



**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

Coordinator:

MMC Mediterranean
Management Centre

Partners:



CYPRUS
CHAMBER OF
COMMERCE AND
INDUSTRY



Cámara
Valencia



Ανανεωτική Έρευνα
Επιχειρήσεων Αόριστος



FH JOANNEUM
University of Applied Sciences

FUNDACIÓN **equipo humano**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information

Programme:	Erasmus+
Sub-programme:	Support for Policy Reform
Programme Guide / Call for Proposals:	EACEA-36-2018
Action:	PI-FORWARD - Support for policy reform – Forward-Looking Cooperation Projects
Project Title:	TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES
Project Acronym:	LEARN
Project Agreement Number:	612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI- FORWARD

Inhaltsverzeichnis

Workshop: 'Entwicklung einer positiven Einstellung von Arbeitgebern zur Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces'	6
<i>Guidelines für AusbilderInnen</i>	6
Allgemeine Information	6
Durchführung eines Einstellungstests VOR dem Workshop (20')	7
Einführung in den Workshop (25').....	7
Ice-Breaking-Aktivität: <i>Zeichnen unserer gemeinsamen Erfahrungen mit Lernen</i> (in Gruppen)	8
Einführung.....	8
Regeln	9
Zielsetzung und Lernziele.....	9
Aufbau.....	10
Abschnitt 1 - Learning Workplaces: Was ist ein Learning Workplace? (90')	10
Aktivität: <i>Meine Lernreise</i> (individuell)	10
Definition von Learning Workplaces und Lernen auf/am und für den Arbeitsplatz.....	11
Vorteile von Learning Workplaces	12
Hindernisse für Learning Workplaces	13
Abschnitt 2: Verschiedene Arten des Lernens am Arbeitsplatz (60')	13
Definitionen von formalem, nicht-formalem und informellem Lernen	13
Aktivitäten (individuell).....	14

1. Formales Lernen: Welches Wort glauben Sie hat etwas mit formalem Lernen zu tun?	14
2. Nicht-formales Lernen: Können Sie Beispiele für nicht-formale Aktivitäten nennen?	15
3. Informelles Lernen: Stimmen Sie ab! Sind Sie der Meinung, dass diese Aktivitäten informelle Lernaktivitäten sind?	15
Video: Wie lange dauert es, sich eine neue Fähigkeit anzueignen?	15
Beispiele für Lernen am Arbeitsplatz	16
Aktivität: Haben Sie jemals eine der folgenden Aktivitäten durchgeführt? (individuell)	16
Definition der Erwachsenenbildung (Adult Learning)	17
Definition von beruflicher Aus- und Weiterbildung (Vocational Education & Training, VET)	17
Abschnitt 3: Positive Auswirkungen von Learning Workplaces (60')	18
Bewährte Praktiken beim Lernen am Arbeitsplatz	18
Aktivität (in Gruppen)	18
Vorteile von Learning Workplaces für ArbeitgeberInnen	23
Learning Workplaces als Motivations- und Engagementinstrument	24
Verknüpfung von Lernen am Arbeitsplatz mit den strategischen Zielen von Organisationen	24
Abschnitt 4: Aufbau einer Strategie für das Lernen am Arbeitsplatz (135')	25
Bausteine der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz	25
Identifizierung von Möglichkeiten zur Anwendung der Bausteine auf das Lernsystem von Organisationen	25
Aktivität (in Gruppen)	25
Gestaltung von Aktivitäten, die in das Lernsystem einer Organisation aufgenommen werden sollen	26
Aktivität (in Gruppen)	26

Schritte für die Umwandlung einer Organisation in einen Learning Workplace	27
Umsetzung von Transformationsaktivitäten für Organisationen	27
Aktivität (in Gruppen)	27
Lernen am Arbeitsplatz: Ein holistischer Ansatz	28
Revision (10')	28
Durchführung eines Einstellungstests NACH dem Workshop (10')	28
Evaluierung des Workshops (10')	29
Beendigung des Workshops	30
Appendix 1 (Abschnitt 1)	31
<i>Meine Lernreise - Vorlage</i>	31
Appendix 2 (Abschnitt 3)	32
Karten zu Good Practices beim Lernen am Arbeitsplatz	32
Appendix 3 (Abschnitt 4)	34
Karten zu den Bausteinen der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz	34
Appendix 4 (Abschnitt 4)	36
Vorlage für die Gestaltung einer Aktivität, die im Lernsystem von Organisationen eingesetzt werden soll	36
Appendix 5 (Abschnitt 1-2)	37
Notizen für den Trainer/die Trainerin in der PowerPoint-Präsentation	37

Workshop: 'Entwicklung einer positiven Einstellung von Arbeitgebern zur Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces'

Guidelines für AusbilderInnen

Allgemeine Information

Dieser Leitfaden wurde zur **Durchführung der Workshops für die Entwicklung einer positiven Einstellung von ArbeitgeberInnen zur Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces** erstellt und soll in Kombination mit der für diese Workshops entwickelten PowerPoint-Präsentation verwendet werden. In diesem Dokument findet der Trainer/die Trainerin eine Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Durchführung des Workshops, zusätzliche Informationen und Erläuterungen zum Inhalt der verschiedenen Folien der Präsentation, Ratschläge zur Durchführung der Aktivitäten mit den Lernenden und wichtige Ressourcen.

Der Workshop ist in 4 Abschnitte gegliedert:

- 1. Learning Workplaces: Was ist ein Learning Workplace?**
- 2. Verschiedene Arten des Lernens am Arbeitsplatz**
- 3. Positive Auswirkungen von Learning Workplaces**
- 4. Einrichtung einer Lernwerkstatt-Strategie**

Alle vier Abschnitte sowie die einleitenden und abschließenden Teile des Workshops werden im Nachfolgenden vorgestellt, begleitet von Leitlinien für den Ausbilder/ die Ausbilderin.

Zusätzlich zu den nachstehenden Angaben wurden bestimmten Folien der Präsentation Sprechernotizen hinzugefügt, die der Ausbilder/die Ausbilderin bequem durchlesen kann. Um die Präsentation zu starten und die Notizen in der "Präsentationsansicht" zu sehen, sollte der Trainer/die Trainerin den Anweisungen unter dem folgenden Link folgen: [Starten Sie die Präsentation und sehen Sie Ihre Notizen in der Presenter-Ansicht](#). Wenn der Workshop über Zoom durchgeführt wird, sollte er/sie die Anweisungen unter dem folgenden Link befolgen: [Verwendung der PowerPoint-](#)

[Präsentationsansicht mit einem einzigen Bildschirm in einem Zoom-Meeting \(Windows\)](#). Alle Sprechernotizen finden Sie auch in Anhang 5 dieses Dokuments

Dieser Leitfaden kann sowohl für Präsenz- als auch für Online-Workshops verwendet werden.

Durchführung eines Einstellungstests VOR dem Workshop (20')

Bevor der Workshop beginnt, müssen alle TeilnehmerInnen den **Einstellungstest für ArbeitgeberInnen** ausfüllen. Die Antworten, die in diesem Test gegeben werden, zeigen das Verständnis der ArbeitgeberInnen über das Konzept von Learning Workplaces, ihre Auswirkungen und ihre Vorteile sowie die Einstellung der ArbeitgeberInnen gegenüber der Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces **VOR der Teilnahme am Workshop**. Die gesammelten Antworten werden mit den Antworten verglichen, die von denselben TeilnehmerInnen NACH dem Workshops gegeben werden.

Die Einstellungstests können an die TeilnehmerInnen entweder in gedruckter Form oder als Google-Formulare über einen Link verteilt werden, den sie erhalten, um den Test online auszufüllen. Die ausgefüllten Einstellungstests müssen vor Beginn der Präsentation eingesammelt werden. Falls die TeilnehmerInnen ein Google-Formular ausfüllen sollen, sollte der/die TrainerIn (oder ein/e AssistentIn des/der Trainers/in) überprüfen und sicherstellen, dass alle TeilnehmerInnen ihre Formulare vor Beginn des Workshops abgeschickt haben. Es sollte auch sichergestellt werden, dass die gesammelten Dokumente oder eingereichten Formulare als "Einstellungstests für ArbeitgeberInnen VOR dem Workshop" gekennzeichnet sind!

Die TeilnehmerInnen haben **20 Minuten** Zeit, um den Einstellungstest auszufüllen. Die AusbilderInnen sollen darauf hinweisen, dass die TeilnehmerInnen die gestellten Fragen ehrlich beantworten sollen!

Einführung in den Workshop (25')

Zu Beginn der Präsentation wurde ein Zitat von Mahatma Gandhi über die Bedeutung des lebenslangen Lernens ausgewählt, um die allgemeine Botschaft des Workshops zusammenzufassen (Folie 2).

Ice-Breaking-Aktivität: *Zeichnen unserer gemeinsamen Erfahrungen mit Lernen* (in Gruppen)

Um die Lernenden einzubinden und sie mit der Gruppe vertraut zu machen, beginnt der Trainer/die Trainerin den Workshop mit einer Aktivität, **die das Eis bricht**. Die Aktivität "Zeichnen unserer gemeinsamen Lernerfahrungen" lädt die TeilnehmerInnen ein, sich an gemeinsame Lernerfahrungen zu erinnern und diese in Gruppen zu zeichnen. Die Zeichnungen aller Gruppen ermöglichen Diskussionen, Vergleiche und die Ausarbeitung dessen, was als Lernen definiert wird, wann und wo Lernen stattfindet usw.

Die TeilnehmerInnen werden in gleich große Gruppen eingeteilt (vorzugsweise mit maximal 3-4 TeilnehmerInnen; dies kann jedoch je nach der Gesamtzahl der TeilnehmerInnen variieren). Falls der Workshop face-to-face stattfindet, werden A3-Papiere und Marker an die Gruppen verteilt (ein Set pro Gruppe), damit sie ihre Zeichnungen anfertigen können. Falls die TeilnehmerInnen den Workshop online besuchen, werden sie, wiederum in gleichen Gruppen, in Zoom-Breakout-Räume eingeteilt und beginnen, ihre Lernerfahrungen in eine der Zellen der Tabelle auf Folie 4 der Präsentation zu zeichnen (jeder Gruppe wird eine Zelle der Tabelle zugewiesen, bevor sie die Räume betritt), indem sie die entsprechende Zoom-Funktion nutzen, während die spezifische Folie auf ihre Bildschirme projiziert wird. Zoom ermöglicht das gleichzeitige Zeichnen mit der Option 'Annotate', die in der Hauptleiste des Bildschirms erscheint, während die Präsentation im Freigabemodus läuft; jedes Mal, wenn ein Benutzer/eine Benutzerin aufhört zu zeichnen, wird das, was er/sie bis dahin gezeichnet hat, auf dem Bildschirm angezeigt. Bei mehr als vier Gruppen sollte der/die TrainerIn weitere Zellen in die Tabelle auf *Folie 4* einfügen.

Sobald alle Gruppen mit ihren Zeichnungen fertig sind, versuchen die TeilnehmerInnen zu erraten, worum es sich bei jeder Zeichnung handelt. Danach erklärt ein Vertreter/eine Vertreterin jeder Gruppe, was ihre Zeichnung darstellt und wie die Mitglieder seiner/ihrer Gruppe dazu gekommen sind, die spezifische Lernerfahrung zu zeichnen. Das Gleiche gilt für alle Gruppen.

Diese Aktivität dient sowohl der Teambildung als auch dem gegenseitigen Kennenlernen der TeilnehmerInnen. Insgesamt sollte sie **etwa 15 Minuten** dauern.

Einführung

Nach einem ersten Ideen- und Gedankenaustausch im Rahmen der obigen Aktivität werden die TeilnehmerInnen in diesem Teil des Workshops gebeten, **sich KURZ vorzustellen** und einige Informationen über ihre Position, die Organisation, die sie vertreten, ihren Bildungs- und

Berufshintergrund sowie die Bedeutung des Lernens für sie preiszugeben. Sie können sich auch dazu äußern, warum sie sich entschieden haben, an diesem speziellen Workshop teilzunehmen.

