

Autor

Guido Biland

Drei Beiträge im Auftrag der
HandelsZeitung (Juni 2001)

Bits and Bytes statt Tafel und Kreide

E-Learning / Der Einsatz des Computers in der betrieblichen Weiterbildung wird durch den technologischen Fortschritt immer attraktiver. Der Weg vom Arbeitsplatz in die Schule verkürzt sich – auf wenige Milimeter auf der Mausmatte.

Wer sich mit E-Learning befasst, muss erst mal dies lernen: Ruhe bewahren. Es herrscht Bahnhofatmosphäre, ein Kommen und Gehen, im Markt und erst recht im Fachjargon. An den Hype-Formeln manifestiert sich die Betriebsamkeit am deutlichsten: Computer Based Training (CBT), Web Based Training (WBT), Distance Learning (DL), Corporate Learning, Corporate University, Customer Focused E-Learning, Knowledge Management System (KMS), Content Management System (CMS), Learning Management System (LMS), Learning Content Management System (LCMS), Virtual Classroom, Learning Space Provider (LSP), Learning Service Provider (LSP), Knowledge Service Provider (KSP), Education Portal – um nur einige zu nennen. Ins Deutsche übersetzt, handelt es sich bei E-Learning um elektronische Wissensvermittlung mit drei Dienstleistungszweigen: Erzeugung von Inhalten (Content), Aufbereitung und Verwaltung von Inhalten (Services) sowie Transport und Präsentation von Inhalten (Technology). E-Learning wird am TV-, Computer- oder neuerdings auch am Palmtop-Bildschirm(chen) konsumiert, einsam oder vernetzt, synchron oder asynchron, mitunter in Kombination mit Telefon. Ob diese multimediale Installation aus Plastik und Silikon den menschlichen Sinnen schmeichelt, sei dahingestellt. Fakt ist, dass E-Learning über kurz oder lang zur Serienausstattung unseres Arbeitsplatzes avanciert.

Hype mit Langzeitwirkung

Die im Februar publizierte IDC-Studie «Worldwide Corporate eLearning Market Forecast and Analysis, 1999-2004» (www.idc.com) sagt für den E-Learning-Markt ein rasches Wachstum voraus: Demzufolge soll der weltweite Umsatz im Bereich Corporate E-Learning von 2 Mrd USD im Jahr 1999 auf über 23 Mrd USD im Jahr 2004 wachsen. Allein in Westeuropa sollen sich die Ausgaben für Corporate E-Learning von 320 Mio USD im letzten Jahr auf knapp 4 Mrd USD im Jahr 2004 verzehnfachen. Laut einer anderen IDC-Studie wird sich der Anteil von E-Learning an den gesamten Weiterbildungsaktionen von US-Unternehmen von 23% im Jahr 1998 auf 65% im Jahr 2004 erhöhen. Ein weiteres Indiz: Die anfangs belächelte Bildungsmesse Learntec in Karlsruhe verzeichnete in diesem Jahr fast doppelt so viele Aussteller wie letztes Jahr;

2000 kamen 143 Anbieter von Produkten und Dienstleistungen aus der Bildungs- und Informationstechnologie – in diesem Jahr waren es bereits 227. Mit der Verbreitung des Internets war auch der E-Learning-Boom vorprogrammiert. Das Internet selbst kann mit Fug als umfangreichste Bibliothek der Welt bezeichnet werden, und zusammen mit seinen kommunikativen Talenten sowie seiner hohen Verfügbarkeit ist es geradezu prädestiniert für Lehrveranstaltungen aller Art. Ein offenes Netzwerk, das so schnell und so vielseitig Informationen verwalten und verbreiten kann, muss herkömmliche Unterrichtsmethoden zwangsläufig konkurrenzieren.

