

# BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG MIT eVIDEO – EIN REFLEKTIERTER PRAXISREPORT

*Ferdinand Kögler, Dipl.-Kfm., ist als Supervisor und Organisationsberater spezialisiert auf betriebliche Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozesse in mittelständischen Betrieben. Die Kögler & Kollegen Organisationsberatung, Berlin, begleitet Unternehmen und Organisationen in Wachstum, Change, Kulturwandel und Digitalisierung, um diese zukunftsfähig und agil aufzustellen. Dabei werden betriebswirtschaftliche Faktoren mit Faktoren einer sozialen Dynamik verbunden, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht und die Entwicklung von innen heraus geschieht. ([www.koegler-kollegen.de](http://www.koegler-kollegen.de))*

Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Weiterbildung, Personalentwicklung und Optimierung von innerbetrieblichen Abläufen ist ausreichend untersucht und wurde oft schon plausibel dargestellt. Dennoch lohnt es sich, diesen noch einmal – bezogen auf den Einsatz von videogestützten Medien – beispielhaft aufzuzeigen. Denn am Beispiel kann noch einmal verdeutlicht werden, welche Nutzungs- und Einsatzbedingungen solcher Lernformate erforderlich sind, um tatsächlich wirksam im Sinne der Unternehmensziele zu werden.

## BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Personalentwicklung bedeutet mehr als die Durchführung von innerbetrieblichen Weiterbildungen. Wesentlich ist dabei, dass die Aktivitäten der Unternehmensleitung zur Förderung von Kompetenzen der Mitarbeitenden nur dann erfolgreich sein können, wenn für wirklich alle innerbetrieblichen Agierenden sichtbar wird, dass ab einem gewissen Punkt im Prozess allein Motivation, Aufgabenerklärung und Controlling nicht mehr ausreichen, um eine sichtbare Verbesserung von Arbeitsergebnissen und -abläufen zu erreichen. Wenn dann für alle Beteiligten klar

wird, dass ab dann Verhaltenstrainings, gestützt auf schrittweise dargestellte Ablaufmodelle optimaler betrieblicher Tätigkeiten, einsetzen müssen, ist der Lernerfolg von Weiterbildungsmaßnahmen weitgehend gesichert.

Anders formuliert: Erfolgreiche Wirkungen aus dem Zusammenspiel von Maßnahmen der Personalentwicklung und solchen der betrieblichen Weiterbildung zu generieren, erfordert von Führungspersonen, die innerbetriebliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden in einem Prozess des Zusammenwirkens von Personalförderung und -unterstützung, der Kommunikation von Leistungsstandards und der Zurverfügungstellung von Lernangeboten zu gestalten und zu kommunizieren.

## **VOR- UND NACHTEILE DER MEDIEN- GESTÜTZTEN WEITERBILDUNG**

Betriebliche Weiterbildung auf Grundlage eines Online-Mediums bringt verschiedene Aspekte mit sich.

Einerseits gibt es viele Vorteile: Medien (online oder offline) bieten sehr gute Möglichkeiten der Visualisierung von professionellen

Handlungen oder betrieblichen Abläufen. Die Wirksamkeit bezogen auf Lerneffekte ist unumstritten. Online-Angebote ermöglichen die Unabhängigkeit des Lernens von Ort und Zeit und erlauben Individualisierung, bezogen auf das Tempo, die Wiederholungsfolgen und andere Aspekte.

Andererseits erfordern sie Voraussetzungen sowohl technischer Art im Unternehmen als auch auf der Seite der Kompetenzentwicklung bei den Mitarbeitenden. Videogestützte Demonstration allein bringt keine ausreichenden Effekte. Dazu gehören Moderation, Motivation, Anleitung und Reflexion, online oder offline. Das muss ein Online-Angebot leisten oder es muss in einem Wechsel von „Online-“ und „Offline-“Interaktion geleistet werden.

