen
- frühzeitige Einbindung des
 Betriebsrats/Personalrats und
 weiterer Beauftragter (z. B.
 Datenschutzbeauftragter)



Lernbarrieren/Hemmnisse

- E-Learning nur als technisches
 Mittel verstehen
- Beschäftigte bekommen betriebliche Weiterbildung von oben "angeordnet"

2. Schritt: Auswahl und Qualifizierung eines Kompetenzpaten

Kompetenzpaten sind betriebsinterne Ansprechpartner. Sie beraten und unterstützen Beschäftigte, Führungskräfte und die Geschäftsführung. Sie nehmen eine Schlüsselrolle ein, insbesondere im Hinblick auf die Lernbegleitung und die Steuerung des Lernprozesses.

Welche Anforderungen werden an Kompetenzpaten gestellt?

- Kennen betriebliche Gegebenheiten und strategische Ziele des Unternehmens
- Haben Zugang zu den Filialen, den Beschäftigten und kennen ihre Beschäftigten
- Haben entsprechende Befugnisse und Ressourcen, um eigenverantwortlich mit den Beschäftigten Lernziele und Lernbedingungen festzulegen
- Beteiligen die Führungskräfte und Beschäftigten in Entscheidungsprozessen



Welche konkreten Aufgaben haben Kompetenzpaten bei der Lernbegleitung und Prozess-Steuerung?

Im Rahmen der *Begleitung der Lernenden und des Lernprozesses* betreuen Kompetenzpaten die Lernenden, legen gemeinsam Lernziele und Themenschwerpunkte fest, führen regelmäßige Feedbackgespräche, helfen beim Lernen mit der App und der Lernplattform und dokumentieren die Lernerfolge.

Kompetenzpaten steuern den Lernprozess, in dem sie ein betriebsspezifisches Umsetzungskonzept entwickeln und die Umsetzung koordinieren. Sie tauschen sich regelmäßig mit der Geschäftsführung über den Lernfortschritt und weitere Maßnahmen aus.

Wie können Sie bei der Qualifizierung der Kompetenzpaten vorgehen?

- Wählen Sie einen oder mehrere Kompetenzpaten aus. Bei einer Filialstruktur können auch die Filialleiter für ihre Filiale die Aufgaben der Kompetenzpaten übernehmen. Bei mehreren Kompetenzpaten sollte einer die Gesamtkoordination übernehmen.
- 2. Stellen Sie sicher, dass der Kompetenzpate auch Entscheidungsbefugnisse, Kompetenzen und Ressourcen in der Personalentwicklung hat.
- 3. Qualifizieren Sie die Kompetenzpaten in Vorbereitung auf ihre Rolle und Aufgaben mithilfe des E-Learning Moduls "Kompetenzpaten". Planen Sie dafür vier bis sechs Wochen ein bei einer Lernzeit von ca. 30 Minuten pro Woche.
- 4. Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Kompetenzpaten ein Umsetzungskonzept für Ihr Unternehmen.

In Unternehmen mit weniger als neun Beschäftigten, in denen sich kein geeigneter Kompetenzpate finden lässt, ist in der Regel der Geschäftsführer/Inhaber am besten für die Rolle geeignet. Wenn dies aber aufgrund des Tagesgeschäftes nicht möglich ist, sollte ein externer Kompetenzpate die Aufgaben übernehmen. Dieser sollte regelmäßig im Unternehmen anwesend sein, regelmäßig für Geschäftsführung und Beschäftigte erreichbar sein. systemkonzept unterstützt Sie dabei, einen geeigneten und passenden Kompetenzpaten zu finden.



Verena Grom, Kompetenzpatin bei der Metzgerei Sack:

"Als Kompetenzpatin habe ich mich zunächst selber mithilfe eines Lernmoduls fortgebildet. Gut vorbereitet bin ich in unsere zwei teilnehmenden Filialen gefahren und habe unsere Mitarbeiter/innen über das Weiterbildungsangebot von HANDELkompetent informiert. Wir haben über das Konzept, die Lernzeiten und die Lernorte diskutiert.

