

# Einsatz von E-Learning in klein- und mittelständischen Unternehmen

Von Dipl.-Kfm. Thomas Gerwert, GeCon – Unternehmens- und Personalberater GmbH Mönchengladbach

Infolge der immer kürzeren Innovationszyklen ist die betriebliche Aus- und Weiterbildung zum Schlüsselfaktor für wirtschaftlichen Erfolg geworden. Das gilt für Unternehmen und den einzelnen Arbeitnehmer gleichermaßen. Praxiserfahrungen zeigen auf, dass der wachsende Bedarf an aktuellen und individuellen Weiterbildungsangeboten durch einen optimalen Einsatz neuer Technologien schneller und kostengünstiger gedeckt werden kann. Unter dem Schlagwort E-Learning hat es Einzug in die betriebliche Praxis gefunden.

Trotz zunehmender Vernetzung auch kleiner und mittlerer Unternehmen weisen Experten darauf hin, dass die Nutzung von multimedialen bzw. netzgestützten Lernapplikationen sich derzeit nahezu ausschließlich auf große Unternehmen mit mehr als Tausend Mitarbeitern beschränkt.

Im folgenden Beitrag zeigen wir auf, dass sich die Verknüpfung traditioneller Lernformen mit dem Einsatz netzgestützter Lernformen auch für klein- und mittelständische Unternehmen lohnt und zeigt Wege zu einer entsprechenden Strategie und Umsetzung auf.

## 1 Zum Einstieg – Ein paar Begriffe kurz erklärt

Zunächst einmal die wichtigsten Begriffe da sich wie in vielen anderen Themenbereichen auch, spezielle Begrifflichkeiten herausgebildet haben.

### 1.1 Traditionelle Weiterbildung

Hierunter sollen zur Abgrenzung zum vorliegenden Thema die verbreiteten „klassischen“ Lehr – und Lernformen zusammengefasst werden, also z.B. Seminare- Workshops, Literaturstudium, Praktika etc.

### 1.2 E-Learning

Im Rahmen des E-Learnings werden Lerninhalte weitgehend oder ausschließlich unter Verwendung elektronischer Medien vermittelt. Die wichtigsten Lernformen sind dabei **Computer Based Training (CBT)**, **Web Based Training (WBT)** und sog. **Virtuelle Klassenzimmer**.

E-Learning ist also eine Kombination selbstgesteuerten Lernens am Computer kombiniert mit den Übertragungsmöglichkeiten und technischen Ressourcen des Internets sowie moderner Telekommunikation. Es werden interaktive Lerninhalte mit internettypischen Funktionalitäten wie z.B. Chat, Videokonferenzen, virtuelle Bibliotheken, Videosequenzen und Newsgroups, eingesetzt. Die Teilnehmer können Inhalte und Lerngeschwindigkeit in der Regel selber bestimmen.

### 1.3 Blended-Learning

Stellt eine Kombination der traditionellen Weiterbildung und des E-Learning da. Die methodischen Vorteile des Lernens im Rahmen von Präsenzveranstaltungen (Seminare / Workshops) wird begleitet durch einen gezielten Einsatz von E-Learning-Methoden.

### 1.4 Computer-Based-Training (CBT)

Der Computergestützte Unterricht bildet Lernprogramme, die am Computer ablaufen und die die Lernenden interaktiv benutzen. Klassische Beispiele sind PC-Anwenderschulungen und Sprachlernprogramme auf CD-ROM, also Offline-Lernangebote.

### 1.5 Web-Based-Training (WBT)

Hierbei werden Lernprogramme eingesetzt, die aus dem Internet abgerufen werden können und direkt am PC mittels eines Browsers (z.B. MS-Internet-Explorer oder Netscape) bearbeitet werden können. WBT bildet somit einen Teilbereich des CBT, allerdings in Form sog. Online-Lernangebote.

### 1.6 Tele-Tutor / Teletraining

Lehrveranstaltungen finden immer mit einem Trainer oder Dozenten statt. Bei der Nutzung modernen Medien wird das Präsenztraining (als klassisches Weiterbildungsinstrument) durch ein virtuelles Training ersetzt, das sog. Teletraining. Geleitet werden diese Trainingsveranstaltungen von realen Personen, sog. Tutoren. Teletutoren steuern den Unterricht, geben Auskunft bei Rückfragen und verfolgen den Lernerfolg.

