

# E-Learning kommt ... auch in die Unternehmen!

Sinn und Unsinn des Lernens am und mit dem Computer ist heftig umstritten.

Der ›neu-Tech‹-übliche Euphorie auf der einen Seite steht die totale Ablehnung auf der anderen gegenüber. Derweil hat sich in der Praxis der berühmte ›goldene Mittelweg‹ schon fast durchgesetzt: Auf die richtige Mischung von herkömmlichem Seminar und E-Learning kommt es an!

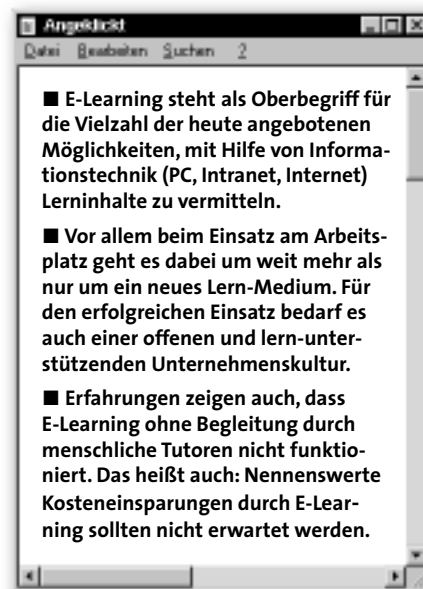
**E**-LEARNING IST DAS Zauberwort eines sich neu entwickelnden Markts und veränderter Lernsituationen – auch und gerade in Unternehmen. Dabei verspricht der Begriff des E-Learning (des elektronischen Lernens) mehr als nur eine Vielfalt neuer Möglichkeiten des Lernens und eine unbegrenzte Auswahl ›virtueller‹ Trainingsmethoden im Inter- und Intranet. Und in der Tat ist E-Learning nicht nur eine einfache Fortsetzung der üblichen Lernpraxis mit neuen Medien. Das Lernen am Computer und über Internet/Intranet stellt eine eigene Methodik dar und prägt – allein schon durch den Umgang mit der Technik – eine neue Lernkultur. Wie Lernen überhaupt, muss jedoch auch dieses Lernen gelernt werden und erfordert spezifische Kompetenzen – sowohl auf Seiten der Lernenden, als auch auf Seiten der (unverzichtbaren!) Begleitung und Betreuung.

Deshalb mangelt es, vor allem in den Unternehmen, zumeist auch nicht an den technischen Voraussetzungen, sondern an didaktisch guten Konzepten und Inhalten des E-Learning. Sicher ist dabei auch, dass die neuen Lernformen des E-Learning die ›klassische‹ Fortbildung nicht überflüssig machen werden.

Die heute häufigsten Lernangebote folgen deshalb dem Prinzip ›Blended Solutions‹ (blended = gemischt, solution = Lösung), sind also eine Mischung aus klassischen und ›elektronischen‹ Lernformen.

## E-Learning am Arbeitsplatz

NEBEN DEM HEIMISCHEN PC bietet der Arbeitsplatz wohl eine der wichtigsten Zugangsmöglichkeiten für E-Learning-



Angebote. Deshalb ist es nur konsequent, dass vor allem große Unternehmen diese Möglichkeiten auch für die betriebliche Weiterqualifizierung nutzen wollen und können. Der erfolgreiche Einsatz von IT-gestützten Lernkonzepten (IT = Informationstechnik) in Unternehmen hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab, die über die üblichen Fragen der Realisierung oder Akzeptanz neuer Technologie-Umgebungen weit hinausgehen. Diese Faktoren finden sich auf der strukturellen, der ›kulturellen‹ und der strategischen Ebene eines Unternehmens:

E-Learning als IT-gestütztes Lernen bedingt in Unternehmen ein spezifisches Verständnis von Lernen und Weiterbildung als einem arbeitsplatz-nahen Prozess, und dazu eine Kultur des offenen Umgangs mit Informationen, Lernen und Wissen im Unternehmen (= Wissensmanagement; siehe auch: ›Wissensmanagement – Bedeutung für Gesellschaft und Betrieb‹ in CF 1/02 ab Seite 4).

›Lernen wird Teil des Arbeitsprozesses‹ – noch sind solche Visionen fernab jeder Realität und gute E-Learning Konzepte für den betrieblichen Alltag rar.



