

eLearning bei Magna-Steyr Konzept für die betriebliche Aus- und Weiterbildung

Management Summary

Entwurf vom 21.03.2002



**Kompetenzzentrum
für wissensbasierte
Anwendungen
und Systeme
Forschungs- und
Entwicklungs GmbH**

Inffeldgasse 16c
8010 Graz / Austria
www.know-center.at



**Gosch Consulting
GmbH**

Schützenhofgasse 8
8010 Graz / Austria
www.gosch.com



**Hyperwave Research
& Development
GmbH**

Albrechtgasse 9
8010 Graz / Austria
www.hyperwave.com

Titel	ELearning bei Magna-Steyr – Konzept für die betriebliche Aus- und Weiterbildung
Partner	Know-Center, Graz Magna-Steyr, Graz
Autoren / Hrsg.	Andreas Ausserhofer, Know-Center, Graz Gisela Dösinger, Know-Center, Graz
Copyright © 2002	Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Know-Center, Graz und gegebenenfalls der an der Erstellung dieses Werkes beteiligten Partnerunternehmen des Know-Center. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Microverfilmungen und die Einspeicherungen und Verarbeitungen in elektronischen Systemen.

1. Einleitung

Seit in den 70er Jahren der Computer als Lernmedium seinen Einzug gehalten hat, hat sich die Technologie so weit fortentwickelt, dass heute nahezu jeder Inhalt mit höchster Geschwindigkeit gleichzeitig an eine beliebige Menge von Nutzern elektronisch weitergegeben werden kann. Damit eröffnen sich für Unternehmen ganz neue Perspektiven in der Aus-/Weiterbildung. Die Einführung technologiegestützten Lernens macht es möglich, mehr Mitarbeiter in kürzerer Zeit unter Einsparung von Organisation und, langfristig gesehen, Kosten zu schulen. Diese Aspekte und die Betonung weiterer Vorteile wie die flexible Nutzung durch den Einzelnen machen eLearning für Unternehmen sehr attraktiv.

Nun bedarf jedoch die erfolgreiche Implementierung von eLearning eines sorgfältigen Abwägens technologischer Möglichkeiten, Überlegungen betreffend die Eignung von Inhalten für eLearning werden notwendig und Rahmenbedingungen, die im speziellen bei technologiebasiertem Lernen als eine notwendige Bedingung für den Erfolg erfüllt sein müssen, sind zu berücksichtigen. Besonders diese Rahmenbedingungen, die je nach Unternehmen unterschiedlich zu realisieren sein werden, sind von zentraler Bedeutung. Ihre Vernachlässigung muss auch bei bester Technologie die Implementierung von eLearning in die Aus-/Weiterbildung scheitern lassen.

Die Fülle an Information rund um das technologiebasierte Lernen und die fehlende Erfahrung damit machen für ein Unternehmen eine qualifizierte Beratung notwendig. Für Magna-Steyr soll diese durch das vorliegenden Konzept geleistet werden.

2. Zielsetzung

Das vorliegende Konzept dient als eine Entscheidungsgrundlage betreffend die Wahl einer Schulungsvariante im Bereich PC-Grundlagen und Office-Anwendungen. Zielgruppe des Konzepts ist das Management von Magna-Steyr.

Eine Entscheidung über die künftig einzusetzende Schulungsvariante soll auf Basis der Darlegung *methodischer Varianten* der betrieblichen Weiterbildung und möglicher *Varianten von eLearning*, einer qualifizierten *Beurteilung* derselben und einer darauf basierenden *Empfehlung* getroffen werden können.

In einem Umsetzungskonzept wird auf unabhängig von der gewählten Variante zwingend zu berücksichtigende *Rahmenbedingungen* aufmerksam gemacht und Arten ihrer Umsetzung vorgeschlagen.

3. Methodik

Die im Konzept vorgestellten methodischen Varianten der Schulung sowie die Varianten von eLearning resultieren aus einer Literaturrecherche sowie einer Recherche der derzeit am Markt befindlichen Lösungen und Realisierungen in diversen Unternehmen.

Die Beurteilung der methodischen und technologischen Varianten und die darauf basierende Empfehlung erfolgen nach Kriterien wirtschaftlicher Relevanz. Diese bestehen in Durchsatz, finanziellem und dem organisatorischem Aufwand.

Die Faktoren, die für den Erfolg insbesondere des *technology-based learning* von Bedeutung sind, wurden aus einer Analyse der bereits durchgeführten Schulungsmaßnahme CBT und Erfahrungen anderer Unternehmen gewonnen. Vorschläge für die Umsetzung dieser Rahmenbedingungen wurden unter anderem vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Gegebenheiten gemacht.