Akademiker machens vor

Im akademischen Bereich ist E-Learning längst etabliert. Ein aktuelles Beispiel: Für das kommende Wintersemester 2001/2002 bietet die Virtual Global University (www.vg-u.de), die von 17 Wirtschaftsinformatik-Professoren aus Deutschland, Österreich und der Schweiz initiiert wurde, den weltweit ersten virtuellen Master-Studiengang in Wirtschaftsinformatik an. Absolventen des zweijährigen Fernstudiengangs erwerben den international anerkannten Titel «International Master of Business Informatics» (MBI). Der virtuelle Lehrgang wurde in englischer Sprache realisiert und basiert ausschliesslich auf Internet- und Multimedia-Technik.

Was E-Learning-Systeme bewirken können, illustriert die mit dem amerikanischen Distance Learning Award 2001 ausgezeichnete Defence Acquisition University, die die Ausbildung von weltweit 145'000 Personen koordiniert: Sie hat durch ihr neues Programm-Management die jährlichen Übungszeiten um zwei Drittel reduzieren und dadurch 300 Arbeitsjahre oder 16,5 Mio USD einsparen können.

Solche Ergebnisse rufen verständlicherweise auch Unternehmen auf den Plan. Der Einsatz von E-Learning im kommerziellen Bereich wird sich mittelfristig aber nur für international operierende Grossunternehmen lohnen, denn hier kommen die Hauptvorteile von E-Learning wie Steuer- und Kontrollierbarkeit, Omnipräsenz, Aktualität, Flexibilität und Ressourceneffizienz am ehesten zum Tragen.

KMUs werden sich aus Kostengründen vorläufig noch mit Standard-Kursangeboten und ASP-Lösungen begnügen müssen (Training von Office- und Business-Software, Sprachen etc.).

Obwohl E-Learning allenthalben auf dem Vormarsch ist, sind sich Experten einig, dass virtuelle Lernplattformen den Präsenzunterricht nie ganz verdrängen werden. Vielmehr gilt E-Learning als ideales System zur Vorbereitung und vertiefenden Ergänzung von Live-Seminaren. Noch.

New Economists ziehen mit

Pionierarbeit im Bereich E-Learning leisten – kaum überraschend – die grossen Players der IT- und Telco-Branche wie Cisco, IBM, HP oder Siemens. Marie-Thérèse Maeder, Education Manager Switzerland bei HP Education Services, hat klare Zielvorgaben: «Um unsere Mitarbeiter à jour zu halten und ihnen die entsprechende Ausbildung unabhängig von Zeit und Ort zukommen zu lassen,

wollen wir bis 2005 90% unserer Ausbildung mit E-Learning abdecken. Das heisst, dass wir eher theorielastigen Lernstoff künftig via WBT oder Virtual Classrooms abdecken und Präsenzunterricht nur noch dann durchführen, wenn er absolut notwendig und sinnvoll ist.» Zurzeit beträgt der Anteil E-Learning am gesamten Weiterbildungsvolumen bei HP «etwa 35%». HP Education Services und die internen Weiterbildungsverantwortlichen müssen nun dieses ehrgeizige Ziel gemeinsam in die Tat umsetzen; dabei haben sie es gegenwärtig mit weltweit 90'000 Usern, über 30'000 Kursen und zahlreichen Lieferanten und Partnern zu tun.

Auch bei IBM wird E-Learning gross und immer grösser geschrieben. Roberto Brazzola, Manager Professional Education und Regional Offering Manager bei IBM Learning Services: «Heute werden bei IBM 40% der Ausbildung durch E-Learning abgedeckt. Beispielsweise werden alle neu ernannten Manager via E-Learning und Präsenzunterricht geschult. Letztes Jahr hat allein diese Ausbildung dank Einsatz von E-Learning 20 Mio USD Einsparungen gebracht. An der Ausbildung <Basic Blue> haben 5000 Manager teilgenommen.» Auch die übrigen IBM-Mitarbeiter kennen E-Learning inzwischen aus eigener Erfahrung. Brazzola: «Praktisch jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist mit einem Laptop ausgestattet. So kann sich jeder auch daheim via E-Learning weiterbilden. Im Hauptsitz gibt es zudem eine multimediale E-Learning-Ecke, wo ungestört und ohne zu stören gelernt werden kann. Jede interne Berufsausbildung, die zu einer zertifizierten IBM-Profession führt, wird mit E-Learning-Komponenten ergänzt.»

