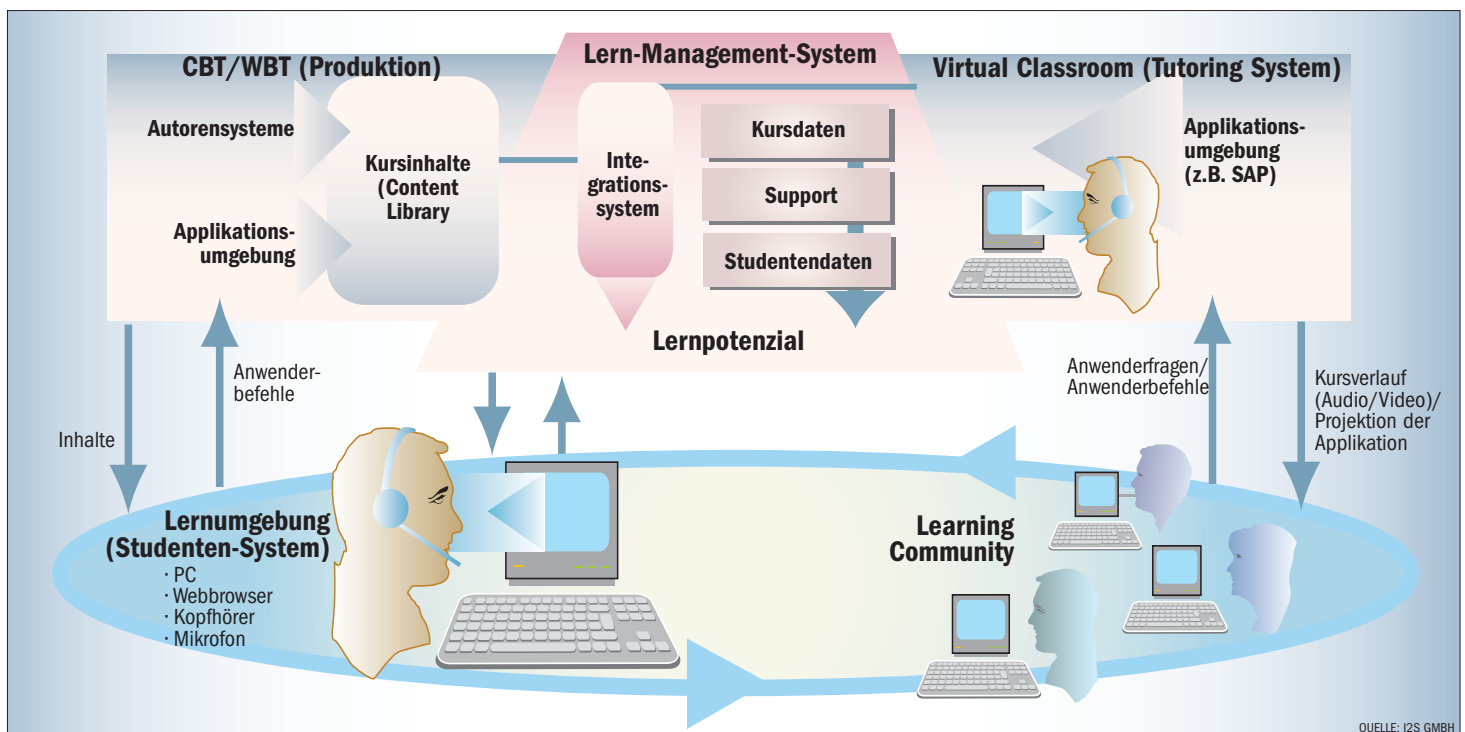


Wissen ist wichtigstes Kapital:

Ready for e-Learning?

Dann lernen, wenn man Lust dazu hat, und in Portionen, die man im Kopf aufnehmen und auch verdauen kann. Genau dies bietet e-Learning dem Wissenshungrigen. Zu vergessen ist das Vorurteil, diese Lernform sei den Grossen vorbehalten. Mitnichten. Nicht mehr. Aber: Klug angehen muss man die Sache allemal.

VON ERIC SCHERER



QUELLE: I2S GMBH

Die Arbeitsformen, in denen wir uns organisieren, ändern sich. Nach einer zunehmenden Verflachung von Hierarchien steht die Virtualisierung des Unternehmens im Vordergrund. Gefördert wird dieser Trend massgeblich durch die zunehmend geografische Aufspaltung von Unternehmen, durch Heimarbeit, flexible Arbeitszeitmodelle, aber auch durch die hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden. Gleichzeitig kommt es zu einer immer höheren Verfügbarkeit, aber auch Fluktuation von Wissen und Information.

