

# Digitales Arbeiten lernen – Erfahrungen und Angebote



# Impressum

Digitales Arbeiten lernen – Erfahrungen und Angebote

ISBN: 978-3-938765-55-5



© Verlag der Soziale Innovation GmbH, Dortmund 2022

## SI Soziale Innovation GmbH

Hörder Rathausstr. 28

44263 Dortmund

Tel: +49 (0)231 88 08 64 – 20

[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)

[info@soziale-innovation.de](mailto:info@soziale-innovation.de)

## ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH

Köhlbranddeich 30

20457 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 75 60 82 – 0

[www.ma-co.de](http://www.ma-co.de)

[info@ma-co.de](mailto:info@ma-co.de)

## Autoren und Redaktion:

Uwe Jürgenhake, Fabian Pal (Soziale Innovation GmbH)

*Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei.*

*Mehr zum ESF unter: [www.esf.de](http://www.esf.de)*

# Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort – Warum diese Broschüre.....	4
2.	Mit der neuen Situation umgehen – Herausforderungen für Alle .....	5
3.	Digitale Trainings für eine neue Arbeitssituation.....	7
	3.1. Die Themen .....	7
	3.2. Methodisch-didaktische Herausforderungen .....	8
	3.3. Die betriebliche Seite: E-Learning-Coaches.....	12
4.	Themen - Inhalte – Erfahrungen.....	14
	4.1. Mein erstes Online-Seminar .....	14
	4.2. Online-Meetings professionell moderieren .....	15
	4.3. Der E-Mail-Knigge .....	15
	4.4. Selbstorganisation und Motivation im Home-Office .....	16
	4.5. Gesund führen – sich selbst und andere .....	17
	4.6. In Balance.....	18
	4.7. Führen auf Distanz (Führung remote) .....	20
	4.8. Teambuilding remote.....	20
	4.9. Onboarding remote.....	21
5.	Resümee und Ausblick.....	22

---

## 1. Vorwort – Warum diese Broschüre

Die Corona-Pandemie war in vielfacher Hinsicht eine Zäsur: Mehr als 100 Jahre nach der „Spanischen Grippe“ legte erneut ein Virus das gesellschaftliche und berufliche Leben in Europa und nahezu der gesamten Welt lahm oder behinderte es zumindest stark. Unternehmen schickten ihre Beschäftigten wo möglich ins Home-Office und reduzierten die Besuche Externer auf ein absolutes Mindestmaß. Dienstreisen wurden ebenso abgesagt wie die Teilnahme an Schulungen, Treffen in Präsenz – erst recht in Gruppen mit unbekanntem Teilnehmenden – fanden kaum noch statt. Wie aber die Geschäftsprozesse am Laufen halten, wie notwendige Qualifizierungen durchführen und die interne wie externe Kommunikation aufrechterhalten?

Diese Fragen stellten sich auch ma-co und SI in den Projekten der Initiative „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“. Beratungen und Schulungen waren ab Mitte März 2020 in Präsenz nicht mehr möglich, die Projekte sollten und mussten jedoch weiterlaufen. Zudem suchten die beteiligten Unternehmen nach wirkungsvoller Unterstützung: Es wurden neue, aus der Situation entstandene Trainingsthemen gewünscht, die Führungskräfte und Beschäftigte befähigen, die veränderte Arbeitssituation zu bewältigen und den Umgang mit den für viele neuen Technologien und Tools zu erlernen und souverän zu beherrschen.

Dem sind wir durch die Entwicklung entsprechender Angebote nachgekommen. In vielerlei Hinsicht betraten auch wir hier Neuland. Wie wir dabei vorgegangen sind, welche Standards und Themen sich bewährt haben, wird in dieser Broschüre vorgestellt.

Die Projektteams von ma-co und SI  
Bremen | Dortmund, September 2022

---

## 2. Mit der neuen Situation umgehen – Herausforderung für Alle

Ab Mitte März 2020 änderten sich die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation für viele Menschen kurzfristig und umfassend: Die Angst vor dem Coronavirus griff um sich und in Folge wurden die privaten und beruflichen Face-to-Face-Kontakte drastisch reduziert. Der Staat beschränkte die individuellen Freiheitsrechte in für die Bundesrepublik bisher nicht bekanntem Ausmaße: Kontaktbeschränkungen, Ausgangssperren, Maskenpflicht, Home-Office-Gebot, Schul- und Ladenschließungen, Lock-downs und Teilöffnungen wechselten sich ab. Viele Betriebe hatten Umsatzeinbußen bis zur Existenzgefährdung zu verzeichnen, andere boomten. Alle suchten einen Ausweg in beschleunigter Digitalisierung der Informations- und Kommunikationsprozesse. „Online statt Präsenz“ war das Schlagwort: Was im Februar 2020 vielerorts noch als undenkbar galt, wurde nach und nach zur Routine. Die Pandemie wirkte als Digitalisierungsbeschleuniger par excellence.

