

Anywhere – Anytime – Anyone

E-Learning – Lernen als Teil des Arbeitsprozesses

Die Informationstechnologie bestimmt immer mehr Arbeitsaufgaben der Beschäftigten in den Betrieben und Organisationen. Das Wissensniveau im Umgang mit dem PC wächst kontinuierlich. Sind Beschäftigte an das Arbeiten mit verschiedenen Software-Anwendungen gewohnt, liegt der Einsatz von E-Learning-Systemen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung nahe – für alle Beschäftigten losgelöst von Zeit und Raum.

Aus- und Weiterbildung gewinnt an Bedeutung

Vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen, denen die Betriebe mit der Globalisierung, der Schnellebigkeit der Produkte und dem zunehmenden Konkurrenzdruck ausgesetzt sind, steigt die Bedeutung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung rapide an. Neue Bildungskonzepte müssen im Umfeld der neuen Anforderungen entstehen und die erhöhten Wissens- und Qualifizierungsbedarfe der Beschäftigten abdecken.¹

Die inzwischen etablierte *Medienkompetenz* der Beschäftigten und die zunehmende Akzeptanz des Computers zur Aneignung von Informationen und Wissen verlangt nach E-Learning-Systemen als Möglichkeit, „das Lerntempo den beschleunigten Veränderungsprozessen im Betrieb anzupassen“.²

Dabei geht das Thema E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung weit über den Erwerb von Kompetenzen mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationsmittel hinaus. Bei der Entwicklung wirkungsvoller E-Learning-Maßnahmen stehen die Wissensvermittlung und eine durchdachte didaktische Ausrichtung im Vordergrund. Ziel ist es, die Medien so einzusetzen, dass der Kompetenzerwerb effektiv gefördert und die Qualität der Lernprozesse erhöht wird. E-Learning Maßnahmen sind eng mit den strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft, denn „Effektivität bedeutet, dass die betreffenden Geschäftsprozesse so unterstützt werden, dass der Wertbeitrag der Trainingsmaßnahmen zu den Zielen der Geschäftsstrategie der Erfolgsmaßstab ist.“³

Neben der gezielten Unterstützung bei der Umsetzung strategischer Unternehmensziele hat die Durchführung von E-Learning-Maßnahmen für den Betrieb den entscheidenden Vorteil, dass diese Maßnahmen um rund 40 Prozent günstiger sind als Präsenzs Schulungen. Grund dafür sind reduzierte Abwesenheitszeiten der Beschäftigten für die betriebliche Weiterbildung sowie das Entfallen von Reise- und Hotelkosten. Mit einem E-Learning-Programm kann eine größere Anzahl an Beschäftigten

Weiterbildungen absolvieren. Auch lässt sich der Teilnehmerkreis problemlos erweitern. Lerninhalt und Informationen können zudem stets aktuell gehalten werden. Sie stehen genau zu dem Zeitpunkt zur Verfügung, wenn sie benötigt werden. Die zeitnahe beziehungsweise direkte Umsetzung des Gelernten motiviert erfahrungsgemäß die Beschäftigten bei der Durchführung der Lerneinheiten und festigt so deren Wissen nachhaltig.

Chancen und Risiken von E-Learning

Von den Beschäftigten wird insbesondere in international agierenden Betrieben ein hohes Maß an *räumlicher* und *zeitlicher* Flexibilität erwartet.

Der Einsatz von E-Learning-Maßnahmen, die über das Internet beziehungsweise Intranet zur Verfügung gestellt werden, gestattet es ihnen, in uneingeschränktem Umfang zentrale entwickelte Lernangebote unabhängig von Zeit und Raum wahrzunehmen.

Diesen Nutzen erfahren nicht nur Beschäftigte, die beispielsweise im Außendienst tätig sind und außerhalb des *Standorts* Weiterbildungsangebote wahrnehmen, sondern auch Beschäftigte, die zum Beispiel während längerer Abwesenheiten, ja sogar in der Elternzeit *am Ball* bleiben wollen und so erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen absolvieren können.

