

LESEPROBE AUS: NEUMANN, R., NACKE, R. & ROSS, A. (HRSG.):
CORPORATE E-LEARNING. WIESBADEN: GABLER, 2002.

DIE TECHNIK ‚ZUM FLIEGEN‘ BRINGEN – ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE EINFÜHRUNG VON
E-LEARNING

REINER NEUMANN & NORBERT REICHERT

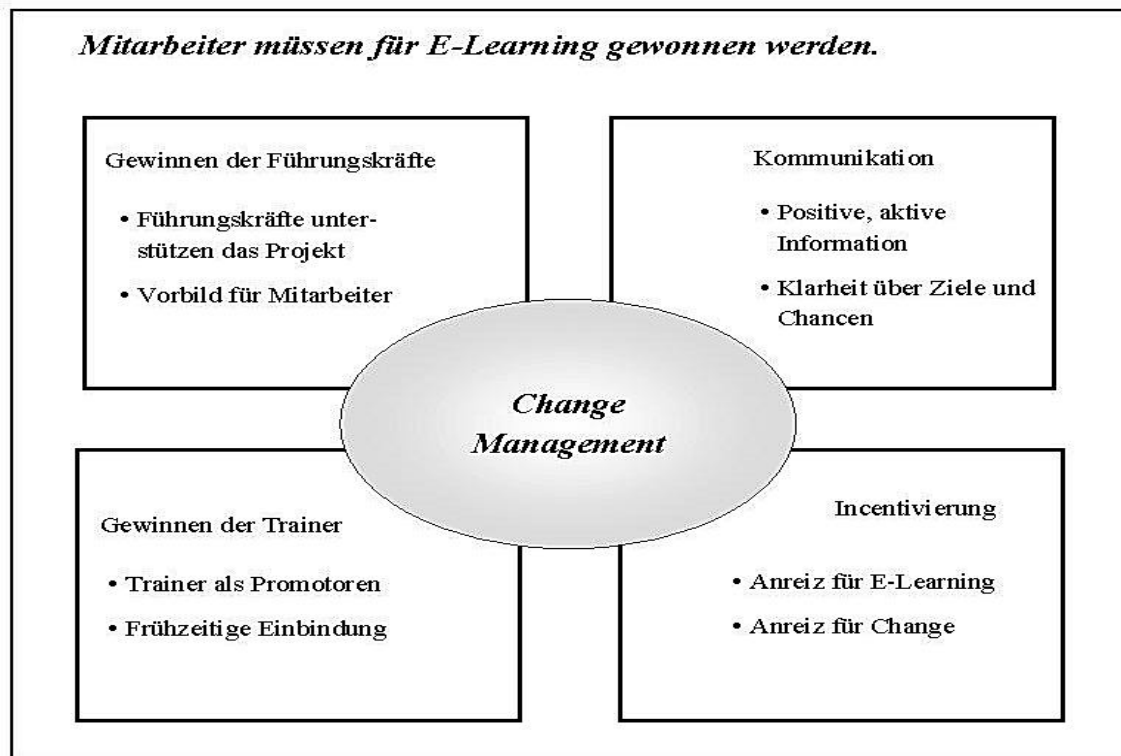
John Chambers von Cisco nennt E-Learning ‚the next big killer application for the Internet‘, in den USA waren bereits 1998 immerhin 14 Prozent aller Weiterbildungen technologie-basiert. Das Marktpotenzial für das Jahr 2003 wird in den USA auf 11.4 Mrd US \$ geschätzt, der zweitgrößte Markt nach dem Gesundheitssektor. Auch deutsche Unternehmen setzen auf dieses Instrument zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter: die Allianz schult die Auszubildenden mit ALF (Allianz-Lern-Forum), Henkel führt global eine Lern- und Wissensplattform ein und DaimlerChrysler setzt bei mehr als 7.000 Führungskräften auf eine Corporate University mit E-Learning als zentralem Schulungsinstrument. Aber alles in allem nutzen in Deutschland bisher nur wenige Unternehmen E-Learning. Ist E-Learning dann wirklich die Zukunft? Und warum haben so viele Probleme mit der erfolgreichen Umsetzung?