Einige Leitfragen könnten lauten: Wie lautet Ihr Name? Wie heißt Ihre Organisation und welche Position haben Sie in der Organisation? Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie (im Allgemeinen, in der spezifischen Position)? Warum haben Sie sich für die Teilnahme an diesem Workshop entschieden? Was sind Ihre Erwartungen an den Workshop? usw. Der Trainer/die Trainerin sollte nur einige dieser Fragen auswählen.

Es wird empfohlen, dass der Trainer/die Trainerin sich selbst zuerst vorstellt!

Regeln

Bevor die TeilnehmerInnen in das Hauptthema des Workshops eingeführt werden, sollte der/die TrainerIn **einige gemeinsame Regeln für die Durchführung des Workshops** aufstellen, wie z.B. die Verwendung von Mobiltelefonen, Covid-bezogene Voraussetzungen und Einschränkungen (z.B. Verwendung von Masken beim Sitzen im Falle von Face-to-Face-Workshops), wann man Fragen stellen oder Kommentare abgeben kann, ob die Kameras eingeschaltet sein sollten, wann die Mikrofone offen sein sollten (im Falle von Online-Workshops) usw. (Folie 5).

Die Regeln können sich je nach Workshop-Format (face-to-face/online) ändern, ebenso wie die spezifischen Regeln, die der Trainer/die Trainerin möglicherweise festlegen möchte.

Ein einheitliches Verständnis dieser Regeln ist für die reibungslose Durchführung des Workshops wichtig.

Zielsetzung und Lernziele

Das Zielsetzung und die Lernziele des Workshops (Folien 6 und 7) führen die TeilnehmerInnen in das Thema des Workshops ein und bereiten sie auf die Hauptteile der Präsentation vor.

Dieser eintägige (7-stündige) Workshop stellt das Konzept der Learning Workplaces vor, die Vorteile des Lernens am/im/für den Arbeitsplatz und wie die TeilnehmerInnen Teil der Maßnahmen sein können, die zur Umwandlung eines Arbeitsplatzes in einen Learning Workplace führen.

Auf Folie 6 werden einige Fragen gestellt, um das **Ziel des Workshops** darzustellen, welches die TeilnehmerInnen vielleicht vorher schon im Kopf hatten und der Grund für ihre Teilnahme an dem

Workshop sein könnte. Die TeilnehmerInnen sollten aufgefordert werden, einige vorläufige Antworten auf diese Fragen zu geben, allerdings in Kurzform.

Folie 7 enthält die wichtigsten **Lernergebnisse** des Workshops, die die **Ziele des Workshops** und den Inhalt der folgenden vier Abschnitte der Präsentation widerspiegeln. Weitere Lernergebnisse in Bezug auf Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen sind im Workshop-Lehrplan angeführt und können vom Trainer/von der Trainerin in die Präsentation integriert werden, wenn er/sie eine detailliertere Liste von Lernergebnissen präsentieren möchte.

Aufbau

Die **Workshop-Struktur** (*Folie 8*) bietet eine Übersicht über die vier Hauptabschnitte der Schulung. Wenn die TeilnehmerInnen diesen Plan von Beginn des Workshops an im Kopf haben, wissen sie, was sie von dem Workshop erwarten können, dessen Inhalt bereits im Voraus festgelegt wurde.

In dieser Phase sollte der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen auch über die **Tagesordnung des Workshops** informieren, d. h. über Beginn und Ende des Workshops, Anzahl, Zeit und Dauer der Pausen (Kaffee- und Mittagspausen), ungefähre Dauer der einzelnen Workshop-Abschnitte usw. Dies ist der Zeitpunkt, an dem interne Vorkehrungen getroffen werden können, falls die TeilnehmerInnen z. B. ein früheres Ende des Workshops wünschen, was durch kürzere Pausen usw. erreicht werden könnte.

Abschnitt 1 - Learning Workplaces: Was ist ein Learning Workplace? (90')

Aktivität: *Meine Lernreise* (individuell)

Dieser Abschnitt beginnt mit einer Aktivität, die die TeilnehmerInnen auffordert, sich an den bisherigen Weg zu erinnern, den sie in Bezug auf **das Lernen in/am Arbeitsplatz während ihres Berufslebens** zurückgelegt haben (*Folie 10*). Das Ziel dieser Aktivität ist es, die ersten Gedanken der Lernenden zu den Schlüsselbegriffen des Workshops zu sammeln, bevor die Definitionen gegeben werden.

Der Trainer/die Trainerin bittet die TeilnehmerInnen, die Vorlage Meine Lernreise (siehe Anhang 1 dieses Dokuments) auszufüllen, die ihnen in gedruckter Form ausgehändigt oder auf SharePoint hochgeladen wird.

Leitgedanken/Fragen:

1. *"Lernen am Arbeitsplatz" oder "Erwachsenenbildung am/im Arbeitsplatz". Bitte schreiben Sie alles auf, was Ihnen innerhalb von 2 Minuten einfällt! '*
2. *'Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile von Learning Workplaces? Sie haben weitere 2 Minuten Zeit'.*
3. *'Haben Sie bisher Erfahrungen mit dem Lernen am/im Arbeitsplatz gemacht? Welche Aktivität des Lernens am/im Arbeitsplatz würden Sie als besonders hilfreich hervorheben? Bitte geben Sie Ihre Antwort und die Beschreibung der Aktivität innerhalb von 2 Minuten ab'.*

Sobald alle TeilnehmerInnen die Vorlage ausgefüllt haben, bittet der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen, ihre Antworten vorzulesen. Mehr als ein Teilnehmer/eine Teilnehmerin sollte sich zu jeder Frage der Vorlage äußern. Der Trainer/die Trainerin schreibt die Antworten auf ein Flipchart-Papier oder auf Google Jamboard, falls der Workshop online abgehalten wird, um die Antworten zur Definition des Begriffs, zu den Vorteilen von Learning Workplaces und zu den unterschiedlichen Lernerfahrungen der TeilnehmerInnen zu gruppieren, die später als Bezugspunkte verwendet werden können. Anschließend werden die Ergebnisse diskutiert, um zu Schlussfolgerungen über **das Lernen am Arbeitsplatz und seinen Wert zu gelangen** (Folie 11).

Insgesamt sollte diese Aktivität **etwa 20 Minuten** dauern.

Folie 12, die die Worte des EU- Kommissar für Beschäftigung und soziale Rechte zitiert, der wichtige Fragen für die Diskussion über das Lernen hervorhebt, dient als "Brücke" zwischen der Aktivität, die in den Abschnitt einführt, und den Folien, die die betreffenden Begriffe definieren.

Definition von Learning Workplaces und Lernen auf/am und für den Arbeitsplatz

An dieser Stelle gibt der Trainer/ die Trainerin die **Definition des " Learning Workplace"**. Außerdem erklärt und vergleicht er/sie das **Lernen in der Arbeit/am Arbeitsplatz** mit dem **Lernen FÜR den Arbeitsplatz** (in Anlehnung an die Definitionen der Europäischen Kommission), um zu verdeutlichen, was ein Learning Workplace sein kann. Er/sie sollte zwischen den beiden unterscheiden, aber auch hervorheben, dass sie sich gegenseitig ergänzen (Folien 13-15). Die ArbeitgeberInnen müssen sich darüber im Klaren sein, dass die ArbeitnehmerInnen nicht nur Dinge lernen sollten, die mit ihrer

derzeitigen Tätigkeit zu tun haben (FÜR den Arbeitsplatz), sondern auch Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben sollten, die sie in ihrer derzeitigen Tätigkeit nicht benötigen (IN/AN dem Arbeitsplatz). Da sich die beruflichen Anforderungen ändern können, sollten die MitarbeiterInnen besser auf künftige Herausforderungen und auch auf nicht berufsbezogene Herausforderungen vorbereitet sein, die ihr Arbeits- (und Privat-)leben beeinflussen können. Auf *Folie 13* kann der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen nach ihrem Verständnis der beiden Begriffe fragen, bevor er/sie die Definitionen auf den *Folien 14-15* vorstellt.

Die vorangegangene Diskussion über die Ergebnisse der Aktivitäten (*Folie 11*) kann zur Klärung der beiden Begriffe beitragen.

Folie 16 bietet zusätzliche Informationen über die Definition von Learning Workplaces und konzentriert sich auf die **sechs wichtigsten Voraussetzungen, die eine Organisation erfüllen muss, um ein Learning Workplace zu werden**. Hier kann der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen fragen, ob sie glauben, dass diese Voraussetzungen in ihren Organisationen bereits erfüllt sind.

Auf den *Folien 17-19* werden **Statistiken** aus Studien zum organisatorischen Lernen gezeigt, um zu verdeutlichen, **was für ArbeitgeberInnen im Hinblick auf das Lernen wichtig ist**, wie sich das **Lernen in Organisationen verändert** und wie **viele Erwachsene in der EU am Lernen teilnehmen**. Um diese Folien zu erklären und den TeilnehmerInnen weitere Informationen zu geben, sollten die TrainerInnen den Abschnitt "Anmerkungen" zu diesen Folien im Modus "PräsentatorInnenansicht" oder Annex 5 dieses Dokuments lesen. Die TeilnehmerInnen sollten gebeten werden, die bereitgestellten Diagramme zu kommentieren und kurze Schlussfolgerungen zu ziehen. Der Trainer/die Trainerin kann die TeilnehmerInnen auch nach der Bedeutung ausgewählter Begriffe fragen, die in den Diagrammen auftauchen, und bei Bedarf Klarstellungen vornehmen. Diese Folien dienen als "Brücke" zu den Folien über die Vorteile von Learning Workplaces, die folge.

Vorteile von Learning Workplaces

Die *Folien 20-22* zeigen die **Vorteile eines Lernenden Arbeitsplatzes für 1. die MitarbeiterInnen, 2. die Führungskräfte und das gesamte Unternehmen und 3. die Gesellschaft**. Der Trainer/die Trainerin sollte die Anmerkungen zu diesen Folien nutzen, um die Vorteile auf drei Ebenen zu erläutern.

Er/sie kann die Diskussion über die Vorteile des Lernens am Arbeitsplatz beginnen oder beenden, indem er/sie die TeilnehmerInnen bittet, einen Blick auf die Ergebnisse der vorangegangenen Aktivität (*Meine Lernreise*) zu werfen und die bereits auf dem Flipchart oder Google Jamboard aufgeführten Vorteile zu kommentieren. Es wird vorgeschlagen, dass der Trainer/die Trainerin mit den Ergebnissen der Aktivität beginnt und nicht damit endet!

Auf den *Folien 24-28* werden die Vorteile von Learning Workplaces, wie sie von der Europäischen Kommission aufgelistet wurden, noch einmal **aus einem anderen Blickwinkel** erklärt. Die TeilnehmerInnen sollten gebeten werden, sich zu jeder dieser Folien zu äußern.

Hindernisse für Learning Workplaces

Die Diskussion über die Hindernisse für Learning Workplaces, die sich an die Diskussion über die Vorteile anschließt, beginnt mit einer Aktivität, bei der alle TeilnehmerInnen gebeten werden, ein Brainstorming durchzuführen und einzeln drei **Faktoren aufzuschreiben, die Hindernisse für die Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces** und/oder für das Lernen am Arbeitsplatz darstellen könnten. Alternativ kann der Trainer/die Trainerin die Anwendung "Mentimeter" verwenden, um die Ansichten der TeilnehmerInnen zu sammeln.

Es folgt eine Diskussion darüber, welche Hindernisse am häufigsten vorkommen, welche am schwierigsten zu überwinden sind usw.

Diese Aktivität sollte **etwa 10 Minuten** dauern.