Was unter einer «E-driven Company» zu verstehen ist, lässt das Beispiel Siemens erahnen: Nicht nur die gesamte Wertschöpfungskette vom Einkauf bis zum Vertrieb soll künftig elektronisch abgewickelt werden, sondern auch die Weiterbildung und die Personalrekrutierung. Dafür steckt Siemens 2 Mrd DM in den Ausbau der Vernetzung des Unternehmens. Innerhalb eines Jahres sollen alle 440'000 Mitarbeiter Zugang zum Internet erhalten. In drei konzerneigenen «Centers of E-Excellence» werden bald alle geschäftlichen Aktivitäten zentral koordiniert und in ein globales Intranet für alle 440'000 Mitarbeiter in 190 Ländern integriert.

Erfolgsfaktor Change Management

Solche Pläne machen deutlich, dass E-Learning auf Dauer nur dann Sinn macht, wenn es in eine übergeordnete Geschäftsstrategie eingebunden wird. «Insellösungen», so Brazzola, «sind zum Scheitern verurteilt.» Auch Maeder ist überzeugt: «Die Erfolgchancen sind am grössten, wenn E-Learning im Einklang mit der Geschäftsstrategie realisiert wird. Als Stand-alone-Lösung und ohne Commitment des Managements ist das Projekt gefährdet.» Soll E-Learning also von Anfang an zur Chefsache erklärt werden? Dafür spricht ein weiteres Argument, Brazzola: «Es könnte in Zukunft durchaus sein, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, die eigenen Mitarbeiter schneller auszubilden als die Konkurrenz, der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil darstellt.» Was E-Learning und Knowledge Management letztlich dem Unternehmen bringen, wird sich erst im Büroalltag zeigen. Wenn Manager, Systementwickler,

Trainer und User nicht im selben Boot sitzen, nützt die feinste Technik nichts. Lernbereitschaft und Loyalität lassen sich schwerlich mit Multimedia-Ecken herbeizaubern. E-Learning ruft nach Change Management. Zu wünschen wäre eine Unternehmenskultur, die quasi nebenbei auch den Appetit auf Bildung steigert. Oder ist es Zufall, dass sich HP «The Winning E-Company with a Shining Soul» nennt?

Literatur:

Eine Übersicht über den E-Learning-Markt bietet die im Frühling vom Fachverlag New Media Sales, Düsseldorf/Hamburg, publizierte Studie «WBT-Studie – Hersteller und Dienstleister von WBT-Lösungen». Das 250-seitige Werk porträtiert 15 Produkte. Die Studie kann online auf www.newmediasales.com/wbt/index.htm bestellt werden.

Links:

Allgemein

www.ed-scout.com
www.elearningmag.com
www.usdla.org
europa.eu.int/comm/education/elearning

Anbieter (Auswahl)

www.ibm.com/services/learning/ch
www.ibm.com/mindspan
www.hewlett-packard.de/hpeducation/elearning
e-learning.hp.com
www.lotus.ch
www.learningspace.com
www.saba.com
www.trilog-net.com
www.viviance.com
www.smartforce.de
www.im-c.de/clix.htm
www.ets-online.de
www.mit.de
www.e-teach.de
www.bitmedia.cc/de/
www.arideon.de
www.axion-gmbh.de
www.medialine-berlin.de
www.hyperwave.com
www.blackboard.com
www.webct.com
www.docent.com

www.click2learn.com
www.netg.com

((Kasten:))

E-Learning im Unternehmen

«Zehn Schritte zum Erfolg»

Hewlett-Packard empfiehlt ihren Kunden, sich bei der Einführung von E-Learning-Systemen an folgende zehn Regeln zu halten:

- Ausrichtung auf allgemeine Geschäftsziele
- Aktive Unterstützung durch gesamtes Management
- Einbettung in das allgemeine Lernkonzept und die Lernkultur
- Klare Definition von Lernzielen
- Skalierbares und modulares Design
- Spezifische Wahl von Technologien
- Bereitstellung von geeigneten Ressourcen
- Pilotprojekte
- Intensive Kommunikation
- Sorgfältig geplante Einführung

Quelle: HP

Bei WBT scheiden sich die Geister

Web Based Training / Erste Erfahrungen mit WBT bestätigen, was der gesunde Menschenverstand erahnt: Für das Unternehmen ist E-Learning eine tolle Sache, aber die Mitarbeiter reagieren skeptisch. Das Thema birgt Konfliktstoff und verlangt viel Fingerspitzengefühl seitens Management.