Während Produktionsbeschäftigte, Krankenhaus- und Pflegekräfte, Beschäftigte im Einzelhandel, im Transport oder im Reparaturhandwerk unter hohen Hygienevorkehrungen weiter ihre Arbeit im Kundenkontakt verrichteten, mussten viele Beschäftigte mit Bürotätigkeiten ins Home-Office gehen, häufig mit längeren Kurzarbeitsperioden verbunden.

Zu den psychischen Belastungen durch die veränderte Lebenssituation gesellten sich die Herausforderungen durch die für viele neue Arbeitssituation: Arbeiteten vor der Corona-Krise gerade einmal 4% der Beschäftigten in Deutschland im Home-Office, waren es im April 2020 bereits 27%. Binnen vier Wochen gingen Millionen von Beschäftigten in eine für sie unbekannte Arbeitssituation. Noch 2019 hatten fast 90% der Beschäftigten keine Arbeitserfahrungen im Home-Office. Entsprechend wenig waren die Unternehmen auf diese Situation vorbereitet. Es fehlten die technischen Voraussetzungen, vor allem aber die Erfahrungen im Umgang mit der neuen Arbeitssituation.

---

Für die mit Home-Office konfrontierten **Beschäftigten** und ihre **Führungskräfte** waren die Veränderungen durchaus erheblich.

Die **Beschäftigten** mussten

- in ihrer häuslichen Situation Arbeit und Privatleben miteinander vereinbaren, zum Teil unter deutlich verschlechterten Bedingungen in Bezug auf die Betreuung von Kindern,
- sich daran gewöhnen, den Arbeitstag in höherem Maße selbstverantwortlich zu strukturieren und zu planen.

Die **Führungskräfte** standen vor der Aufgabe,

- die Abläufe und die Arbeitsorganisation in ihren Teams so zu gestalten, dass die Zusammenarbeit auch ohne Anwesenheit im Büro gut funktioniert,
- Gruppenprozesse und Kreativität im Team zu erhalten und zu fördern, ohne sich zu treffen,
- Mitarbeiter\*innen zu führen, die sie wegen reduzierter Präsenz nicht oder nur selten sehen,
- die Gesundheit ihrer Teammitglieder – und ihre eigene – zu erhalten.

Sie alle mussten sich an neue digitale Programme, Kollaborationstools, Informations- und Kommunikationsformen gewöhnen und diese erfolgreich einsetzen. Vor diesem Hintergrund veränderten sich die Anforderungen an berufliche Weiterbildung drastisch. Sie war thematisch vor allem darauf ausgerichtet, die neue Situation zu bewältigen und die dafür notwendigen neuen Kompetenzen zu erwerben. Daher wurde in den Projekten in Kooperation mit den Unternehmen ein Set an digitalen Trainings entwickelt, erprobt, weiterentwickelt und optimiert, um diesen Bedarfen zu entsprechen. Zudem wurde den Unternehmen mit der Broschüre „Digitale Weiterbildung im Betrieb – Was getan werden kann, damit digitale Weiterbildung erfolgreich ist“ frühzeitig eine Handlungshilfe zur Verfügung gestellt.

---

## 3. Digitale Trainings für eine neue Arbeitssituation

### 3.1. Die Themen

Unser Set an neuen digitalen Trainings lässt sich in drei thematische Blöcke untergliedern:

- Den **Umgang mit den digitalen Informations-, Kommunikations- und Kollaborationstools erlernen**: In diesen Seminaren geht es vor allem darum,
  - die Hemmungen zu überwinden, digital zu kommunizieren und an Online-Seminaren aktiv teilzunehmen,
  - Online-Meetings zu moderieren und die notwendigen unterstützenden Tools beherrschen und einsetzen zu können,
  - digitale Kommunikationstools, die häufig bereits genutzt wurden, aber nun an Bedeutung gewinnen, professioneller anzuwenden.
- **Belastungen reduzieren – die Gesundheit fördern – mit der neuen Situation umgehen lernen**: In diesem thematischen Block handelt es sich um Angebote,
  - welche den Beschäftigten helfen, sich im Home-Office bzw. in mobiler Arbeit selbst zu organisieren und die Arbeitsmotivation zu erhalten,
  - um aktive Gesundheitsförderung zu betreiben und die Balance zu erhalten,
  - die Führungskräfte qualifizieren, unter den herrschenden Bedingungen die eigene und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen zu fördern.
- Im dritten Themenblock stehen vor allem Aspekte der **Digitalisierung von Teilen des Personalmanagements** im Mittelpunkt:

- 
- Ein Seminardreiklang befähigt Unternehmen, ihre Personalauswahlprozesse, das Onboarding neuer Beschäftigter sowie die Führung auch unter den Bedingungen von geringer oder keiner Präsenz im Unternehmen optimal zu gestalten.
  - Ein\*e E-Learning Coach\*in kann helfen, die betriebliche Umstellung von Präsenz auf (teil-)digitale Lernformate zu erleichtern. Zu dieser neuen Funktion wurde ein einführendes Seminar entwickelt.