Konkret bedeutet es jedoch auch, dass der heimische PC eine wichtige Zugangsquelle zur Durchführung von E-Learning-Maßnahmen wird und eine betriebliche Weiterbildung in Form von Telearbeit zu Hause stattfinden kann. Unternehmen nutzen diese Möglichkeit gern für die betriebliche Weiterqualifizierung, und Beschäftigte schätzen es mitunter sehr, in Ruhe von zu Hause aus lernen zu können. Es stört kein Telefon, keine E-Mail lenkt vom Lernprozess ab, und es müssen nicht so nebenbei andere wichtige Arbeitstätigkeiten erledigt werden.



Stefanie Wallbruch

Stefanie Wallbruch ist Beraterin der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW. Die Diplom-Pädagogin beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Einführung und dem Einsatz von EDV-Systemen im Betrieb.

Dessen ungeachtet ist das Unternehmen an dieser Stelle gefordert, einen „ruhigen Lernarbeitsplatz“ bereitzustellen, um konzentriertes „e-lernen“ auch innerhalb des Betriebes zu ermöglichen.

Neben dieser räumlichen Flexibilität, die E-Learning-Maßnahmen in der betrieblichen Weiterbildung ausmacht, liegt ein großer Vorteil in der *Zeitunabhängigkeit*. Von jedem Ort und zu jeder Zeit kann Kompetenzerwerb stattfinden, so dass der Zeitpunkt des Lernens frei gestaltet werden kann und einfacher in den Arbeitsalltag zu integrieren ist. Es besteht dabei mitunter die Gefahr, dass die Grenze zwischen Arbeitszeit und Freizeit verschwimmt. Da sich während der regulären Arbeit oftmals keine Zeit finden lässt, sich betrieblich erforderliches Wissen anzueignen, wird die Lernsequenz nach Feierabend von zu Hause aus absolviert oder wichtige Informationen in der Pause *rausgesucht*. In Zeiten geringerer betrieblicher Anforderungen, die den Beschäftigten bisher ein *Luftholen* ermöglichte (zum Beispiel in Call Centern) sollen nun E-Learning-Sequenzen bearbeitet werden, um beispielsweise im Hinblick auf wichtige Produktneuerungen informiert zu sein. Die Anforderungen steigen und die Möglichkeit, *in ruhigeren Zeiten* liegengebliebene Arbeiten zu erledigen, entfällt. Der Druck vieler Beschäftigter wird dadurch so groß, dass betriebliche Weiterbildung, die erforderlich ist, um die Arbeitstätigkeit gewissenhaft zu erledigen, ein Stressfaktor wird und nicht die individuelle Beschäftigungsfähigkeit stärkt. Lernen erfordert Ruhe, Zeit und Konzentration und das zeit- und ortsunabhängige Lernen darf nicht zum Nachteil der Beschäftigten werden.

Ein Nutzen von E-Learning-Maßnahmen liegt darin, dass in einem Betrieb *alle Beschäftigten* gleichermaßen Bildungsangebote wahrnehmen können, die ein gewisses Maß an Medienkompetenz haben. Je nach Lernstand können das Tempo und der Inhalt an die individuellen Fähigkeiten angepasst werden und die Lernsequenzen können *ohne Scham* so oft wiederholt werden, wie es erforderlich ist. Individuelle Wünsche und Inhalte können berücksichtigt werden, da Fragen direkt an den Tutor und nicht vor der *ganzen Klasse* gestellt werden müssen.

Technische Probleme beim E-Learning können dagegen sehr demotivierend sein, und die Beschäftigten dürfen mit dem Angebot an Informationen nicht überflutet werden. Sie müssen in der Lage sein beziehungsweise eine Anleitung erhalten, für sie sinnvolle Inhalte zu sortieren und mit der Komplexität der eingesetzten Medien angemessen umzugehen. Die persönliche PC-Ausstattung darf dabei nicht entscheidend sein, ob jemand an einer E-Learning-Maßnahme teilnehmen kann.

Insbesondere Beschäftigte, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind, bekommen über das Angebot des zeit- und ortsunabhängigen Lernens breitere Zugangswege zu Weiterbildungsmaßnahmen. Es sind keine aufwendigen Reiseplanungen und Vorabprüfungen der Lokalitäten im Hinblick auf Barrierefreiheit erforderlich, und so wird es möglich, dass sie die gleiche Weiterbildungsmaßnahme absolviert, wie die Kollegen und Kolleginnen.