Nachdem die Benutzerprofile für unsere interessierten Mitarbeiter/innen in der App angelegt wurden, habe ich mit Ihnen das Tool zur Kompetenzerfassung besprochen. Wir wollten einen Ist-Stand ermitteln, um zu wissen, wo die persönlichen Stärken unserer Mitarbeiter liegen und wo Weiterbildungsbedarf besteht. Ich habe mit den Mitarbeitern Lernziele vereinbart. Nach einer ungefähr 6-monatigen Lernphase habe ich mit den Lernenden eine erneute Kompetenzerfassung gemacht, um die Ergebnisse zu vergleichen.

Aufgrund meiner Tätigkeit als stellvertretende Geschäftsführerin hatte ich nicht die Zeit, die ich mir gerne gewünscht hätte, um meiner Tätigkeit als Kompetenzpatin nachgehen zu können. Unsere Mitarbeiter haben dennoch fleißig gelernt. Ich denke, es funktioniert nur gut, wenn die Mitarbeiter motiviert sind und lernen wollen, und ich als Kompetenzpate Sie dabei unterstütze, so gut ich kann. Das habe ich auch den Filialleitern vermittelt, die durch ihr Führungshandeln viel zur Motivation der Mitarbeiter beitragen."



Die Kompetenzpatin der Metzgerei Sack Verena Grom (rechts) bespricht gemeinsam mit der Mitarbeiterin Frau Rees (links) die Bedienung der App.



Kompetenzpatenqualifizierung



Erfolgsfaktoren

- ✓ realistisches Zeitmanagement
- ✓ Motivation und Begeisterung für die neuen Aufgaben
- ✓ regelmäßiger Zugang zu Lernorten und Beschäftigten
- regelmäßig Austausch über strategische Ausrichtung des Unternehmens mit Geschäftsführung
- hohes Maß an sozialen
 Kompetenzen, technisches
 Know-how
 (Medienkompetenzen)
 erforderlich



Lernbarrieren/Hemmnisse

- Kompetenzpate hat keine Zeit für seine Aufgaben
- Kompetenzpate qualifiziert sich nicht über das Kompetenzpatenmodul
- Kompetenzpate kennt eigene Aufgabe und Rolle nicht

3. Schritt: Technische Einführung im Unternehmen planen

Was sind Bestandteile der Lernumgebung?

Die HANDELkompetent App auf dem Tablet des Lerners erkennt mithilfe von Bluetooth und angebrachten Beacons² den Lernort. Durch die Nutzung weiterer Sensoren und Funktionalitäten können z. B. Umgebungsgeräusche oder Lernzeiträume identifiziert werden. Durch die Anmeldung in der App wird darüber hinaus der Lerner identifiziert, dem passend zu seinen Kompetenzzielen und der jeweiligen Situation Lerninhalte zur Verfügung gestellt werden. Die App ist dazu mit der Lernplattform ILIAS verbunden und ruft dort die situationsgerechten Lerninhalte ab. Der Lerner wählt aus den angebotenen Lerninhalten den für ihn passenden Lerninhalt aus und lernt. Auch über seine Lernfortschritte und Lernerfolge wird er über die App informiert.

Beacons sind kleine Sender, die mittels Bluetooth Low Energy (BLE) eine Signatur aussenden. Diese Signale k\u00f6nnen z. B. mit einem Tablet empfangen und mittels einer App verarbeitet werden, um etwa den Aufenthaltsort des Tablets zu identifizieren. So k\u00f6nnen dem Nutzer ortsspezifische Lerninhalte angezeigt werden.



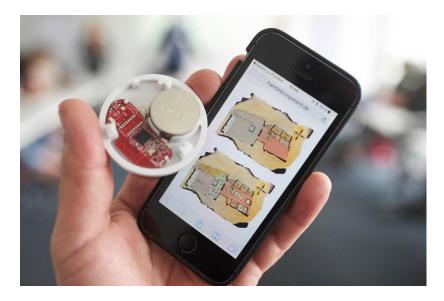


Abbildung 2 Exemplarisches Beacon mit geöffnetem Gehäuse

Die HANDELkompetent-Lernumgebung besteht aus mehreren Komponenten.

