

VON DER INFORMATION ZUM WISSEN. DIGITALE LERNPROZESSE

Nicht allein der Computer, auch das Medium Internet ist dabei Aus- und Weiterbildung zu verändern. In Zeiten, in denen Bildung per se in der Krise steckt, versuchen verschiedene Akteure daher Bildung zu digitalisieren: unter Geld- und Zeitdruck die Unternehmen; unter Rechtfertigungsdruck die Universitäten. Viele Chancen stecken in den neuen Möglichkeiten, viele Erfahrungen gilt es aber auch noch zu machen. Im Kapitel »Digitale Lernprozesse« werden Visionen und tatsächliche Schritte in Richtung digitaler und medial vermittelter Bildung beschrieben.

VON DER ÜBERFLÜSSIGKEIT EINES BEGRIFFES

BILDUNG MIT E-LEARNING

KATJA HOFFMEISTER

Der Begriff »E-Learning« klingt zwar für branchenfremde Ohren neu-deutsch und modern, doch der Einsatz von »elektronischem Lernen« für die Aus- und Weiterbildung reicht bis in die 60er Jahre zurück und hat damit eine für Trendfreunde enttäuschend verstaubte Tradition.

Lernprogramme gehörten neben Computerspielen zu den ersten Anwendungen, für die Rechenmaschinen eingesetzt wurden. Allerdings waren diese frühen Computer noch nicht in der Lage, komplexe Lernprogramme umzusetzen. Erst der wirtschaftliche Erfolg der Personal Computer mit CD-ROM-Laufwerken trieb auch die Nutzung dieser Technologien im Bildungsbereich voran. Waren die ersten Lernprogramme vor allem im universitären und schulischen Umfeld angesiedelt, experimentierten in den 90ern auch die ersten Unternehmen mit dem Lernen am Computer – allerdings mit wenig überzeugenden Ergebnissen. Es wurden vor allem die so genannten Practice & Drill-Programme eingesetzt, die vorzugsweise aus atemberaubend eintönigen Text- und Aufgabenseiten in starrer Reihenfolge bestanden. Interaktionen wurden nur in Form von schlicht gestrickten Multiple-Choice-Aufgaben angeboten und waren wenig dazu geeignet, die erforderliche Aufmerksamkeit beim Nutzer für die Lerninhalte zu wecken. Didaktisch konnten diese Programme also dem Vergleich mit einem Seminar nicht ansatzweise standhalten und entsprechend unbeliebt war das Thema »computerunterstütztes Lernen« beim Anwender. Zwar konnten die Lerner, wie vollmundig von den Anbietern versprochen, ihr Lerntempo und den Lernort selbst bestimmen, ohne Rücksicht auf Stundenpläne und Vorkenntnisse. Doch nüchtern betrachtet boten ihnen Lehrbücher eigentlich exakt dieselben Möglichkeiten. Diese verfügten eigentlich sogar über eine bessere mediale Qualität als die meisten »Computer Based Trainings«, bei denen die Lerner nun am flackernden Bildschirm und mit zugekniffenen Augen seitenweise Text durcharbeiten sollten. Kein Personalentwickler hätte zu dieser Zeit ernsthaft angenommen, dass E-Learning das klassische »Classroom-Training«, also die Vis-A-Vis-Schulung in einem Seminarraum, jemals ersetzen würde.

Phase 1 E-Learning meint Online-Lernangebote

Der große Durchbruch und nachfolgende Hype des Begriffs E-Learning kam erst mit dem Schritt vom Offline- zum multimedialen Online-Lernen. Die Online-Technologien haben der Branche vor rund acht Jahren ganz neue Perspektiven eröffnet. Endlich war es technisch möglich, Interaktion und Kommunikation stärker in die Lernprogramme zu integrieren. So gab es mit der Virtual-Classroom-Technologie z.B. die Möglichkeit, dass ein Experte sein Wissen den über den ganzen Erdball verteilten Kursteilnehmern mittels Video- und Audio-Streaming live präsentiert, seinen Vortrag dabei als Power-Point-Datei auf alle Bildschirme bringt, die Teilnehmer parallel über die Inhalte chatten und diskutieren, sich per Knopfdruck selbst mit einem Beitrag zu Wort melden oder an einer gemeinsamen Aufgabenstellung arbeiten. Während dieses Szenario einfach nur eine Art Umzug des realen Klassenzimmers in die vernetzte Welt darstellt, gab es auch futuristischere Ansätze: Virtuelle 3-D-Tutoren reagierten kontextsensitiv auf die Interaktionen des Users und gaben auf Fragen sogar halbwegs intelligente Antworten. Puristen verfolgten lieber den hocheffizienten Learning-on-Demand-Ansatz, bei dem Lerninhalte nicht mehr als zusammenhängender Kurs auf Vorrat an die Anwender vermittelt werden sollten, sondern als kleine Häppchen aufbereitet wurden, die ganz gezielt bei einem Problem des Nutzers abgerufen werden konnten.