## 1.7 Distance-Learning

Umfasst im Prinzip alle Möglichkeiten der Verbreitung von Lerninhalten außerhalb von Klassenzimmern. „Distance Learning“ bildet somit den Oberbegriff für alle Lernformen, die ohne die physische Präsenz in einem Klassenraum stattfinden (zum Beispiel Lehrbriefe oder Schulungsvideos). Im Deutschen ist der Begriff am besten mit Fernstudium zu übersetzen und beschreibt eine Lernsituation, in der sich die Lehrer und die Lernenden an voneinander getrennten Orten befinden; die Trennung kann sowohl räumlich und/oder zeitlich sein.

## 1.8 Synchrones Lernen / Asynchrones Lernen

Beim synchronen Lernen treffen sich die Lernenden und die Tutoren wie im traditionellen Präsenzunterricht zu einer festen Zeit. Die Lerneinheiten werden aktiv vom Tutor betreut.

Beim asynchronen Lernen findet hingegen die Wissensvermittlung und –aufnahme nicht zum gleichen Zeitpunkt statt. Der Lernende kann die Lektion dann abrufen, wenn er die Inhalte benötigt (sog. „learning on demand“ oder „Lernen bei Bedarf“).

## 1.9 Virtuelles Klassenzimmer

Es wird ein reales Klassenzimmer (bzw. Schulungsraum) mit technischen Mitteln simuliert. Eine Interaktion zwischen allen Teilnehmern ist hierbei ebenfalls möglich. In der Regel ist sogar eine visuelle Unterstützung mittels Videoübertragung möglich. Fragen und Antworten können als Ton und geschrieben übermittelt werden.

## 1.10 Lernplattform

Eine spezielle Software, auf die Lernende über Internet oder Intranet zugreifen können und das über spezielle Oberflächen Funktionalitäten, wie Administration von Lernern, Lerninhalten, Übungsaufgaben oder Kommunikationstools ermöglicht.

# 2 Grundlagen einer E-Learning-Strategie

Die berufliche Weiterbildung ist durch globale Tendenzen geprägt, die sich infolge weitreichender Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft für die Organisation der Arbeit und des beruflichen Lernens ergeben.

Unter dem Schlagwort "lebenslanges Lernen" werden Trends und Handlungsperspektiven deutlich, die eine Neuorientierung der beruflichen Weiterbildung in den Unternehmen zur Folge haben. Die Wissensbestände veralten in zunehmend kürzeren Zyklen. Schnellere Produktentwicklungsprozesse, Absatzmarktänderungen und immer raschere technologische Innovationsschübe verkürzen die Halbwertszeit des Wissens kontinuierlich.

Alle diese Veränderungen und Entwicklungen machen eine "Ad-hoc-Qualifizierung" unverzichtbar, die "just-in-time" dem Lernenden Informationen und Wissen vermitteln kann.

Da in diesem Szenario der Lernende in den Vordergrund rückt, ist eine weitere Folge die Individualisierung der Weiterbildung. In zunehmendem Maße sind die Mitarbeiter in den Unternehmen gezwungen, ihren für die Bewältigung der Arbeitsaufgaben notwendigen Wissensbestand selbstgesteuert zu aktualisieren.

Nach dem „Baukastenprinzip“ bestimmt der Lernende die einzelnen Bestandteile seines Wissens selbst. Damit einher geht auch die Notwendigkeit, dass Arbeiten und Lernen gleichzeitig stattfinden. Diese Synchronität ermöglicht es den Lernenden, ohne Herauslösung aus dem Arbeitsprozess praxisnah und kontinuierlich neueste Informationen und Wissensbestände zu erwerben. Die Vermittlung der hierfür nötigen Inhalte mittels E-Learning ermöglicht schließlich ein flexibles Lernen mit reduzierten Reibungsverlusten, etwa durch den Wegfall von Reisezeiten und Seminartagen.