Die *Folien 30-31* enthalten einige **wichtige Hindernisse für ArbeitnehmerInnen** und *Folie 32* einige **Statistiken über die Hindernisse für ArbeitgeberInnen und Organisationen**. Für diese Folien kann der Trainer/die Trainerin auch die Informationen im Abschnitt "Anmerkungen" der Präsentation oder in [Appendix 5](#) dieses Dokuments einsehen.

Abschnitt 2: Verschiedene Arten des Lernens am Arbeitsplatz (60')

Definitionen von formalem, nicht-formalem und informellem Lernen

Dieser Abschnitt beginnt mit einer Reihe von Fragen, die darauf abzielen, **die verschiedenen Arten des Lernens** (am Arbeitsplatz und im Allgemeinen) zu unterscheiden, indem die TeilnehmerInnen gebeten werden, sich an ihre Lernerfahrungen zu erinnern und diese Erfahrungen anschließend einem der drei Lerntypen zuzuordnen: 1. formales Lernen, 2. nicht-formales Lernen und 3. informelles Lernen. Die TeilnehmerInnen geben ihre Antworten auf jede der folgenden Fragen und es folgt eine Diskussion:

1. *Wie war Ihr bisheriger Lernfortschritt bei der Arbeit?*
2. *Haben Sie jemals darüber nachgedacht, wie Sie durch Ihre täglichen Aufgaben lernen?*

3. *Haben Sie in letzter Zeit etwas gelernt? Haben Sie darüber nachgedacht, wie Sie es gelernt haben?*

Dieser einführende Teil von Abschnitt 2 sollte **etwa 10 Minuten** dauern.

Die *Folien 35, 37 und 39* enthalten die Definitionen von formalem, nicht-formalem bzw. informellem Lernen. Auf jede dieser Folien folgt eine interaktive Aktivität, die über die Anwendung "Mentimeter" durchgeführt wird.

Um auf "Mentimeter" zuzugreifen und es zu nutzen, sollte der Trainer/die Trainerin auf den jeweiligen Link zur Aktivität klicken, der im Abschnitt "Anmerkungen" der *Folien 36, 38 und 40* oder auf Seite 14 dieses Dokuments zu finden ist, sich bei "Mentimeter" anmelden oder registrieren (die Anmeldung ist erforderlich, falls der Trainer/die Trainerin kein Konto bei "Mentimeter" hat) und die Option "In Ihr Konto kopieren" wählen. Sobald der Inhalt der Aktivität in das Konto des Ausbilders/der Ausbilderin kopiert wurde, kann er/sie den QR- oder Zahlencode an die TeilnehmerInnen weitergeben, den Inhalt übersetzen, falls erforderlich/gewünscht, und die Antworten der TeilnehmerInnen überprüfen.

Die TeilnehmerInnen sollten über ihr Smartphone auf "Mentimeter" zugreifen, auch wenn der Workshop online stattfindet, da das Navigieren durch zwei verschiedene Tabs auf ihren PCs/Laptops verwirrend sein kann.

Aktivitäten (individuell)

Die drei Aktivitäten zum Thema "Mentimeter" werden durch die folgenden Fragen an die TeilnehmerInnen eingeleitet:

1. *Formales Lernen: Welches Wort glauben Sie hat etwas mit formalem Lernen zu tun?*

Bei dieser Aktivität (*Folie 36*) nennen die TeilnehmerInnen so viele Wörter wie möglich, die ihrer Meinung nach mit formalem Lernen zu tun haben (durch Brainstorming). Als Ergebnis zeigt der Trainer/die Trainerin auf dem Bildschirm die "Wortwolke", die von den Teilnehmenden "gebaut" wurde. Er/sie kommentiert die gezeigten Wörter, macht, falls nötig, Klarstellungen und diskutiert die Ergebnisse mit den Teilnehmenden.

Link des Trainers/der Trainerin:

<https://www.mentimeter.com/s/c3a0d7f728a9fa961557eba4de91ce2e/d275b2365582>

Diese Aktivität sollte **etwa 5 Minuten** dauern.

2. Nicht-formales Lernen: Können Sie Beispiele für nicht-formale Aktivitäten nennen?

Bei dieser Aktivität (*Folie 38*) sollen die TeilnehmerInnen ein Brainstorming durchführen und einige Beispiele für nicht-formale Lernaktivitäten nennen, die sie kennen oder durchgeführt haben. Als Ergebnis zeigt der Trainer/die Trainerin alle Vorschläge auf dem Bildschirm, kommentiert sie, macht, wenn nötig, Klarstellungen und diskutiert sie mit den Teilnehmenden.

Link des Trainers/der Trainerin:

<https://www.mentimeter.com/s/5e4a5da97cddebe2e7168c212efe0793/a53c47862245>

Diese Aktivität sollte **etwa 5 Minuten** dauern.

3. Informelles Lernen: Stimmen Sie ab! Sind Sie der Meinung, dass diese Aktivitäten informelle Lernaktivitäten sind?

Bei dieser Aktivität (*Folie 40*) sollen die TeilnehmerInnen auf Umfragen mit "Ja" oder "Nein" antworten, je nachdem, ob sie der Meinung sind, dass die vorgestellten Aktivitäten mit informellem Lernen zu tun haben oder nicht. Sobald jede Umfrage abgeschlossen ist, sollte der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen über die korrekte Antwort informieren, die Ergebnisse der Umfrage kommentieren, wenn nötig Klarstellungen vornehmen und die Ergebnisse mit den TeilnehmerInnen diskutieren.

Link des Trainers/der Trainerin:

<https://www.mentimeter.com/s/e7572af5cae0b2391668d3ad5eb68698/45328e1be8f7>

Diese Aktivität sollte etwa **10 Minuten** dauern.

Video: Wie lange dauert es, sich eine neue Fähigkeit anzueignen?

Als Zusammenfassung der obigen Ausführungen wird das Video "How to Learn Anything" aus einem TEDx-Vortrag gezeigt, um die verschiedenen Methoden des Lernens zu erläutern (*Folie 41*). Es ermöglicht, über den "Lernweg" und die Zeit nachzudenken, die eine Person benötigt, um sich eine neue Kompetenz oder Fähigkeit anzueignen, was von der Person und ihren eigenen Bedürfnissen abhängt.

Das Video hilft den TeilnehmerInnen zu verstehen, dass ein Lernprozess die Bedürfnisse des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin, die für ihn/sie am besten geeignete Methode, die zu verwendenden

Aktivitäten oder Werkzeuge und die Chancen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin, seine/ihre Ziele zu erreichen, beinhaltet.

Die Vorführung des Videos ist **optional**. Es wird vorgeschlagen, dass es **ab Minute 2 bis Minute 16** abgespielt wird.

Video link:

<https://www.youtube.com/watch?v=5MgBikgcWnY>

Beispiele für Lernen am Arbeitsplatz

Aktivität: Haben Sie jemals eine der folgenden Aktivitäten durchgeführt? (individuell)

Die TeilnehmerInnen sehen **einige Beispiele für Lernen am Arbeitsplatz** auf dem Flipchart (um die Beispiele für Lernaktivitäten zu finden, sollte der Trainer/die Trainerin auf den Link "Mentimeter" auf Seite 16 klicken und sie auf das Flipchart übertragen; er/sie kann weitere Beispiele hinzufügen und/oder einige von ihnen entfernen). Die Teilnehmenden erhalten farbige Punktaufkleber und werden gebeten, einen blauen, einen grünen, einen gelben und einen roten Punktaufkleber neben jedes Lernaktivitätsbeispiel zu kleben, entsprechend den folgenden Aussagen:

- Roter Punkte-Aufkleber: "Ich führe diese Lernaktivität nie aus"
- Gelber Punkte-Aufkleber: "Ich führe diese Lernaktivität manchmal aus"
- Grüner Punkte-Aufkleber: "Ich führe diese Lernaktivität fast jeden Tag aus"
- Blauer Punkte-Aufkleber: "Ich führe diese Lernaktivität nicht durch, aber sie scheint interessant zu sein, um meinen arbeitsbezogenen Lernprozess zu ergänzen"

Anschließend wird in der Gruppe darüber diskutiert, **wann** die Teilnehmenden diese Aktivitäten **umsetzen und wie sie für sie von Nutzen sind/sein können**.

Alternativ erhält jeder Teilnehmende eine Karte mit allen Beispielen für das Lernen am Arbeitsplatz und klebt neben jedes Beispiel für eine Lernaktivität seinen roten, gelben und grünen Punktaufkleber. Dann beschreibt jeder von ihnen, wann er/sie diese Lernaktivitäten durchführt und welchen Wert sie für ihn/sie haben. Am Ende der Runde kleben die TeilnehmerInnen auch ihre blauen Punkte neben die Lernaktivitäten, die für sie interessant klingen, und erklären, warum sie diese übernehmen möchten.

Die TeilnehmerInnen können außerdem gebeten werden, die verschiedenen **Arten des Lernens zu kommentieren, auf die sich diese Aktivitäten beziehen**.

Wenn der Workshop online stattfindet, sollte der Trainer/die Trainerin "Mentimeter" verwenden, um Umfragen für die Beispiele der Lernaktivitäten zu erstellen. Auf diese Weise hat jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin einen anderen QR- oder Zahlencode für jede Lernaktivität, so dass er/sie seine/ihre Antwort zur Häufigkeit der Umsetzung geben kann.

Link des Trainers/der Trainerin:

<https://www.mentimeter.com/s/ffd579a5a150da7f87b53079ffc797e0/9c5dcd37c288>

Diese Aktivität sollte **etwa 10 Minuten dauern**.

Definition der Erwachsenenbildung (Adult Learning)

Sobald die TeilnehmerInnen zwischen den verschiedenen Arten des Lernens unterscheiden, sollten sie auch die "**Erwachsenenbildung**" von der "**beruflichen Aus- und Weiterbildung**" abgrenzen.

Folie 43 enthält die Definition von "Adult Learning".

Definition von beruflicher Aus- und Weiterbildung (Vocational Education & Training, VET)

Folie 44 enthält die Definition von "Vocational Education & Training".

Der Trainer/die Trainerin sollte klarstellen, dass "Vocational Education & Training" der Erwachsenenbildung zugeordnet werden kann und zu formalen Zertifizierungen führt, während "Adult Learning" ein weiter gefasster Begriff ist, der sich oft auf die Entwicklung von weichen, übergreifenden Fähigkeiten bezieht.

Abschnitt 3: Positive Auswirkungen von Learning Workplaces (60')

Bewährte Praktiken beim Lernen am Arbeitsplatz

Aktivität (in Gruppen)

Der/die Trainer/in beginnt diesen Abschnitt mit einer Aktivität, die in Gruppen durchgeführt wird. Es wird empfohlen, Gruppen von maximal 3-4 TeilnehmerInnen zu bilden (dies kann jedoch je nach der Gesamtzahl der TeilnehmerInnen variieren). Im Falle eines Online-Workshops werden die TeilnehmerInnen in Zoom-Breakout-Räumen eingeteilt.

Es werden Karten zur Verfügung gestellt, die auf **Unternehmen verweisen, die verschiedene Lernaktivitäten erfolgreich umsetzen**. Die TeilnehmerInnen werden gebeten, über die auf jeder Karte beschriebene Good Practice nachzudenken und **deren Vorteile und mögliche Hindernisse für die Umsetzung** in ihrer Organisation zu diskutieren. Außerdem sollten sie über die **Art des Lernens** nachdenken, auf die sich die einzelnen bewährten Verfahren beziehen, und erwähnen, ob **sie derzeit eine ähnliche Aktivität in ihrer Organisation anwenden oder angewendet haben**. Jeder Teilnehmergruppe sollte mindestens eine Karte zugewiesen werden (in gedruckter Form verteilt/vorher auf einen SharePoint hochgeladen)

Im Folgenden finden Sie Beispiele für den Inhalt¹ der Karten. Hier gibt es mehr Beispiele als in der Präsentation, für den Fall, dass mehr Gruppen am Workshop teilnehmen. Der Trainer/die Trainerin sollte die Kommentare, die auf die Beschreibung jeder Übung folgen, vorher durchlesen und dabei den Lerntyp, auf den sich die Übung bezieht, angeben und erklären sowie weitere nützliche Informationen geben (Punkte, die vom Trainer/von der Trainerin hervorgehoben werden sollten usw.). Für die Karten sollte der Trainer/die Trainerin Appendix 2 dieses Dokuments sehen.