All diese Ansätze weckten die Hoffnung, dass sich tatsächlich eine vergleichbare didaktische Lernqualität erzielen lässt, wie durch klassische Trainings und Workshops. Die Anbieter von Lernprogrammen versprachen darüber hinaus dramatische Kosteneinsparungen: In Fallstudien wurde den Unternehmen vorgerechnet, dass sie künftig mittels E-Learning ihre Weiterbildungskosten für Trainer, Reisen, kürzere Schulungszeiten und Verwaltung bis zu 50 Prozent reduzieren könnten. Die wohlwollend kalkulierten Einsparungen waren auch notwendig, denn die Kosten für die Entwicklung von maßgeschneiderten Lernprogrammen oder für den Einsatz von Lernmanagement- oder Virtual-Classroom-Systemen konnten damals schon mal schnell mehrere Millionen D-Mark kosten. Auch inhaltlich wurde der Einsatz von E-Learning durch die neuen technologischen Möglichkeiten hoffähig. Schon sehr bald wurden nicht mehr nur IT-Trainings auf den Rechner verbannt, sondern genauso Sprach- oder Projektmanagementkurse, aber auch gemeinsame Produktschulungen für Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden. Letzteres lief unter dem Zauberwort »Extended-Enterprise-Learning« zu einer mehr theoretischen als angewandten Hochform auf. Fast musste befürchtet werden,

dass das klassische Training binnen weniger Jahre komplett verschwinden würde. Die International Data Corporation nahm jedenfalls an, dass im Jahr 2003 bereits 80 Prozent aller Trainingsmaßnahmen im Unternehmen mittels E-Learning durchgeführt werden.

Der einzige Bereich, für den E-Learning sich offensichtlich noch nie zu eignen schien, waren Trainingsinhalte für Führungskräfte. Dieser Zielgruppe wollte und konnte niemand, schon allein um Budgetkürzungen zu vermeiden, das Lernen am Computer zumuten. Während Personalverantwortliche in ihrem ungebremsen Enthusiasmus noch 40-stündige Web-based-Training-Kurse entwickelten, die mangels eingeräumter Lernzeit oder angemessener Didaktik selbst von den pflichtschuldigsten Mitarbeitern nur zu einem Bruchteil bearbeitet wurden, nahm das Thema »E-Learning« bereits eine neue überraschende Wende.

Phase 2

E-Learning meint Lernmanagement

Neben der Entwicklung neuer Lern- und Kommunikationsformen wie E-Mentoring, bei dem einem Lerner am Rechner mittels Chat oder E-Mail ein Trainer online für Fragen oder Übungen zur Verfügung steht, oder den schon vorgestellten Virtual Classrooms, wurde unter E-Learning plötzlich auch das Management aller organisatorischen Prozesse rund um Lernen, Wissen und Performance verstanden. So bieten die so genannten Lernmanagementsysteme heute zahlreiche Funktionalitäten, die die meisten Prozesse rund um Aus- und Weiterbildung im Unternehmen weitgehend automatisieren, standardisieren und am Ende auch professionalisieren. Zu den wichtigsten Leistungen gehören:

- Medienübergreifende Verwaltung des globalen Lernangebots (von klassischen Seminaren über Web-based-Trainings, Kontakt zu Online-Mentoren oder Communitys),
- Erstellung von neuen Lern- und Wissensangeboten,
- Registrierung und Verwaltung der Nutzerdaten,
- Erstellung eines individuellen Lernplans auf der Basis von Job-Typen, damit verknüpften Rollen und erforderlichen Kompetenzen sowie einer Analyse der Lerndefizite,
- Verfolgung und Auswertung der Lernaktivitäten und deren abschließende Zertifizierung,
- Management der erforderlichen Trainingsressourcen wie Trainer, Seminarräume, Bücher und elektronische Medien,
- Automatisierte Abrechnung und Evaluation.