## **EXTERNE MODERATION UND EVALUATION ALS BESONDERE FORM DER NACHHALTIGKEITS- SICHERUNG**

Personalentwicklung im Zusammenhang mit betrieblicher Weiterbildung ist besonders wirksam, wenn es sich um einen moderierten Prozess handelt. Dieser führt von der

Feststellung innerbetrieblicher Probleme und deren Analyse über die Klärung der Veränderungserfordernisse und über Lernangebote bis hin zur Evaluierung des Erfolgs.

Dabei bewähren sich auch betriebsexterne Moderierende mit einem entsprechenden Kompetenzprofil. Sie entlasten Leitungspersonen und andere Leistungstragende von der Aufgabe, sich um den Prozess zu kümmern, und bringen oft Kompetenzen ein, die innerbetrieblich nicht zur Verfügung stehen – von Moderationstechniken bis hin zu Know-how auf dem Gebiet der Evaluationsinstrumente. Sie sind ausgebildet auf dem Gebiet der Steuerung erfolgreicher Prozesse der Personalentwicklung und können professionell auf Störungen und Barrieren aller Art eingehen. Oft gibt die externe Unterstützung betrieblicher Prozesse den Ausschlag für den Erfolg.

## **BEISPIEL GEBÄUDESERVICE-UNTERNEHMEN**

Im Folgenden wird ein Unternehmen der Gebäudeservicebranche als ein Beispiel für die Verknüpfung von Personalentwicklung mit betrieblicher Weiterbildung für den Einsatz des Instruments eVideo herangezogen.

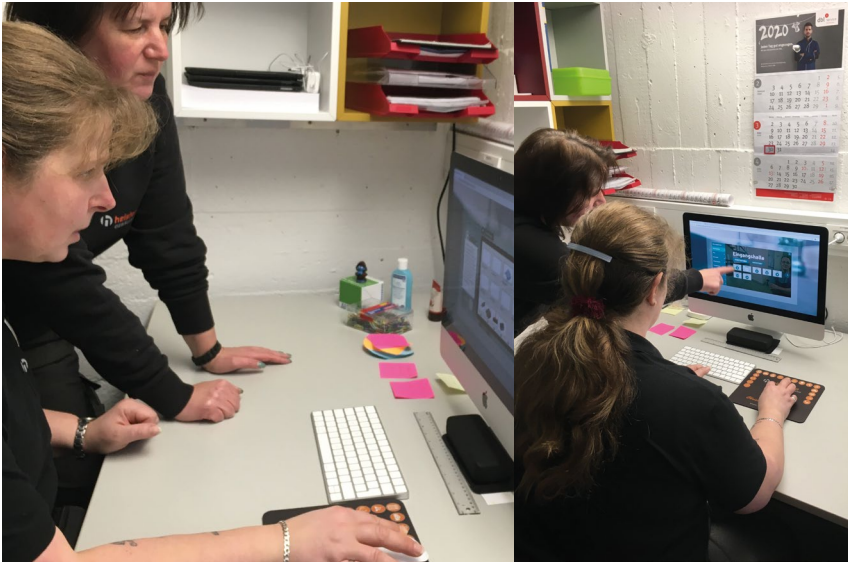
Diese kurze Dokumentation über die Nutzung von eVideo wurde nur an einigen Stellen sprachlich so bearbeitet, dass die Leserschaft des Texts den Aussagegehalt gut erschließen kann. Ansonsten sind viele Passagen so erhalten, wie ein Beauftragter für die Dokumentation dies für sinnvoll erachtet hat. So bleibt ein direkter Zugang zu den dort erfassten Ereignissen und Ergebnissen erhalten.

### **Daten zur Firma**

Der Berliner Gebäudereinigungsbetrieb HGS Heistermann Gebäudeservice GmbH wurde 1995 gegründet. Geschäftsbereiche sind die Felder Gebäudereinigung und Hausmeisterservice. Es sind hier derzeit 35 Mitarbeitende beschäftigt.