Die Seminare dieser drei Themenblöcke werden ab Seite 12 beschrieben.

### 3.2. Methodisch-didaktische Herausforderungen

Mit der Entwicklung von Online-Trainings gingen die Projektträger durchaus für sie neue Wege. Beide kamen aus einer Tradition von Veranstaltungsformaten in Präsenz, sowohl im Bereich der Weiterbildung als auch in der Beratung. Bei der Entwicklung neuer Themen – aber auch bei der Umstellung von bestehenden Schulungskonzepten – mussten daher die Begrenzungen und Chancen digitaler Formate im methodisch-didaktischen Konzept berücksichtigt werden.

Dies erfolgte als explorativer Prozess in enger Kooperation mit den Projektbetrieben und den Seminarteilnehmenden, betraten doch auch viele Unternehmen und Beschäftigte Neuland. So ist ein Konzept entstanden, mit dem wir die zu vermittelnden Themen und Inhalte gut umsetzen konnten (siehe auch Abbildung auf Seite 11):

Zwei wichtige Parameter wurden wie folgt festgelegt:



- 
- Reine Selbstlernkurse sollten nur in Ausnahmefällen angeboten werden. Die Interaktion zwischen Trainierenden und Teilnehmenden sollte, wie in Präsenzkursen auch, konstitutives Merkmal der Seminare bleiben.
  - Unter den Bedingungen von Corona konnten Kombinationen von Präsenz- und Onlinesegmenten nicht umgesetzt werden, selbst wenn die Thematik dies nahegelegt hätte.

Letztlich zeigten sich die folgenden Aspekte als hilfreich für erfolgreiches digitales Lernen:

- **Online-Gruppen-Meetings:**

Unter Einsatz des Meeting-Tools zoom fanden Online-Meetings statt. Ein Seminar bestand in der Regel – je nach Thema – aus 3-5 Treffen, im Abstand von 2-5 Tagen. Jedes Treffen dauerte ca. 1,5-2 Stunden. Der Seminarraum wurde ca. 30 Minuten vorher geöffnet, um technische Probleme zu lösen bzw. Small-Talk zu ermöglichen. Auch nach Ende jedes Meetings standen die Dozent\*innen noch für Nachfragen zur Verfügung.

In den Meetings wurde neben dem zwingend dort zu vermittelnden fachlichen Wissen besonderer Wert auf kommunikative Lern- und Arbeitssequenzen im Plenum und in Arbeitsgruppenräumen gelegt. Die verfügbare Zeit in der Gruppe möglichst interaktiv zu nutzen, war ein Credo dieser Seminare.

- **Selbstlerneinheiten:**

Zwischen den Online-Treffen wurden Selbstlerneinheiten (SLEs) eingebaut. Ziel dieser SLEs war es einerseits, das im Seminar Erlernte mit Hilfe von Übungsaufgaben zu festigen. Andererseits wurden aber auch Aufgaben gestellt, die bereits als Vorbereitung für das nächste Online-Treffen dienten. Wann genau und von wo aus die Teilnehmenden die SLEs bearbeiteten, stand ihnen im Rahmen des allgemeinen zeitlichen Ablaufs des Seminars frei. Die zu bearbeitenden

---

Dokumente waren auch digital bearbeitbar. Neben Arbeitsblättern wurden vertiefende Texte oder auch Videos und Online-Abfragen zum Einsatz gebracht.

- **Einsatz von Lernplattformen:**

Eine wichtige Rolle bei der Organisation der Seminare bildeten die eingesetzten Lernplattformen, allen voran ILIAS. Die Teilnehmenden erhielten vor dem Start des jeweiligen Seminars individuelle Zugangsdaten. Bei der ersten Anmeldung wurden sie dann durch die Lernplattform geleitet und lernten den Aufbau kennen. Auf der Lernplattform selbst wurden alle für das Seminar notwendigen Materialien von den Dozierenden eingestellt. Dazu zählten die Präsentationen und Links für die Online-Treffen, Arbeitsblätter für die Selbstlerneinheiten, aber auch Begrüßungsvideos, Checklisten, Skripte sowie Arbeitsgruppenergebnisse. Die Teilnehmenden hatten außerdem die Möglichkeit, sich untereinander in Chats auszutauschen und aufkommende Fragen zu stellen. Nach dem Ende des Seminars konnten sie weiterhin über die Lernplattform auf die Materialien zugreifen, sodass das Lernen auch nach Seminarende weiterhin möglich war.