Die erfolgreiche Einführung von E-Learning als Teil der ganzheitlichen Organisationsentwicklung im Rahmen einer strategisch orientierten Personalentwicklung ist von allen Unternehmensteilen und –hierarchien abhängig.

Dies setzt bei allen Beteiligten den Abbau von Barrieren voraus, die stets bei der Einführung von Veränderungen als Begleiterscheinung auftreten, wie Widerstände, Übermotivation, Ängste und Konflikte.

## 2.1 Grundsätze für eine erfolgreiche Umsetzung von E-Learning

Um E-Learning erfolgreich in Unternehmen umzusetzen sollte dies Bestandteil einer ganzheitlichen Strategie auf dem Weg zur lernenden Organisation sein. Die folgenden Grundsätze sollten bei der Strategiefindung Berücksichtigung finden:

### Grundsätze für die erfolgreiche Umsetzung von E-Learning

- Lernen ist als elementarer Bestandteil der Organisationsentwicklung zu betrachten
- Mitarbeiterqualifizierung ist ein Teil der Managementaufgaben, also der Führungskräfte und nicht nur der Mitarbeiter selbst.

- Weiterbildung der Mitarbeiter sollte im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems integriert werden
- Lernkultur zum Schulungsthema für alle Führungskräfte und Mitarbeiter machen
- Über E-Learning regelmäßig und offen über alle Unternehmenskanäle kommunizieren
- Führungskräfte bei der gesamten Kommunikation von Anfang an mit einbeziehen
- Referenzen und Testprojekte nutzen
- Ganzheitliches Ausbildungskonzept erarbeiten, das einen Mix aus klassischen Präsenzs Schulungen und Elemente des E-Learnings umfasst
- Partizipation aller betreffenden Mitarbeiter bei der Erarbeitung der Lernformen und Lerninhalten
- Benennung und Schulung eines Verantwortlichen für die Umsetzung des E-Learnings
- Anpassen der unternehmerischen Lernkultur, dass feste Lernzeiten, auch am Arbeitsplatz, möglich sind
- Trainingsbegleitende Unterstützung durch Berater, Trainer, Kollegen und Führungskräfte
- Anreize schaffen, die karrierefördernd sind und/oder Anerkennung bei Kollegen schaffen
- Lernziele, Lerninhalte und Lernfortschritte kontinuierlich prüfen (Aufbau eines Weiterbildungscontrollings)

### **3 Die Umsetzung des E-Learning in Unternehmen**

Eine erfolgreiche Umsetzung von E-Learning-Projekten setzt voraus, dass diese in strategische Gesamtüberlegungen des Unternehmens eingebettet sind.

#### **3.1 Projektinitiative**

Es ist wie bei allen Projekten so auch bei der Umsetzung eines E-Learning-Projektes wichtig, bereits im ersten Schritt planvoll zu arbeiten und eine Grundstruktur zu beachten. Der erste Arbeitsschritt ist daher die Erstellung eines Projektplanes, der wesentliche Inhalte und Meilensteine umfasst. Er sollte permanent fortgeschrieben und ggf. angepasst werden.

#### **3.2 Ziele von E-Learning im Rahmen einer Unternehmensstrategie**

Da das E-Learning wie oben beschrieben Teil eines Gesamtkonzeptes ist, die Realisierung auch an die Gesamtstrategie anzulegen.

Mit der Einführung sollen verschiedene Ziele erreicht werden, so dass es sinnvoll erscheint Zielformulierungen festzuhalten, die nachprüfbar sind.

##### **3.2.1 Strategisches Ziel**

Im Mittelpunkt steht die Frage: Welches strategische Ziel soll mit dieser Maßnahme verbunden werden? Also z.B. die Entwicklung eines Weiterbildungsprogramms mit dem Ziel der Sicherstellung einer permanenten Verbesserung der Beratungsqualität.

##### **3.2.2 Leistungsziele**

Hier bieten sich zielgruppenorientierte Ziele an, wie z.B. spezielle Bildungsangebote abgestimmt auf Außendienstmitarbeiter oder das Verkaufspersonal.

Weiteres Ziel könnte es sein, durch gezielte Lernmaßnahmen neue Märkte oder Kundengruppen zu erschließen (z.B. Sprache, Interkulturelle Trainings).