### **Ziel und Interessen der Firma beim Einsatz von eVideoTransfer2**

Ziel war die Professionalisierung der Mitarbeitenden im Außendienst. Die individuellen und kollektiven Vorstellungen von Kriterien der Qualitätsarbeit sollen weiterentwickelt und im Team angeglichen, vorhandene Sprachbarrieren mit dem Instrument eVideo überwunden werden. Die Abläufe und die Ausführung der erforderlichen Arbeitsschritte sollen



*Frau Grube (Ausbilderin) und eine Mitarbeiterin beim Ausprobieren der eVideo-Plattform*

handlungsleitend im Alltag bewusst erfolgen. Durch die bildhafte Darstellung soll besser als bisher den Lernbedürfnissen der Zielgruppe entsprochen werden. Die Grundbildung im mathematischen Bereich (Anforderungen im Betrieb: Raummaße, Grundriss, Mischungsverhältnisse bei Reinigungsmitteln etc.) soll gefördert werden. Bei Firmenleitung und Mitarbeitenden besteht die Meinung, dass diese Informationen auf diese Weise dauerhaft abgerufen werden können. Das wird als ein wesentlicher Schritt bei der Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse angesehen.

## **Prozessverlauf**

Die Prozessabfolge bestand aus einem Vorstellungsgespräch mit Herrn Christian Heistermann (Gebäudereinigungsmeister und Geschäftsführer der Firma), einer Informations- und Orientierungsveranstaltung für die betreffenden Mitarbeitenden, einer Testdurchführung und einer Evaluationsveranstaltung mit der Ausbilderin sowie ausgewählten Mitarbeitenden.

Zunächst hat sich die Ausbilderin der Firma, Frau Grube, ein Bild von der Plattform gemacht. Danach

erfolgte eine Demonstration für die Mitarbeitenden im Büro der Ausbilderin (siehe Fotos). Dann wurde die Datei als Link an die Mitarbeitenden weitergeleitet. Schlechter Empfang in den Aufenthaltsräumen des Mitarbeiter:innen-Teams am Standort des Objekts (Berliner Fernsehturm) beeinträchtigte das Verfahren. Das Programm wurde innerhalb von drei Wochen getestet. Ein Feedbackprozess erfolgte abschließend.

### **Ergebnisse der Evaluationsveranstaltung**

Die Mitarbeitenden haben den Probelauf eingeschätzt und Hinweise aus ihrer Sicht über die Wirksamkeit des Programms an den externen Moderator/Evaluator gegeben. Besonders sind dabei diese Merkmale deutlich geworden:

Das Format E-Learning wird als geeignet für das innerbetriebliche Lernen betrachtet. Die spielerischen Formateile wurden eher skeptisch aufgenommen. Dennoch wurde mit den Übungen konstruktiv umgegangen.

Es gab Themen, mit denen die Teilnehmenden zunächst wenig anfangen konnten, wie die Berechnung von Raummaßen und der Verbrauch

von Reinigungsmitteln. Hier konnten aber durch die Plattform erlernte Erkenntnisse direkt in der Praxis umgesetzt werden.

Die Ansprache in Ton und Gestaltung wird als wenig spezifisch für die Zielgruppe eingeschätzt.

Die Arbeit mit dem Programm erweist sich insgesamt als förderlich bei der Weiterbildung im Sinne einer Grundbildung. Hier zeigen sich aufgrund der anschaulichen bildhaften Darstellungen und der verständlichen Erklärungen gute und wertvolle Möglichkeiten des Einsatzes.

Individualisierungen für die Teilnehmenden sind durch die Nutzungsmöglichkeiten unterschiedlicher Levels gegeben.

Mitarbeitende mit geringen Leistungsvoraussetzungen brauchen unbedingt eine persönliche Anleitung oder eine Lehrkraft, die zur Erklärung und zur Sicherung des Vorankommens zur Verfügung stehen sollte. Fortgeschrittene können selbstständig mit dem Programm arbeiten.