Karte 1. Yelp (in der Präsentation enthalten, Folie 49)

Bei Yelp hat jeder Mitarbeiter eine anspruchsvolle Aufgabe. Wenn wir unseren MitarbeiterInnen Aufgaben übertragen, die über ihre derzeitigen Fähigkeiten hinausgehen, schaffen wir eine engagierte Arbeitsgemeinschaft und eine Kultur des Mentorings. Die MitarbeiterInnen werden

¹ "10 Companies with Great Learning and Development Programs", Culture Amp, December 23, 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/learning-and-development-programs-workplace>.

unternehmensintern gefördert, was Anreize für die persönliche Entwicklung und die Förderung anderer schafft.

Informelle Lernaktivität. Es ist wichtig, dass die Ausbilderin/der Ausbilder an dieser Stelle darauf hinweist, dass die ArbeitgeberInnen dafür sorgen müssen, dass ihre MitarbeiterInnen nicht aufgrund der Arbeitsbelastung müde und demotiviert werden. Meistens übernehmen Angestellte aus eigener Neugier oder Begeisterung mehr Verantwortung, was später zu einer großen Belastung wird, die ihre Produktivität und die Gesamtleistung des Unternehmens beeinträchtigt. MitarbeiterInnen, die sich verantwortlich fühlen, sind engagierter und werden intern gefördert, was ihre Loyalität erhöht.

Karte 2. Pixar

Die Pixar University bietet sowohl obligatorische als auch optionale Kurse für verschiedene Disziplinen an. Der Präsident von Pixar, Ed Catmull, sagt: "Die Pixar University trägt dazu bei, die Denkweise zu stärken, dass wir alle lernen und es Spaß macht, gemeinsam zu lernen" (Harvard Business Review²). Sie unterstützen ihre Regisseure, indem sie sie ermächtigen, Entscheidungen zu treffen, und darauf achten, ihre Autorität nicht zu untergraben. Die Regisseure nehmen den Fortschritt selbst in die Hand, indem sie einen "kreativen Brain Trust" von Filmemachern um Hilfe bitten, eine Säule ihres kollegialen Prozesses.

Formale Lernaktivität. Die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, aus einer Vielzahl von Kursen zu wählen und ihre Fähigkeiten zu entwickeln. Dies ist eine Lernmöglichkeit, durch die der Einzelne seine persönliche Entwicklung selbst in die Hand nimmt.

Karte 3. Airbnb (in der Präsentation enthalten, Folie 48)

Fireside Chats sind eine Möglichkeit, wie Airbnb³ sein Engagement für das Lernen zeigt. Zu diesen internen Veranstaltungen werden führende Persönlichkeiten der Branche eingeladen, die ihre Erkenntnisse zu einem bestimmten Thema mitteilen. Airbnb¹ betont: "Von CEOs bis hin zu Musikern - diese Führungskräfte haben uns immer etwas Wertvolles beizubringen".

Die Fireside Chats waren eine Reihe von abendlichen Radioansprachen, die Franklin D. Roosevelt, der 32. Präsident der Vereinigten Staaten, zwischen 1933 bis 1944 hielt. Roosevelt sprach mit Millionen von Amerikanern über die Erholung von der Großen Depression, die Verabschiedung des Emergency Banking Act als Reaktion auf die Bankenkrise, die Rezession von 1936, die Initiativen des New Deal

² "How Pixar Fosters Collective Creativity", Harvard Business Review, December 23, 2021, <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>.

³ "Create a World Where Anyone Can Belong Anywhere", Careers at Airbnb, December 23, 2021, <https://careers.airbnb.com/>.

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

und den Verlauf des Zweiten Weltkriegs. Im Radio konnte er Gerüchte ausräumen, konservativ geprägten Zeitungen entgegentreten und dem amerikanischen Volk seine Politik direkt erklären.

Informelle Lernaktivität. Der Fireside Chat ist eine großartige Alternative zum traditionellen Präsentationsformat. Das Ersetzen der traditionellen Keynote-Präsentation durch ein Fireside-Chat hat viele Vorteile. Hier sind 5 Gründe, warum Sie es ausprobieren sollten:

- Holen Sie sich mehr hochkarätige Redner an Bord. Es ist einfacher, ein "Ja" von Wirtschaftsführern zu bekommen, da sie nicht stundenlang an Reden oder Folien Dateien feilen müssen.
- Geben Sie den Zuhörern relevante Inhalte an die Hand. Das Frage-Antwort-Format regt die Zuhörer natürlich dazu an, über ihre eigenen Fragen nachzudenken. Wenn Sie diese während des Chats ansprechen, werden die Teilnehmer gezwungen sein, sich auf die Antworten einzustellen.
- Nehmen Sie den Druck von dem Vortragenden. Ein natürlich fließendes Gespräch lässt den Redner entspannter wirken. Wenn sich zwei Personen auf der Bühne unterhalten, ist die Rednerin/der Redner nicht mehr der alleinige Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.
- Bringen Sie den Gastredner und das Publikum näher zusammen. Die Ungezwungenheit trägt dazu bei, dass zwischen Redner und Publikum ein enges Band entsteht. Wenn es gut genutzt wird, kann dies der Rednerin/dem Redner helfen, sich in die Zuhörer hineinzuversetzen und umgekehrt.
- Enthüllen Sie Hintergründe und Einblicke des Gastes. Wenn sich der Gast wohlfühlt, ist er eher bereit, sich zu öffnen. Infolgedessen wird der Redner eher geneigt sein, einzigartige persönliche Geschichten und Erkenntnisse zu teilen.

Karte 4. Earls

Das Programm "Visions + Goals" hilft den MitarbeiterInnen von Earls, Lebensvisionen zu entwickeln und Ziele zu kommunizieren, die ihnen helfen, ihr Bestes zu geben. Das Programm umfasst auch gelegentliche Betriebsausflüge. Das Training für Gäste findet in einer Kombination aus Präsenztraining und eLearning statt.

Nicht formale Lernaktivität. Die Menschen, die bei Earls arbeiten, werden "Partner" genannt. Sie glauben, dass großartige Gästelerlebnisse mit großartigen Partnererlebnissen beginnen. Das Partnererlebnis ist einer der wichtigsten Erfolgsindikatoren für das Unternehmen. Engagement, Führung, Befähigung, Ausrichtung und Entwicklung der MitarbeiterInnen werden gemessen. Das Unternehmen holt regelmäßig Feedback ein, weil es die Geschäftsstrategien vorantreibt.

Karte 5. Etsy

20

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

Die MitarbeiterInnen werden ermächtigt, auf allen Ebenen des Unternehmens von anderen zu lernen. In der "Etsy-Schule" lehren und lernen die Angestellten in Kursen zu einer breiten Palette von Themen wie Steptanz oder wie man ein schwieriges Gespräch führt. Das Lern- und Entwicklungsteam von Etsy hilft den MitarbeiterInnen, einen Schwerpunkt für ihre berufliche Entwicklung zu finden.

Nicht formale Lernaktivität. Maßgeschneidertes Lernen nach den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen. Für diese Karte sollte der Ausbilder/die Ausbilderin auch die Website des Unternehmens einsehen unter: <https://www.etsy.com/team>.

Karte 6. OverDrive

Die MitarbeiterInnen von OverDrive erhalten einen Plan für ihre berufliche Entwicklung. Dieser Leitfaden zeigt Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten auf und hilft den MitarbeiterInnen zu entscheiden, was für sie am besten ist. MitarbeiterInnen und ManagerInnen werden ermutigt, zusammenzuarbeiten und den Fortschritt während des Jahres zu verfolgen.

Informelle Lernaktivität. Die MitarbeiterInnen entscheiden selbst über ihre Entwicklung, je nachdem, wie sie zum Wachstum des Unternehmens beitragen und welche persönlichen Interessen sie haben.

Aus dem vorliegenden Handbuch: Dieser Planer für berufliches Wachstum ist ein Instrument, das Ihnen helfen wird, Ihr Wachstum und Ihre berufliche Entwicklung in Bezug auf Zeit, Ressourcen und Inhalt zu planen. Mit ihm können Sie sehen, wo Sie jetzt stehen, wo Sie hinwollen und was Sie tun müssen, um das zu erreichen.

Ein Sprichwort sagt: "Wer nicht weiß, wohin er geht, ist schon angekommen", und wenn wir nicht definieren, wohin wir gehen, und keinen Plan ausarbeiten, um dieses Ziel zu erreichen, werden wir an demselben Ort bleiben wie immer. Ein Ort, an dem wir uns nicht wohl fühlen, weil wir wissen, dass wir mehr erreichen können.

Karte 7. Thrive Digital

Die Aufnahme von BewerberInnen aller Erfahrungsstufen ist bei Thrive Digital erwünscht. Teammitglieder haben die Möglichkeit, in neue Positionen aufzusteigen, selbst wenn sie mit begrenzten Kenntnissen der Branche einsteigen. Es werden Schulungen zu den bezahlten Suchkanälen angeboten, mit denen sie im Laufe der Zeit arbeiten werden, und die Partner von Thrive bieten oft zusätzliche Möglichkeiten in ihren Fachgebieten.

Nicht formale Lernaktivität.

Karte 8. 1800 GOT JUNK

1800 GOT JUNK hat das A-Player Development Programme für die berufliche Entwicklung ins Leben gerufen. Sie bieten eine Reihe von Workshops an, die von MitarbeiterInnen geleitet werden und eine Vielzahl von Themen wie Franchise-Entwicklung und strategische Planung behandeln.

Nicht formale Lernaktivität.

Karte 9. Culture Amp

Jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter hat im Rahmen des Programms "Coaching für alle"⁴ Zugang zu einem professionellen Coach. Die MitarbeiterInnen erhalten Sitzungen nach 6, 12 und 24 Monaten und können wählen, ob sie sich auf persönliche oder berufliche Ziele konzentrieren wollen. Die Coaches helfen dabei, den aktuellen und den angestrebten Stand der Dinge zu ermitteln, und leiten dann jede Mitarbeiterin/jeden Mitarbeiter durch eine Strategie zur Erreichung ihrer/seiner Ziele.

Nicht-formale Lernaktivität. Coaching-Kultur für Entwicklung.

Karte 10. Digital Ocean (in der Präsentation enthalten, Folie 47)

Individuelle Entwicklungsplanung und die Sicherstellung, dass jede/jeder eine Karriere hat, in die er/sie hineinwachsen kann, sind bei Digital Ocean wichtig. Die MitarbeiterInnen legen fest, was sie jedes Jahr erreichen wollen, wobei sie berücksichtigen, wie ihre beruflichen Ziele mit der Unternehmensstrategie und ihren persönlichen Zielen zusammenhängen.

Informelle Lernaktivität.

Karte 11. Optoro

Optoro ermutigt seine MitarbeiterInnen, an Konferenzen, Organisationen und Lernprogrammen teilzunehmen, die sie auf ihrem Gebiet auf dem neuesten Stand halten. Alle freigestellten MitarbeiterInnen erhalten ein Budget für die berufliche Entwicklung, das sie während des gesamten Kalenderjahres nutzen können. Die MitarbeiterInnen arbeiten mit ihren Vorgesetzten und AbteilungsleiterInnen zusammen, um zu bestimmen, welche Programme für ihre Entwicklung geeignet sind und gleichzeitig einen geschäftlichen Nutzen bringen. Zusätzlich zu den Weiterbildungsbudgets bietet Optoro interne Managementschulungen in Form eines intensiven, mehr als 10-wöchigen Kurses an. Im Jahr 2016 haben über 40 MitarbeiterInnen diese Kursreihe durchlaufen.