Dabei sprechen viele Gründe für E-Learning: Die Kosten lassen sich im Vergleich zum herkömmlichem Lernen erheblich senken, Lernen wird unabhängig von Zeit und Ort. Der Lernerfolg wird gerade durch eine intelligente Gestaltung der Lernprozesse deutlich verbessert. E-Learning kann die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens erheblich steigern.

Warum halten sich immer noch so viele Unternehmen zurück? Und warum haben die, die E-Learning einführen, neben den technischen auch erhebliche Akzeptanzprobleme? Selten nehmen zu Beginn mehr als zehn Prozent einer Zielgruppe das neue Angebot offen und neugierig an. Ganz einfach: In der Praxis sind eine Reihe von Hindernissen zu überwinden. Neben den Kosten – eine Lernplattform zu erwerben ist vergleichsweise teuer – erfordert auch die technische Einbindung aufwendige Arbeiten. Und die installierte Lernplattform alleine bedeutet noch kein E-Learning, denn: ‚Content is King!‘ Ohne eine größere Zahl attraktiver Lernprogramme bleibt die Plattform ein hübscher Teller ohne Speisen.

Das sind aber noch nicht die wirklichen Schwierigkeiten. E-Learning erfolgreich einzuführen, verlangt viel von allen Beteiligten: **E-Learning ist mehr als nur eine neue Lernform – E-Learning ist eine umfassende Veränderung des Lernens im Unternehmen!**

Und damit ein ‚klassisches‘ Change-Projekt. Veränderungsprojekte gehorchen eigenen Gesetzen. Veränderungsprojekte wie die Einführung von E-Learning müssen – um erfolgreich zu sein – auf verschiedenen Ebenen vorbereitet und begleitet werden. Zur Umsetzung bedarf es grundsätzlich eines starken Projektmanagements, das relevante unternehmensinterne Bereiche (z. B. Personal und IT) und die externe Partner (z. B. Provider der Lerninhalte und Berater) einbindet. Personalverantwortliche und Führungskräfte müssen über Lernen und Weiterbildung neu nachdenken. Wie in jedem Veränderungsprozess werden viele Bedenken laut und der Widerstand kann erheblich sein.



E-Learning als Change Management Prozess

TECHNISCH-OPERATIVE UMSETZUNG

Ziel ist, eine technisch funktionsfähige und attraktive Lösung zu schaffen. Um den Teilnehmern das Lernen überhaupt erst zu ermöglichen, muss für eine entsprechende Infrastruktur gesorgt werden. Für alle Beschäftigten ohne entsprechend ausgestatteten Arbeitsplatz sind leicht erreichbare und attraktive Zugangsmöglichkeiten zu schaffen. Ergänzend können geeignete Gruppen mit Notebooks ausgestattet werden, die das Lernen am Arbeitsplatz und ausserhalb des Unternehmens ermöglichen. Die Option gilt neben dem Einsatz in allen Gruppen mit mobilen Mitarbeitern (Vertrieb, Support) auch für eine grosse Zahl von Führungskräften. Dieser Schritt unterstützt neben dem konkreten Projektziel die grundsätzliche Mobilisierung des Arbeitsverhaltens.

Die Mitarbeiter müssen für die Nutzung des neuen Lernangebots gewonnen werden: Die unmittelbaren Erfahrungen und generell die Nutzung werden massgeblich über den Erfolg des E-Learning-Konzepts entscheiden. Der Lernprozess selber ist durch Tutoren zu unterstützen, Präsenz-Tutoren zur direkten Hilfe für Mitarbeiter am Arbeitsplatz und Teletutoren für Fragen, die während der Nutzung des Lernprogramms auftreten. Mitarbeiter und interne Trainer (Train-the-Trainer) sind in der Nutzung dieser neuen Lernform zu schulen.

...

SICHERUNG DES ERFOLGS

Jedes komplexe Projekt wird durch viele Faktoren beeinflusst, hinderliche und unterstützende. Die wichtigsten dieser Faktoren müssen von Beginn an erkannt und gezielt gesteuert werden. Wichtige Aktivitäten sind Aktionen zur Unterstützung der geplanten Veränderung.