Das eigenverantwortliche Lernen erfordert von den Beschäftigten ein gewisses Maß an Disziplin, um Lernsequenzen erfolgreich abzuschließen. So fehlen den Beschäftigten Vergleichsmöglichkeiten des Lernerfolges und dies führt zu hohen Anforderungen an sich selbst. Der flexible Umgang mit der Zeit hat häufig zur Folge, dass zu lange, zu viele oder zu wenige Lernse-

quenzen durchgearbeitet werden. Die Abgrenzung von der Arbeitszeit zur Freizeit verlangt hier nach Konsequenz. Bei E-Learning-Maßnahmen, die ausschließlich ohne Präsenzveranstaltungen auskommen, entfällt ein informeller Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Absolventen, der jedoch für viele ein wichtiger Bestandteil bei der Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme ist.

Im Hinblick auf die demografische Entwicklung in den Betrieben und die Konzepte zum altersgerechten Lernen und Arbeiten im Betrieb liegt in der Durchführung von E-Learning-Maßnahmen eine große Chance. Weiterbildungsmaßnahmen können inhaltlich und didaktisch dem steigenden Alter der Belegschaft angepasst und altersgerecht gestaltet werden (zum Beispiel durch zielgruppengerechte Methoden und Didaktik, Lerntempo, Praxisbezug).

Mitbestimmung der Interessenvertretung

E-Learning-Maßnahmen zur betrieblichen Weiterbildung sind mitunter für die Nutzer bequem und flexibel. Denn sie lernen, wenn sie den Bedarf haben, auf dem Niveau, das ihnen liegt und in der eigenen Geschwindigkeit.

Erheben Vorgesetzte jedoch die Forderung, dass die Beschäftigten nach Feierabend von zu Hause noch mal eine Lernsequenz absolvieren, dann ist es höchste Zeit, die richtigen Rahmenbedingungen für ein unbeschwertes virtuelles Lernen im Betrieb abzustecken.

Betriebsräte beziehungsweise Interessenvertretungen haben hier über ihre gesetzlichen Mitbestimmungsrechte die Möglichkeit entsprechende Spielregeln festzulegen.

So muss zum Beispiel die Festlegung eines zeitlichen Rahmens der Verlagerung der betrieblichen Weiterbildung auf die Freizeit entgegenwirken, und die Möglichkeit der Leistungs- und Verhaltenskontrolle (etwa in Form einer Auswertung, wer wie lange braucht, um eine Lernsequenz zu absolvieren) muss datenschutzrechtlich überprüft und durch den Abschluss einer Betriebsvereinbarung ausgeschlossen werden.

Die Interessenvertretungen beziehungsweise Betriebsräte müssen diese Rahmenbedingungen für E-Learning-Maßnahmen festlegen. Dann können die Beschäftigten ohne Bedenken die über das Internet zur Verfügung gestellten Lerninhalte nutzen. Und diese Sicherheit ist geboten, denn die Systeme für das „Lernen im virtuellen Raum“ bieten Funktionen (zum Beispiel bei der Nutzung von Lernplattformen), die weit über die Wissensvermittlung hinausgehen: Neben der Speicherung der individuellen Lernfortschritte (Zeitpunkt des Zugriffs, Dauer, Häufigkeit, prozentgenaue Ergebnisbewertung), erinnert ein „Session Reminder“ daran, welche Lernsequenzen abzuarbeiten sind und der Terminkalender gleicht mit dem Urlaubsplan ab, wann eine Weiterbildungsmaßnahme absolviert werden kann. Diskussionsforen und Chats ermöglichen den Austausch der Lernenden und die Schnittstelle zur Personalakte stellt sicher, dass alle erworbenen Qualifikationen auch erfasst werden.