Vor Ort im Unternehmen:

- Beacons, angebracht an den einzelnen Lernorten/Räumen
- Tablets (Android- bzw. iOS-Betriebssystem)
- WLAN-Zugang für die Tablets
- HANDELkompetent App, die auf den Tablets installiert ist

Im Internet:

- Lernplattform ILIAS, die z. B. von der Qualitus GmbH betreut wird und welche die Lerninhalte bereitstellt
- Lernsituationsmodell-Editor, der als Plugin von ILIAS läuft und dem Kompetenzpaten die Konfiguration der Lernsituation ermöglicht, z. B.: Welche Lerninhalte sollen an welchem Ort angezeigt werden? In welchen Zeiträumen ist das Lernen des Lernmoduls XY möglich?

Eine auf die ILIAS-Instanz angepasste HANDELkompetent App sowie der in ILIAS eingebundene HANDELkompetent Kontext-/Situationsmodell-Editor können über das Fraunhofer ISST bezogen werden.

Was leistet die App?

Die App ist nutzerfreundlich aufgebaut und selbsterklärend. Planen Sie dennoch ausreichend Zeit ein, den Beschäftigten die App zu zeigen. Um Berührungsängste



abzubauen können Sie gemeinsam die Bedienung der App besprechen und offene Fragen klären.

Auf einer Anmeldeseite werden alle Nutzer angezeigt, die sich mindestens einmal auf der App abgemeldet haben. Über das eigene Zugangsprofil mit entsprechendem Passwort gelangt der Lernende auf seine Lernumgebung.

In der Übersichtsseite zu den Lerninhalten werden dem Lernenden die verfügbaren Lerninhalte am aktuellen Standort angezeigt, die lernbar sind. Der Lernende wählt den passenden Lerninhalt aus, je nach seinen Zielen, seinem erfassten Kompetenzlevel oder dem Lernort (s. Abbildung 3).

Über Statusmeldungen erfährt der Lerner, ob er Lerninhalte noch nicht gelernt hat, bereits angefangen hat zu bearbeiten oder sie erfolgreich absolviert hat.

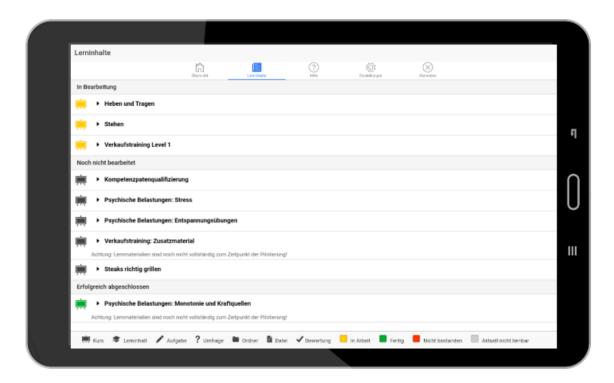


Abbildung 3 Übersicht über die Lerninhalte in der HANDELkompetent App

Wie kann ein Unternehmen die technische Infrastruktur gestalten?

In der Planungsphase kommt es darauf an, die Rahmenbedingungen im eigenen Unternehmen festzulegen. Dazu zählen:

- Definition der Lernorte im Unternehmen und dazugehöriger Parameter
 - An welchem "Arbeitsplatz" ist bei Ihnen das Lernen möglich?



