



Treiber und Barrieren bei der Implementierung digitaler Lernmethoden

Analyseergebnisse einer Erhebung in kleinen und mittleren Unternehmen

Das Projekt „FlexNet Handel“ wird im Rahmen des Programms „Digitale Medien in der beruflichen Bildung“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten. 

Die Einführung von digitalem Lernen in ein Unternehmen ist ein komplexer Prozess, der nicht unterschätzt werden sollte. Das Netzwerk „FlexNet Handel“ setzt sich in Zusammenarbeit mit Unternehmen intensiv mit dieser Thematik auseinander, um konkrete Anhaltspunkte herauszukristallisieren, worauf es dabei ankommt.

In einer Kombination aus qualitativer und quantitativer Erhebungsmethodik wurden Treiber und Barrieren bei der Implementierung digitalen Lernens in kleinen und mittleren Unternehmen identifiziert. Die Analyseergebnisse sollen Sie bei den wichtigen strategischen Überlegungen zur Implementierung digitalen Lernens unterstützen.



- 0 Hintergrund, Zielsetzung und Methodik**
- 1 Betriebliches Lernen - Status Quo und bisherige Praxis
- 2 Determinanten digitalen Lernens - Treiber und Barrieren
- 3 Implementierung digitalen Lernens

- Der Handel ist der drittgrößte Wirtschaftszweig in der deutschen Volkswirtschaft (2015: ca. 3 Mio. Beschäftigte). Kleinst- und Kleinunternehmen sowie der Mittelstand bilden mit ca. 96% den Hauptanteil aller deutschen Handelsunternehmen.
- Um den vielfältigen Anforderungen der Digitalisierung der Arbeitswelt (Digitale Transformation) gerecht zu werden, bedarf es einer Modernisierung sowohl vorhandener Aus- und Weiterbildungsstrukturen in Unternehmen als auch in Bildungseinrichtungen. Die Umsetzung digitaler Innovationsprozesse in diesen Unternehmen verläuft jedoch häufig mit immenser Zeitverzögerung.
- Im Rahmen von Gesprächen mit beteiligten Unternehmen wurde deutlich, dass diese interessiert sind, „mehr zu machen“, weil sie glauben, dass das digitale Lernen immer wichtiger wird. Ihre Beteiligung an dem Projekt verstehen sie als Chance der gezielten Auseinandersetzung mit dem Thema.
- Das Ergebnis der Gespräche lässt jedoch keine differenzierten Schlussfolgerungen zu. Vielmehr zeigt es auf, dass noch keine genaue Vorstellung darüber besteht, was die tatsächlichen unternehmensspezifischen Bedarfe sind.
- Mit der vorliegenden Studie soll die derzeit noch bestehende Erkenntnislücke geschlossen werden. Sie bildet zugleich die Grundlage für die Ausgestaltung der weiteren vorgesehenen Projektschritte.
- Der Projektfokus des hier geplanten branchenbezogenen Netzwerkes liegt dabei vor allem auf kleinen und mittelständisch geprägten Handelsunternehmen, ohne Unternehmen, die mehr als 250 Mitarbeiter haben auszugrenzen, wenn sie vorwiegend regional operieren.

Hintergrund und Zielsetzung

- **Ziel des FlexNet-Projekts:** Gestaltung effizienter und attraktiver digitaler Aus- und Weiterbildungsprozesse und -angebote zur Kompetenzstärkung der Fachkräfte
- Analyse des Status quo und Relevanz digitaler Lerninhalte für berufliche Weiterbildung in KMU aus dem Handel

Vorgehensweise

a) Qualitative Analyse



- 29 Tiefeninterviews und 2 Fokusgruppen
 - Verkaufspersonal und Führungskräfte
 - Status quo beruflicher Weiterbildung (wer, wann, was, wie?)
 - Erwartungen, Anforderungen, Barrieren digitalen Lernens
 - Ergänzend: 3 telefonische Interviews mit langjährig erfahrenen und als Berater und / oder Verbandsvertreter mit digitalem Lernen befassten Experten
- ➔ **Verständnis über Weiterbildung in KMU**
➔ **Ableitung geeigneter Lösungsansätze**

b) Quantitative Analyse



- Onlinebefragung mit ca. 25 Fragen
 - Zielgruppe: Verkaufspersonal und Führungskräfte
 - Inhalte:
 - Status quo beruflicher Weiterbildung (wer, wann, was, wie?)
 - Erwartungen, Anforderungen, Barrieren digitalen Lernens
- ➔ **Quantifizierung der qualitativen Ergebnisse**
➔ **Konkretisierung der Lösungsansätze**

Übersicht der Interviewteilnehmer – qualitative Analyse



Unternehmensgröße - Mitarbeiter	Mikro* (bis 13 MA)	Klein (bis 50 MA)	Mittelgroß (bis 250 MA)	Groß (über 250 MA)	Gesamt
Führungspersonen/ Zentrale/ Personaler	2	6	5	10	23
Flächenmitarbeiter/ Filialleitung	1	3	2	9	15
Gesamt	3	9	7	19	38

*Führungspersonen sind hier aufgrund der Ladengröße meist auch als Flächenpersonal tätig.