- **Ergänzende Tools:**

Zur Unterstützung wurden verschiedene Tools eingesetzt, wie digitale Moderationswände (Miro, Conceptboard, zoom-Whiteboard), Umfragetools (Mentimeter, zoom) oder auch wonder.me, in dem man beliebig zwischen Gruppenräumen wechseln kann.

- **Technische Voraussetzungen:**

Selbst wenn es das Ziel war, die Teilnahmebedingungen und die Online-Seminare so niedrigschwellig wie möglich zu gestalten, um möglichst vielen Interessierten den Zugang zu ermöglichen: Ein Mikro und die Kameranutzung waren von Beginn an als notwendige Technik festgelegt. Nach und nach nahmen die Online-Seminare eine Gestalt an, die seitens der

Lernenden erhöhte Voraussetzungen erforderte: Die Teilnahme über Smartphones oder kleinen Tablets war kaum noch möglich, ein zweiter Bildschirm nicht notwendig, aber hilfreich.

- Es wurden sowohl betriebsübergreifende Kurse zu vorab festgelegten Zeiten durchgeführt als auch betriebsinterne Kurse. Als optimale Gruppengröße stellte sich – je nach Thema – eine Teilnehmendenzahl von 8-12 Personen heraus. Folgende Grafik bildet das Konzept ab:

*Abbildung: Das Online-Trainingskonzept von ma-co und SI*



---

### 3.3. Die betriebliche Seite: E-Learning-Coaches

Schnell stellte sich heraus, dass digitales Lernen auch in den Unternehmen kein Selbstläufer ist. Zu gering und wenig verbreitet waren die betrieblichen Erfahrungen. Und nicht überall waren die technischen, räumlichen und organisatorischen Voraussetzungen so, dass E-Learning angeboten werden konnte. Hinzu kamen Hemmungen und Ängste, insbesondere bei weniger digital affinen Belegschaftsteilen.

Personen, deren Aufgabe es ist, die betrieblichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen hierfür zu verbessern bzw. zu schaffen, würden helfen. Wir nennen sie „**E-Learning-Coaches**“. Sie sind zentrale Ansprechpartner\*innen bei allen Themen rund um die digitale Weiterbildung und stehen in engem Kontakt mit betrieblichen Entscheidungsträger\*innen, den Beschäftigten, dem Betriebsrat. Zu den Kernaufgaben der E-Learning-Coaches gehören:

- **Technische Voraussetzungen schaffen:** E-Learning-Coaches stellen die technischen Voraussetzungen her, erklären den Beschäftigten den Umgang mit einer Lernplattform (z. B. ILIAS) sowie mit dem Equipment generell und führen vor den Seminaren Technikchecks durch.
- **Räumliche Voraussetzungen schaffen:** Sie richten Räume so ein, dass die Lernenden dort ungestört und möglichst konzentriert lernen können oder gestalten bestehende Arbeitsplätze so um, dass ein ungestörtes Lernen möglich ist.
- **Organisatorische Voraussetzungen schaffen:** Digitale Weiterbildung kann nur erfolgreich sein, wenn eine breite Akzeptanz im Unternehmen herrscht. E-Learning-Coaches sorgen dafür, dass die Organisation rund um digitales Lernen funktioniert, wie Zugriff auf die Technik, Verfügbarkeit von Räumen, Abstimmung der Lernzeiten mit operativen Belangen.

- **Motivationale Voraussetzungen schaffen:** E-Learning-Coaches gehen auf die Ängste, Hemmungen und Zurückhaltung der Beschäftigten ein. Sie helfen, Anfangshürden zu überwinden.

Abbildung: Aufgaben von E-Learning Coaches im Unternehmen:

E-Learning-Coaches			
Technische Voraussetzungen schaffen	Räumliche Voraussetzungen schaffen	Organisatorische Voraussetzungen schaffen	Motivationale Voraussetzungen schaffen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voraussetzungen herstellen (ggf. mit IT)</li> <li>▪ Technikcheck durchführen</li> <li>▪ Die Lernplattform (ILIAS oder andere) kennen und im Betrieb vorstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einrichtung von Räumen, die für digitales Lernen geeignet sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lernzeiten organisieren und abstimmen</li> <li>▪ Organisation der Weiterbildung unter Berücksichtigung der Verfügbarkeit der Beschäftigten und ihrer Arbeitszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ansprechpartner*in für alle Beschäftigte bei Fragen und Problemen</li> <li>▪ Hemmnisse und Ängste ernst nehmen und überwinden helfen</li> <li>▪ Bei Bedarf den Umgang mit der Technik erklären</li> </ul>
<p><b>Schnittstellen: Personal, Geschäftsführung, Betriebsrat, operative Bereiche, IT, Führungskräften</b></p>			

Um diese Coaches bei ihren Aufgaben zu unterstützen und um die Rolle genauer zu definieren, wurde ein Angebot geschaffen, welches inhaltlichen Input mit Erfahrungsaustauschen kombiniert.