- Kann beispielsweise im Verkaufsraum, Lager, Büro oder im Sozialraum etc. gelernt werden?
- Ist in Ihrem Unternehmen ein WLAN-Zugang auch für Beschäftigte vorhanden und wie ist der Empfang an den ausgewählten Lernorten?
- Planung und Auswahl der Anzahl zur Verfügung stehender Endgeräte zur Nutzung (auf wie vielen Geräten wird gelernt? Wer ist verantwortlich?)
- Konfiguration der Beacons f
 ür die Lernorte, Anbringung der Beacons
- Sind die Tablets ausgewählt, müssen sie in das WLAN-Netz eingebunden werden und die HANDELkompetent App installiert werden
- Einrichtung der Nutzerkonten und -profile
- Einbindung der spezifischen Lernkontexte (Lernorte, Lernzeiten) im Betrieb in die Lernumgebung; hierbei kann das Fraunhofer ISST unterstützen
- Information und Sensibilisierung der Mitarbeiter zum Umgang mit der App

Wenn Sie Interesse an der Einrichtung der Infrastruktur haben, sprechen Sie gerne das Fraunhofer ISST oder die Qualitus GmbH an.

Technik



Erfolgsfaktoren

- Techniknutzung entsprechend den betrieblichen
 Gegebenheiten
- Beschäftigte kennen technische Parameter und können damit umgehen
- ✓ Technik muss einfach und bedienbar bleiben



Lernbarrieren/Hemmnisse

- Berührungsängste mit neuer Technik bei Beschäftigten
- rechtliche Anforderungen
 (z. B. Hygieneanforderungen)
 verbieten den Umgang mit
 Technik am Arbeitsplatz
- zu hohe Anmeldehürden
 (z. B. beim innerbetrieblichen
 WLAN)
- technische Hürden (fehlendes WLAN, Systemabstürze, defekte Tablet-PCs)



4. Schritt: Kompetenzen erfassen

Was sind Kompetenzen?

Kompetenzen können Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Bereitschaft eines Menschen sein, die sich in bestimmten Handlungen zeigen. Ein Verkäufer kann beispielsweise einen Kunden dahingehend beraten, dass der Kunde genau das Produkt erhält, was er sucht. Der Verkäufer benötigt eine gewisse Beratungskompetenz.

Was leistet das Kompetenzmodell von HANDELkompetent?

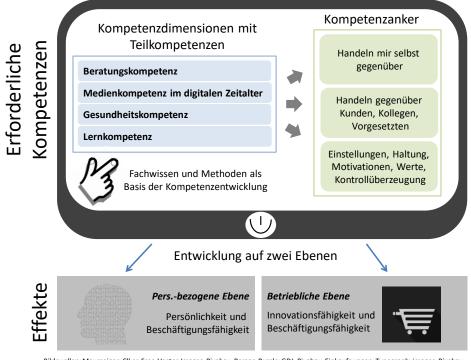
Im Rahmen des Projekts "HANDELkompetent" wurde ein Kompetenzmodell entwickelt, das speziell für KMU aus dem Einzelhandel konzipiert wurde. Dieses Kompetenzmodell berücksichtigt vier inhaltliche Kompetenzdimensionen (mit Teilkompetenzen und Kompetenzankern), die die Anforderungen und Herausforderungen für KMU berücksichtigen, bedingt durch den demografischen Wandel und die Digitalisierung.

Einmal lernen, drei Effekte erzielen

Besonders an HANDELkompetent ist der hohe Wirkungsgrad. Wer einmal lernt, erzielt Effekte in drei Bereichen:

- 1. Die Beschäftigten entwickeln ihre Kompetenzen weiter
- 2. Beschäftigte entwickeln ihre Persönlichkeit weiter und verbessern ihre Beschäftigungsfähigkeit
- 3. Das Unternehmen erhöht seine Wettbewerbsfähigkeit, in dem es die Beschäftigungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit verbessert





Bildquellen: Mauszeiger: Clker-Free-Vector-Images, Pixabay; Person-Puzzle: GDJ, Pixabay; Einkaufswagen: Typographyimages, Pixabay

Abbildung 4 Kompetenzmodell (HANDELkompetent 2017)

Wie erfolgt die Kompetenzerfassung?

Auf Basis des Kompetenzmodells haben wir eine Umfrage entwickelt, mit deren Hilfe individuelle Kompetenzprofile erstellt werden können, entweder als reine Selbsteinschätzung oder als Selbst- und Fremdeinschätzung im 360°-Feedback. Insgesamt müssen dafür 40 Aussagen beurteilt werden.