⁴ "Our Unique Approach to Learning and Development at Culture Amp", Culture Amp, December 23, 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/diy-approach-to-ld-at-culture-amp>.

Wenn Sie wissen möchten, worauf es in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Lernen und Entwicklung ankommt, ist eine Umfrage zum Mitarbeiterengagement ein guter Ausgangspunkt. Lesen Sie unseren Artikel über die 20 Fragen zur Mitarbeiterbefragung⁵, die jedes Unternehmen stellen sollte, um zu erfahren, wie Sie Mitarbeiterfeedback sammeln können.

Nicht-formale Lernaktivität.

Die oben genannten Inhalte finden Sie in Appendix 2 dieses Dokuments in Form von Karten (eine Karte pro Fallstudie/Good Practice). Der Trainer/die Trainerin sollte die Karten ausdrucken, um sie an die TeilnehmerInnen zu verteilen. Im Falle eines Online-Workshops sollten die Karten den TeilnehmerInnen zugeschickt oder vorher auf SharePoint hochgeladen werden. Jede Gruppe erhält mindestens eine Karte, einen Flipchartbogen und Marker und hat **15 Minuten Zeit, um die folgenden Fragen in Stichpunkten zu beantworten (Folie 46)**:

- *Welche Vorteile hätte diese Praxis für Ihre Organisation?*
- *Um welche Art von Lernen handelt es sich?*
- *Welche Hindernisse können bei der Umsetzung dieser Praxis auftreten?*
- *Könnten Sie diese Praxis in Ihrer Organisation einführen? In welchem Fall?*

In Präsenzworkshops können die Teilnehmenden diskutieren und ihre Antworten auf Papierbögen notieren, die ihnen vom Trainer/ von der Trainerin ausgehändigt werden. Wenn sie online am Workshop teilnehmen, können sie ihre Antworten entweder in einem gemeinsamen Word-Dokument auf ihrem Bildschirm oder jeder für sich in einem Word-Dokumen niederschreiben.

Ein Mitglied jeder Gruppe ist dafür verantwortlich, die Antworten der Gruppe zu präsentieren.

Der/die TrainerIn gibt allen TeilnehmerInnen Zeit, über die Antworten der einzelnen Gruppen nachzudenken und sie zu kommentieren.

Diese Aktivität sollte insgesamt **etwa 25 Minuten dauern**.

Vorteile von Learning Workplaces für ArbeitgeberInnen

Nachdem die TeilnehmerInnen die Aktivität mit den Karten durchgeführt haben, werden sie gebeten, die **Vorteile von Learning Workplaces für ArbeitgeberInnen zu überdenken** (die bereits in Abschnitt 2 diskutiert wurden).

⁵ "20 Employee Engagement Survey Questions You Should Ask", Culture Amp, December 23, 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-survey-questions>.

Die gleichen Gruppen, die in der vorangegangenen Aktivität gebildet wurden, müssen nun über die Vorteile von Learning Workplaces für ArbeitgeberInnen nachdenken und eine Mind Map auf einem Flipchart-Papier oder einem gemeinsamen Word-Dokument erstellen, falls sie den Zoom-Breakout-Räumen zugeteilt wurden (Folie 50). Die **Erstellung der Mind Maps sollte etwa 15 Minuten dauern.**

Wie man eine Mind Map in fünf Schritten erstellt:

1. Erstellen (notieren) Sie eine zentrale Idee. Die zentrale Idee ist der Ausgangspunkt der Mind Map und repräsentiert das Thema, das Sie erforschen wollen.
2. Fügen Sie Zweige zu Ihrer Map hinzu.
3. Fügen Sie Schlüsselwörter hinzu.
4. Färben Sie Ihre Zweige ein.
5. Fügen Sie visuelle Elemente ein (z. B. Bilder).

Anschließend muss jede Gruppe ihre Mind Map den anderen Gruppen vorstellen. Die Mitglieder jeder Gruppe sollten einen Vertreter benennen.

Nach jeder Präsentation folgt eine Diskussion und der Trainer/die Trainerin schreibt die wichtigsten Punkte, die alle Gruppen angesprochen haben, auf einem Flipchart oder Google Jamboard auf.

Diese Aktivität sollte **insgesamt etwa 25 Minuten dauern.**

Learning Workplaces als Motivations- und Engagementinstrument

Der/die TrainerIn unterstreicht hier die Bedeutung von Learning Workplaces als Motivations- und Engagement-Tool (Folie 51).

Er/sie kann die TeilnehmerInnen auch bitten, Beispiele aus ihrer eigenen Erfahrung zu nennen, die zeigen, wie eine Lernaktivität oder Lernsituation als Motivations- oder Engagementinstrument für MitarbeiterInnen gedient hat.

Verknüpfung von Lernen am Arbeitsplatz mit den strategischen Zielen von Organisationen

Der Trainer/die Trainerin erwähnt hier, wie wichtig es ist, die strategischen Ziele einer Organisation mit ihrem Lernsystem zu verknüpfen (Folie 52), präsentiert die Ergebnisse einer entsprechenden Umfrage und bittet die TeilnehmerInnen um ihre Kommentare.

Abschnitt 4: Aufbau einer Strategie für das Lernen am Arbeitsplatz

(135')

Bausteine der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz

In diesem Abschnitt führt der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen in die **Bausteine der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz ein, wie sie von der Europäischen Kommission⁶ identifiziert** wurden. Es wird vorgeschlagen, den Abschlussbericht der Arbeitsgruppe " Education and Training 2020 2016-2018" über die Förderung der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz vorher auszudrucken und an die TeilnehmerInnen zu verteilen oder auf einen SharePoint hochzuladen und den TeilnehmerInnen einige Minuten Zeit zu geben, um ihn kurz anzusehen.

Identifizierung von Möglichkeiten zur Anwendung der Bausteine auf das Lernsystem von Organisationen

Aktivität (in Gruppen)

Der/die TrainerIn verwendet **Karten, die neun** (von insgesamt zehn) **Building Blocks** (BB1-10 außer BB4) beschreiben. Die Karten (siehe Appendix 3 dieses Dokuments) können ausgedruckt oder auf einen SharePoint hochgeladen werden. Jede Teilnehmergruppe (es wird vorgeschlagen, dass der Trainer/die Trainerin dieselben Gruppen wie bei den vorherigen Aktivitäten beibehält) erhält zwei bis drei Karten und wird gebeten, die auf den Karten enthaltenen Informationen zu diskutieren. Im Falle eines Online-Workshops werden die TeilnehmerInnen den Zoom-Breakout-Räumen zugewiesen.

Die TeilnehmerInnen werden gebeten, auf einem Flipchart, einem gemeinsamen Word-Dokument oder auf Papierblättern einige Punkte über ihr **Verständnis der ihnen zugewiesenen Bausteine** zu notieren und Wege zu finden, wie sie die **spezifischen Bausteine auf eine Organisation anwenden**

⁶ European Commission, ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning, *Promoting Adult Learning in the Workplace: Final Report of the ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018), <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

können, die sich in einen Learning Workplace verwandeln möchte. Für diesen Schritt sollten den TeilnehmerInnen **etwa 20 Minuten** zur Verfügung stehen.

Anschließend äußern sich die TeilnehmerInnen jeder Gruppe zu den ihnen zugewiesenen Karten und es folgt eine Diskussion. Die Mitglieder jeder Gruppe sollten einen Vertreter benennen.

Die *Folien 57-65* stellen alle neun Karten dar, so dass der Trainer/die Trainerin sie projiziert, während die Mitglieder der Gruppen sie kommentieren.

Am Ende kann es eine zusammenfassende Diskussion über die Bausteine geben, in der die TeilnehmerInnen Fragen stellen können.

Diese Aktivität sollte **insgesamt etwa 40 Minuten dauern**.

Gestaltung von Aktivitäten, die in das Lernsystem einer Organisation aufgenommen werden sollen

Aktivität (in Gruppen)

Um sicherzustellen, dass die TeilnehmerInnen ein klares Verständnis der neun Bausteine haben, bittet der/die TrainerIn dieselben Gruppen, **eine Aktivität zu entwerfen**, die in das Lernsystem ihrer Organisation aufgenommen werden soll, und zwar unter Verwendung einer bereitgestellten Vorlage (siehe [Appendix 4](#) dieses Dokuments), die sich entweder **auf nicht-formales oder informelles Lernen** bezieht und auf **einen (oder mehrere) der Bausteine ausgerichtet ist** (*Folie 56*). Im Falle eines Online-Workshops werden die Teilnehmer den Zoom-Breakout-Räumen zugewiesen.

Die Aktivitätsvorlage wird entweder in gedruckter Form an die Teilnehmer verteilt (eine oder mehrere Kopien) oder vorher auf SharePoint hochgeladen.

Die Gruppen **haben etwa 20 Minuten Zeit, um ihre Aktivitäten zu gestalten**. Bevor sie beginnen, bittet der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen, einen Blick auf die bereitgestellte Vorlage zu werfen und bei Bedarf um Klarstellungen zu bitten. Während der Aktivität beobachtet der Trainer/die Trainerin den Prozess, der in allen Gruppen abläuft, und unterstützt die TeilnehmerInnen, wenn nötig.

Dann sollte ein Vertreter jeder Gruppe die entwickelte Aktivität den anderen Gruppen vorstellen und erklären, wie sie mit den spezifischen Bausteinen übereinstimmt, wie sie für eine Organisation von Nutzen sein kann und auf welchem Lerntyp sie sich bezieht.

Der Trainer/die Trainerin gibt Feedback zu den entwickelten Aktivitäten und deren Zusammenhang mit den Bausteinen.

Diese Aktivität **sollte insgesamt etwa 40 Minuten dauern.**

Schritte für die Umwandlung einer Organisation in einen Learning Workplace

Anhand von *Folie 66* stellt der Trainer/die Trainerin den TeilnehmerInnen die **Schritte für die Umwandlung einer Organisation in einen Learning Workplace** vor und kommentiert jeden einzelnen Schritt des Umwandlungsprozesses.

Anschließend sollte eine Diskussion darüber stattfinden, was die TeilnehmerInnen über den vorgestellten Prozess denken: ob sie das Gefühl haben, dass dieser Prozess einfach umzusetzen ist und/oder welche Hindernisse ihrer Meinung nach bei der Durchführung des Prozesses auftreten können.

Umsetzung von Transformationsaktivitäten für Organisationen

Aktivität (in Gruppen)

In dieser Phase erhalten dieselben Gruppen die Möglichkeit, eine der soeben entworfenen **Aktivitäten umzusetzen**. Alternativ kann der/die TrainerIn eine der Aktivitäten auswählen, die bereits im Rahmen des LEARN-Projekts für die Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces entwickelt wurden, und sie mit den TeilnehmerInnen umsetzen.

Es wird vorgeschlagen, eine Aktivität für alle Gruppen zu wählen. Bei der Auswahl der Aktivität sollte der Trainer/die Trainerin das Profil der teilnehmenden Organisationen berücksichtigen!

Während des Umsetzungsprozesses kann der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen anleiten und sie unterstützen, falls sie auf Schwierigkeiten stoßen.

Am Ende der Sitzung sollte der/die TrainerIn die TeilnehmerInnen nach ihrer Meinung zu den **Vorteilen und dem Mehrwert der durchgeführten Aktivität für ihre Organisationen** fragen und ihnen sein/ihr Feedback zum Prozess geben.

Diese Aktivität sollte **etwa 40 Minuten dauern.**

Lernen am Arbeitsplatz: Ein holistischer Ansatz

Bevor der Trainer/die Trainerin den Workshop abschließt, fasst er/sie zusammen, was bis zu diesem Punkt präsentiert und diskutiert wurde, und betont, dass die **Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces einen ganzheitlichen Ansatz erfordert**, der alle beteiligten Parteien, verschiedene Prozesse, viel Zeit und Investitionen sowohl in Geld als auch in Humanressourcen einbezieht.