---

## 4. Themen – Inhalte – Erfahrungen

### DEN UMGANG MIT DIGITALEN INFORMATIONEN-, KOMMUNIKATIONS- UND KOLLABORATIONSTOOLS ERLERNEN

---

#### 4.1. Mein erstes Online-Seminar

**Zielgruppe:** Beschäftigte ohne Erfahrungen mit Online-Meetings

Das Seminar „**Mein erstes Online-Seminar**“ wurde konzipiert, um den Einstieg in die digitale Meeting-Welt zu erleichtern und bestehende Hemmungen aufzulösen. Das Video-Seminar besteht aktuell aus drei nur jeweils einstündigen Video-Meetings plus vorgeschalteten Übungsaufgaben. Das Seminar hatte zunächst den Titel „Spaß am Online-Lernen“, was aber nicht betriebsgänglich genug war. Es gliedert sich in folgende Themenbereiche:

- Zugang ermöglichen, Scheu nehmen
- Umgang mit dem Videomeeting-Tool
- Arbeiten mit Kollaborationstools

Das Seminar ist besonders bei der anvisierten Zielgruppe beliebt. Vor allem in der ersten Phase der Corona-Pandemie leistete es einen wertvollen Beitrag, um Beschäftigten die Umstellung auf Online-Meetings zu erleichtern. Die Kombination aus fachlichem Input sowie einem hohen Anteil an praktischen Übungen bzw. das gemeinsame Ausprobieren stellte sich als besonders effektiv heraus.

Es hilft, erste Erfahrungen zu sammeln und ist auch als Vorbereitung auf fachliche Online-Weiterbildung gut geeignet.

---

## 4.2. Online-Meetings professionell moderieren

**Zielgruppe:** Beschäftigte und Führungskräfte, die Teamsitzungen und Arbeitsgruppen moderieren

Die Bedeutung von Online-Meetings ist seit Beginn der Corona-Pandemie gestiegen. Wie bei Präsenzveranstaltungen auch, hängt der Erfolg von der Qualität der Moderation ab. Eine Online-Moderation will jedoch gelernt sein. Nur mit entsprechenden, der Situation angepassten, Moderationspraktiken und der Beherrschung unterstützender Tools können Online-Meetings effektiv und zielorientiert durchgeführt werden. Das Seminar „**Online-Meetings professionell moderieren**“ schafft hierfür die Grundlagen.

Das Seminar umfasst insgesamt fünf Video-Meetings, ein vorgeschaltetes Begrüßungsvideo und Arbeitsblätter zur Vor- und Nachbereitung. Neben fachlichem Input und vielen praktischen Tipps haben praktische Übungen in Gruppen einen hohen Stellenwert. Es werden Themen wie „die Rolle des\*der Moderator\*in“, „der Online-Meeting-Knigge“ oder „die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden halten und Beteiligung fördern“ behandelt. Das Seminar gehört zu den beliebtesten Angeboten und wird sowohl für einzelbetriebliche Kurse als auch für überbetriebliche gemischte Gruppen gebucht.

## 4.3. Der E-Mail-Knigge

**Zielgruppe:** Alle Beschäftigten, die ihre digitale Kommunikation verbessern wollen

Das Seminar „**E-Mail-Knigge**“ besteht aus drei Video-Meetings zu jeweils 1,5 Stunden mit vorgeschalteten Übungs- und Arbeitsaufgaben.

Denn auch wenn die E-Mail aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken ist: Immer wieder ist man genervt über die Qualität von empfangenen Mails und häufig ist man selber unsicher, was die richtige Form, Länge, Ansprache oder den Inhalt betrifft. Immerhin ist die E-Mail dem Brief am nächsten und

---

hat in Bezug auf Wertigkeit und Dokumentation eine deutlich andere Qualität als Messengerdienste oder andere Kommunikationstools. Der Fokus des Seminars liegt auf folgenden Punkten:

- Die äußere Gestaltung der E-Mail
- Das leseorientierte und verständliche Verfassen
- Die Entwicklung einer individuellen Etikette für den Betrieb bzw. die Abteilung

#### 4.4. Selbstorganisation und Motivation im Home-Office

**Zielgruppe:** Beschäftigte im Home-Office und ihre Führungskräfte.

Mobiles Arbeiten bietet viele Vorteile und gleichzeitig stellt es viele Menschen vor große Herausforderungen. Denn Arbeiten außerhalb der gewohnten Umgebung am Arbeitsplatz im Betrieb will gelernt sein. Insbesondere dann, wenn keine oder kaum noch Präsenz im Betrieb möglich ist und der Wechsel nicht langsam, sondern abrupt vonstattengeht. Es fehlen die betrieblichen Leitplanken, welche den Tag strukturieren, der Austausch im Team und der Bürogemeinschaft. Und: Die privaten Anforderungen sind zunächst einmal außen vor. Home-Office findet mitten im privaten Raum statt, die private Situation und deren Anforderungen sind präsent und nicht immer wegorganisierbar. Die Kolleg\*innen und Führungskräfte sind weit weg, betriebliche Routinen aufgelöst bzw. in digitale Routinen zu überführen.