Die Anwendung innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit wird als gut und machbar eingeschätzt. Es bleibt dabei

die Frage, ob die Mitarbeitenden dieses Instrument tatsächlich in der Freizeit nutzen werden. Es gibt dafür wohl auf Anhieb zu wenig Motivation.

Das Programm wird als sehr geeignet für die Ausbildung neuer Mitarbeitender eingeschätzt. Auszubildende, so wird vorgeschlagen, könnten gegebenenfalls diese Form der Praxisreflexion anstelle schriftlicher Leistungstests verwenden.

Bezogen auf das eigene Unternehmen wird der Einsatz von Tablets als möglich eingeschätzt. Dabei muss allerdings auf eine sparsame Verwendung der Arbeitszeit geachtet werden.

Das Programm ist auch geeignet, um neue Mitarbeitende einzuarbeiten. Ebenso kann es bei Einstellungsverfahren verwendet werden. Man könnte mithilfe der Programminhalte Testaufgaben entwickeln, um dann in praktischen Übungen die Leistungsvoraussetzungen der Bewerber:innen gut zu erkennen. Ein vereinfachtes Lern-Management-System wäre von Vorteil. Für andere Tätigkeitsfelder, wie Unterhaltsreinigung bei Mietshäusern, sollte das Programm um entsprechende Anteile erweitert werden.

Technische Probleme sollten bearbeitet werden. Ferner würde eine Optimierung dazu beitragen, Barrieren und Widerstand bei der Zielgruppe abzubauen.

### **Hinweise zur Nachhaltigkeit der Maßnahme für die Firmenleitung**

In der Evaluationsmaßnahme wurden zahlreiche Ideen und Hinweise geäußert, wie sich die Maßnahme weiterentwickeln lässt, damit sich deren Wirkung auf eine Arbeitsqualitätsverbesserung der Mitarbeitenden insgesamt weiter positiv auswirkt. Diese werden hier erwähnt:

Ein Teil der Aussagen befasst sich mit der Erhöhung der Bedeutung solcher Professionalisierungsmaßnahmen für die Mitarbeitenden. Eine erste Idee besagt, dass es sinnvoll ist, die sprachliche Gestaltung den Zielgruppen deutlicher anzupassen.

Die Videos können auch als Test bei Einstellungen verwendet werden, um zu ermitteln, über welche Kompetenzen die Bewerber:innen verfügen. Der Einsatz dieser Schulung ist auch für Aushilfspersonen vorstellbar.

Weitere Hinweise betreffen die Reduzierung von Quiz-Formaten und spielerischen Formaten in den einzelnen Schulungssequenzen.

## **Einschätzung**

Das Schulungsmaterial ist gut geeignet, um die genannten Ziele der Mitarbeiterprofessionalisierung zu erreichen. Die Beteiligten können sich einen erneuten Einsatz des Programms gut vorstellen. Es wird vorgeschlagen, nach einer Verbesserung der technischen Möglichkeiten eine erneute Teststellung im Betrieb durchzuführen. Hierbei wäre auch eventuell der Einsatz eines vereinfachten Lernmanagementsystems zur Auswertung zu prüfen.

## **VERSUCH EINER VERALLGEMEINERUNG**

Generelle Aussagen zum Einsatz von eVideo können auf der Basis von Erfahrungen in drei vergleichbaren Unternehmen getroffen werden – natürlich ohne statistische Signifikanz.