4. Ergebnisse

4.1. Methodische Varianten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung

Vier methodische Varianten der Schulung werden im Konzept vorgestellt. Der Bogen erstreckt sich von der Variante der traditionellen Schulung über die der traditionellen Schulung mit Technologieunterstützung und des begleiteten eLearning bis hin zur Variante des reinen eLearning. Im wesentlichen unterscheiden sich diese Varianten im Ausmaß der Technologieunterstützung, dem Unterrichtsmodus, der Möglichkeit zum Kontakt unter den Schulungsteilnehmern und zwischen Schulungsteilnehmern und Trainer/Tutor sowie dem Ausmaß der Betreuung.

Die *traditionelle Schulung* ist dadurch gekennzeichnet, dass Gruppen von 10+ Teilnehmern im Rahmen von Präsenzunterrichtseinheiten in mit Computerarbeitsplätzen ausgestatteten Schulungsräumen unterrichtet werden. Die Inhalte sind den Tätigkeitsbereichen der Schulungsteilnehmer angepasst, durch die Vermittlung durch einen Trainer ist ein hohes Maß an Individualisierung und Betreuung in inhaltlichen, organisatorischen und technischen Fragen gegeben. Persönliche Kontakte sind bei dieser Art der Schulung automatisch vorhanden.

Die *traditionelle Schulung mit Technologieunterstützung* setzt sich aus regelmäßig stattfindenden Präsenzeinheiten, in denen 10+ Teilnehmer von einem Trainer in den Kernthemen unterrichtet werden, und Selbstlernphasen, in denen Wissen orts- und zeitunabhängig gefestigt und erworben wird, zusammen. In den Selbstlernphasen ist eine Anpassung der Inhalte durch speziell aufbereitete Übungen möglich und empfehlenswert. Betreuung in inhaltlichen und lernorganisatorischen Fragen ist durch den Trainer gegeben, die persönlichen Kontakte werden zweckmäßigerweise durch entsprechende Kommunikationstools unterstützt.

Beim begleiteten eLearning fällt der Präsenzunterricht weg, die Schulung erfolgt ausschließlich orts- und zeitunabhängig und weitgehend selbstgesteuert. Jeweils 20+ Teilnehmern steht ein Tutor schwerpunktmäßig in lernorganisatorischen Fragen zur Seite. Die Lerninhalte werden ausschließlich elektronisch übermittelt, was den Einsatz eines eLearning-Systems notwendig macht. Üblicherweise werden hierbei Standardlerninhalte genutzt, die durch speziell auf die Tätigkeitsbereiche abgestimmte Übungen zu ergänzen sind. Der fehlende Kontakt zwischen den Teilnehmern muss durch entsprechende Kommunikationstools hergestellt werden.

Beim reinen eLearning erfolgt wie beim begleiteten eLearning der Unterricht ausschließlich orts- und zeitunabhängig. Unbegrenzt großen Gruppen an Schulungsteilnehmern wird Wissen über um speziell an die Tätigkeitsbereiche angepasste Übungen ergänzte Standardinhalte vermittelt. Das Lernen liegt hier

ausschließlich in der Verantwortung des Schulungsteilnehmers, eine Unterstützung in inhaltlichen und lernorganisatorischen Fragen muss bei Bedarf durch die Schulungsteilnehmer gegenseitig erfolgen. Der fehlende persönliche Kontakt wird durch entsprechende Kommunikationstools hergestellt werden.

4.2. Varianten von eLearning

4.3. Beurteilungskriterien, Beurteilung und Empfehlung

Um eine Empfehlung für die eine oder andere Schulungsvariante abgegeben zu können und damit eine Entscheidung zu ermöglichen, erweist sich eine Beurteilung nach den Kriterien des Durchsatzes, des organisatorischen und finanziellen Aufwands als zielführend. Nach Anlegen dieser Kriterien wird von der traditionellen Schulung und der Variante des reinen eLearning abgeraten, während eine Einführung der traditionellen Schulung mit Technologieunterstützung oder des begleiteten eLearning empfohlen werden.

Die Variante der traditionellen Schulung fällt aus dem Grund des geringen Durchsatzes, der geringen Kapazität des Schulungsraumes und der dadurch notwendigen Auslagerung sowie des organisatorisch und finanziell hohen Aufwandes aus. Von der Variante des reinen eLearning wird deshalb abgeraten, weil, wie die Erfahrung zeigt, Einzellösungen im Gegensatz zu Hybridlösungen keinen Erfolg zeitigen.

Die Variante der traditionellen Schulung mit Technologieunterstützung zeichnet sich durch einen im Gegensatz zur rein traditionellen Schulung um bis zu 60% erhöhten Durchsatz und einen verringerten organisatorischen Aufwand aus. Wenngleich die Kosten ähnlich hoch wie bei der traditionellen Schulung sind und Standardlerninhalte erst um speziell an die Tätigkeitsbereiche angepasste Übungen ergänzt werden müssen, empfiehlt sich diese Variante, vor allem auch deshalb, weil kein eLearning-System angeschafft werden muss, sondern die aktuelle Infrastruktur genutzt werden kann. Beim begleiteten eLearning ist im Vergleich zur traditionellen Schulung mit Technologieunterstützung der Durchsatz weiter erhöht, der organisatorische Aufwand sowie die Personalkosten sind reduziert. Allerdings macht diese Variante die Anschaffung eines eLearning-Systems notwendig.