Nutzen Sie die Möglichkeit der Fremdeinschätzung. Verzichten Sie darauf, Ihre Beschäftigten dazu zu zwingen, da es nur ein Angebot ist. Oft schätzen Kollegen treffsicherer ein als man selbst und können Kompetenzen genauer beurteilen. Es reicht aber auch eine Selbsteinschätzung aus. Diskutieren Sie die Ergebnisse der Kompetenzerfassung gemeinsam! Mithilfe der verbalen und visuellen Auswertung können Stärken und Entwicklungspotenziale genau erkannt werden. Ein Kompetenzpate kann diese Diskussionsprozesse moderieren.

Die Kompetenzerfassung erfolgt über die Lernplattform (s. Abbildung 5). Wir empfehlen Ihnen, die Kompetenzerfassung einmal jährlich oder halbjährlich durchzuführen, da Lern- und Entwicklungsprozesse bei den Beschäftigten immer eine gewisse Zeit benötigen. Die Zentralstelle für Berufsbildung im Handel (zbb) und Qualitus GmbH unterstützen Sie bei der Kompetenzerfassung.



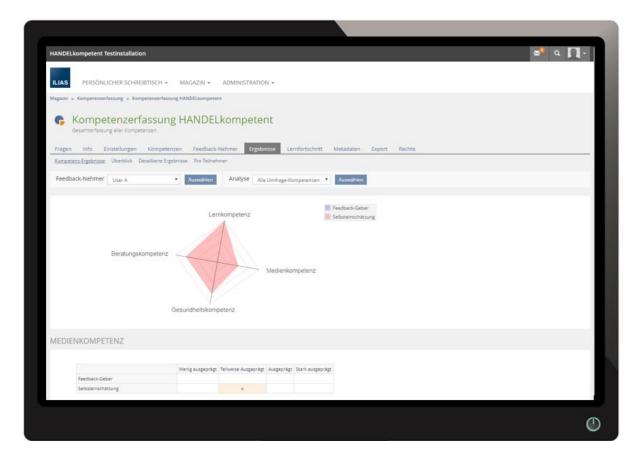


Abbildung 5 Visualisierung der Ergebnisse der Kompetenzerfassung

Kompetenzerfassung



Erfolgsfaktoren

- ✓ frühzeitige Einbindung und Information der Beschäftigten
- ✓ offener Umgang mit eigenen Stärken und
 Verbesserungspotenzialen bei den Beschäftigten und in Bezug zur Geschäftsführung
- ✓ Durchführung der
 Kompetenzerfassung als 360°Feedback mit Selbst- und
 Fremdeinschätzung
- ✓ Moderation durch Kompetenzpaten



Lernbarrieren/Hemmnisse

- Verzicht auf
 Kompetenzerfassung, da
 hierdurch unklar ist, wie der
 Ist-Stand und wo
 Handlungsbedarf im
 Unternehmen ist
- wenn Beschäftigte nicht bereit sind, sich selbst oder andere einzuschätzen



5. Schritt: Schwerpunkte setzen und Lernziele festlegen

Besprechen Sie anhand der Ergebnisse der Kompetenzerfassung, welche Schwerpunkte in welchem Zeitraum bearbeitet werden. Setzen Sie Ziele und wählen Sie entsprechende Lerninhalte aus. Wenn Sie als Ziel ausgeben bspw. die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten im Unternehmen stärken zu wollen, dann können Sie Lerninhalte zum Stress und zum gesundheitsgerechten Heben und Tragen wählen.

Klären Sie mit den Beschäftigten, wann gelernt werden kann und wie das Lernen in den Arbeitsalltag integriert wird. Dabei hilft Ihnen auch die Bandbreite der Lerninhalte, da die bisher zur Verfügung stehenden Lernzeiten zwischen 2 Minuten und 45 Minuten umfassen.