Ganz unscheinbar präsentiert die Homepage der Börse Stuttgart AG ein kleines Logo mit dem Namen «Investment Coach». Wenn man es anklickt, öffnet sich ein neues Fenster mit folgendem Begrüssungstext:

«Fit for finance: Schaffen Sie sich mit Investment Coach die besten Voraussetzungen, um an der Börse optimal zu handeln. Steigen Sie in den Online-Trainings-Modulen problemorientiert genau dort ein, wo Ihre persönlichen Fragestellungen liegen. Der Wissensbroker hilft Ihnen, rasch die passende Lösung auf Ihre Fragen zu finden. In der Virtuellen Börse erleben Sie risikoloses Lernen in realistischen Börsenszenarien.»

Hinter diesem Web Based Training steckt die IC eLearning AG in Bad Homburg, ein neu gegründetes Unternehmen der e.multi Digitale Dienste AG, der Stuttgarter Börse und der EUWAX Broker AG. Mission: «Wir nutzen eLearning, um Fitness in die Finanzwelt zu bringen. Wir machen online fit für die Wertpapiermärkte der Zukunft.» Vorerst bietet der Investment Coach das Modul «Erfolgreich mit Aktien» an. Weitere Module in Planung: Optionsscheine, Investmentfonds, Neuer Markt. Für das dreimonatige Nutzungsrecht sind 99 Euro zu bezahlen – inklusive Unterstützung von Lernpartnern, Experten und Tutoren.

Prof. Dr. Browser

Web Based Training, also Selbstlernen per Internet, liegt im Trend. Das oben geschilderte Beispiel ist nicht zufällig gewählt. Gerade in der Finanzwelt ist blitzschneller Wissenstransfer über grosse Distanzen Gold wert. Banken, Börsen und Finanzportale operieren weltweit rund um die Uhr und zwingen deshalb ihre Akteure, ihr Wissen ständig zu aktualisieren. Natürlich haben Finanzinstitute schon lange die nötigen Netzwerke und Applikationen, um den geschäftskritischen Informationsfluss sicherzustellen. Doch seit sich die Internettechnologie durchgesetzt hat, lässt sich das Knowhow eines Unternehmens – Browser sei Dank – auch auf wesentlich kostengünstigerem Weg verbreiten – bis in die entlegensten Winkel von Privatwohnungen und Hotelzimmern. Dank Internet wird der Computer schnell und sicher zur Wissensquelle Nummer 1: Er ist geeignet für die Vermittlung kognitiver Lerninhalte, er ermöglicht deren zentrale Verwaltung und schnelle Verbreitung, und – last but not least – verkürzt er die Absenzzzeiten im Büro (weniger externe Kurse) bzw. verlängert die Präsenzzeiten ausserhalb des Büros (mehr Selbstlernen unterwegs und zu Hause).

CSPB und WBT

Solche aus Unternehmersicht kapitalen Pluspunkte dürften auch Credit Suisse Private Banking (CSPB) dazu bewogen haben, sich auf WBT einzulassen. Der Situationsbericht aus der Schulungsabteilung verrät Enthusiasmus: «WBT nimmt bei den meisten Ausbildungsszenarien der CSPB eine zunehmend wichtigere Stellung in der Personalentwicklung ein», erläutert Walter Fuchs, Projektleiter E-Learning bei CSPB. «Der Einbezug von WBT im Design von Ausbildungsgängen ist in der CSPB fest verankert. Dort, wo WBT einsetzbar ist, werden die bestehenden Ausbildungsgänge überarbeitet. Beispielsweise kann ein zweitägiger Kurs mit WBT auf einen Tag gekürzt werden – nicht zuletzt dank einer mediumkonformen und dadurch effizienteren Didaktik.»