## **Business-/Unternehmenseckdaten**

In drei verschiedenen Berliner Gebäudereinigungsbetrieben wurde die eVideo-Plattform mit den

unternehmensspezifischen Videos für die Branche Gebäudereinigung sowie Arbeitsschutz für Gebäudereinigung getestet und evaluiert. Die betriebsspezifischen Profile der Firmen weisen im Vergleich untereinander kleinere Abweichungen auf. Das bezieht sich auf die Mitarbeiter:innenzahlen (35, 50 und 54 Mitarbeitende) und auf ergänzende Tätigkeitsfelder, die klassischerweise die Gebäudereinigung erweitern, wie gebäudebezogene Dienstleistungen und Gartenpflege. Alle drei Firmen sind schwerpunktmäßig in der Unterhaltsreinigung (Reinigung von Objekten, etwa Mietshäusern, nach einem Leistungsverzeichnis) tätig. Die Gebäudereinigungsfirmen sind etablierte Betriebe auf dem Berliner Markt und wurden in den 1980er- oder 1990er-Jahren gegründet. In der Gebäudereinigungsbranche herrscht ein ausgeprägter Fachkräftemangel.

## **Zielgruppen**

Der Einsatz von eVideo zielte bei allen drei Firmen auf die Mitarbeitenden, die in der Gebäudereinigung tätig sind. Dazu kommen anzulernende Personen sowie Neu- und Quereinsteiger:innen, da viele Betriebe nicht mehr ausbilden und somit keine erfahrenen Fachkräfte auf dem Markt

zur Verfügung stehen. Oft handelt es sich auch um Menschen mit gebrochenen Berufsbiografien oder durch Migrationshintergrund sprachlichen Schwierigkeiten oder Defiziten in der Grundbildung. Schwierigkeiten in der Aneignung neuer Lern- und Sachverhalte kommen vereinzelt hinzu.

### **Ausgangssituation in den beteiligten Unternehmen**

In den Unternehmen gibt es in allen Fällen einen Bedarf an Qualitätsentwicklung und an einer Optimierung der Arbeitsabläufe und Tätigkeiten. Die Informiertheit der Mitarbeitenden wies Defizite auf. Sie benötigen auch unterschiedliche Herangehensweisen an die Kommunikation vonseiten der Objekt- bzw. Teamleitungen, Auszubildenden oder der Firmenleitung, weil die sprachlichen Kompetenzen oft unterschiedlich entwickelt sind. Es bestehen in allen drei Firmen Bedarfe an innerbetrieblicher Schulung und es wurde von den Firmenleitungen die Hoffnung zum Ausdruck gebracht, mit einem videogestützten Lernverfahren Defizite abzubauen.

### **eVideo als Lösungsmöglichkeit**

Das angewendete Lernverfahren ist eine Antwort auf die unterschiedlichen Lernbedürfnisse der Mitarbeitenden vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Lernvoraussetzungen. Besonders die strukturierte Darstellung der Lerninhalte, bezogen auf die Arbeitsabläufe und Tätigkeiten sowie auf wichtige Wissens Elemente der technischen Kenntnisse dabei, ist geeignet, zur Fortbildung beizutragen. Die bildliche Darstellung ist hier eine entscheidende Größe. Kurze Lernsequenzen als Videoclips (sogenannte Learning-Nuggets) können in einem Schritt-für-Schritt-Verfahren leichter verarbeitet werden.

Das Lernprogramm vermittelt Sachwissen und Ansprüche an die Qualität der Arbeitsabläufe und -ergebnisse. Damit leistet eVideo einen „Performance Support“, wo Mitarbeitende nicht genügend fachliche Qualifikationen mitbringen (wie bei Neu- und Quereinsteigenden) und das Erlernen von Tätigkeiten oftmals durch „Learning by doing“ gekennzeichnet ist. Gleichzeitig liefert eVideo einen wichtigen Beitrag für ein „Learning in the moment of need“, in dem es sequenziell Antworten auf



Fragen oder zu spezifischen Themen bietet und damit einen konkreten oder ad hoc entstandenen Bedarf im Arbeitsprozess adressieren hilft.