In diesem gewandelten Umfeld wird es immer schwieriger,

klassische Formen der Wissensvermittlung umzusetzen, denn es ist kaum mehr möglich, eine grössere Anzahl von Mitarbeitenden zur selben Zeit am gleichen Ort mit der notwendigen Ruhe zusammenzuführen, um sie aus- und weiterzubilden.

e-Learning ist hier ein möglicher Lösungsansatz, der in der Praxis langsam an Akzeptanz gewinnt. So meint Brigitte Hunziker, Mitarbeiterin Financial Control der Credit Suisse Financial Services: «e-Learning-Tools benutze ich, wenn eine neue Applikation eingeführt wird oder wenn mich ein bestimmtes Thema speziell interessiert. Sobald ein elektronisches Train-

ing angeboten wird, kann ich auf eine kostengünstige sowie eine zeit- und ortsunabhängige Schulung zugreifen. e-Learning erlaubt mir, dann geschult zu werden, wann es in meinen Zeitplan passt.»

e-Learning scheint aber noch immer das Privileg der ganz Grossen zu sein, die mit ebenso vielen Investitionen und zeitlichem Engagement die ersten kleinen Schritte bereits hinter sich haben. Dabei ist e-Learning durchaus für einen breiteren Anwenderkreis ein geeignetes Hilfsmittel, um die Aufgabe des lebenslangen Lernens für die Mitarbeiter eines Unternehmens zu unterstützen.

Im folgenden soll der Stand heute mit einigen Kernfaktoren umrissen werden.

Wichtig:

Auf Anwendung fokussieren

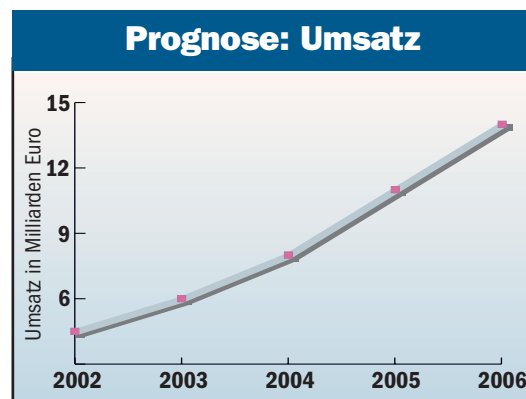
e-Learning lebt von zwei Dingen: von der Software- und Hardware-Technologie und von den Inhalten. Beides steht heute zur Verfügung. Wenn man sich das Angebot näher betrachtet, werden hier unterschiedlichste Themen von «Business English» bis «SAP-Kursen» angeboten.

Die technologischen Voraussetzungen für die ersten Schritte sind minim – die Mehrheit der marktgängigen CBT/ WBT-Systeme (Computer-/ Web ba-

sed Training) lassen sich beinahe auf jedem PC-Netzwerk betreiben. Sinnvoll ist, mit einfachen technischen Angeboten zu beginnen und dann die eigene Infrastruktur schrittweise mit den zunehmenden Möglichkeiten und Anforderungen von e-Learning in Einklang zu bringen.

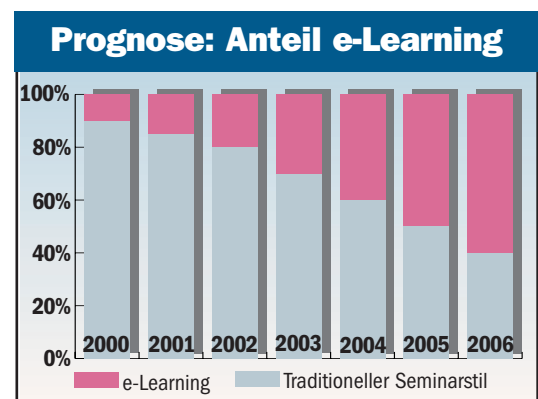
Noch immer wird der Fehler gemacht, dass in individuelle Systementwicklung investiert wird, anstatt auf marktgängige Angebote zurückzugreifen. Problematisch ist hier sicher die Förderpolitik des Bundes und der EU, die noch immer auf Produktentwicklung anstatt auf breite Anwendung fokussiert ist. Nichts desto trotz: Da der Markt mittlerweile auch eine breite Auswahl anbietet, sollte es möglich sein, sich konsequent auf die Anwendung von e-Learning zu konzentrieren.