Revision (10')

Am Ende des Workshops findet eine **zehnminütige Revisionsitzung** statt, in der der Trainer/die Trainerin den TeilnehmerInnen die wichtigsten Fragen stellt, die sich aus dem Inhalt des Workshops ergeben.

Die zu stellenden Fragen sind die folgenden:

1. *Was sind die Vorteile von Learning Workplaces?*
2. *Was sind die verschiedenen Arten des Lernens? Bitte geben Sie für jede Art ein Beispiel.*
3. *Nennen und beschreiben Sie bitte einige der Bausteine der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz, wie sie von der Europäischen Kommission ("Education and Training 2020") festgelegt wurden.*
4. *Was sind die Schritte, um eine Organisation in einen Learning Workplace zu verwandeln?*

Es liegt im Ermessen des Trainers/der Trainerin, weitere Fragen hinzuzufügen.

Durchführung eines Einstellungstests NACH dem Workshop (10')

Bevor der Workshop endet, müssen alle TeilnehmerInnen **noch einmal den Einstellungstest für ArbeitgeberInnen** ausfüllen. Die Antworten, die in diesem Test gegeben werden, zeigen das Verständnis der ArbeitgeberInnen für das Konzept der Learning Workplaces sowie ihre Einstellung gegenüber der Umwandlung von Organisationen in Learning Workplaces, ihre Auswirkungen und ihre Vorteile **NACH dem Besuch des Workshops**. Die gesammelten Antworten werden mit den Antworten verglichen, die von denselben TeilnehmerInnen VOR dem Workshop gegeben wurden.

Die Einstellungstests können an die TeilnehmerInnen entweder in gedruckter Form oder als Google-Formulare über einen Link verteilt werden, den sie erhalten, um den Test online auszufüllen. Die vollständigen Einstellungstests müssen vor Beginn der Präsentation eingesammelt werden. Im Falle

von Google-Formularen sollte der Trainer/die Trainerin (oder ein Assistent/eine Assistentin des Trainers/der Trainerin) überprüfen und sicherstellen, dass alle TeilnehmerInnen das Formular vor Beginn des Workshops ausgefüllt haben. Es sollte auch sichergestellt werden, dass die gesammelten Dokumente oder Formulare als "Einstellungstests für Arbeitgeber nach dem Workshop" gekennzeichnet wurden!

Die Analyse der Ergebnisse beider Einstellungstests wird mit Hilfe eines Tools durchgeführt, das Daten auf verschiedenen Ebenen für die gesammelten Informationen liefert.

Evaluierung des Workshops (10')

Die Qualität des Workshops wird durch das Sammeln und Analysieren von Rückmeldungen sowohl der TeilnehmerInnen als auch des Trainers/der Trainerin bewertet.

Die Evaluierungsergebnisse werden mit Hilfe **von Fragebögen** gesammelt, die verschiedene Aspekte der Veranstaltung abdecken, z. B. die Organisation des Workshops, den Inhalt und das Material des Workshops sowie die Einstellung der TeilnehmerInnen zu den Learning Workplaces.

Die Fragebögen sollten in gedruckter Form an die TeilnehmerInnen verteilt oder als Google-Formulare **VOR Abschluss** des Workshops an sie geschickt werden. Der Trainer/die Trainerin sollte sich vergewissern, dass alle TeilnehmerInnen den Fragebogen ausgefüllt haben, bevor sie die Veranstaltung verlassen. Im Falle von Google-Evaluierungsformularen sollte der Trainer/die Trainerin (oder ein Assistent/eine Assistentin des Trainers/der Trainerin) überprüfen und sicherstellen, dass alle TeilnehmerInnen die Formulare vor Beendigung des Workshops ausgefüllt haben. Wenn einige TeilnehmerInnen den Workshop früher verlassen müssen, kann der Trainer/die Trainerin ihnen die Fragebögen geben/schicken, aber er/sie sollte sicherstellen, dass sie dafür sorgen, ihm/ihr die ausgefüllten Fragebögen rechtzeitig zukommen zu lassen!

Der Trainer muss ebenfalls einen Fragebogen ausfüllen (Evaluierungsfragebogen für Trainer), der sich von dem für Teilnehmer unterscheidet.

Aus den gesammelten Informationen werden **zwei Arten von Berichten erstellt:**

- Evaluierungsberichte auf Ebene der Partnerländer, die auch die Ergebnisse der Einstellungstests enthalten.
- Ein Bericht mit aggregierten Daten aus der Evaluierung und den Einstellungstests aus allen Partnerländern sowie Empfehlungen zur Veränderung der Einstellung von ArbeitgeberInnen

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

gegenüber Learning Workplaces, abgeleitet aus den gesammelten Daten aus allen Partnerländern.

Beendigung des Workshops

Der Trainer/die Trainerin bedankt sich herzlich bei den TeilnehmerInnen für ihre Teilnahme am Workshop und erinnert sie an die bevorstehenden Aktivitäten des LEARN-Projekts und an alle ausstehenden Unterlagen, die sie für den Workshop bereitstellen müssen.

Optional können **Teilnahmebescheinigungen** vorbereitet und den TeilnehmerInnen zu gegebener Zeit nach dem Workshop zugeschickt werden; in diesem Fall sollte der Trainer/die Trainerin die TeilnehmerInnen vor Beendigung des Workshops darüber informieren.

Appendix 1 (Abschnitt 1)

Meine Lernreise - Vorlage

→1 Was bedeutet "Lernen am Arbeitsplatz" für Sie? →1A	→2 Was sind Ihrer Meinung nach die Vorteile von Learning Workplaces? →2A	→3 Wie beschreiben Sie eine Lernaktivität, an der Sie (in Ihrem Berufsleben) teilgenommen haben und die Sie als →3A →4 nützlich empfunden haben →5
→1 →1A →2 →2A →3 →3A	→4 →4A	→5

<i>Meine Lernreise - Vorlage</i>	 My Learning Journey Template.pdf  My Learning Journey Template.docx
----------------------------------	---

Appendix 2 (Abschnitt 3)

Karten zu Good Practices beim Lernen am Arbeitsplatz

Case Study 1: Yelp	 Yelp.pdf
Case Study 2: Pixar	 Pixar.pdf
Case Study 3: Airbnb	 Airbnb.pdf
Case Study 4: Earls	 Earls.pdf
Case Study 5: Etsy	 Etsy.pdf
Case Study 6. OverDrive	 OverDrive.pdf
Case Study 7: Thrive Digital	 Thrive Digital.pdf
Case Study 8: 1800 GOT JUNK	 1800 GOT JUNK .pdf
Case Study 9: Culture Amp	 Culture Amp.pdf

<p>Case Study 10: Digital Ocean</p>	 Digital Ocean.pdf
<p>Case Study 11: Optoro</p>	 Optoro .pdf

Appendix 3 (Abschnitt 4)

Karten zu den Bausteinen der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz

<p>BB1: Ermutigung der ArbeitgeberInnen zur Einführung einer Lernkultur, welche das berufsbegleitende Lernen unterstützt.</p>	 BB1.pdf
<p>BB2: Sicherstellen, dass die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz die Lernenden auf einen Weg des lebenslangen Lernens führt (und durch Beratungssysteme und die Validierung früherer Lernleistungen unterstützt wird).</p>	 BB2.pdf
<p>BB3: Sicherstellung des langfristigen Engagements aller Beteiligten.</p>	 BB3.pdf
<p>BB5: Kommunikation über die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz in einer für die zu fördernden Personen verständlichen Sprache.</p>	 BB5.pdf
<p>BB6: Sicherstellung nachhaltiger Ko-finanzierungssysteme, bei denen alle den Nutzen von Investitionen in die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz erkennen.</p>	 BB6.pdf
<p>BB7: Sicherstellen, dass das Lernen am Arbeitsplatz auf die Bedürfnisse der erwachsenen Lernenden zugeschnitten ist.</p>	 BB7.pdf
<p>BB8: Sicherstellen, dass die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz auf die Bedürfnisse der ArbeitgeberInnen eingeht.</p>	 BB8.pdf
<p>BB9: Sicherstellung der Qualität der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz.</p>	 BB9.pdf

BB10: *Einrichtung von effektiven Monitoring- und Evaluierungssystemen, um sicherzustellen, dass die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz relevant und effektiv bleibt.*



BB10.pdf

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: “Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces”, Guidelines for Trainers]

Appendix 4 (Abschnitt 4)

Vorlage für die Gestaltung einer Aktivität, die im Lernsystem von Organisationen eingesetzt werden soll

<i>Neue Aktivität - Vorlage</i>	 New Activity Template.pdf	 New Activity Template.docx
---------------------------------	---	--

Appendix 5 (Abschnitt 1-2)

Notizen für den Trainer/die Trainerin in der PowerPoint-Präsentation

Abschnitt 1

Folie 17: Aktuelle Lern- und Entwicklungsprioritäten für Organisationen ⁷

Die von den ArbeitgeberInnen am häufigsten genannten Lern- und Qualifikationsprioritäten sind: Behebung von Qualifikationsdefiziten (36%), Förderung des selbständigen Lernens (24%) und Verknüpfung von Lernen und Entwicklung mit Leistungsmanagement (22%). All dies deutet darauf hin, dass die MitarbeiterInnen befähigt werden sollen, die Effektivität der Organisation zu unterstützen.

Die Erleichterung des Lernens und der Entwicklung zu jeder Zeit und an jedem Ort wird jedoch nur von 9 % der Organisationen als Priorität genannt, was angesichts des Bestrebens, das Lernen am Arbeitsplatz zu fördern, Anlass zur Sorge gibt. Auch die Beschleunigung des Transfers des Gelernten zurück an den Arbeitsplatz steht auf der Liste der Prioritäten der Organisationen im Bereich Fähigkeiten und Lernen weit unten, was von entscheidender Bedeutung ist, wenn das Gelernte in konkrete Ergebnisse und verbesserte Leistungen umgesetzt werden soll.

Es ist höchst beunruhigend, dass 23 % der Befragten angaben, sie wüssten nicht, was die aktuellen Lern- und Entwicklungsprioritäten ihrer Organisation sind. Eine Untersuchung der Merkmale derjenigen, die diese Unkenntnis meldeten, ergab, dass sie aus einem breiten Spektrum von Funktionen stammen, darunter leitende Angestellte, Personalleiter und andere HR-Funktionen sowie Vorgesetzte.

Folie 18: Veränderungen beim Lernen in Organisationen ⁸

⁷ CIPD and Accenture, "Learning and Skills at Work 2020" (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 26, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf.

⁸ CIPD and Accenture, "Learning and Skills at Work 2020" (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 22-24, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf.

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

Für diejenigen, die sie nutzen, hat sich das mobile, digitale und online-basierte Lernen dramatisch erhöht, während externe Lernmethoden zurückgegangen sind.

Zwar dominiert insgesamt das Präsenzlernen, doch in Organisationen, in denen technologiegestütztes Lernen eingeführt wurde, nimmt dessen Nutzung dramatisch zu. Abbildung 13 zeigt, wie sich das Muster der Nutzung der verschiedenen Lern- und Entwicklungsarten in den letzten zwei bis drei Jahren verändert hat. Dies zeigt die abnehmende Bedeutung einiger der traditionelleren und am häufigsten verwendeten Methoden der Lern- und Entwicklungsvermittlung und die zunehmende Bedeutung des technologiegestützten Lernens (in Organisationen, die diese Lernmethoden eingeführt haben).