Ergänzend: 3 telefonische Interviews von ca. 60-minütiger Dauer mit langjährig erfahrenen und als Berater und / oder Verbandsvertreter mit digitalem Lernen befassten Experten.



Methodik: Onlinebefragung

Zeitraum: November 2018 bis Oktober 2019

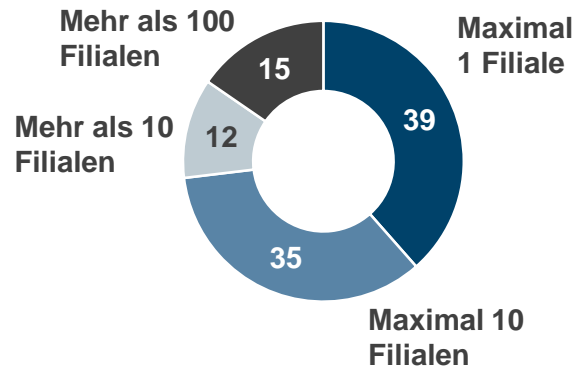
Fragestellung: Status quo und Relevanz digitaler Lerninhalte für die berufliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Handelsunternehmen

Teilnahmequote: insgesamt 127 Aufrufe, darunter 53 ausreichend vollständige Teilnahmen

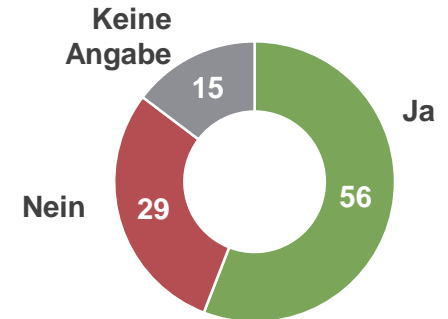
Stichprobenverteilung:
10 % Verkaufspersonal
10 % Personalverantwortliche
80 % beides zugleich



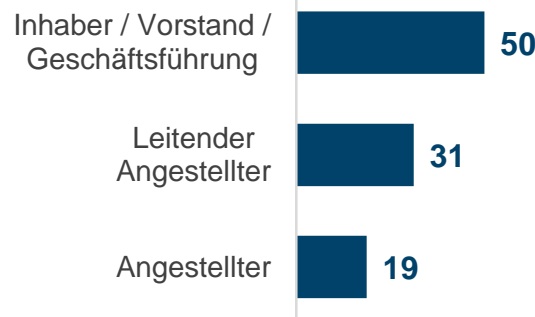
Anzahl der Filialen



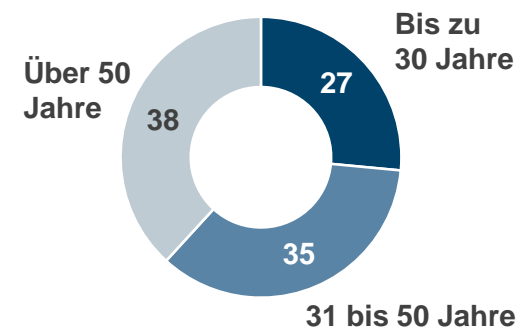
Mitglied einer Verbundgruppe



Position im Unternehmen



Alter der Teilnehmer



17 ≤ n ≤ 53; Angaben in %

- 0 Hintergrund, Zielsetzung und Methodik
- 1 Betriebliches Lernen - Status Quo und bisherige Praxis**
- 2 Determinanten digitalen Lernens - Treiber und Barrieren
- 3 Implementierung digitalen Lernens

Basisanforderungen



Persönliche Eigenschaften
(z.B. Teamfähigkeit, Pünktlichkeit, Korrektheit, Ehrlichkeit)



Allgemeinwissen
(z.B. Rechnen, mündlicher und schriftlicher Ausdruck)



Körperliche / gesundheitliche Voraussetzungen
(z.B. langes Stehen)

Spezifische Anforderungen und Prioritäten im Arbeitsalltag



Verkauf/ Beratung
(z.B. Gesprächsführung, Umgang mit schwierigen Kunden, Empathie)



Warenkunde/ Produktkenntnis
(je nach Branche und Unternehmensschwerpunkten spezifisch)



Prozesskenntnis
(z.B. Kasse, interne organisatorische Abläufe und Prozesse, IT)