Möglicherweise hilft Ihnen auch ein Zeitplan (Kompetenzentwicklungsplan), in dem Lernzeiten eingetragen werden. Vermeiden Sie es aber, Beschäftigte in den Pausenzeiten zum Lernen anzuhalten.



6. Schritt: Bildung von Lerntandems

In einem Lerntandem übernehmen ein erfahrener und ein weniger erfahrener Beschäftigter verschiedene Aufgaben. Durch ein Lerntandem soll ein Wissenstransfer von einer Person auf eine andere und direkt in die praktische Tätigkeit gefördert werden.

Wir empfehlen die Bildung von Lerntandems!

Der Lernerfolg der Lerninhalte hängt nicht nur vom Absolvieren der E-Learning-Einheiten ab, sondern auch vom Austausch der Beschäftigten untereinander über die Inhalte und vom Absolvieren der sogenannten Transferaufgaben. Diese sind so aufgebaut, dass nach Absolvierung eines Lerninhaltes im Arbeitsalltag über einen kürzeren Zeitraum (1 bis 4 Wochen) bestimmte Aufgaben erledigt werden müssen. Diese Aufgaben sind beispielsweise Übungen zum Stressabbau, zur Steharbeit oder das rückengerechte Heben und Tragen von Lasten im Lager. Der Tandempartner ist dabei Beobachter, Unterstützer und Motivationshelfer.

Aufgaben des Lerntandems sind:

- Gegenseitige Lernmotivation geben
- Das Lernen um einen kleinen Wettbewerbsfaktor erweitern
- Mehr Spaß beim Lernen schenken
- Von sich ergänzenden Profilen und Persönlichkeiten profitieren
- Informelle (beiläufige) Lernprozesse auslösen
- Eine gewisse Lerndisziplin schaffen: Dem Lernen einen Rahmen geben
- Austausch und Kooperationsverhalten untereinander f\u00f6rdern

Tandems können so aussehen:

- Der Klassiker: Ältere und Jüngere
- Berufserfahrene und Neuere
- Technisch affine Personen und weniger digitalisierte Mitarbeiter
- Lernmuffel und Wissbegierige
- Skeptiker und Begeisterungsfähige
- Tandems können auch situativ und hochflexibel gebildet werden (je nachdem welche Mitarbeiter und Kollegen gerade zur Stelle sind und helfen können)



Lernziele festlegen & Lerntandems bilden



Erfolgsfaktoren

- ✓ Tandempartner tauschen sich regelmäßig über
 Lernfortschritte und
 Lernfragen aus,
 Tandempartner definieren sich eigenständig Ziele
- ✓ jedem Lernenden ein Zeitkontingent zur Verfügung stellen, mindestens 1 Stunde pro Woche pro Beschäftigter
- ✓ unterschiedliche Lerntypen berücksichtigen



Lernbarrieren/Hemmnisse

- manche Transferaufgaben sind in der Praxis nur schwer umzusetzen, beispielsweise wenn ein Lernen im Tandem nicht möglich ist (z. B. bei Personal-Engpässen)
- Lernen findet nicht zu vorher definierten Lernzeiten statt, sondern in der Mittagspause
- Lernen am vorab definierten
 Lernort ist nicht möglich

7. Schritt: Begleitetes Lernen

Lernen mithilfe von Lernszenarien

Das Lernen erfolgt in bestimmten Lernszenarien. Lernszenarien sind bestimmte Lernpfade, für die unser System optimiert sind:

- Kompetenzbasierte Lernszenarien sind so optimiert, dass die Lernenden die richtigen Lerninhalte für ihr entsprechendes Kompetenzniveau angeboten bekommen. Einsteiger in bestimmten Themen bekommen andere Lernangebote als Profis und erfahrene Beschäftigte.
- Kontextbasierte Lernszenarien sind optimiert für den Lernort und die situativen Lernbedingungen (z. B. Umgebungsbedingungen). Über den konkreten Arbeits-/ Lernort werden dem Lernenden durch das System entsprechende Lerninhalte vorgeschlagen, die durch ihn bearbeitet werden können. Gemeinsam mit dem Tandempartner kann das Gelernte in der Praxis erprobt und beobachtet werden.