Lernmanagementsysteme wie sie von Unternehmen wie Saba, Do-cent oder jetzt auch SAP angeboten werden, ermöglichten den Personalabteilungen damit erstmals eine bisher nicht gekannte Transparenz über Bedarf, Angebot und Erfolg von Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen.

Phase 3

E-Learning wird E-Performance

Doch kaum ist diese revolutionäre und natürlich absolut technologiegetriebene Idee in den Unternehmen verstanden worden, hat sie sich auch schon zu einer noch viel umfassenderen und deutlich strategischeren Vision weiterentwickelt. Nachdem lange nur die Basisprozesse der Personalabteilungen, also im Wesentlichen die Pflege der Personaldaten in Human-Resource-Modulen von ERP-Systemen wie SAP oder Peoplesoft abgebildet wurden, ist im Zuge von Themen wie Wissensmanagement und E-Learning eine neue Vision vorstandsfähig geworden: Mit ihren Tools für E-Performance oder, handlicher formuliert, »Human Capital Development Management«, wollen Softwareanbieter künftig alle Prozesse im Zusammenhang mit dem so genannten »menschlichen Kapital« eines Unternehmens unterstützen und integrieren.

E-Learning ist damit nur ein Aspekt, der den Wert des »menschlichen Kapitals« im Unternehmen steigern kann. Wer das schlummernde Potenzial seiner Mitarbeiter wirklich systematisch nutzen will, lässt das ganze Orchester zusammenspielen: Lern-, Knowledge- und Performance-Management werden miteinander verknüpft und womöglich noch ergänzt um Themen wie Projektmanagement, Personalbeschaffung und Einsatzplanung. Neben den genannten Funktionen werden deshalb zurzeit weitere Werkzeuge in die existierenden Systeme integriert. Diese Komponenten verweisen ganz klar in Richtung eines übergreifenden E-Performance-Managements, wie z.B.:

- Feedback-Modelle,
- Elektronisch gestützte Karriereplanung und Zielfindungsprozesse,
- Identifizierung von so genannten »Subject Matter Experts«, also Experten für spezielle Themen im Unternehmen,
- automatische Auswertung von Best-Practice-Fällen und Diskussionsforen.

Die Versprechungen der Anbieter sind verlockend: Dank der neuen Systeme werden alle Mitarbeiter künftig fit für den schnellen Wandel, sind jederzeit auf Kurs mit der aktuellen Business-Strategie und verfügen stets

über genau das Wissen, das im harten Wettbewerb den entscheidenden Vorteil verschafft. Gute Mitarbeiter werden durch E-Performance-Maßnahmen stärker ans Unternehmen gebunden, während sich die weniger Erfolgreichen gezielt fördern oder schlichtweg herausfiltern lassen. E-Performance, das klingt nach einer perfekten Lösung für den automatisierten permanenten Wandel.

Die in den Systemen anvisierte Konvergenz der Themen Lernen, Wissen und Performance ist konsequent. Tatsächlich sind die bisherigen Grenzen zwischen diesen Bereichen fließend geworden. Mit der Verknüpfung aller Maßnahmen in ein System schließt sich der Kreis. Peter Senges Idee der lernenden Organisation, die permanent danach strebt, ihre eigenen Kapazitäten zu erweitern, um ihre eigene Zukunft zu schaffen, wird greifbar. Und diesmal kann man durch die entsprechenden Fallstudien auch den »harten« Nutzen der bisher als zu »soft« abgeurteilten Idee an Finanz-Entscheider vermitteln. Die Technologie selbst erlaubt nun endlich auch die völlige Transparenz über Erfolg oder Misserfolg der jetzt integrierten Funktionen.