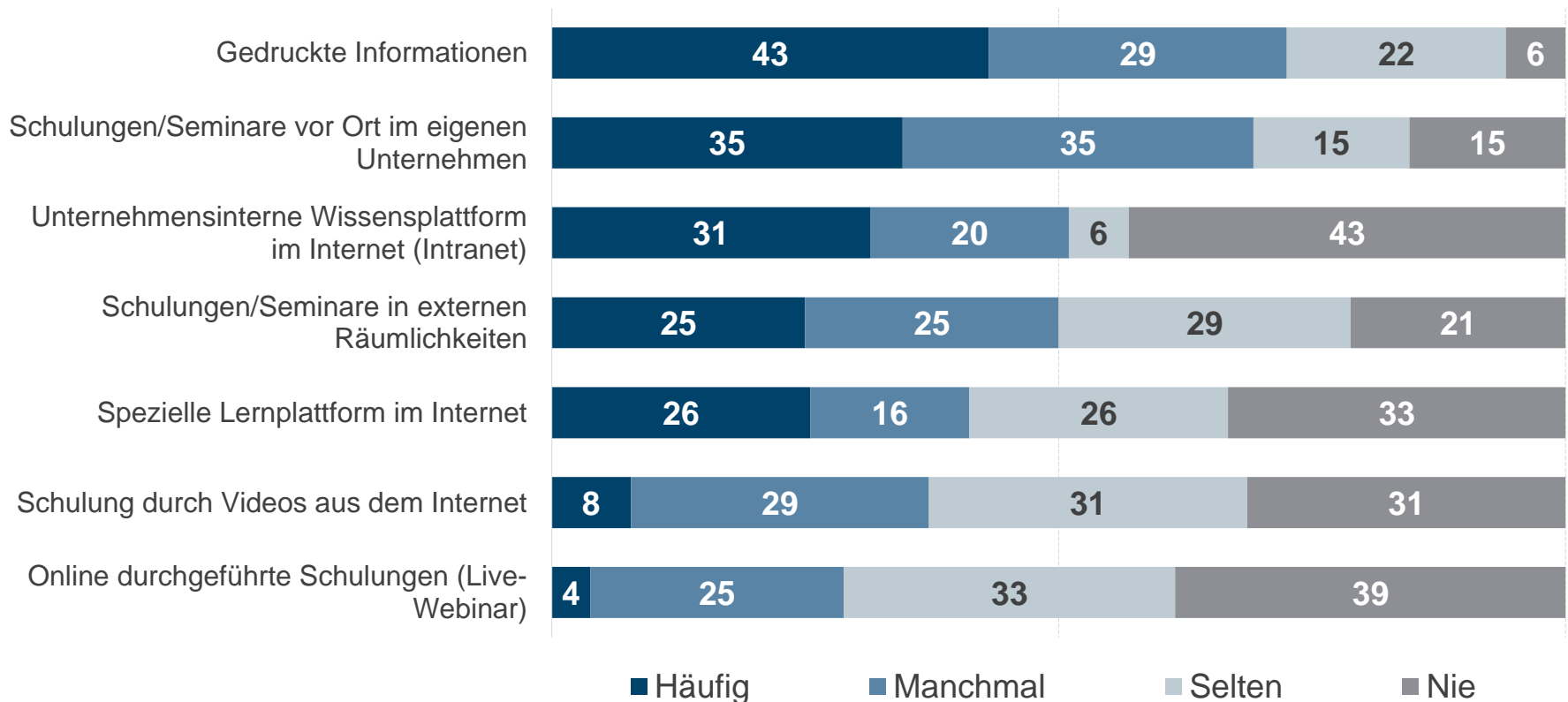
Pflichtkenntnisse allgemein
(z.B. Erste Hilfe, Brandschutz) und spezifisch (z.B. Hygiene)



Spezifische motorische Fähigkeiten
(z.B. Fleisch oder Käse schneiden)



Konservative Methoden wie gedruckte Informationen und Schulungen/Seminare werden noch deutlich bevorzugt.