Hohe Selbstdisziplin und gutes Arbeits- und Zeitmanagement sind nun gefragt und Wissen, wie private und berufliche Belange koordinierbar sind. Das Online-Seminarangebot „**Selbstorganisation und Motivation im Home-Office**“ soll helfen, die neue Situation gut zu bewältigen. Es besteht aus drei jeweils ca. zweistündigen Videomeetings plus Arbeitsblättern und enthält fachlichen Input sowie praktische Tipps. In den drei Modulen lernen die Teilnehmenden in der Praxis bewährte Methoden und Konzepte kennen,



---

die sie bei ihrer Arbeit im Home-Office unterstützen. Die Titel der drei Meetings lassen die Zielrichtung erahnen:

- **Durch Ziele effizient und motiviert arbeiten**
- **Effiziente Zeitplanung und Prioritäten setzen**
- **Willensstark im Home-Office**

Das Seminar erfreut sich großer Beliebtheit sowohl als betrieblicher als auch als überbetrieblicher Kurs. Offenbar deckt es einen hohen Bedarf punktgenau ab. Es ist auch als Wiederholungskurs hilfreich, wie die Anmeldungen zeigen.

---

## **BELASTUNGEN REDUZIEREN - DIE GESUNDHEIT FÖRDERN – MIT DER NEUEN SITUATION UMGEHEN LERNEN**

---

### **4.5. Gesund führen – sich selbst und andere**

**Zielgruppe:** Führungskräfte, die sich selbst und ihre Teams gesund erhalten wollen

Seminare zur Thematisierung von Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe waren bereits vor der Pandemie stark nachgefragt. Dabei ging es immer sowohl um die Gesundheitsförderung der Teammitglieder als auch der Führungskraft selbst. Unter den Bedingungen der Pandemie und den damit verbundenen zusätzlichen Belastungen stieg die Nachfrage abrupt. Dieses Seminar war daher das erste, welches in ein digitales Format überführt wurde. Es besteht aus fünf je maximal zweistündigen Videomeetings mit folgenden Themen:

- 
- Grundlagen der gesunden Mitarbeiterführung
  - Gesunde Führung im Arbeitsalltag
  - Gesunde Mitarbeitergespräche führen
  - Beispiele aus der Praxis
  - Feedback, erste Erfahrungsberichte, Transfer und Abschluss

Arbeitsblätter zur Vor- und Nachbereitung der Termine und weiteres Material zum weiteren Transfer in die eigene Praxis werden zur Verfügung gestellt. Auch dieses Seminar besteht aus einer Mischung aus fachlich-theoretischem Input, Konzepten, Methoden und Tipps zur praktischen Anwendung, alles vor dem Erfahrungshintergrund der Teilnehmenden.

#### 4.6. In Balance

**Zielgruppe:** Beschäftigte, die ihre Resilienz stärken wollen

In Ergänzung zu „Gesund Führen“ wurde dieses Seminar entwickelt, womit ebenfalls einer steigenden Nachfrage aus den Betrieben nachgekommen wurde. Für alle Beschäftigten, die in ihrem Arbeitsalltag mit Stress konfrontiert sind und nach Methoden der Stressbewältigung suchen, wird das Seminar „**In Balance**“ angeboten. Ziel des Seminars ist es – neben der Vermittlung des Fachwissens zum Thema Stress – die Teilnehmenden zu befähigen, im Falle von aufkommenden Stresssituationen mit entsprechenden Gegenmaßnahmen zu reagieren. Das Seminar besteht aus mehreren Online-Meetings, in denen Wissen anhand von bewährten Modellen vermittelt und gemeinsame Übungen durchgeführt werden. Dazu existieren Selbsterlernheiten, in denen eine Reihe von Arbeitsblättern zur Verfügung ge-

---

stellt werden. Zu Beginn wird mit den Teilnehmenden ein individueller „Energie Check-up“ durchgeführt. Dafür ermitteln die Teilnehmenden Faktoren und Situationen aus ihrem (Berufs-)Alltag, die Stress auslösen (Stressoren) sowie Handlungen und Möglichkeiten, wie diesen begegnet werden kann (Ressourcen). Stress entsteht grundsätzlich erst, wenn die Stressoren überwiegen und wirkt sich auf vier Ebenen – Körper, Gefühle, Gedanken, Verhalten – aus. Insgesamt werden folgende Themen behandelt:

- Grundlagen Stresstheorie und Burnout
- Stressbewältigung auf der körperlichen Ebene
- Stressbewältigung auf der Verhaltensebene
- Stressbewältigung auf der Ebene Gefühle / Gedanken
- Stärkeninterview, Transfer und Abschluss

Auch „In Balance“ trifft den Nerv der Betriebe und wird vor allem von Großbetrieben nachgefragt.