Die heutige Rolle von E-Learning

Angesichts der großen Visionen, die im Rahmen der Diskussion um die Entwicklung und das Management des »Mitarbeiterpotenzials« heute gehegt und gepflegt werden, ist der Begriff E-Learning zu Recht wieder aus dem Blickfeld geraten. Die Verlagerung der Diskussion lenkt auch davon ab, dass es im Grunde kaum erfolgreiche Beispiele für reine E-Learning-Lösungen gibt.

So werden E-Learning-Kurse oft nur von 50 Prozent der Anwender durchgängig bis zum Schluss bearbeitet. Nach wie vor mangelt es oft an der didaktischen Qualität, aber auch an einer Konzeption zur Einbindung der Online-Angebote in eine solide Aus- und Weiterbildungsstrategie. Wer Lernen, Wissensaustausch und -gewinnung sowie Performancesteigerung als kontinuierlichen Prozess installieren will, muss Mitarbeitern dafür mehr Raum als die Mittagspause oder den Feierabend geben. Führungskräfte müssen entsprechende Initiativen ihrer Mitarbeiter fördern und dies auch in deren Leistungszielen verankern.

Dass Lernen dabei nicht zum Selbstzweck werden darf, sondern einen klaren Nutzen für das Unternehmen bringen muss, ist zwar der logische Umkehrschluss, aber auch noch keine Selbstverständlichkeit. So gibt es bisher zu wenig Ansätze dafür, wie der Mitarbeiter sein Know-how wieder optimal ins Unternehmen einbringen kann – auch die meisten Lernmanagementsysteme legen bisher den Fokus lediglich auf die Ver-

sorgung des Nutzers mit Lerneinheiten. Wie der Mitarbeiter umgekehrt seine Erfahrungen und sein Wissen dem Unternehmen wieder zur Verfügung stellen kann, ist eine noch weitgehend ungelöste und komplexe Frage.

Tatsächlich haben die meisten Trainingsabteilungen heute bereits ihrer Pflicht Genüge getan, wenn sie elektronische Lerninhalte, in welcher traurigen didaktischen Verfassung sich diese auch befinden mögen, einfach im Intranet oder im Lernmanagementsystem ablegen und hinfür für alle Zeiten vergessen. Dort vegetiert der Kurs dahin und dient vor allem als Feigenblatt, für fehlende »echte« Trainingsangebote, die natürlich immer noch ihren Preis haben.

Den größten Erfolg haben E-Learning-Angebote da, wo sie als Bestandteil einer ganzheitlichen Trainingslösung eingesetzt werden (Blended Learning). E-Learning wird in diesem Kontext zum Beispiel dafür genutzt, um die Teilnehmer einer umfassenden Schulung gezielt vorab auf einen gemeinsamen Wissensstand zu bringen, während des Kurses das individuelle Lernen zu fördern oder abschließend als Nachbereitung oder Nachschlagewerk. In dieser Weise eingesetzt, lässt sich der Anteil des teuren Classroom-Trainings reduzieren und zugleich die Lernqualität der Maßnahme insgesamt erhöhen. Im Grunde ist damit aber auch das »E« völlig überflüssig geworden, denn es handelt sich um ein Lernmedium unter vielen anderen – wie etwa Bücher, Seminare oder Filme.

Viel erfolgreicher aber als dieser gesteuerte und formalisierte Einsatz von E-Learning ist eine Form des computerunterstützten Lernens, die seitens der Personalabteilungen kaum beachtet wird: Die meisten Mitarbeiter in Unternehmen ignorieren zwar seit Jahren erfolgreich alle E-Learning-Kurse, nutzen aber täglich effektiv Google, Wikipedia & Co., um sehr gezielt und kurzfristig fehlendes Know-how im beruflichen Alltag auf- und einzubauen. Dieser von jedem Mitarbeiter individuell entwickelte »Learning-on-Demand«-Ansatz entspricht exakt den Bedürfnissen der heutigen Wirtschaft, denn er kostet im Grunde nichts und befähigt die Mitarbeiter, ihren Job effektiver zu meistern. Dieses sehr informelle kreative Lernen passiert heute allerdings fern von jedem Karriereentwicklungsmodell und jeder geplanten Performancestrategie der Personalentwickler; und übrigens auch abseits eines jeden Geschäftsplans einer jeden Lernfirma. Ironischerweise ist E-Learning anscheinend also gerade da am erfolgreichsten, wo es nicht mal so genannt oder erkannt wird.