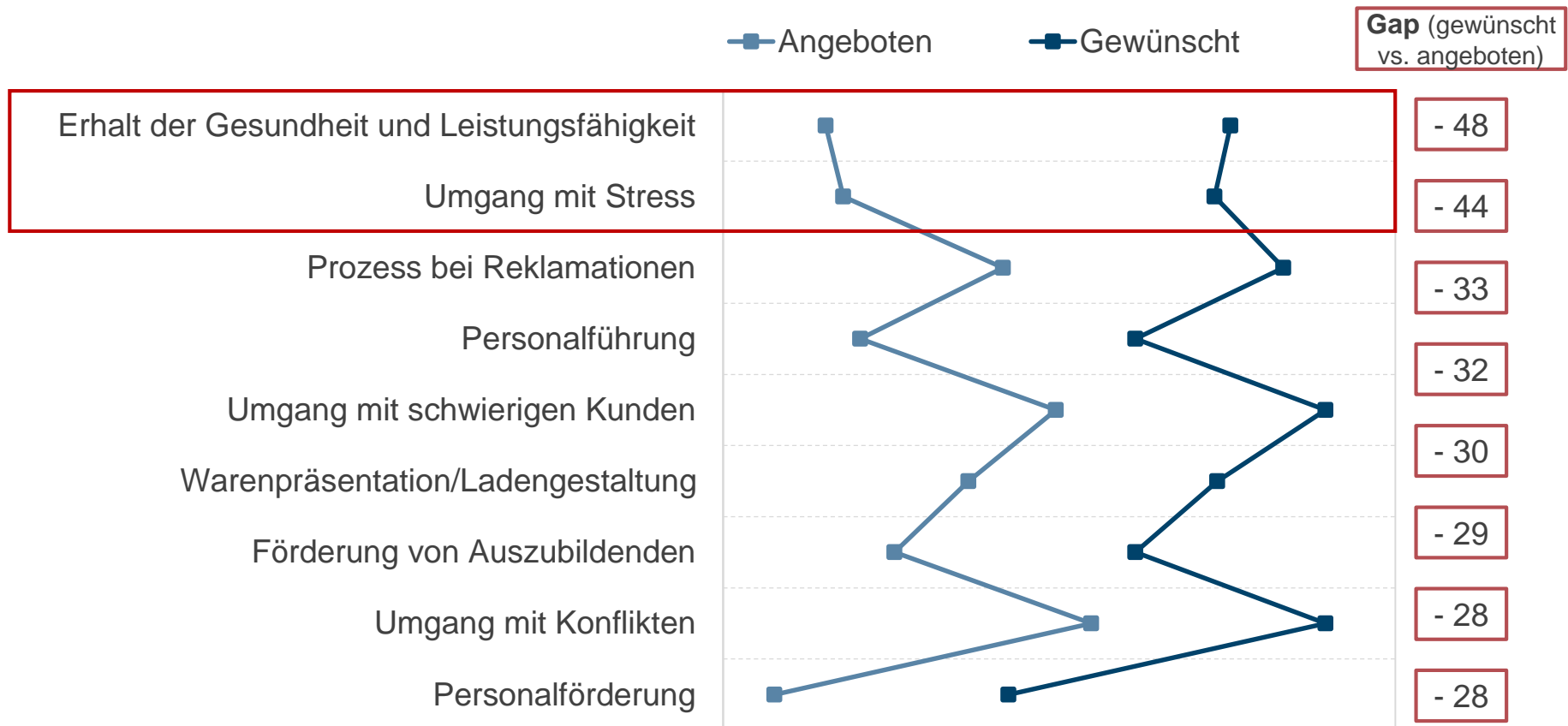


? Frage: Wie häufig werden in Ihrem Unternehmen folgende Arten von Weiterbildung für das Verkaufspersonal genutzt?

i 51 ≤ n ≤ 52; Angaben in %



Mitarbeiter des Handels sehen den größten Handlungsbedarf bei Themen, die ihre Gesundheit im Arbeitsalltag betreffen.



? Frage: Für welche der folgenden Themenfelder und Wissensgebiete sollte es aus Ihrer Sicht berufliche Weiterbildung bzw. Schulungen für Mitarbeiter im Verkauf geben? Und zu welchen Themenfeldern werden in Ihrem Unternehmen Schulungen für Mitarbeiter im Verkauf angeboten?

i 48 ≤ n ≤ 53; Angaben in %



Mitarbeiter

- Besseres Kompetenzzempfinden und Sicherheit im Arbeitsalltag/im Umgang mit Kunden
- Hoffnung auf beruflichen Aufstieg, eigene Weiterentwicklung
- Hoffnung auf finanzielle Verbesserungsmöglichkeiten
- Erleben von Wertschätzung als Mitarbeiter durch Bemühen des Arbeitgebers um Lern- und Entwicklungsangebote
- Lernen als menschlichem Bedürfnis wird Rechnung getragen



Führungskräfte und Personalverantwortliche

- Erweiterung der Einsatzfähigkeiten von Mitarbeitern
- Verbesserter Absatz, höhere Kundenzufriedenheit und –bindung
- Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen und Steigerung des Humankapitals
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Ermöglichen von Chancen und Perspektiven für Mitarbeiter
- Effektive Einarbeitung v.a. in Branchen / Unternehmen mit Bedarf an speziellem Wissen, hoher Fluktuation, hohem Personalbedarf und / oder geringem Arbeitskräfteangebot wichtig
- V.a. bei häufigen Neuerungen (Produkte, Prozesse) regelm. Auffrischung wichtig



Mitarbeiter

- Mangel an zeitlichen Ressourcen für betriebliches Lernen > Vorrang für operative Arbeit
- Zu dünne Personaldecke erschwert Abwesenheiten für Lernzeiten
- Fehlende Möglichkeiten für Aufstieg und finanzielle Verbesserung
- Lernzeiten werden nicht immer als Arbeitszeit behandelt
- Fehlende Einsicht in Notwendigkeit und Zweck betrieblichen Lernens
- Z.T. geringer Eigenantrieb und geringe Bereitschaft zu eigener finanzieller und zeitlicher Investition
- Ggf. Gefühl von Überforderung



Führungskräfte und Personalverantwortliche

Analog Mitarbeiter sowie zusätzlich:

- Wirtschaftliche Herausforderungen für das Unternehmen und ggf. geringe Ressourcen im Bereich betrieblicher Bildung
- Fehlende Priorisierung von Bildung auch seitens Management und Führungskräften / andere Themen werden als vorrangig eingestuft
- Informelle Lösungen (Selbstlernen, learning on the job, kollegiales Lernen etc.) werden favorisiert

- Betriebliche Weiterbildung wird derzeit zumeist wenig priorisiert. Informelles Lernen (z.B. Selbstlernen und Lernen durch Kollegen) nimmt vielfach breiten Raum ein.
- Wenn Schulungen angeboten werden, finden diese bislang deutlich überwiegend offline statt. Digitales Lernen ist dagegen v.a. informell öfters verbreitet (v.a. Internetrecherchen).
- Quantitativ und z.T. auch qualitativ sowie in Bezug auf die organisatorische Umsetzung (z.B. zeitliche Planung) wird das Lernangebot häufig als verbesserungswürdig eingestuft.



- 0 Hintergrund, Zielsetzung und Methodik
- 1 Betriebliches Lernen - Status Quo und bisherige Praxis
- 2 Determinanten digitalen Lernens - Treiber und Barrieren**
- 3 Implementierung digitalen Lernens



Zeit ist eindeutig die größte Hürde für Weiterbildung – sowohl bei Organisation als auch bei der Teilnahme. Darüber hinaus behindern Kosten, Motivation und weitere Faktoren.



Frage: Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei der Ein- und Durchführung beruflicher Weiterbildungsformate?



n = 45; Darstellung der Antworten „trifft eher zu“ + „trifft voll und ganz zu“; Angaben in %



Mitarbeiter

- Erleichterte Verfügbarkeit der Inhalte (örtlich, zeitlich, organisatorisch)
- Potenziell bessere Möglichkeiten flexibler Integration in den Arbeitsalltag
- Einsparen von Reisezeiten und Abwesenheitszeiten > bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Lernen potenziell leichter / kurzweiliger
- Möglichkeit des passgenauen Zuschnitts von Inhalten an Bedarf und Vorwissen
- Flexiblere und kürzere Lerneinheiten möglich sowie Lerntempo indiv. wählbar
- Kein sozialer Gruppendruck
- Leichtere Wiederholbarkeit von Inhalten
- Eigenständige Möglichkeiten der Lernkontrolle (Quiz, Wissenstests)



Führungskräfte und Personalverantwortliche

Analog Mitarbeiter sowie zusätzlich:

- Effizienz im Einsatz
- Kostengünstige Alternative zu Seminaren etc. durch Einsparen von Reisezeiten und Abwesenheitszeiten
- Attraktivität v.a. für junge Mitarbeiter
- Zeigen von Modernität als Arbeitgeber
- Verbesserte Transparenz und Lerncontrolling



Mitarbeiter

- Befürchtung, dass Lernmaterial langweilig, zu statisch, nicht passgenau, über- oder unterfordernd aufbereitet ist
- Befürchtung, dass digitales Lernen stärker in Freizeit / Zuhause verlagert werden soll
- Ungewissheit über Kontrollmöglichkeiten / Anonymität des Lernprozesses und Ergebnisses
- Berührungsängste mit Technik
- Notwendige Eigenmotivation evtl. problematisch, da Gruppendruck fehlt
- Soziales Erleben und Feedback in einer Lerngruppe fehlen ggf.
- Isolation bzw. Gefühl des Alleinseins mit Lerninhalten



Führungskräfte und Personalverantwortliche

- Fehlende Ressourcen (Räumlichkeiten, Endgeräte und Anschaffungskosten, Bandbreite, zeitliche Integration, Betreuung und Pflege etc.)
- Kenntnis über Anbieter und Angebote fehlend (z.B. Passung zu Unternehmen und Bedarf, Kosten, Bereitstellung etc.)
- Befürchtung, dass Inhalte zu wenig attraktiv und passgenau aufbereitet sind
- Befürchtung von mangelnder Akzeptanz und Widerstand seitens Mitarbeitern
- Einschränkung der Eignung für bestimmte Themen (z.B. soz. Kompetenzen) und Personengruppen
- Mehraufwand durch zumindest zeitweise ggf. erforderliches doppeltes Angebot (analog und digital)



Für die Mitarbeiter sind nachhaltiger Lernerfolg und Effizienz (rationale Faktoren) am wichtigsten. Dicht gefolgt vom Attraktivitäts- und Spaßfaktor (emotionale Faktoren).