Das Kursangebot, das ins Intranet (und teilweise auch ins Internet) gespiesen und von rund 9000 Mitarbeitern genutzt wird, umfasst die Bereiche MS Office, Wirtschafts- und Finanztheorie. Der Einsatz von Management-Training-Programmen wird derzeit geprüft. «Beliebt», so Fuchs, «sind die speziell von der CSPB entwickelten Lernprogramme, deren Inhalte die strategisch bedeutenden Bankprodukte abdecken. In Arbeit sind ausserdem sogenannte Clips – das sind Kleinlernprogramme – zu EDV und Rechtsfragen.»

WBT wird in der CSPB hauptsächlich als Ergänzung oder als Vorbereitung zu einem Liveseminar eingesetzt. Fuchs: «Die Entwicklung geht aber zunehmend auch in Richtung Schnellschulung. Wenn zum Beispiel eine neue Verschlüsselungssoftware eingeführt wird, kann mit einem Kleinlernprogramm sehr schnell die ganze Gruppe geschult werden.»

Die Bank betreibt ein Learning Management System «mit den üblichen Funktionen» (ein LMS verwaltet die Kurs- und Teilnehmerdaten). Im Vordergrund steht bei CSPB dabei die Erfolgskontrolle der Lernprogramme. Fuchs rekapituliert: «Die technische Betreuung und die Userverwaltung erweisen sich als sehr aufwändig und teuer. Da wohl nicht alle LMS-Anbieter überleben werden, ist es unabdingbar, dass die Programmieretechnik internationalen Standards entspricht, damit später auch ein Wechsel auf ein anderes System möglich ist.» Der Content wird zusammen mit verschiedenen Herstellern erarbeitet, wobei die Konzepte, Themen und Lernziele von CSPB vorgegeben werden. Das Programmieren erledigen Externe. Zu den getätigten Investitionen will CSPB keine Stellung nehmen.

Wie Fuchs freimütig zugibt, sind die Reaktionen auf die neue Lernpraxis gemischt: «Die Kultur des Lernens am Arbeitsplatz ist noch nicht in allen Köpfen verankert. Am meisten wird kritisiert, dass Lesen am Computer mühsam sei. Die Lernumgebung der Mitarbeiter ist nicht immer ideal, da oft in sehr hektischen Grossraumbüros gearbeitet wird. So sind die Anforderungen an die Selbstdisziplin höher, als wenn ein Kurs ausserhalb des Büros absolviert wird.» Und wie ergehts dem Management mit WBT? «Die Geschäftsleitung steht dieser Lernform aufgeschlossen gegenüber. Die erforderliche neue Kultur ist in den Köpfen des Managements vorhanden.»

Das ist immerhin ein Anfang.

Links

www.boerse-stuttgart.de
www.icelearning.com
www.cspb.com

((Kasten:))

Facts & Figures

Credit Suisse Private Banking

- 8665 Mitarbeiter
- 300'000 Kunden
- 51 Niederlassungen in der Schweiz
- Über 40 Niederlassungen ausserhalb der Schweiz (verteilt auf vier Kontinente)
- Verwaltetes Vermögen: 488,2 Mrd CHF (31.12.2000)

Interview mit Prof. Dr. Andrea Back:

«Ich begegne zunehmender Aufgeschlossenheit»

Vor kurzem ist in Deutschland die Studie «E-Learning und Wissensmanagement in deutschen Grossunternehmen» von unicmind.com AG* erschienen. Über Chancen und Risiken von E-Learning diskutierte die «HandelsZeitung» mit Prof. Dr. Andrea Back, Direktorin des Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.

Interview: Guido Biland

Frau Back, waren Sie schon mal in einem virtuellen Klassenzimmer?

Ja, schon einige Male, und zwar sowohl als Dozentin als auch in der Rolle einer Studentin.

Und wie hats Ihnen gefallen?