Letztendlich hängt der Erfolg von E-Learning-Maßnahmen im Betrieb neben vielen anderen Erfolgsfaktoren (zum Beispiel ge-

eignete Lerninhalte, Akzeptanz der Nutzer) von der Unternehmenskultur ab. Diese muss sich dadurch auszeichnen, dass Lernen *und* Arbeiten im Betrieb möglich sind und eine parallele Daseinsberechtigung haben. Beschäftigte und Vorgesetzte müssen in Eigenverantwortung die Notwendigkeit von Weiterbildung erkennen und gezielt verfolgen, um eine Lernkultur im Betrieb zu etablieren.

Lernen als Teil des Arbeitsprozesses

Dabei ist die Ausgestaltung von E-Learning-Maßnahmen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung sehr vielfältig. Virtuelle Lerngruppen und Web-Konferenzen zur Wissensvermittlung sind inzwischen Stand der Praxis in den Betrieben. Inzwischen umfasst das *Lernen im Betrieb* weit mehr als die Durchführung von Trainings oder Kursen. „Es tritt immer mehr ins Bewusstsein, dass ein Großteil des Lernens laufend und im Arbeitsprozess stattfindet.“⁴ Das Wissen und die Wissensweitergabe im Betrieb sollen gesichert und nutzbar gemacht werden. So verschwimmen die Grenzen zwischen E-Learning und Wissensmanagement und der Begriff des *informellen Lernens* etabliert sich. Dieses „nicht-organisierte Lernen“⁵ nutzt die Möglichkeiten des Web 2.0 und findet seine Umsetzung in bereitgestellten Blogs, Twitter und Wikis im Betrieb, wobei es sich hier nicht um *von oben angeordnetes Lernen* handelt. Auf der Grundlage dieser Lernprozesse vernetzen sich Beschäftigte, finden sich Gruppen zusammen und es werden die Mitarbeit und der Austausch verschiedener Akteure im Betrieb gefördert.

Die Lernfähigkeit der Beschäftigten, ihr Wissen und ihre Kreativität werden zunehmend als wichtige Ressourcen in erfolgreichen Unternehmen verstanden. E-Learning-Maßnahmen als Allgemeinbegriff für das Lernen mit modernen Technologien bekom-

men über die Nutzung von Blogs, Twitter und Wikis eine veränderte Ausrichtung und bieten die Chance, innovatives Wissen im Unternehmen zu sichern und kreative Ideen voranzubringen.

Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen stellen sich natürlich die Frage, ob die Nutzung von E-Learning und insbesondere die Formen des Web 2.0 als Weiterbildungsmaßnahme für den eigenen Betrieb geeignet sind, oder ob sie nicht vom *eigentlichen Arbeiten* ablenken. Diese *neuen Formen* des E-Learning erfordern von den Unternehmen die Offenheit, solche Systeme zu nutzen und nicht ausdrücklich in Betriebsvereinbarungen die Nutzung *Sozialer Netze* zu verbieten. Der Erfolg von E-Learning ist gekoppelt an eine etablierte Lernkultur im Betrieb, die die Unterstützung von Prozessen und die Erreichung strategischer Ziele im Auge hat und die ein *Lernen im Arbeitsprozess* als Routine und Alltag versteht.

Quellen

- 1 Back, Andrea; Häusler, Martin; Seufert, Sabine: *E-Learning – Weiterbildung im Internet*. Kilchberg 2001, S. 22f.
- 2 Flum, Thomas: *E-Learning und Unternehmensstrategie*. In: *PERSONAL Heft 03/2002*.
- 3 Back, Andrea: *E-Learning im Unternehmen*. 24.09.2008. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/E-Learning/E-Learning-im-Unternehmen/index.html/?searchterm=e-learning>. Stand 30.07.2010
- 4 siehe Back ebenda
- 5 D-ELAN Deutsches Netzwerk der E-Learning Akteure e.V.: *Lernet 2.0-Praxisleitfaden. Web 2.0 für Lern- und Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*. Juni 2010. <http://www.lernetblog.de/wp-content/uploads/2010/06/LERNET-20-Praxisleitfaden-Web-2-0-fuer-Lern-und-WM.pdf>. Stand 30.07.2010.

erschienen in der Fiff-Kommunikation,
herausgegeben von Fiff e.V. - ISSN 0938-3476
www.fiff.de