Eine wichtige, zu beachtende Tatsache ist: e-Learning ändert die Kultur eines Unternehmens. Diese kann man aber nicht einfach mal schnell durch eine neue Strategie ändern. Hier gilt eine «Politik der kleinen Schritte», indem man Erfahrungen



e-Learning: Weltweit wird eine enorme Umsatzentwicklung erwartet. Schätzung: Von heute 4.5 auf 14 Mrd. Euro in 2006. (Quelle: Giga Information Group)

sammelt, ohne zuviel zu investieren oder gar Schaden anzurichten. Durch Beobachtung des Anwenderverhaltens – durchaus auch mal mit soziologischen und psychologischen Mitteln – lassen sich Best Practices im eigenen Unternehmen herauschälen – die man in der Folge schrittweise zu einer «Communality of practice», das heisst einer flächendeckenden, auf gemeinsamen Handlungsmustern beruhenden e-Learning-Kultur, weiterentwickelt.



e-Learning: Prognostizierte Zurückdrängung klassischer Seminarstile durch e-Learning bei der Vermittlung von IT- und Business-Wissen. (Quelle: Giga Information Group)

ABC des e-Learning

Asynchrones Lernen	Ort- und zeitunabhängiges Lernen.
Autorensystem / Redaktionswerkzeuge	Software-Applikation zum Erstellen von Lernsoftware.
Blended Learning	Kombination von traditionellen Lernmethoden (Workshops, Klassenraumtraining) und technologiebasiertem e-Learning.
CBT	Computer Based Training.
Content	In elektronischer Form vorliegender Lerninhalt.
Lernobjekte	Kurze Lerneinheiten (Lektionen), die zu einem bestimmten Thema absolviert werden können.
Lernportal	Einstiegstor zu einer oder mehreren Lernumgebungen.
LMS	Lern-Management-System.
Recorded Sessions	Lernlektionen werden im Virtual Classroom aufgezeichnet und können jederzeit wieder abgerufen werden.
Self paced Learning	Individualisierung des Lernprozesses (Geschwindigkeit, Quantität).
Synchrones Lernen	Ortsunabhängiges Lernen zu einem bestimmten Zeitpunkt, z.B. Live-Sessionen mittels Virtual Classroom mit Trainer.
Virtual Classroom	Simuliertes (virtuelles) Klassenzimmer über Netzwerke.
WBT	Web Based Training.

Wichtig: Bedürfnisse abdecken

Wenn man mit e-Learning langfristig Erfolg haben möchte, muss man Breitenwirkung suchen. Diese findet man eher, wenn man sich nach den effektiven Bedürfnissen im Tagesgeschäft richtet, als wenn man vordergründig auf prestigeträchtige Anwendergruppen schießt.

Hier wurden und werden noch immer sehr viele Fehler gemacht, da man lieber nach Prestige und nicht nach Wirkung sucht. Die Praxis beweist es: Strategische e-Learning-Initiativen sind häufig von deutlich weniger Erfolg gekrönt und in die Reihe strategischer Flops einzuordnen als kleine Massnahmen, die auf einem klaren Bedarf basieren bzw. aus unternehmerischer Notwendigkeit heraus zu begründen sind.

◆ Ein schlechtes Beispiel ist hier die e-Learning-Initiative eines bekannten Multis: Mit viel Tamtam wurde für eine privilegierte Gruppe von Chief Executives eine so genannte Corporate University geschaffen, die im wesentlichen darin besteht, Harvard-Business-Kurse über das Netz zur Verfügung zu stellen. Von 8000 Personen in der Zielgruppe haben sich keine 1000 als Anwender registrieren lassen. Regelmässiger Zugriff wird gerade mal von einigen Dutzend gepflegt. Die Kostenrechnung in diesem Fall ist fatal – schliesslich war es eine Multi-Millionen-Investition.

◆ Ein positives Beispiel: Einer Gruppe von 1000 Mitarbeitern

wird via CBT SAP-Grundlagen-schulung angeboten. SAP wird in Kürze eingeführt – es liegt somit ein klarer Bedarf und auch ein deutliches Bedürfnis auf seiten der Mitarbeiter vor. Die 100 Lizenzen – alternativ bietet man auch normale Präsenzkurse an – gehen weg wie warme Semmeln und werden fast schon als Geheimtipp gehandelt. e-Learning wird damit zu einem attraktiven Angebot, das alle wahrnehmen wollen.