##### **3.2.3 Monetäre Ziele**

Die Steigerung des Umsatzes als Resultat einer besseren Verkaufsschulung oder die Senkung von Reisekosten für die Teilnahme an Präsenzseminaren.

### **3.3 Bestandsaufnahme der Ausgangssituation (Ist-Analyse)**

Bei der Bestandsaufnahme bietet sich eine gesamtheitliche Betrachtungsweise des Aus- und Weiterbildungswesens im Unternehmen an. Hierbei ist auch gleich zu berücksichtigen, ob und in wie weit bereits Elemente des E-Learnings eingesetzt werden<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Unterstützung finden Unternehmen bei der Evaluierung auch im Internet z.B. unter eLearnCheck®

### 3.4 Konzeption des E-Learning-Projektes

Bei der Konzeptionsphase geht es ins Detail und umfasst insgesamt die nachfolgend behandelten Inhalte:

#### 3.4.1 Analyse und Definition der Zielgruppe

Die Zielgruppenanalyse sollte im Ergebnis vor allem aufzeigen, welcher Personentyp durch die Maßnahmen angesprochen werden soll (Führungskräfte/Management, Fachexperten, Anwender/Sachbearbeiter, Auszubildende etc.) sowie welcher Steuerungsgrad für das Lernsystem vom Nutzer gewünscht/realisierbar ist (gering, mittel, hoch).

#### 3.4.2 Spezifikation der Bildungsbedarfe

Abhängig von den Ergebnissen der Zielgruppenanalyse geht es im Rahmen der Bedarfsspezifikation vor allem um die Abklärung der Kompetenzen, die mit der E-Learning-Maßnahme bei den Lernenden gefördert werden sollen. In Verbindung damit können auch Überlegungen zur Strukturierung des Lernstils sowie des Multimediagrades (gering, hoch, mittel) angestellt werden.

#### 3.4.3 Informations-/Materialsammlung

Im Rahmen der Informations- und Materialsammlung geht es darum, eine erste Strukturierung der Inhalte (Strategieinhalte, Fachinhalte, Methodeninhalte, Produktinhalte) vorzunehmen. Im Ergebnis sollte eine Grobgliederung des Lehrstoffs in kleinere Lerneinheiten vorliegen.

#### 3.4.4 Lehr-/Lernstrategieüberlegungen

Hier stehen Überlegungen zur Verzahnung der Phasen des Präsenzlernens, des Teleteachings, des mediengestützten Einzellernens und der netzbasierten Kommunikation im Mittelpunkt. Als Orientierung kann festgehalten werden, dass mediengestütztes Einzel- und Gruppenlernen die Selbstorganisation der Lernfortschritte erlaubt.

In den Präsenzphasen kann demgegenüber mit verringertem Zeitumfang und größerer Flexibilität als bei herkömmlichen Vermittlungsformen (Unterricht, Seminar, Lehrgang) das selbstgesteuerte Lernen begleitet und gefördert werden sowie zusätzlicher Lerngegenstände erarbeitet werden.

#### 3.4.5 Aufstellen von Anforderungsprofilen (technisch, konzeptionell, inhaltlich):

Technische Anforderungsprofile stellen zum einen auf die Hardware-, zum anderen auf die Softwareseite ab. Um erfolgreich E-Learning einzusetzen sind bestimmte Basistechnologien erforderlich<sup>2</sup>:

Asynchrone Medien	Synchrone Medien
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elektronische Mailsysteme</li> <li>● Asynchrone Diskussionsforen; Computer-Conferencing-Systeme, Newsgroups, Usenet</li> <li>● Online-Datenbanken, News-Services,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Online-Chat</li> <li>● Desktop-Videokonferenzsysteme</li> <li>● Whiteboards</li> <li>● Application-sharing</li> <li>● Elektronische Meeting-Support-Systeme</li> </ul>

Tabelle: Basistechnologien

#### Praxistipp:

Stets die IT-Abteilung von Anfang an ins Projektteam involvieren, um die EDV-Schnittstellen zu anderen Systemen genau zu spezifizieren und die Anforderungen systemgerecht zu erarbeiten