Die Lernszenarien und Lerninhalte, die Ihnen aktuell zur Verfügung stehen, sind optimiert für die Einzelhandelsbranche, aber auch für Unternehmen aus anderen Branchen nutzbar. Alle Lernszenarien enthalten Online- und Offline-Elemente, da erst im Zusammenspiel erfolgreiches arbeitsplatznahes Lernen möglich ist. Sie können sich an diesen Szenarien orientieren oder eigene auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Lernszenarien entwickeln.



Folgende Fragen sind die Basis einer jeden Szenario-Planung:

- Was wollen wir erreichen?
- Welche Mittel und Methoden benötigen wir dazu?
- Welche Programme/Tools helfen uns dabei?
- Wer hat was, wo und bis wann zu tun?

Themen der "Lernnuggets" und Lernmodule

Wesentlicher Bestandteil sind die Lerninhalte. Sie sind als kurze "Lernnuggets" aufbereitet, die man in etwa 4 Minuten konsumiert. Weitere Lerninhalte sind als komplexere Lernmodule mit längerer Bearbeitungsdauer konzipiert. Themen der Lerninhalte sind:

- Lernmodul zur Qualifizierung von Kompetenzpaten
- Verkaufsschulung (z. B. Kommunikation mit dem Kunden, richtig beraten, Cross-Selling)
- Gesundheit bei der Arbeit und Gesundheitskompetenz (z. B. Umgang mit Stress bei der Arbeit, gesundheitsgerecht heben & tragen, Entspannungsübungen für zwischendurch)

Weitere Lerninhalte und neue Themen sollen in Zukunft entwickelt und hinzugefügt werden.

Unterstützung und Coaching während des Lernprozesses

Bei Bedarf können individuelle Coachings und eine Lernbegleitung durch systemkonzept individuell mit Ihnen als Unternehmen vereinbart werden.

8. Schritt: Lernfortschritt dokumentieren

Da das Lernen keinem Selbstzweck dient, sondern die Mitarbeiter und damit den Betrieb weiterbringen soll, muss der Lernfortschritt dokumentiert werden. Frei nach dem Motto: Nach dem Lernen ist vor dem Lernen!

Wir empfehlen hier drei Möglichkeiten, die natürlich frei kombiniert werden können:

- 1. Es kann ein Lerntagebuch geführt und gemeinsam ausgewertet werden
- Die Portfoliofunktion in ILIAS wird genutzt, um wichtige Lernabschnitte zu dokumentieren
- 3. Es werden Begleitungsgespräche geführt und schriftlich festgehalten



Der Lernfortschritt wird in der HANDELkompetent App grafisch durch farbliche Markierungen angezeigt. Ein Lerninhalt ist grau, wenn er noch nicht bearbeitet wurde. Gelb wird er, wenn angefangen wurde, ihn zu bearbeiten. Grün wird ein Lerninhalt dann, wenn er erfolgreich abgeschlossen wurde (s. Abbildung 3).

Begleitetes Lernen & Dokumentation des Lernfortschritts



Erfolgsfaktoren

- ✓ regelmäßiger Austausch zwischen Lernenden und Kompetenzpaten
- ✓ Führungskräfte erkundigen sich regelmäßig nach dem Lernfortschritt bei ihren Beschäftigten
- ✓ Gamification und spielerische Elemente beim Lernen
- ✓ prägnante, kurze Lerninhalte (insbesondere für Beschäftigte im Verkauf)
- es erfolgt eine Dokumentation des Lernfortschritts



Lernbarrieren/Hemmnisse

- Lernen findet nicht statt, wenn Beschäftigte nicht lernen wollen (fehlende Partizipation, fehlende Motivation) oder nicht lernen können (fehlende Lernzeiten)
- Führungskräfte verhindern, dass gelernt werden kann
- Beschäftigte empfinden es als unangenehm, im
 Verkaufsbereich vor dem
 Kunden mit dem Tablet-PC zu lernen
- in Filialen mit hoher
 Kundenfluktuation ist es oft zu unruhig
- Lerninhalte und Lernthemen sind nicht anschlussfähig bei den Beschäftigten, da sie alles schon kennen

9. Schritt: Erfolgsprüfung

Was soll wann überprüft werden?