### **Implementierung von eVideo in Betrieben**

Trotz der äußerst geringen empirisch bewertbaren Datenlage lassen sich einige Schlussfolgerungen zu empfehlenswerten Implementierungsbedingungen ableiten:

- Die Voraussetzungen in Bezug auf die technische Infrastruktur (LAN, WLAN, Datenvolumen, Downstream-Geschwindigkeit) sind im Betrieb bzw. an den Lernorten genau zu prüfen, um das Lernerlebnis nicht zu schmälern.
- Die Implementierung gelingt dann besonders gut, wenn die Firmenleitung hinter dem Qualifikationsvorhaben steht und direkt eine motivierende Kommunikation mit den Beteiligten beginnt.
- Der Prozess der Einführung ist gut vorzubereiten und zu strukturieren. Entsprechende Rückkopplungsschleifen erhöhen den erfolgreichen Einsatz.
- Soweit vorhanden, kann ein:e

Ausbilder:in den Einführungsprozess gut begleiten. Sinnvoll kann auch sein, eine erfahrene externe Prozessbegleitung hinzuzuziehen.

- Es empfiehlt sich, vor einem firmenweiten Rollout auf alle Mitarbeitenden erst ein kleineres Pilotvorhaben zu starten und den Verlauf auszuwerten.
- Die Verbindung von Theorie (eVideo) mit der Praxis im Prozess der Arbeit erhöht den Nutzen und die Nachhaltigkeit. Bewährt haben sich Formate mit kurzem Theorie- bzw. Themen-Input, gemeinsamer Übung und anschließendem Erfahrungsaustausch.
- Eine unterstützende und motivierende Unterweisung durch Leitungskräfte mit entsprechendem Zeiteinsatz ist für die Implementierung förderlich.
- Eine Zertifikatsausstellung für das erfolgreiche Absolvieren von Kurseinheiten steigert die Motivation bei den Teilnehmenden und erhöht die Nachhaltigkeit der Professionalisierungsmaßnahme.

## **CORONA UND BERUFLICHE WEITERBILDUNG**

Inzwischen hat die Digitalisierung weiteren Aufschwung erlebt, E-Learning und digitalisierte Formen von Weiterbildung verbreiten sich. Präsenzlernen wird zwar nicht aussterben, aber hybride Formen von Präsenz und digitalem Lernen werden zunehmen.

Durch den Ausbau der IT-/Telekommunikationsinfrastruktur in den Betrieben werden die Voraussetzungen in Bezug auf WLAN, Bandbreite, Hardware (wie Tablets, Smartphones, Bildschirme, Webcams und Mikrofone) verbessert. Zu beobachten ist, dass viele Betriebe ihre Arbeitsprozesse umstellen und digitalisieren. Alte Warenwirtschaftssysteme werden durch Apps und Cloudsoftware ersetzt, analoger Content in digitaler Form aufbereitet und Workflows automatisiert. Das Personal wird mit Smartphones ausgestattet und erhält beispielsweise Einsatzpläne und Leistungsverzeichnisse auf dem Telefon. Ferner können Aufträge nach Erledigung abgehakt, mit Kundenunterschrift versehen und die Rechnungsstellung direkt ausgelöst werden.

Auch in Zeiten Corona-bedingter Kurzarbeit ist Weiterbildung – gerade außerhalb der Arbeitszeit und zu Hause – ein probates Mittel, um Kompetenzen zu vertiefen und zu erweitern und damit auch die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Die zunehmende Ausstattung der Mitarbeitenden mit videofähigen Smartphones und Tablets in den Betrieben ermöglicht und unterstützt diesen Prozess.

### **FAZIT**

Die Gebäudereinigung unterliegt einem intensiven Fachkräftemangel – durch Insolvenz von Betrieben und Freisetzung von Angestellten werden neue potenzielle Beschäftigte aus der Branche, aber auch Quereinsteiger:innen aus anderen Branchen Jobs in der Reinigung annehmen. Wie schon in den Praxisprojekten/Fallstudien gezeigt wurde, lassen sich Quer- und Neueinsteigende mit dem eVideo-Material gut in die Arbeitsbereiche einführen. Zudem kann das Format für Einstellungstests (beispielsweise zur Feststellung bestimmter Kompetenzen) gut eingesetzt werden.