Alle konzeptionellen Ergebnisse lassen sich in einer Ergebnistabelle wie folgt zusammenfassen:

Teilbereich	Anforderungen
Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Präsenzseminare</li> <li>● Teleteaching (synchron/asynchron)</li> <li>● Online-Tutorials</li> <li>● Telekooperationen</li> <li>● Lernerfolgskontrollen</li> <li>● Weitere...</li> </ul>
Funktionen (für jeden Geschäftsprozess)	z.B. Geschäftsprozess Teleteaching: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inhaltliche Vorbereitung durch Teleteacher</li> <li>● Organisatorische und technische Vorbereitungen</li> <li>● Durchführung des Teleteachings</li> <li>● Auswertung der Veranstaltung</li> </ul>

<sup>2</sup> Seufert,S.; Back,A.; Häusler, M.; E-Learning. Weiterbildung via Internet. Das „Plato-Cookbook“ für internetbasiertes Lernen; Kirchberg Smartbooks, 2001

Softwareanforderungen	<ul style="list-style-type: none"><li>● Entwicklungsarbeiten mit Autorensoftware</li><li>● Einfache Administration des Angebotes</li><li>● Überschaubare Bedienung für Teilnehmer</li><li>● Integration in vorhandene IT-Systeme</li></ul>
Hardwareanforderungen	<ul style="list-style-type: none"><li>● Notwendige Ausstattung zur Nutzung der Lernplattform</li><li>● Technologie-Ausrüstungen auf Lernerseite</li></ul>

Tabelle: Konzeptionsergebnisse

### 3.5 Kosten und Nutzen des E-Learnings

Bei der Initiierung eines E-Learning-Projektes sind einige Kostenpunkte zu berücksichtigen:

- Kosten (Honorare und Reisekosten) für Dozenten/Trainer (interne und externe)
- Kosten für Moderatoren, Betreuer, Tutoren, Prüfer etc. (interne und externe Beteiligte)
- Kosten für Koordination/Management der Maßnahme(n)
- Kosten für Administration, Buchhaltung, Disposition etc.
- Kosten für den Entwurf der Inhalte der Lerneinheiten und für Multimedia-Design
- Kosten für die Entwicklung der Anwendungssysteme
- Kosten für temporäre Wartung/Pflege der Technik-Systeme
- Kosten für gekaufte (fremderstellte) Hardware inkl. Netz-Hardware und Betriebssystem
- Kosten für gekaufte/gemietete (fremderstellte) E-Learning-Anwendungs-systeme
- Evt. CBT-/WBT-Software inkl. Netz-Software
- Kosten für gekaufte/gemietete Lern-Plattform (Einmal-Lizenzen plus periodisch zu zahlende Lizenzen)
- Kosten für gekaufte/gemietete Werkzeug-Systeme und Support Software (Tools, Datenbank-Management-Systeme, Knowledge-Management-Systeme etc.)
- Kosten für die Entwicklung und Distribution von flankierend eingesetzten Handbüchern etc.
- Kosten für Kauf von Material (z. B. fremdbezogenes Begleit- und Schulungsmaterial)
- Kosten für Betrieb/Management der Technik-Systeme (anteilige Kosten der durch eigenes Service-Zentrum oder durch Outsourcer betriebenen Technik-Systeme)
- Kosten für Betrieb/Benutzung/Management der Netze (z.B. anteilige Kosten der durch externe Provider betriebenen Netze)

Den aufgeführten Kosten stehen natürlich auch ein (potenzieller) Nutzen gegenüber, die nachfolgend kurz aufgeführt werden:

- Reduzierung der Kosten für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Verkürzte Schulungsdauer / Lernzeiten pro Maßnahme
- Erhöhung des Nutzens von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Steigerung der Lernmotivation und der Arbeitsmotivation der Lernenden
- Verbesserte Integration in die bestehende Organisation der betrieblichen Aus-/ Weiterbildung,
- Höhere Wirksamkeit der Organisation der betrieblichen Aus-/Weiterbildung,
- Verbesserte Praxisorientierung der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- Effizienteres Teilnehmer-/Ausbilder-Verhältnis,
- Erhöhte Erfolgsquote gegenüber früher durchgeführter, vergleichbarer Maßnahmen
- Erhöhte Änderungsfähigkeit und -geschwindigkeit der Organisation in der Aus-/Weiterbildung,
- Begrenzung oder Verringerung des Umfang der Einweisungszeit für die Lernenden,
- Begrenzung oder Verringerung des Umfang der Einweisungs-, Umschulungs-Fortbildungszeiten für die Dozenten, Betreuer etc.,
- Systematisches Controlling der Wirtschaftlichkeit/Wirksamkeit der Maßnahmen

### 3.6 Erwartungen an multimediale Lernsoftware

Es gibt eine Vielzahl von Lernsoftware auf dem Markt. Oftmals ist es unerlässlich, eigene Programme zu kreieren um die unternehmensspezifischen Gegebenheiten abzubilden. Für viele Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ist aber der Einsatz qualifizierter vorhandener Lernsoftware völlig ausreichend. Die wichtigsten Anforderungen und Erwartungen sind.

- Flexibilität des Lernens
- Zeitersparnis
- Individuell zugeschnittenes Lernen
- Aspekte der Kostenersparnis und Effektivität
- erhöhte Qualität des Lernens

Um nun die richtige Software auszuwählen ist eine umfangreichere Analyse notwendig. Diese lässt sich am erfolgreichsten durch sog. Bildungsdatenbanken bzw. Datenbanken für Lernsoftware erzielen.

Eine erste Orientierung gibt die nachfolgende Tabelle:

Datenbank	Anbieter
Bildungssoftwareatlas	IBI – Institut für Bildung in der Informationsgesellschaft und IfB – Institut für Bildungsmedien
Datenbank Bildungsmedien	Institut für Film und Bild in Wissenschaft und Unterricht
Distance-Learning-Course-Finder	ICEF – International Conferences, Exhibitions and Fairs
ILTEC	International Learning Technology Center Munich

Tabelle: Übersicht von Datenbanken für Lernsoftware

Eine weitere Hilfestellung bieten sog. Kriterienkataloge. Diese beinhalten eine Liste von Einzelmerkmalen mit denen die Qualität einer Lernsoftware bewertet werden kann.

## 4 Multimediales und netzgestütztes Lernen – Zukunftspotenziale

Entwicklung und Einsatz des E-Learning zur Unterstützung des unternehmensweiten Aus- und Weiterbildungswesen sind inzwischen umfänglich technisch machbar. E-Learning ist in vielen Situationen wirksam und wirtschaftlich. Mit Hilfe des E-Learning sind Nutzenpotenziale erreichbar, die mit herkömmlichen Lehr- und Lernmethoden nicht realisiert werden können.

Nachfolgend sollen einige Thesen im Sinne derzeitiger Trends bzw. eines Ausblicks über die weiteren zukünftige Entwicklung des E-Learnings wiedergegeben werden:

**These 1:** Die Dynamik der E-Learning-Technologie-Entwicklung ist außerordentlich stark. Das Marktangebot wird sprunghaft zunehmen. Gleiches gilt für die Zahl der Anbieter an die hohe Ansprüche gestellt werden. Funktionalität und Qualität der angebotenen Systeme und Komponenten werden immer besser und ermöglichen immer anspruchsvollere Lösungen.

**These 2:** In vielen Unternehmen wächst das Know-how, wie man das qualitativ verbesserte und quantitativ vergrößerte Produkt-Angebot erfolgreich erschließen kann. Einige Unternehmen sind allerdings weiterhin sehr zurückhaltend und haben bisher keine Maßnahmen ergriffen, um die Potenziale des E-Learning kennen zu lernen.

**These 3:** Viele Anzeichen sprechen dafür, dass Umfang und Qualität der Anstrengungen im Bereich der betrieblichen Aus-/Weiterbildung schon heute und erst recht in Zukunft für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und für die Position im Wettbewerb maßgeblich sein werden. Betriebliche Aus- und Weiterbildung ist oder wird für immer mehr Unternehmen ein strategischer Erfolgsfaktor.