Erstaunlich gut – es klappt mit den aktuellen Technologien für Internet-Klassenzimmer viel einfacher und besser, als ich das von Videokonferenz-Systemen der vergangenen Jahre kannte. Es ist allerdings schon anders, man muss sein Verhalten darauf einstellen, aber dafür ist es auch faszinierend und macht Spass, dass man an einem Vortrag zusammen mit anderen aktiv teilnehmen kann, ohne dass man sich in einem Schulungsraum treffen muss.

Die aktuelle Studie «E-Learning und Wissensmanagement in deutschen Grossunternehmen» stellt fest, dass erst jedes vierte Grossunternehmen WBT einsetzt. Ist die Internet-Plattform überhaupt schon reif für Lehrveranstaltungen?

Die Internet-Plattform an sich schon, ja. Der Punkt ist, dass die technischen Möglichkeiten «reifer» sind als viele Personen, die damit E-Learning-Anwendungen entwickeln oder nutzen. Die kritischen Faktoren für den unternehmensweiten Erfolg von E-Learning-Projekten sind nicht in erster Linie technische Faktoren; es sind vielmehr die strategische Verankerung im Unternehmen, die Konzeption und organisatorische Einbettung von E-Learning-Massnahmen und nicht zuletzt die mediendidaktische Gestaltung.

Tom Kelly von Cisco sagte aber nicht zu Unrecht: «Content is king, infrastructure is god.» Die Masse der Anwender wird WBT nur akzeptieren, wenn die Technik sehr einfach, zuverlässig und schnell funktioniert. Insofern muss man sich als Entwickler bei E-Learning-Projekten unbedingt mit den Technologien begnügen, bei denen garantiert ist, dass diese Kriterien für alle Anwenderinnen und Anwender wirklich erfüllt sind, sonst scheitert selbst eine hervorragend konzipierte E-Learning-Massnahme an einer «technischen Kleinigkeit».

Die Studie besagt weiter, dass E-Learning primär aus Kostengründen realisiert wird. Nur jedes fünfte Unternehmen erwartet einen besseren Lernerfolg. Ist diese Sichtweise nicht etwas einäugig?

Wie würden Sie entscheiden, wenn Sie in E-Learning investieren müssten? Das Argument, Kostensenkungspotenziale durch E-Learning zu nutzen, ist ein legitimes. Es gibt aber auch andere Gründe, auf E-Learning zu setzen, zum Beispiel wenn ein Lernprogramm aus Zeitgründen oder bedingt durch die hohe Teilnehmerzahl mit Präsenzunterricht nicht zu schaffen ist.

Die zweite Aussage zeigt meiner Meinung nach, dass tatsächlich viele negative Erfahrungen mit E-Learning gemacht wurden, das heisst, es gibt viel zu lernen, wie man gute E-Learning-Produkte macht.

53% der Unternehmen nennen den Wegfall der Social Effects und 41% die fehlende Akzeptanz als Hemmfaktoren. Flimmern heutige E-Learning-Programme an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbei?

Die Ansicht, dass Social Effects völlig wegfallen, ist richtig und falsch zugleich: Corporate E-Learning wird heute verstanden als «Blended Learning», das heisst, in aller Regel sind Bildungsangebote kombiniert aus virtuellen und nicht-virtuellen Elementen. Insofern proklamiert E-Learning überhaupt nicht, dass man den persönlichen Kontakt in Präsenzveranstaltungen etwa «wegrationalisieren» wollte – dieser ist in der Tat von hohem Wert und unverzichtbar. Im Gegenteil, E-Learning zielt darauf, Anlässe mit persönlichen Kontakten von unproduktiven Teilen zu befreien, so dass die Kontaktzeit intensiv und effektiv für Austausch und Networking genutzt werden kann. Man darf nicht vergessen, dass Internet-Technologien kommunikative und kollaborative Technologien sind, die selbstverständlich ein Umfeld für soziale Kontakte sind.

In der Praxis ist Lernen in der Gruppe noch weitgehend in der Experimentierphase, man wird mit «E-Collaboration»-Tools jedoch sowohl im Wissensmanagement als auch im E-Learning zunehmend Erfahrung sammeln und so auch Lern- und Wissenscommunities eine Plattform geben können, wo sie bestehende sozialen Beziehungen weiter pflegen oder in bestimmten Fällen auch allein im virtuellen Raum aufbauen können.