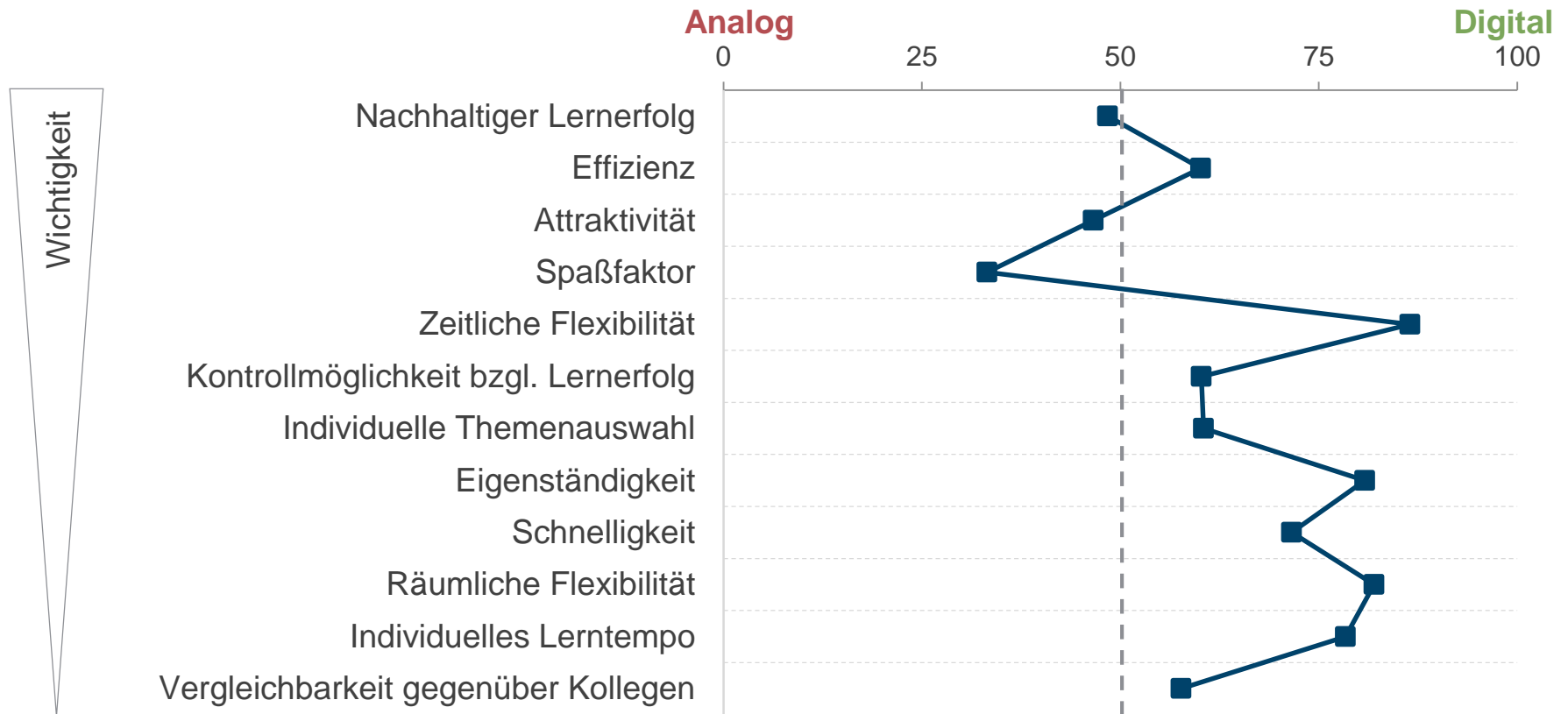
Frage: Wie wichtig sind für Sie persönlich die folgenden Eigenschaften von Weiterbildungsformaten?



n = 49; Darstellung der Antworten „eher wichtig“ + „sehr wichtig“; Angaben in %



Digitales Lernen kann die meisten Anforderungen besser erfüllen. Die Attraktivität und der Spaßfaktor wird durch den sozialen Kontakt eher analogen Ansätzen zugeordnet.



? Frage: Würden Sie die folgenden Eigenschaften eher dem analogen oder digitalen Lernen zuordnen?

i n = 53; Darstellung der Mittelwerte zwischen Analog und Digital; Angaben in %

Im Einzelnen sind folgende **Ressourcen** bereitzustellen:



Technik

- Präferenz für Nutzung von Hardware des Unternehmens statt ggf. privater Hardware
- Regelungen für den Zugriff auf Geräte, Prozessklärung bei Leihgeräten etc.



Räumlichkeiten

- Gute Internetanbindung muss verfügbar / nutzbar sein
- Räume müssen Lernen in ruhiger, konzentrierter Atmosphäre ermöglichen
- Präferenz am Arbeitsort; Nutzung privater Räume ggf. nach Absprache



Inhalte

- Attraktives Lernmaterial (u.a. relevante Themen, ansprechende Aufbereitung, leicht auffindbar / verfügbar, aktuell)
- Selbst erstellt (ggf. mit techn. / mediengestalterischer Unterstützung) vs. Externe Zulieferung (Anbieter / Angebote sichten und auswählen)

Im Einzelnen sind folgende **Prozesse** abzustimmen:



Marketing und Kommunikation

- Definition und Bekanntmachung von Verantwortlichkeiten (GF und Mitarbeiter sowie je nach Art und Größe des Unternehmens ggf. HR, IT, FK, BR, weitere)
- Bekanntmachung und Bewerbung von Angeboten
- Beratung und Schulung potenzieller Anwender etc.