Klar ist: Neben dem attraktiven Angebot braucht es auch die Gegenseite: den motivierten Nutzer. Sylvia Meier, Bildungsverantwortliche des Kantonalen Gewerbeverbands Zürich, kommentiert dies so: «Lernen, wenn man Zeit und Lust hat – also just in time – klingt einfach, stellt aber hohe Ansprüche an den Lernenden: Notwendig ist eine grosse Portion an Selbstdisziplin und Eigenverantwortung. Das Angebot und das Lernprogramm müssen animieren und sexy sein, Erfolgserlebnisse vermitteln und Simulationen ermöglichen.»

Zukunft: «Blended Learning»

Wer sich mit e-Learning auseinandersetzt, kommt schnell zum Schluss, dass diese Lernform nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie sinnvoll mit klassischen Lernmethoden – Klassenzimmer-Schulungen, Lerngruppen und Workshops – kombiniert wird. Nur so kann der soziale Charakter des Lernvorgangs wirklich erhalten bleiben. Man spricht hier vom «Blended

Learning», das heisst, der Durchmischung von verschiedenen Lernmethoden.

Der Trend zum Blending lässt sich auch beim e-Learning selber beobachten: Schrittweise wachsen nämlich zunehmend einzelne Technologien, etwa CBT, Virtual Classroom und Lernmanagement-Systeme, zu einer umfassenden Lern- und Lehrumgebung zusammen.

Lässt man sich auf Blended Learning ein, wird klar, dass e-Learning eigene Qualitätsanforderungen stellt. Sylvia Meier vom KGV Zürich betrachtet Blended Learning als das «Fitness-Programm für Lernende, Programmentwickler, Coaches der nächsten Jahre». Es ermöglicht Unternehmen, eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden innert kurzer Zeit auszubilden – und trotzdem kann jede/r MA sein Lerntempo selbst bestimmen. Gerade deshalb ist die Ein-

führung von Blended Learning für alle Beteiligten anspruchsvoll: Denn alle sind dort abzuholen, wo sie gerade stehen – und dazwischen liegen oft Welten.

e-Learning: e-Business der Aus- und Weiterbildung

Beim e-Learning treffen die Aus- und Weiterbildungsabteilung und die Informatik-Abteilung aufeinander. Beide sind Abteilungen, deren Rolle und Existenzberechtigung in vielen Unternehmen nicht wirklich geklärt ist und immer wieder geändert und in Frage gestellt wird. Beide Abteilungen haben eines gemeinsam: Sie liefern Wissen und Information – in der heutigen Zeit in aller Regel die wichtigste Ressource eines Unternehmens.

Langfristig wird e-Learning als e-Business der Aus- und Weiterbildung mit anderen Initiativen verschmelzen. An ers-

ter Stelle steht hier das Thema «Wissensmanagement», das man schon heute kaum mehr vom Thema «e-Learning» trennen kann. Hier sind in Zukunft auf Ebene der Unternehmensleitung mehr als nur Lippenbekanntnisse gefragt. Gezielte Investitionen, wirkliches Engagement und ein gewisses internes Marketing sind notwendig, um langfristig den Erfolg zu sichern.

Sinnvoll: Einsteigen

Auch wenn sich die Technologien immer schneller wandeln, ist ein Einstieg ins e-Learning zu jedem Zeitpunkt sinnvoll. Engpass ist auch hier weniger die Technologie als der typisch menschliche Widerstand gegen alles Neue. Gerade der deutschsprachige Raum – so die Branchenexpertin Ursula Querette von der Investmentbank J.P. Morgan – liegt

in Sachen Akzeptanz von e-Learning hinter dem englischen Sprachraum und Skandinavien zurück.

Doch wenn Sie es richtig anpacken, können Sie vielleicht schon bald auf eine begeisterte Fan-Gemeinde zählen ...

Autor: Dr. Eric Scherer ist Geschäftsführer der intelligent systems solutions (i2s) GmbH, 8006 Zürich. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen IT-Strategiebildung, IT-Systemauswahl, IT-Projektmanagement und Change Management. Telefon 01 360 51 30, Fax 01 360 51 32 scherer@i2s-consulting.com

Die i2s realisiert unter dem Motto «Enabling IT driven innovation» organisatorische Innovationsprozesse im Zusammenhang mit der Einführung moderner IT-Systeme. Dazu stützt sie sich auf ein interdisziplinäres Berater-Team aus Betriebswirten, Wirtschaftsingenieuren, Psychologen und Soziologen ab.

ONLINE

scherer@i2s-consulting.com
www.i2s-consulting.com