## PERSONALMANAGEMENT AUF DISTANZ - DER REMOTE DREIKLANG

---

Auch während der Corona-Lockdowns mussten die zentralen Themen des Personalmanagements aufrechterhalten werden. Dabei wurden von den Unternehmen vor allem folgende Themen priorisiert:

- Wir führe ich meine Mitarbeitenden aus der Entfernung?
- Wie kann ich das Teamgefühl erhalten und stärken?
- Wie kann ich neue Mitarbeitende gewinnen, ins Unternehmen einführen und integrieren?

Zu allen drei Themen wurden digitale Seminare entwickelt und erfolgreich in das bestehende Seminarangebot integriert.

---

## 4.7. Führen auf Distanz (Führung remote)

**Zielgruppe:** Führungskräfte, die Beschäftigte auf Distanz führen

Die „neue Normalität“ – dieser Begriff geistert seit längerem durch die Medien. Gemeint sind damit die fundamentalen Veränderungen der Arbeitswelt, die durch die Pandemie beschleunigt wurden. Auch wenn die Beschäftigten im Verlauf der Pandemie – je nach Unternehmen – nach und nach teilweise ins Büro zurückkehrten, zeichnet sich ab: Das Thema Remote Work wird bleiben.

Erkenntnisse aus verschiedenen Studien zeigen, dass sich die Rolle der Führungskraft im Kontext von Remote Work verschiebt. In diesem Seminar wird ein Verständnis davon erarbeitet, was gute Führung remote ausmacht und wie man es in der Praxis anwenden kann. Die wesentlichen Themen sind:

- **Neue Kompetenzen für Führungskräfte im Remote-Modus**
- **Warum die klassischen Führungsmodelle scheitern**
- **6 ultimative Tipps für Führen auf Distanz**
- **Lernen von Best-Practice-Beispielen – wie machen es erfolgreiche Remote-Führungskräfte**
- **Erfahrungsaustausch und Erarbeitung einer persönlichen Führungsstrategie**

Führen auf Distanz ist ein weiteres typisches Produkt der Pandemie mit Perspektive. Je mehr sich New Work in den Betrieben etabliert, desto mehr wird das Thema zum Standardseminar für Führungskräfte und solche, die es werden wollen.

## 4.8. Teambuilding remote

**Zielgruppe:** Beschäftigte und Führungskräfte, die den Zusammenhalt im Team stärken wollen

---

Durch den plötzlichen Lockdown waren auch Beschäftigte und Unternehmen, die sonst gemeinsam an einem Ort ihre Arbeit tun, mit einer Situation konfrontiert, wie sie sonst in Unternehmen üblich ist, die über viele Standorte, Arbeitsorte oder auch Zeitzonen verteilt sind: Die Menschen sehen sich nicht oder nur sehr selten in Präsenz. Was bedeutet diese Situation für das Teamgefühl, für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Zusammengehörigkeit und Zusammenarbeit? In diesem Seminar geht es um Tools, Tricks und Tipps, wie man auch virtuell das Teamgefühl stärkt. Diese sind die Inhalte des Seminars mit drei je zweistündigen Online-Meetings.

- Was Teamregeln sind und warum sie gerade in Remote-Teams zu mehr Produktivität führen
- Wie ich meine Teamregeln erarbeiten kann und schon damit das Teamgefühl stärken
- Erfolgsfaktoren von Remote-Teams
- Konkrete Tools für das virtuelle Teambuilding
- Virtuelle Teambuilding-Spiele
- Erfahrungsaustausch und Best-Practice-Beispiele

#### 4.9. Onboarding remote

**Zielgruppe:** Beschäftigte und Führungskräfte, die neue Beschäftigte gut integrieren wollen

Auch in Zeiten der Pandemie wurden in vielen Unternehmen neue Beschäftigte eingestellt. War das Bewerbungsverfahren schon eine Herausforderung, so ist es die fachliche, betriebskulturelle und soziale Integration der neuen Kolleg\*innen erst recht. Was können die Führungskräfte und die Teammitglieder tun, um den Neustart ins Unternehmen schnell und erfolgreich zu gestalten? In diesem Online-Seminar werden behandelt die Ausgangslage (Erfolgsfaktoren eines Onboardingprozess – remote), die

---

Vorbereitung (Was sollte ich als Führungskraft schon vor dem ersten Arbeitstag beachten), der **erste Arbeitstag** (Worauf kommt es an, um dem neuen Teammitglied in der Remote-Situation den bestmöglichen Start zu ermöglichen), die **erste Arbeitswoche** (Wie kann ich die Kennenlernphase und die Einarbeitung remote gestalten) sowie die **weitere Zeit** (Was kann ich noch tun, um den Teamprozess sinnvoll in Gang zu bringen).