4.4. Umsetzungskonzept

1. Lernort

Da störungsfreies Lernen direkt am Arbeitsplatz aufgrund innerer und äußerer Ablenkungen nicht gewährleistet ist, müssen entsprechende Lernumgebungen geschaffen werden. Als solche bieten sich sogenannte Lerninseln – in der Nähe des Arbeitsplatzes, zweckmäßigerweise pro Abteilung eingerichtete Lerneckeln – oder Selbstlernzentren – arbeitsplatzferne Schulungsräume - an. Kann nur auf den Arbeitsplatz zurückgegriffen werden, muss dafür Sorge getragen werden, dass in den Lernzeiten Störeinflüsse so gering wie möglich gehalten werden.

2. Lernzeit

Für das Lernen müssen definierte und im vorhinein bekannte Zeiten reserviert sein, damit sich der Schulungsteilnehmer in geeignetem Maße auf das Lernen einstellen und dieses planen kann. Dazu muss dem Schulungsteilnehmer einerseits ein bestimmtes Stundenkontingent für den Wissenserwerb zuerkannt werden,

andererseits muss in Abstimmung mit der täglichen Arbeit dieses auch mit Hilfe einer Art Stundenplan a priori eingeteilt werden.

3. Informationsveranstaltung

Vor dem Start der Schulungsmaßnahme müssen die Mitarbeiter hinreichend über die Vorteile sowie ihren Nutzen aufgeklärt und motiviert werden. Damit die Einführungsveranstaltung alle künftigen Schulungsteilnehmer erreicht, muss die Teilnahme verpflichtenden Charakter besitzen. Die Veranstaltung kann in größerem oder kleinerem Rahmen – abteilungsweise von Superusern organisiert - abgehalten werden.

4. Kontakt

Die Ermöglichung von Kontakt unter den Schulungsteilnehmern als auch zwischen Schulungsteilnehmern und Trainer/Tutor ist in zweierlei Hinsicht wichtig. Einerseits wird dadurch das Bedürfnis nach sozialem Kontakt befriedigt, andererseits können Hilfestellungen in inhaltlichen, lernorganisatorischen oder technischen Fragen erfolgen. Persönlicher Kontakt muss bei den Schulungsvarianten ohne Präsenzveranstaltungen organisiert werden bzw. durch entsprechende Kommunikationstools gewährleistet sein.

5. Ganzheitlichkeit/Wissenstransfer

Um den Schulungsteilnehmern den Nutzen einer Maßnahme unmittelbar einsichtig und das Wissen verwertbar zu machen, müssen die Lerninhalte in bekannte arbeitsplatznahe Kontexte eingebettet werden. Dies erfolgt über speziell auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche im Unternehmen zugeschnittene Aufgabenstellungen. Erleichtert wird die Abstimmung der Schulungsinhalte, indem homogene Teilnehmergruppen geschaffen werden.

6. Lernerfolgskontrolle

Die Lernerfolgskontrolle besitzt zwei wichtige Funktionen. Einerseits erhält der Lerner über Selbsttests eine Rückmeldung über seinen Wissensstand, andererseits können aus den erzielten Werten eines Abschlusstest die Akzeptanz der Schulung und der erfolgreiche Abschluss eines Kurses abgelesen werden. In Abhängigkeit von den erzielten Ergebnissen ist ein Zertifikat auszustellen, das den langfristigen Nutzen der Maßnahme für den Teilnehmer sicherstellt und, persönlich vom Vorgesetzten übergeben, dessen Wertschätzung vermittelt.

7. Maßnahmenevaluierung

Um den Erfolg einer Schulungsmaßnahme beurteilen zu können, müssen einerseits objektive Indikatoren erhoben werden und andererseits eine Rückmeldung durch die Teilnehmer betreffend verschiedener Aspekte der Maßnahme eingeholt werden. Dies kann bereits während oder am Ende der Maßnahme geschehen, wobei die fortlaufende Evaluierung den Vorteil hat, dass bei einer negativen Entwicklung korrigierend eingegriffen werden kann.

8. Wertschätzung der Weiterbildung

Ein nicht nur die speziell gewählte Schulungsvariante betreffender Punkt besteht in der Notwendigkeit der Vermittlung von Wertschätzung der Aus-/Weiterbildung von Seiten der Vorgesetzten. Darauf muss besonderer Wert gelegt werden, da die Bereitschaft und Motivation der Mitarbeiter zur Aus-/Weiterbildung mit einem entsprechenden Verhalten und Einstellung der Vorgesetzten steht und fällt.