Nach etwa sechs Monaten sollten Sie überprüfen, inwieweit sich Ihre Ziele erfüllt haben und welche nächsten Ziele gesetzt werden. Führen Sie zu diesem Zeitpunkt eine erneute Kompetenzerfassung durch (vierter Schritt). Vergleichen Sie die Ergebnisse mit denen der Ersterfassung und leiten Sie daraus Anforderungen für die nächste Lernphase ab.



Wie soll überprüft werden?

Beziehen Sie Ihre Beschäftigten und insbesondere die Kompetenzpaten in diesen Überprüfungsprozess ein. Wir empfehlen Ihnen zum Abschluss einer Lernphase eine Feedbackrunde mit den Lernenden durchzuführen, um Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten des arbeitsplatznahen Lernens zu diskutieren. Nun erhalten Sie Hinweise für die weitere Gestaltung des Lernprozesses. Auf dieser Basis vereinbaren Sie neue Lernziele mit den Beschäftigten.

Wie entwickelt sich die HANDELkompetent-Lernumgebung weiter?

Über das Verbundprojekt hinaus sollen neue Lerninhalte und neue Lernszenarien entwickelt und im System implementiert werden. Über Updates zur App und Plattform werden Sie direkt über die App informiert. Ihr Feedback ist herzlich willkommen. Sie können es an jeden der unten aufgeführten Ansprechpartner richten.

Überprüfung



Erfolgsfaktoren

- ✓ Beschäftigte können Feedback zum Lernen geben
- ✓ alle Beteiligten gehen konstruktiv mit Kritik um
- ✓ auf Basis der
 Dokumentationsergebnisse
 werden neue Lernziele
 abgeleitet und mit den
 Beschäftigten vereinbart
- ✓ transparenter Umgang mit den erhobenen Daten und Information der Beschäftigten

Lernbarrieren/Hemmnisse

 Ergebnisse des Lernens und erhobene Daten werden nicht entsprechend der Vereinbarungen behandelt

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Ihr HANDELkompetent-Verbund



3 Ansprechpartner und inhaltliche Schwerpunkte

Fraunhofer-Institut für Software- und System-

technik ISST

Dr. Bernhard Holtkamp

Emil-Figge-Str. 91 44227 Dortmund

Telefon: 0231 9 76 77-3 00

E-Mail: bernhard.holtkamp@isst.fraunhofer.de

Web: www.isst.fraunhofer.de

Techn. Infrastruktur und Gesamt lösung

HANDELkompetent App

systemkonzept GmbH

Sebastian Riebe & Martin Templer

Grüner Weg 28 50825 Köln

Telefon: 0221 56 908-13

E-Mail: sebastian.riebe@systemkonzept.de

Web: <u>www.systemkonzept.de</u>

Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Beratung zum betrieblichen Kon-

zept

Kompetenzpaten

Lernmodule/ Lernnuggets

Qualitus GmbH

Dr. Nadine Schmidt &

Dr. Jens Breuer

Widdersdorfer Str. 248-252

50933 Köln

Telefon: 0221 78 87 05-17/-11
E-Mail: schmidt@qualitus.de

breuer@qualitus.de

Web: www.qualitus.de

Techn. Infrastruk-

tur

Lernplattform

ILIAS

Lernmodule/ Lernnuggets

Kompetenz erfassung

Zentralstelle für Berufsbildung im Handel (zbb)

Dr. Kerstin Baumgarten

Mehringdamm 48

10961 Berlin

Telefon: 030 30 78 09 77-43 E-Mail: kbaumgarten@zbb.de

Web: www.zbb.de

Kompetenzerfassung

Lernmodule/ Lernnuggets