Das mit Abstand meistgenannte Schulungsthema im Bereich E-Learning ist die Bedienung von Officesoftware. Erfolgskritische Themen wie Kundenzufriedenheit, Qualitätsmanagement, Soft Skills und unternehmensspezifische Themen werden mit E-Learning bisher kaum abgedeckt. Ist hier mit Verschiebungen zu rechnen?

Bei Office-Software sehe ich eher den Trend, dass man mit zunehmender Literacy der Anwender, die mit solchen Werkzeugen schon in der Schule aufwachsen, vom CBT-Ansatz wegkommt und sozusagen Just-in-time-Lernen über die Hilfefunktion, Wizards, pädagogische Agenten usw. unterstützt. IT-Trainings generell sind und bleiben natürlich ein grosser Markt. Die Prognosen von verschiedenen Marktanalysten lauten schon, dass der Markt für Soft-Skills-

Trainings grosses Wachstumspotenzial hat. Auch hier wird sich der Blended-Learning-Ansatz bewähren, das Sowohl-als-auch.

Ich denke da spontan an einen E-Learning-Kurs, der anhand von Videoszenen zeigte, was nach amerikanischem Recht als sexuelle Belästigung gilt und wie man als Manager richtig und falsch reagiert, wenn eine Mitarbeiterin mit diesem Anliegen vorstellig wird. Dies fand ich sehr anschaulich, gleichzeitig denke ich, dass man Verhalten und Verhaltenstrainings wirklich selbst einüben muss, und das geht nur «live» mit einem Trainer und individuellem Feedback. Auch könnte man für E-Learning bei Soft Skills wie folgt argumentieren: Wir alle wissen, wie schnell und wie viel wir vom neu Gelernten wieder vergessen. Hier sind E-Learning-Angebote, und zwar sehr kurze Lerneinheiten, sinnvoll, die man am Arbeitsplatz genau dann aufrufen kann, wenn man es braucht, um sein Wissen immer wieder zu lernen. Die wichtigsten Punkte für Verhandlungstaktik, Fragetechnik bei Bewerbungs- und Personalgesprächen, Vorbereitung eines Vortrags usw. liessen sich so leicht rekapitulieren, wenn man sich auf eine solche Aktivität in der Agenda vorzubereiten hat.

Was halten Sie – in Bezug auf Unternehmen – für eine gute E-Learning-Strategie?

Eine E-Learning-Strategie für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Welchen Ängsten und Erwartungen gegenüber E-Learning begegnen Sie in der Praxis, speziell in Schweizer Management-Etagen?

Ich begegne zunehmender Aufgeschlossenheit gegenüber dem Thema, seit es «E-Learning» heisst. Aber diese Frage würde ich lieber erst in zwei Monaten beantworten, dann liegen Ergebnisse einer Befragung von Schweizer Industrieunternehmen zum Thema neue Lerntechnologien vor, die ich zusammen mit Kollegen im Tessin und in der Westschweiz im Auftrag der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften gerade durchführe.

Experten plädieren für eine Harmonisierung von E-Learning-Konzepten mit der (E-)Business-Strategie eines Unternehmens. Sind E-Learning-Konzepte Chefsache oder – wie zurzeit üblich – Sache der Personalabteilung?

Ersteres vertreten wir auch in unserem demnächst erscheinenden Buch «E-Learning». Die betriebliche Bildung und natürlich auch E-Learning sollen messbare Beiträge zu den Unternehmenszielen liefern und sind mit der Unternehmens-, E-Business-, Personal- und IT-Strategie abzustimmen. Man kann E-Learning in Unternehmen auf drei Ebenen positionieren:

1. E-Learning ist Sache der Ausbilder, wenn es als Werkzeug für einzelne Ausbildungsmassnahmen eingesetzt wird.
2. E-Learning ist Sache des Bildungsmanagements, wenn das Ziel organisationales Lernen bzw. organisatorischer Wandel ist. Dann steht zuzusagen das Business Process Reengineering auch für den Geschäftsprozess «Lernen und Wissensentwicklung» an.