Das Ziel des Projekts muss seinen Niederschlag in den strategischen Zielen des Unternehmens finden. Durch Einbindung bspw. in die Balanced Scorecard und in

ein System ‚Führen mit Zielen‘ wird das Projekt für alle Beteiligten ein tatsächlich relevantes Vorhaben. Die Leitung des Unternehmens macht so deutlich, dass dieses Projekt tatsächlich wichtig ist. Die Unterstützung der Führungskräfte ergibt sich neben der Überzeugung aus der Dynamik und den Konsequenzen der Zielerreichung.

Symbole sind wichtige Instrumente um Bekanntheit und Identifikation zu schaffen. Für das Projekt ist also ein eingängiger Name zu finden, idealerweise begleitet durch ein geeignetes Symbol mit Sympathiepotenzial. Die Unterstützung des Projekts durch Elemente des Wettbewerbs kann weiter unterstützend wirken (z. B. Preise für Abteilungen, die ihre Ziele vorzeitig erreichen).

Ein wichtiges Element für den Erfolg des Projekts ist der beispielhafte Einsatz von Vorstand, Top-Management und Betriebsrat. Weiterhin ist es empfehlenswert, den Roll-out für alle Mitarbeiter mit ausgewählten Gruppen zu testen. Diese Gruppen sollten alle relevanten Funktionen im Unternehmen (Produktion, F+E, Stab, Vertrieb, ...) abbilden. Die intensive Begleitung dieses Pilotprojekts ermöglicht eine bessere Einstellung der Projektplanung und der anschließenden Umsetzung für alle Mitarbeiter. Schwierigkeiten können antizipiert und im Vorfeld bearbeitet werden, wichtige unterstützende Faktoren werden von Beginn an erkannt und können verstärkt werden.

...

ROLL-OUT UND VERANKERUNG IM UNTERNEHMEN

Der Roll-out des E-Learning Konzepts erfolgt schrittweise. Nacheinander werden Lerninhalte zu bestimmten Themen in das Angebot aufgenommen und Tutoren dazu aufgebaut bzw. extern erschlossen. Die Lernplattform wird sukzessive entwickelt, die Anbindung an das unternehmensinterne ERP- / HR-System wird aufgebaut.

Zur nachhaltigen Unterstützung des Lernens mit WBTs sind übergreifende Lernthemen und -prozesse zu definieren, die aus dem Schwung des Projekts heraus die Nutzung des Mediums und der Lerninstrumente in den Arbeitsalltag übertragen. Beispiele sind WBTs für das Lernen von IT- / DV-Anwendungen aber auch die Anpassung von komplexeren Curricula durch die Aufnahme von WBT-Modulen. Die Nutzung von weiterführenden E-Themen (wie electronic purchasing) sollte von dem erfolgreichen Absolvierend bspw. eines ‚Grundkurs Internet‘ abhängig gemacht werden.

E-Learning kann und sollte in das Aktionslernen des Unternehmens eingebunden werden. Dadurch lässt sich unmittelbar der Nutzen von E-Learning zeigen. Die Begleitung relevanter Projekte und das Formulieren der ‚Lessons learned‘ kann direkt in Lern-Elemente für andere Mitarbeiter umgesetzt werden. Aus den Erfahrungen ‚Was optimieren wir vor Ort?‘ wird die Erkenntnis ‚Was lernen wir daraus für das Unternehmen?‘, die Frage, im nächsten Schritt zur Produktion von Wissen für das Unternehmen führt. Die Geschwindigkeit und der Erfolg von Projekten können dadurch nachhaltig positiv beeinflusst werden. Voraussetzung ist jedoch E-Learning als bekannte und akzeptierte Massnahme sowie Intra- und Internet als vertraute und genutzte Medien für die Kommunikation und das Arbeiten.

...