Operative Organisation und Prozesse

- Zeitliche Organisation im Arbeitsalltag, bspw. vor oder nach Schicht; ggf. bei niedriger Auslastung, in Abstimmung mit Vorgesetzten / Kollegen
- Angemessene Priorisierung und Klarheit der arbeitszeitlichen Erfassung
- Präferenz für kurze / variable / modulare Lerneinheiten (z.B. 5 Min. je Einheit, kombinierbar zu Gesamtdauer von z.B. 30-60 Min.)
- Klärung der präferierten und möglichen Umsetzung von Lerneinheiten in (Klein-) Gruppen vs. individuelles Selbstlernen
- Organisation und Verarbeitung von Bescheinigungen / Zertifikaten etc.



Controlling, Evaluation und laufende Pflege

- Erfassung und Auswertung von Nutzungshäufigkeiten
- Einholung von Feedback zur Qualität
- Laufende Entwicklung und Pflege der Strukturen und Inhalte

- Motivatoren sind v.a. bessere Verfügbarkeit sowie höhere Flexibilität. V.a. Führungskräfte und Personaler versprechen sich zudem eine höhere Effizienz und geringere Kosten.
- Noch verbreitete Barrieren sind v.a. fehlende Grundvoraussetzungen, mangelnde Kenntnis von (guten) Angeboten und Umsetzungen sowie die Motivation der Mitarbeiter.
- Wichtige Treiber liegen v.a. in der Bereitstellung erforderlicher Ressourcen, attraktiver Lerninhalte und der Verankerung fester Regelungen und Prozesse in der Organisation.



- 0 Hintergrund, Zielsetzung und Methodik
- 1 Betriebliches Lernen - Status Quo und bisherige Praxis
- 2 Determinanten digitalen Lernens - Treiber und Barrieren
- 3 Implementierung digitalen Lernens**

1. Planungsphase: Klärung und Schaffung von Voraussetzungen und Ressourcen



2. Entwicklungs- & Konzeptionsphase: Strukturen, Inhalte und Prozesse



3. Roll Out und Umsetzungsphase: Kommunikation, Begleitung und Unterstützung



4. Evaluationsphase: Wirkungskontrolle und laufende Entwicklung



Digitales Lernen

Klärung und Schaffung von Voraussetzungen und Ressourcen

Unternehmerisch

- Analyse des unternehmensspezifischen Bedarfs an Wissen und Kompetenzen
- Festlegung unternehmerischer Ziele und Prioritäten in Bezug auf (digitales) betriebliches Lernen

Finanziell

- Ermittlung und Bereitstellung eines Budgets

Personell

- Beauftragung geeigneter Mitarbeiter und Festlegung klarer Zuständigkeiten
- Sicherstellung benötigter Kompetenzen und Ressourcen der Zuständigen

Technisch

- Gewährleistung geeigneter technischer Infrastruktur (Internet, Systemvoraussetzungen, Software)

Räumlich

- Sicherstellung geeigneter Räumlichkeiten für digitales Lernen im Betrieb

Zeitlich

- Bereitstellung zeitlicher Ressourcen für betriebliches Lernen im Alltag

Inhalte, Strukturen und Prozesse

Inhalte

- Entwicklung eines unternehmensbezogenen Bildungskonzepts
- Sichtung und erste Auswahl bzw. Produktion relevanter sowie qualitativ und pädagogisch hochwertiger Inhalte inkl. Berücksichtigung unterschiedlicher Niveaus

Lernplattform

- Sicherstellung eines unkomplizierten Zugriffs
- Bestimmung von Gestaltung und Design

Strukturen und Prozesse

- Etablierung fester interner Strukturen und Prioritäten
- Entwicklung und Abstimmung aller Fragen der operativen Organisation im Arbeitsalltag
- Klärung von Regelungen bspw. zu Freiwilligkeit und Verbindlichkeit, Datenschutz etc.
- Ausarbeitung wiederkehrender Prozesse der Bewerbung, Pflege und Weiterentwicklung
- Klärung und Planung der Organisation und Verarbeitung von Bescheinigungen / Zertifikaten etc.