3. Am grössten ist die Innovationsreichweite von E-Learning, wenn entweder E-Learning zum Geschäftsfeld wird oder sich ein Unternehmen zum Netzwerkunternehmen transformiert. Dann ist es Sache des Top-Managements.

In der Network Economy laufen die Geschäftsprozesse über medial vermittelte Kanäle, nicht nur SCM- und CRM-Prozesse, sondern auch generell das Arbeiten und Lernen. Lernen und Arbeiten verschmelzen dann zunehmend, und E-Learning wird Bestandteil der neuen Geschäftsprozesse. E-Learning wäre dann sowohl Objekt als auch Instrument des strategischen Wandels.

Wie beurteilen Sie generell die Qualität der Angebote im noch fragmentierten E-Learning-Markt? Worauf müssen Unternehmen besonders achten?

Wenn Sie WBTs anschauen, dann gibt es sehr viele textlastige Angebote. Etwas überzeichnet formuliert, werden in solchen Fällen Bücher quasi aufs Web-Format übertragen, obwohl ein klassisches Buch viel benutzerfreundlicher wäre. Das innovative Plus der neuen Medien muss hier noch stärker herausgearbeitet werden.

Bei den CBTs ist man hinsichtlich dem «Instructional Design» und multimedialer Gestaltung weiter. Also, worauf soll man achten? Nun, auf vieles, aber vielleicht ist eine kurze Antwort, dass sich Entscheider auf das Selbst-Anwenden einlassen und sich dann fragen, wie es Ihnen gefallen hat, mit einem bestimmten E-Learning-Produkt zu lernen.

Literatur:

- Seufert, S.; Back, A.; Häusler, M.: **E-Learning: Weiterbildung im Internet. Das «Plato-Cookbook» für internetbasiertes Lernen.** SmartBooks 2001.
- Back, A.; Bendel, O.; Stoller-Schai, D.: **E-Learning: Grundlagen, Strategien, Methoden, Technologien.** Erscheint im August 2001 bei Orell Füssli.

Links:

*www.unicmind.com/elearningstudie.pdf
www.learningcenter.unisg.ch

((Kasten 1:))

Steckbrief

Prof. Dr. Andrea Back

Prof. Dr. Andrea Back ist Direktorin des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind E-Learning und Wissensmanagement. Sie leitet auf diesen Gebieten einerseits die interdisziplinär zusammengesetzte Forschungsgruppe Learning Center und das Kompetenzzentrum E-Learning, in denen wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Unternehmensvertretern an praxisorientierten Forschungsfragen zusammenarbeiten. Andererseits ist sie zusammen mit Prof. Dr. Georg von Krogh vom Institut für Betriebswirtschaft wissenschaftliche Leiterin des Kompetenzzentrums Knowledge Networks, das im Rahmen der Forschungsgruppe Knowledge Source betrieben wird.

((Kasten 2:))

IWI-HSG

Das Institut für Wirtschaftsinformatik entwickelt wissenschaftlich abgesicherte Lösungen zu strategischen Fragestellungen der Wirtschaftsinformatik. Diese Lösungen entstehen aus der Praxis für die Praxis, sie sind Ergebnis der engen Zusammenarbeit des Instituts für Wirtschaftsinformatik mit führenden Unternehmen aus der Schweiz, Österreich, Deutschland und den USA. Die Partnerunternehmen werden befähigt, die Potenziale der Informationstechnik in geschäftlichen Nutzen umzusetzen.

Das IWI gliedert sich in vier Lehrstühle sowie die neu geschaffene Einheit für den Nachdiplomstudiengang Master of Business Engineering (MBE HSG). Die Kompetenzzentren konzentrieren um bestehende Forschungsschwerpunkte herum theoretisches und praktisches Know-how. Sie suchen, entwickeln und verbreiten innovative Lösungen auf diesem Gebiet.

www.iwi.unisg.ch/research