**These 4:** Je länger ein Unternehmen wartet, bis es sich dazu entschließt, E-Learning zumindest zu erproben, desto mehr wird es wahrscheinlich später tun müssen, um den entstandenen Rückstand aufzuholen.

**These 5:** E-Learning wird die herkömmliche Aus-/Weiterbildung nicht ersetzen, aber in starkem Umfang ergänzen. Enorme Bedeutung werden in naher Zukunft Mischformen von herkömmlicher und E-Learning-basierter Aus-/ Weiterbildung in den Unternehmen erhalten (sog. Blended-Learning).

**These 6:** Unternehmen müssen klare Zielvorstellungen entwickeln und daraus Langfrist-Konzepte entwickeln, was sie wie und bis wann im Bereich betrieblichen Aus-/Weiterbildung erreichen wollen. Dieser Bereich ist aufgrund seiner unmittelbaren Auswirkungen auf den Faktor „Human Capital“ sehr wichtig.

**These 7:** Kosteneinsparungen sind ein wichtiges Teilziel jedes betrieblichen Langfrist-Konzepts. Es wäre aber ein Fehler, denjenigen zu glauben, die den Unternehmen einreden wollen, dass man E-Learning einrichten müsse, um damit in jedem Falle Kosten zu sparen.

**These 8:** Ein ebenso gravierender Fehler bestünde darin, dass man anderen Glauben schenkt, die den Anwender einreden wollen, dass mit dem Einstieg in diese Formen der betrieblichen Aus-/Weiterbildung riesige Investitionen für Audio- und Video-Produktionen verbunden seien, Kosten von Dimensionen, wie man sie sich im Aus-/Weiterbildungs-Bereich weder vorstellen noch leisten kann.

Audio- und Video-Produktionen können nur dann in Betracht kommen, wenn sich aus didaktischer Perspektive konkreter Nutzen bzw. Nutzensteigerungen realisieren lassen.

**These 9:** Die langfristig überzeugenden Argumente für das E-Learning liegen im Bereich der realisierbaren Qualitätsverbesserungen und Nutzenzuwächse. Dabei kommt den didaktischen Verbesserungen von Aus-

und Weiterbildungsmaßnahmen eine Hauptrolle zu. Didaktische Verbesserungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass anspruchsvolle Lernziele erreicht und darauf aufbauend Leistungssteigerungen in den Arbeitsprozessen realisiert werden können.

**These 10:** Erfolgreiche Langfrist-Konzepte für die Betriebliche Aus- und Weiterbildung müssen die Bereitschaft der Unternehmen zu gravierenden Veränderungen in der Aus- und Weiterbildungs-Organisation erkennen lassen. Die Beibehaltung der für herkömmliche Aus- und Weiterbildungsprozesse ausreichenden Organisationsstrukturen verhindert den langfristigen Erfolg.

Gekürzte Fassung einer Veröffentlichung im Haufe-Verlag  
Mönchengladbach im Februar 2004

**Unternehmen die sich für die Einführung von E-Learning bzw. Blended-Learning interessieren informieren wir gerne über Möglichkeiten, Chancen, Workshops zum Thema und Fördermöglichkeiten.**

### **Zur GeCon – Unternehmens- und Personalberater GmbH**

Gegründet im September 1999 liegt der Fokus der Beratung auf umsetzungs- und erfolgsorientierte Beratung, abgestimmt auf den individuellen Bedarf des Auftraggebers.

Hierbei setzt die GeCon auf gut ausgebildete sowie berufserfahrene Berater die in verschiedenen Positionen erfolgreich tätig waren.

Der Geschäftsführende Gesellschafter, Herr Diplom-Kaufmann Thomas Gerwert ist zertifizierter Unternehmensberater im Bundesverband deutscher Volks- und Betriebswirte e.V. (bdvb).

Mit zur Zeit 10 Beratern ist die GeCon bundesweit tätig und ist anerkannter Partner sowohl von KMU als auch Großunternehmen.

#### Kontakt:

GeCon – Unternehmens- und Personalberater GmbH  
Lockhütter Str. 153a – 41066 Mönchengladbach  
Telefon: 02161-992512 – Telefax: 02161-992513  
Email: post@gecon.de  
Internet: www.gecon.de