Dies spiegelt eine frühere CIPD-Studie über die Akzeptanz des digitalen Lernens wider, die 2016 ergab, dass 98 % der L&D-Praktiker den Zugang und die Flexibilität bei der Bereitstellung von Mitarbeiterschulungen verbessern wollten. Ein wichtiger Teil davon war die Sicherstellung, dass der Zugriff auf die Lerninhalte jederzeit und überall möglich ist. 59 % der L&D-Fachleute wünschten sich, dass ihre Lernenden Technologien, wie beispielsweise mobile Geräte, nutzen. Wie Abbildung 13 zeigt:

- *Die überwiegende Mehrheit der Organisationen, die derzeit mobiles und digitales Lernen nutzen, geben an, dass ihre Nutzung in den letzten zwei bis drei Jahren zugenommen hat.*
- *Im Vergleich dazu berichtet nur ein Viertel, dass die Nutzung von externen Konferenzen, Workshops und Veranstaltungen zugenommen hat. Andererseits gibt ein Viertel an, dass deren Nutzung zurückgegangen ist.*
- *Organisationen, die formelles/akkreditiertes Lernen, von Ausbildern geleitetes Lernen außerhalb des Arbeitsplatzes und Lernen am Arbeitsplatz nutzen, geben eher an, dass die Nutzung gleich geblieben ist, als dass sie zugenommen hat.*

Die Mehrheit der Organisationen nutzt mindestens eine Form von Technologie zur Unterstützung des Lernens; die Akzeptanz neuerer Technologien bleibt jedoch gering, selbst in größeren Organisationen.

Lerntechnologien werden definiert als das breite Spektrum von Kommunikations- und Informationstechnologien, die zur Unterstützung des Lernens eingesetzt werden können (z. B. Online- oder mobiles Lernen).

Abbildung 14 zeigt, dass 79 % der Organisationen irgendeine Form von Technologie zur Unterstützung des Lernens und der Zusammenarbeit nutzen, wobei am häufigsten angegeben wird: Webinare/virtuelles Klassenzimmer (36 %), Lernmanagementsysteme (27 %) und offene Bildungsquellen (23 %). Die Akzeptanz neuerer Formen von Technologien zur Unterstützung des Lernens - wie virtuelle und erweiterte Realität, mobile Apps, Chatbots, Spiele und Animationen - bleibt gering.

Folie 19: Beteiligung Erwachsener am Lernen⁹

Die jüngsten Ergebnisse der Arbeitskräfteerhebung der Europäischen Union (EU) zeigen, dass die Teilnahmequote der Erwachsenen am lebenslangen Lernen seit 2010 bis 2019 schrittweise von 7,8 % auf 10,8 % gestiegen ist. Im Jahr 2020 sank sie jedoch um 1,6 Prozentpunkte und erreichte 9,2 %.

Die Beteiligung Erwachsener am Lernen war eine der Benchmarks des strategischen Rahmens für die europäische Zusammenarbeit im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung bis 2020, genannt "Education and Training 2020" (ET 2020). Ziel dieser Benchmark war es, dass im Durchschnitt mindestens 15 % der Erwachsenen in der EU am lebenslangen Lernen teilnehmen.

Die Teilnahmequoten in fast allen Mitgliedstaaten sind zwischen 2010 und 2019 stetig gestiegen, außer in Dänemark, Slowenien, Zypern, Spanien, Polen und Rumänien. Dieser Trend kehrte sich zwischen 2019 und 2020 um, da nur drei Mitgliedstaaten in diesem Zeitraum einen leichten Anstieg verzeichneten: Spanien (+0,4 Prozentpunkte), Griechenland und Litauen (jeweils +0,2 Prozentpunkte).

Sechs Mitgliedstaaten übertrafen bis 2020 die 15 %-Benchmark: Schweden (28,6 %), Finnland (27,3 %), Dänemark (20,0 %), die Niederlande (18,8 %), Estland (17,1 %) und Luxemburg (16,3 %). In sieben Mitgliedstaaten lag die Teilnahmequote dagegen unter 5 %: Rumänien (1,0 %), Bulgarien (1,6 %), Slowakei (2,8 %), Kroatien (3,2 %), Polen (3,7 %), Griechenland (4,1 %) und Zypern (4,7 %).

Folie 20: Der Wert der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz für ArbeitnehmerInnen¹⁰

Wirtschaftlich: Der wirtschaftliche Nutzen besteht in der potenziellen Erhöhung der Löhne (und damit eines höheren Einkommens) und in der verbesserten Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen. Indem den ArbeitnehmerInnen ermöglicht wird, sich Wissen besser anzueignen, indem (alte und neue) gelernte Konzepte mit praktischen Anwendungen verknüpft werden, trägt dies dazu bei, dass sie die Defizite bei

⁹ Eurostat, "Adult Participation in Learning in a Mild Decline", January 5, 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210702-1>.

¹⁰ European Commission, ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning, *Promoting Adult Learning in the Workplace: Final Report of the ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018), 16, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihren Erfahrungen, die für Unternehmen von wirtschaftlichem Wert sein können (d. h. "Humankapital"), ausgleichen können.

Wohlbefinden: *Es hat sich gezeigt, dass die Teilnahme am Lernen die Wahrnehmung der eigenen Gesundheit verbessert, die Lebenszufriedenheit erhöht und das Selbstvertrauen der Menschen stärkt. Sie bietet den ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit, als AusbilderInnen und MentorInnen zu fungieren, was dazu beiträgt, dass sie sich als verantwortungsbewusste, erfahrene MitarbeiterInnen anerkannt fühlen. Die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz durchbricht die Monotonie der Arbeit und verbessert das Bild, das die ArbeitnehmerInnen von ihren ArbeitgeberInnen haben (d. h. "guter Arbeitgeberstatus"). Sie kann auch die Wahrscheinlichkeit verringern, dass Menschen rauchen und Alkohol konsumieren, und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sie Sport treiben. Dies wiederum kann sowohl die geistige als auch die körperliche Gesundheit verbessern.*

Soziales: *Die Erwachsenenbildung (im Allgemeinen) kann zu einer besseren Bereitschaft zu freiwilligen und gemeinschaftlichen Aktivitäten sowie zu einer besseren staatsbürgerlichen Einstellung und politischen Beteiligung führen. Aus diesem Grund kann die Teilnahme an der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz auch zu einem stärkeren Engagement in der Gemeinschaft und bei bürgerschaftlichen Aktivitäten führen. Darüber hinaus ermöglicht die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz den Auszubildenden, grundlegende Arbeitsgewohnheiten und eine berufliche Identität zu entwickeln.*

Folie 21: Der Wert der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz für ArbeitgeberInnen¹¹

Innovation: *Qualifikationsdefizite oder -lücken können die Entwicklung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen verzögern. Die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz kann eine wirksame Strategie sein, um das Problem der unzureichenden Qualifikationen zu lösen. Aufgrund der verbesserten Fähigkeiten und Kompetenzen der Arbeitskräfte kann die Innovationsleistung eines Unternehmens gesteigert werden, was wiederum der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen zugutekommt.*

Motivierte Arbeitskräfte: *Wie bereits erwähnt, kann die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz die Monotonie der Arbeit durchbrechen, während die Möglichkeit, dass ArbeitnehmerInnen AusbilderInnen oder MentorInnen sind, ihr Selbstvertrauen und ihr Engagement für das Unternehmen*

¹¹ European Commission, ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning, *Promoting Adult Learning in the Workplace: Final Report of the ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018), 18, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

fördern kann. ArbeitnehmerInnen, die ein Gefühl der Loyalität oder des Engagements verspüren, bleiben eher bei demselben Arbeitgeber, weil sie bessere Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung sehen. Für das Unternehmen bedeutet dies eine höhere Mitarbeiterbindung. Darüber hinaus kann die Teilnahme an der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz bei der Einstellung von Arbeitskräften von Vorteil sein, da sie als ein anderes Signalmittel als eine formale Qualifikation dient. Für die ArbeitgeberInnen bedeutet dies, dass die Teilnehmer zeigen, dass sie für den Arbeitsmarkt bereit sind, und ihre Vermittlungsprogramme können als "Eignungstest" für potenzielle MitarbeiterInnen angesehen werden, was die Abstimmung der Qualifikationen insgesamt verbessert.

Wirtschaftlich: Die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz hilft den ArbeitnehmerInnen, sich an neue Verfahren oder Maschinen anzupassen, verringert die Ausfallrate (von Maschinen), reduziert Arbeitsunfälle, beschleunigt die Einarbeitung von neu eingestelltem Personal, erleichtert die direkte Bewertung der Auswirkungen der Ausbildung auf das Funktionieren des Unternehmens und ermöglicht die Verbindung von nachhaltiger Produktion mit der Förderung der Ausbildung und beruflichen Entwicklung der ArbeitnehmerInnen. Diese Steigerung der Leistungsfähigkeit, verbunden mit einer höheren Motivation der MitarbeiterInnen und einer gesteigerten Innovationsleistung, führt zu einer Erhöhung der Produktivität und damit zu einer Steigerung des wirtschaftlichen Nutzens. Außerdem werden durch die Mitarbeiterbindung (weniger Abgänge) die Kosten gesenkt, da weniger neue MitarbeiterInnen eingestellt und geschult werden müssen. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Trägern des berufsbegleitenden Lernens (WBL) zur Bereitstellung eines ständigen Angebots an potenziellen Arbeitnehmenden kann auch die Einstellungskosten senken.

Folie 22: Der Wert der Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz für die Gesellschaft und die Gemeinschaft¹²

Wirtschaftlich: Die Teilnahme an der Erwachsenenbildung (im Allgemeinen) fördert das wirtschaftliche Wohlergehen eines Landes, da Länder mit einem höheren Qualifikations- und Kompetenzniveau mit größerer Wahrscheinlichkeit wettbewerbsfähiger sind. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die Teilnahme von Erwerbstätigen an der Erwachsenenbildung zu einem höheren BIP pro Einwohner führt, während die Teilnahme von Arbeitslosen nachweislich die Arbeitslosenquote senkt. Auch ein wirtschaftliches Argument kann für die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz angeführt werden: Durch

¹² European Commission, ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning, *Promoting Adult Learning in the Workplace: Final Report of the ET Working Group 2016 – 2018 on Adult Learning* (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018), 19, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: “Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces”, Guidelines for Trainers]

die Verlagerung der Kosten für die Erzielung von Lernergebnissen von den formalen (öffentlich finanzierten) Bildungseinrichtungen auf die Unternehmen werden die öffentlichen Ausgaben gesenkt, so dass die Mittel effizienter eingesetzt werden können, um eine breitere Beteiligung an der allgemeinen und beruflichen Bildung zu erreichen. Diese Verringerung der öffentlichen Ausgaben ist sogar noch stärker, wenn wir die Menge und die Bandbreite der notwendigen Ausstattung berücksichtigen, die in den Unternehmen leicht verfügbar ist und die ansonsten von den Bildungseinrichtungen gekauft werden müsste. Darüber hinaus kann die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz dazu beitragen, die Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte zu erhöhen, um sie besser auf künftige Qualifikationsanforderungen und die sich verändernde Beschäftigungslandschaft vorzubereiten. Dies wird dazu beitragen, den prognostizierten Fachkräftemangel abzumildern, der andernfalls die Produktivität, Innovation und Modernisierung Europas einschränken würde..

Bürgerliche und soziale Teilhabe: In Ländern mit höheren Lese-, Schreib- und Rechenkenntnissen ist eine stärkere Beteiligung an ehrenamtlichen Tätigkeiten, ein höheres politisches Interesse mit höheren Wahlbeteiligungen sowie ein höheres Maß an Vertrauen festzustellen. Auch wenn diese Auswirkungen nicht ausschließlich auf die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz zurückzuführen sind, so tragen sie doch zu einem höheren Maß an sozialem Zusammenhalt in der Gemeinschaft bei.

Gleichheit: Die Erwachsenenbildung am Arbeitsplatz kann eine wichtige Grundlage für die soziale (Wieder-)Eingliederung und Teilhabe aller Menschen schaffen, insbesondere für benachteiligte Gruppen. Dies wiederum fördert die (soziale) Eingliederung, indem Menschen aus allen sozialen Gruppen ein attraktiver Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung geboten wird. Darüber hinaus kann die Abbrecherquote gesenkt werden, indem benachteiligten, unzufriedenen und/oder scheiternden Schülern die Möglichkeit geboten wird, durch angewandtes Lernen "Erfolg" zu haben.