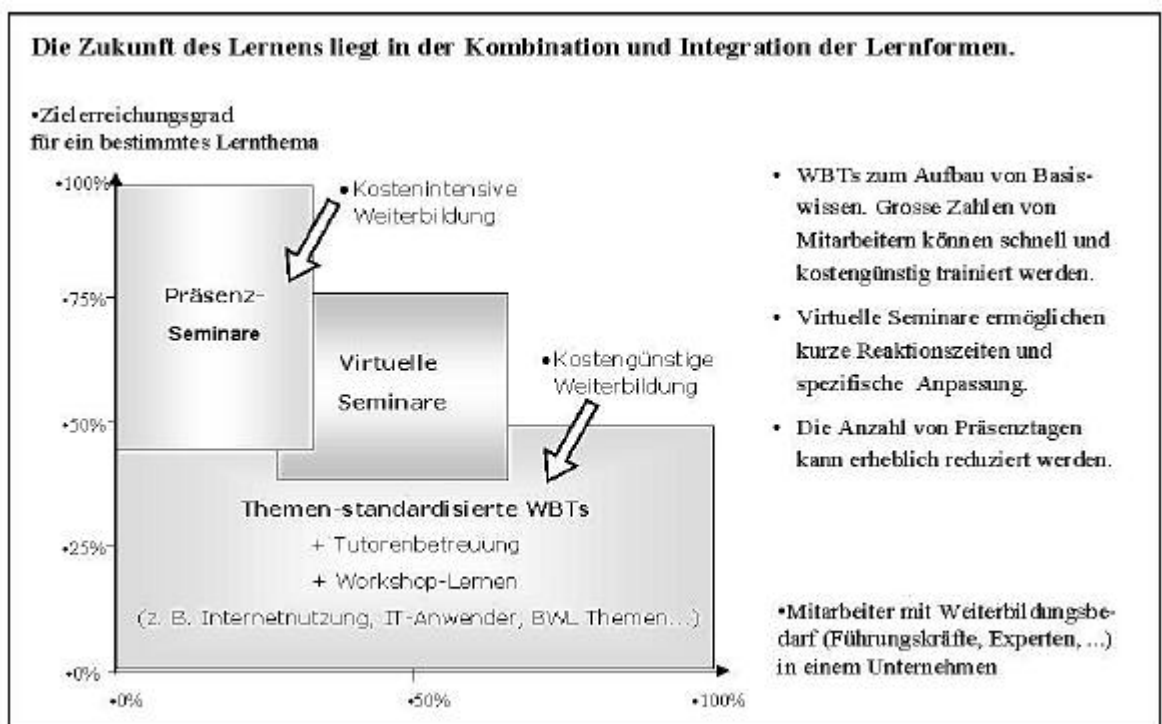
PERSPEKTIVE E-LEARNING

Gestützt und fortgeschrieben wird das Projekt durch ein Gesamtkonzept E-Learning. Dieses Konzept soll die flächendeckende Einführung und Nutzung von E-Learning in der ZF Friedrichshafen sichern.

Mit einem E-Learning-Konzept können Lernprozesse gerade im Bereich des Lernens von Basiswissen, standardisierten Abläufen und allgemeinen Themen wesentlich stärker standardisiert werden. Die Mitarbeiter entwickeln ihre Fähigkeiten zum selbstbestimmten Lernen weiter. Die Schaffung von ‚Wissenspools‘ im Netz ermöglicht dem Unternehmen einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur ‚Lernenden Organisation‘.

Ein Beispiel für die Bausteine dieses Konzepts ist ein Projekt des aktuell laufenden Traineeprogramms: Der intensive Globalisierungsprozess der ZF in den letzten zehn Jahren hat Herausforderungen geschaffen, sich kompetent in einem internationalen Umfeld zu bewegen. Zu bewältigen sind der Umgang mit der Vielfalt zwischen verschiedenen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, international vernetzt und zielorientiert – ‚Management Diversity‘ ist der Hintergrund, vor dem interdisziplinäre und internationale Projekte erfolgreich durchgeführt werden müssen.

Ein Projekt für die Trainees des aktuellen Jahrgangs beauftragt sie also mit der Entwicklung eines Web-basierten Tools, das betroffene und interessierte ZF-Mitarbeiter – wie bspw. Leiter internationaler Projekte oder Expatriates – über Management Diversity informiert und für die Internationalität der ZF sensibilisiert.



Integration von E-Learning und Präsenztrainings