## 5. Resümee und Ausblick

Mit den neu entwickelten Angeboten wurde der Bedarf vieler Unternehmen getroffen. Die Betriebe halfen, mit der Situation zurecht zu kommen und akzeptierten den zu Beginn noch sehr experimentellen Charakter mancher Formate. Dies half, Erfahrungen zu sammeln und die Angebote zu optimieren: inhaltlich, methodisch und didaktisch. Erfahrungen, die dann auch für die schrittweise Digitalisierung bereits vorhandener klassischer Schulungsthemen sehr wertvoll waren.

Die Nachfragen nach den beschriebenen Seminarangeboten war von Beginn an hoch. Themen wie „**Online-Meetings professionell moderieren**“ oder „**In Balance**“ wurden zu Dauerbrennern und blieben es bis zuletzt. Andere Themen wie „**Mein erstes Online-Seminar**“ hingegen eigneten sich besonders für den Einstieg in die digitale Lernwelt und wurden vermehrt in der Anfangszeit der Pandemie gebucht. Der methodische-didaktische Mix aus Online-Meetings inklusive Gruppenarbeiten sowie Selbstlernphasen wurde von den Teilnehmenden positiv bewertet.

Dies gilt auch für Softskill-Schulungen. Hier gab es sowohl bei den Dozierenden als auch in den Betrieben zunächst große Skepsis, ob bei diesen Themen nicht zumindest ein Teil in Präsenz stattfinden

---

müsste, z. B. praktische Übungen und Rollenspiele. Die Pandemie zwang dazu, es online zu versuchen, mit beachtlichem Erfolg.

Gleiches gilt für Beratungsthemen. Hier war die Skepsis bei den Unternehmen zunächst ebenso groß und nur der zunehmende betriebliche Druck, Dinge angehen und lösen zu müssen, überwand die Scheu. Und es zeigte sich, dass auch schwierige und kontroverse Themen in Online-Workshops zu guten Lösungen geführt werden können.

An den Seminarangeboten nahmen vor allem Führungskräfte und kaufmännisch Beschäftigte teil. Ihnen fiel die Umstellung auf digitale Trainingsangebote vergleichsweise leicht, sind sie doch auch im Berufsalltag mit der Technik vertraut und verfügen über Arbeitsplätze, die auch als Lernplätze dienen können. Schwieriger gestaltete es sich, digitale Trainings für gewerblich Beschäftigte durchzuführen. Dies lag zum einen daran, dass Trainings für diese Zielgruppe einen höheren Entwicklungsaufwand erfordern, der mit den verfügbaren Ressourcen nicht zu realisieren war. Zum anderen waren die Unternehmen nicht darauf vorbereitet, die technischen, organisatorischen, räumlichen und motivationalen Voraussetzungen zu schaffen. Wenn eine zwölköpfige Gruppe in einem Pausenraum auf Stühlen, aber ohne Tisch, vor einem Bildschirm sitzt, ohne Mikrofon, aber mit Lautsprecher, und auf das digitale Lernen wartet, dann steht das allenfalls für den guten Willen und für die Notwendigkeit von E-Learning-Coaches. Es zeigt aber auch, dass noch große Herausforderungen zu bewältigen sind.

Nichtsdestotrotz zeigt eine am Projektende durchgeführte Umfrage der Mitgliedsunternehmen des ZDS, dass sich die große Mehrheit der Unternehmen für die Zukunft Blended-Learning-Angebote wünscht und eine Rückkehr zu reinen Präsenzveranstaltungen kaum noch vorstellbar ist. Die Pandemie beschleunigte den Trend zur digitalen Weiterbildung und wird einen nachhaltigen Einfluss auf das Lernen der Zukunft haben.

Die Projekte DigiPortSkill2025 und TransLOG werden von der ma-co maritimes kompetenzcentrum GmbH und der SI Soziale Innovation GmbH mit folgenden Partnern durchgeführt:

## DigiPortSkill2025 - Digitalisierung der Weiterbildung in der deutschen Seehafenwirtschaft:



## TransLOG - Weiterbildung und Personalentwicklungsstrukturen in Branchen mit logistischen Bereichen:



---

Die Projekte „Digitalisierung der Weiterbildung in der deutschen Seehafenwirtschaft“ und „Weiterbildung und Personalentwicklungsstrukturen in Branchen mit logistischen Bereichen - TransLOG“ werden im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