Kommunikation, Begleitung und Unterstützung

Klare Kommunikation

- Bekanntmachung und Bewerbung des Angebots, ggf. inkl. persönlicher Vorstellungen / Schulungen
- Benennung der Strukturen und Ansprechpartner
- Vermittlung einer hohen Priorisierung inkl. Regelungen, z.B. zu Freiwilligkeit und Verbindlichkeit, Lernzeit = Arbeitszeit
- Aufzeigen der Ziele und Vorteile beruflicher Weiterbildung (z.B. Stärkung der Selbstsicherheit im Alltag, beruflicher Aufstieg, Zertifikate und/oder Incentivierung)
- Zeigen von Transparenz hinsichtlich Datenschutz und Controlling
- Erwartungsmanagement (z.B. Ängste nehmen)
- Einsatz der Filialleiter als Multiplikatoren und Motivatoren

Begleitung und Unterstützung

- Unterstützung und Beratung bei der Auswahl und Bedienung von digitalen Lernangeboten
- Gewährleistung eines Ansprechpartners und schneller Hilfe bei Fragen und technischen Problemen



Wirkungskontrolle und laufende Pflege / Entwicklung

Controlling und Evaluation

- Monitoring der Nutzungszahlen
- Feedback einholen: Was ist gut? Was kann verbessert werden? Z.B.:
 - Inhalte und Formate des Angebots
 - Integration in den Arbeitsalltag, zeitliche Regelungen etc.
 - Klarheit von Zuständigkeiten und Prozessen
 - Zur Verfügung stehende Technik (Endgeräte, Software etc.)
 - Zur Verfügung stehende Räumlichkeiten
- Werden ggf. gewünschte Zertifikate erstellt?

Laufende Pflege / Entwicklung

- Regelmäßige Wartung und Aktualisierung der Inhalte und Plattform





Mitarbeiter

Mitsprache- bzw. Mitgestaltungsrechte bei der Organisation und den Inhalten des digitalen Lernens, z.B.:

- Einbindung in den betrieblichen Alltag
- Auswahl und Tests von Inhalten

➔ Einbezug ist wichtig für die Akzeptanz und Attraktivität des Angebots und damit die Motivation der Mitarbeiter



Führungskräfte und Personalverantwortliche

- Durchführung von Bedarfsermittlungen
- Bekanntmachung und Bewerbung des digitalen Lernens
- Einbindung in den betrieblichen Alltag
- Einbringen von Fachwissen und aktuell trendigen Themen

➔ Einbezug ist wichtig für Relevanz der Inhalte, die praktische Umsetzung im Alltag und die Motivation der Mitarbeiter

➔ Mitarbeiter, Führungskräfte und Personalverantwortliche wollen und sollten in allen Phasen auf dem Laufenden gehalten und in wichtige Aspekte einbezogen werden.

➔ Ihr Einbezug ist erfolgskritisch, eine Implementierung darf nicht top-down geschehen.

1 Betriebliches Lernen ist erwünscht, hat jedoch oft keinen festen Platz im Arbeitsalltag.

Grundsätzlich wird betriebliches Lernen befürwortet. Finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen sind allerdings häufig begrenzt. Betriebliche Bildung steht im Alltag oft hinter unmittelbaren betrieblichen Erfordernissen zurück oder wird der Eigeninitiative überlassen. Hierfür fehlen oft Motivation und Bereitschaft.

2 Digitale Lernmethoden sind kaum bekannt finden bisher selten Anwendung.

Eine Einführung digitalen Lernens setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den bereitzustellenden Ressourcen und benötigten Prozessen voraus. Die zum Großteil gegenüber digitalem Lernen aufgeschlossenen Mitarbeiter wollen mitgenommen und einbezogen werden. Motivationsfaktoren müssen für die Lernenden nachvollziehbar sein und klar kommuniziert werden.

3 Einfache Handbarkeit und attraktive Inhalte sind Schlüsselfaktoren der Lernplattform.

Die kaum verfügbare Zeit zum betrieblichen Lernen will effektiv und effizient genutzt werden. Dazu gehören geeignete technische, räumliche und organisatorische Ressourcen. Attraktive Inhalte, eine klare Strukturierung sowie eine persönliche Gestaltung und Ansprache fördern die Lernmotivation und den Erfolg der Plattform.

Sie suchen nach Unterstützung bei der Vorbereitung und Implementierung digitaler Lernprozesse in Ihrem Unternehmen? Das Kompetenzteam unseres Netzwerks begleitet Sie gerne:

Zentralstelle für Berufsbildung im Handel (zbb)

Gabriele Lehmann
glehmann@zbb.de

Dr. Kerstin Baumgarten
kbaumgarten@zbb.de

BZH Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen

Stefan Brandt-Pollmann
brandt-pollmann@bz24.de

KOMPASS Kompetenzen passgenau vermitteln

Wilhelm Hürter
huerter@kompass24.net

Marcus Lessig
lessig@kompass24.net

BZT Bildungszentrum Handel und Dienstleistungen Thüringen

Marc Holland
holland@bzt24.de

Antje Schatta
schatta@bzt24.de

Unser Service für Sie:

- Beratung in allen Belangen bei der Einführung digitalen Lernens
- [Bedarfsanalyse](#) und gemeinsame Entwicklung Ihrer Implementierungsstrategie
- Begleitung bei der Umsetzung Ihrer Ziele und Maßnahmen
- Bereitstellung einer Lernplattform mit bereits bestehenden Kursangeboten
- Gemeinsame Konzeptentwicklung zur Wirksamkeitsmessung Ihrer Maßnahmen und des Lerneffekts

myflexnet.de