Abschnitt 2

Slide 30: Die häufigsten Lernbarrieren für ArbeitnehmerInnen (1/2)¹³

1. Programmfokus vs. organisatorischer Fokus

Normalerweise liegt die Aufmerksamkeit Ihrer MitarbeiterInnen auf der Durchführung des Programms oder Projekts und nicht auf der Verbesserung der Organisation. Die MitarbeiterInnen stecken ihre Energie und Zeit in die Durchführung der ihnen zugewiesenen Projekte und Programme.

¹³ Apty, "Barriers to Organizational Learning and Training Programs", January 5, 2022, <https://www.apty.io/blog/barriers-to-organizational-learning>.

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

Die Fokussierung auf Programme ist eines der größten Hindernisse für organisatorisches Lernen. Wenn Sie Ihre MitarbeiterInnen dazu bringen, die Aufgabe effektiv zu erledigen und sie zwingen, das zu tun, was ihnen aufgetragen wurde, werden Sie keine Verbesserungen erzielen.

Wie überwindet man die Hindernisse, die der Programmfokus für das Schulungsprogramm darstellt?

Eine der besten Möglichkeiten zur Überwindung von Hindernissen für das organisatorische Lernen ist es, Ihren MitarbeiterInnen die folgenden Faktoren zu erklären:

- *Warum müssen sie das tun?*
- *Was springt für sie dabei heraus?*
- *Gibt es eine Alternative dazu?*
- *Welche Fähigkeiten können sie erwerben?*

2. Begrenzte Ressourcen

In Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs kürzen viele Unternehmen ihre Schulungs- und Entwicklungsbudgets. Unternehmen müssen Fortbildung als eine "Investition" betrachten.

Die meisten Menschen lieben das Gefühl, etwas Neues zu lernen. Begrenzte Ressourcen sind eines der Hindernisse für organisatorisches Lernen. Das Management muss Ressourcen für diejenigen schaffen, die gerne lernen - vor allem am Arbeitsplatz.

Wie können begrenzte Ressourcen als Hindernis für organisatorisches Lernen überwunden werden?

Untersuchungen von ClearCompany haben ergeben, dass mehr als 68 % der Beschäftigten die Aus- und Weiterbildung als die wichtigste Politik des Unternehmens bezeichnen. Dies zeigt, dass die MitarbeiterInnen dem Lernen einen hohen Stellenwert beimessen.

Gestalten Sie Ihre organisatorischen Strukturen wie Richtlinien, Standards, Vorschriften, Budget und Ausgaben so, dass sie Ihre MitarbeiterInnen zum Lernen und zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten motivieren, anstatt ihnen dies zu verbieten.

Versuchen Sie, kreative und effektive Wege zu finden, um das Lernen in die täglichen Aktivitäten der Organisation einzubauen.

3. Widerstand gegen Veränderungen

Der Widerstand der MitarbeiterInnen gegen Veränderungen ist ein erhebliches Hindernis für das Lernen in der Organisation. Personen, die über einen langen Zeitraum an eine bestimmte Arbeitsweise gewöhnt sind, neigen dazu, etwas Neues zu vermeiden. Sie wollen nicht lernen oder sich auf neue Prozesse einstellen.

Manche MitarbeiterInnen haben das Gefühl, dass sie die Vertrautheit mit den bestehenden Systemen und Prozessen verlieren könnten.

Damit sich eine Organisation weiterentwickeln kann, muss sie sich verändern. Veränderungsinitiativen helfen Ihnen bei der Anpassung an aktuelle Markttrends, interne Prozesse, die neuesten technologischen Fortschritte und vieles mehr.

Wie kann man den Widerstand der MitarbeiterInnen gegen Schulungsprogramme und organisatorisches Lernen überwinden?

Um Mitarbeiterwiderstand zu vermeiden, müssen Sie Ihren MitarbeiterInnen erklären, warum die Veränderung wichtig ist und warum gerade jetzt? Sie können die Vorteile hervorheben und versuchen, einige "Wow"-Faktoren einzubauen, um ihr Vertrauen zu gewinnen.

Folie 31: Most Common Learning Barriers for Employees (2/2)¹⁴

4. Dichotomie zwischen Arbeit und Lernen

In vielen Unternehmen werden Arbeit und Lernen als zwei verschiedene Aspekte der Beschäftigung betrachtet, und die Arbeit hat immer die höchste Priorität. Eine Lernkultur am Arbeitsplatz bedeutet, dass die Werte des Unternehmens das Lernen auf sinnvolle und effektive Weise unterstützen.

Ein weiteres großes Hindernis für organisatorisches Lernen am Arbeitsplatz ist die Frustration der MitarbeiterInnen, die versuchen, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse ohne jegliche Unterstützung durch das Unternehmen zu verbessern.

Wie lässt sich dieses häufige Hindernis für organisatorisches Lernen überwinden?

Stellen Sie sicher, dass Sie Ihren MitarbeiterInnen Lernmöglichkeiten bieten und sie motivieren, neue Dinge zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Organisationen können das Lernen in ihrer Kommunikation über die Werte und Ziele der Organisation hervorheben.

Fördern Sie die Lernkultur Ihrer MitarbeiterInnen. Sorgen Sie dafür, dass sich Ihre MitarbeiterInnen nicht darüber beschweren, dass sie keine Zeit haben, ihre Lern- und Weiterbildungsmaßnahmen zu absolvieren. Recherchieren Sie mehr über organisatorisches Lernen und Entwicklung und investieren Sie bei Bedarf in effektive Schulungsinstrumente.

5. Mangelnde Führungsstärke

Damit ein Unternehmen weiterhin lernen und sich anpassen kann, müssen die Führungskräfte in die wichtigsten Prozesse des Lernens und der Leistungsverbesserung eingebunden werden.

¹⁴ Apty, "Barriers to Organizational Learning and Training Programs", January 5, 2022, <https://www.apty.io/blog/barriers-to-organizational-learning>.

Viele Führungskräfte vermeiden Konfrontationen, schwierige Fragen und unangenehme Diskussionen. Unangemessene Führung führt zu Chaos und stellt ein massives Hindernis für organisatorische Lern- und Schulungsprogramme dar.

Wie kann man mangelnde Führung als Hindernis für das Lernen in der Organisation überwinden?

Organisatorisches Lernen muss von oben nach unten priorisiert und in verschiedene Phasen eingeteilt werden, wobei die Führungskräfte in jeder Phase einbezogen werden müssen. Die Führungskräfte müssen gut ausgerüstet sein, um das Vertrauen und die Moral der MitarbeiterInnen zu stärken.

6. Kultur des Nicht-Lernens

Eine Kultur des Nicht-Lernens hindert Ihre MitarbeiterInnen daran, etwas Neues lernen zu wollen. In einer Organisation, in der das Lernen nicht gefördert oder unterstützt wird, ist es für die MitarbeiterInnen schwierig, das Beste aus ihren Schulungen zu machen.

Organisationen können ein Lernumfeld schaffen, müssen sich aber über verschiedene Probleme im Klaren sein, die sich als Hindernisse für das organisatorische Lernen erweisen können.

Wie kann man eine Kultur des Nicht-Lernens als Hindernis für das Lernen in der Organisation überwinden?

Ermitteln Sie die Probleme Ihrer MitarbeiterInnen und gehen Sie sie so früh wie möglich an. Bieten Sie Wert und Möglichkeiten für das Lernen am Arbeitsplatz. Stellen Sie die Vorteile des Lernens heraus und erkennen Sie die Schnelllerner an, um andere zu motivieren.

7. Kurzfristiger Fokus

Vorläufige Lösungen und kurzfristige Visionen sind Hindernisse für das Lernen in der Organisation. Führungskräfte neigen in der Regel dazu, sich auf das offensichtlichste Problem zu konzentrieren, ohne alle zukünftigen Konsequenzen zu berücksichtigen.

Wie lassen sich die Hindernisse überwinden, die einer kurzfristigen Fokussierung auf das organisatorische Lernen entgegenstehen?

Organisatorisches Lernen ist ein fortlaufender Prozess, und es bringt mehr, wenn man sich auf das große Ganze konzentriert und nicht auf kurzfristige Ziele. Ermutigen Sie Ihre Führungskräfte, Zeit für die Entscheidung über eine langfristige Vision einzuplanen und den MitarbeiterInnen immer wieder Lernmöglichkeiten zu bieten.

Organisatorisches Lernen kann komplexe Inhalte beinhalten. Diese Komplexität kann Ihre MitarbeiterInnen überfordern und ein Hindernis für die Weiterbildung am Arbeitsplatz darstellen. Der langfristige Fokus muss all diese Komplexitäten berücksichtigen und Ihren MitarbeiterInnen einen einfachen und effektiven Weg des Lernens bieten.

Folie 32: Lernbarrieren für ArbeitgeberInnen und Organisationen¹⁵

Hindernisse aus der Sicht des Einzelnen.

Die größten Hindernisse für die Durchführung von Lern- und Qualifizierungsinitiativen sind Zeit, Geld und Unterstützung durch das Management, was den Stellenwert des Lernens in einigen Organisationen in Frage stellt.

Die überwiegende Mehrheit (86 %) der Organisationen nannte mindestens ein Hindernis für die Durchführung von Lern- und Qualifizierungsinitiativen (Abbildung 18). Fehlende Zeit für das Lernen (41 %), begrenzte Budgets (40 %) und fehlende Zeit oder Unterstützung durch das Management (29 %) führten die Liste der Hindernisse für die Umsetzung an.

Angesichts des zunehmenden Bestrebens, das Lernen in den Arbeitsablauf einzubinden, sind die Herausforderungen im Zusammenhang mit der fehlenden Zeit für die Lernenden und der Unterstützung durch die Führungskräfte besorgniserregend.

Probleme im Zusammenhang mit der Größe (27 %) und den Fähigkeiten (13 %) des Lern- und Entwicklungsteams wurden ebenfalls von einer erheblichen Minderheit der ArbeitgeberInnen als Hindernisse genannt. Jeder Zehnte gibt an, dass die fehlende Möglichkeit, die Wirkung nachzuweisen, sowie die Unkenntnis darüber, welche Maßnahmen wirksam sind, ein Hindernis für die Umsetzung darstellen - ein Thema, auf das wir in Abschnitt 8 dieses Berichts näher eingehen.

Mehr als ein Fünftel (22 %) der Unternehmen nannte das fehlende Verständnis, Engagement oder die mangelnde Bereitschaft der Führungsebene als Hindernis, und in einem von fünfzehn Unternehmen wurde das Lernen nicht als Priorität angesehen.

Unterschiede in der Prävalenz von Hindernissen für die Umsetzung zwischen KMU und großen Organisationen sind u. a.:

- *Insgesamt berichten KMU seltener über Hindernisse bei der Umsetzung von Lern- und Qualifizierungsinitiativen; das einzige Hindernis, das häufiger auftritt, ist die Größe des Lernteams (39 % im Vergleich zu 19 % bei größeren Arbeitgebern).*
- *Größere Arbeitgeber berichten häufiger von Hindernissen bei der Umsetzung als kleinere Organisationen, insbesondere bei den L&D/HR-Kapazitäten (18 % gegenüber 7 %), dem fehlenden Engagement oder der mangelnden Beteiligung der Führungskräfte (26 % gegenüber*

¹⁵ CIPD and Accenture, "Learning and Skills at Work 2020" (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 27-28, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf.

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: "Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces", Guidelines for Trainers]

16 %) und der fehlenden Zeit oder Unterstützung durch das Management (32 % gegenüber 23 %).

Antworten auf die Frage, wie diese Hindernisse überwunden werden können, finden Sie unter https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf (Seite 8 und folgende).

Work Package [5] [Development of a Positive Attitude for Employers towards the Transformation of Organisations into Learning Workplaces, Design of the Training Materials for the Workshop: “Development of a Positive Attitude for Employers on the Importance of Transformation of Organisations into Learning Workplaces”, Guidelines for Trainers]