Doch E-Learning wird sich als konsequente Fortführung des Anspruchs auf und des Zwangs zum lebenslangen Lernen in den Unternehmen erweisen.

Die meist-gepriesene neue Qualität des E-Learning liegt dabei im ›Lernen auf Abruf‹ gegenüber dem alten ›Lernen auf Vorrat‹. Was damit gemeint sein soll, liegt auf der Hand: Es sind die flexiblen Einsatzmöglichkeiten und die stete Verfügbarkeit der Lerninhalte, die dadurch nicht nur attraktiver werden, sondern auch eine höhere Lernmotivation gewährleisten sollen. Hinzu kommt, dass vor allem in schnelllebigen Branchen, wie zum Beispiel der Telekommunikations- und Computerindustrie, der Sicherung eines stets aktuellen Wissensstands eine wettbewerbsentscheidende Rolle zukommt.

Neben Effizienz und Effektivität – bei E-Learning besonders wichtig – werden viele weitere Vorteile des E-Learning-Einsatzes gesehen: Das Lernen des Umgangs mit neuen Medien (Medienkompetenz der Beschäftigten), schnelles Abdecken spezieller Wünsche, leichtere Rückkopplung und qualitative Weiterentwicklung des Lernangebots, räumliche und zeitliche Unabhängigkeit des Informationsangebots und Lernprozesses, Kontakt mit sonst nicht erreichbaren Beschäftigten (z.B. in anderen Abteilungen) und schließlich ein gezielteres Eingehen auf Bedürfnisse und Voraussetzungen der Lernenden. Auch eine

**CBT = Computer Based Training = computergestütztes Lernen am PC ohne Vernetzung mit anderen Lernenden und/oder einem Tutor;**  
**WBT = Web Based Training = netzgestütztes Lernen mit Anschluss an Internet (World Wide Web) oder Intranet, also mit der Möglichkeit des direkten Kontakts in einer Lerngruppe.**

CBT- und WBT-Kursen die Gefahr beinhaltet, dass das gesamte Lernkonzept scheitert.

---

### Es ist nicht alles Gold, was glänzt

---

FÜR DIE FRAGE, welches E-Learning-Angebot für welche Beschäftigten geeignet sein könnte, gibt es bisher kein allgemein gültiges Bewertungssystem. Gleiches gilt für die Qualifikationsanforderungen an Tutoren und Betreuer. Überhaupt ist es eine Eigenart dieser neuen und dynamischen Branche, dass zuverlässige Qualitätsmerkmale und Einstufungskriterien, gerade für WBT- und CBT-Programme, fehlen. Entscheidend für die (innerbetriebliche) Akzeptanz der neuen Medien ist aber der *Status*, der einer Fortbildungsmaßnahme zugemessen wird. Soll mehr erreicht werden als eine unverbindliche Spielerei mit CBT-Programmen, müssen diese also mit der Möglichkeit der Zertifizierung (z. B. der erworbenen Kompetenzen) verbunden sein. Dies aber setzt einen qualifizierten Abschluss und eine systematische Auswertung der angebotenen Kurse voraus.

Wenn als zwei der größten Vorteile des E-Learning die *Interaktivität* (Dialog zwischen Mensch und Software) und andererseits die *Vernetzung* des Informationsaustauschs (z. B. auf internationaler Ebene) genannt werden, erscheint das etwas merkwürdig, denn beides sollte bei *jedem* (guten) Weiterbildungsangebot – computergestützt oder nicht – immer vorhanden sein. Tatsächlich ist es eher umgekehrt: Die *räumliche und zeitliche Entkopplung des Lernprozesses* ist der entscheidende Vorteil gegenüber konventionellen Bildungsangeboten. Dass es die Möglichkeit der Kommunikation der Lernenden untereinander und mit dem Lehrenden gibt, ist ja nicht gerade neu. Was neu ist, sind die Dimensionen – mögliche Teilnehmeranzahl, zu überwindende räumliche Distanzen, Dezentralität –, die durch den Einsatz der neuen Lernmedien erreicht werden können.

Einschränkend muss allerdings hinzugefügt werden, dass gute E-Learning-Angebote offensichtlich nicht mit *beliebig großen* Teilnehmerzahlen operieren können, sondern dass die notwendige gute Betreuung durch Tutoren – wie in klassischen Bildungsangeboten auch –

doch nur eine überschaubare Anzahl von Teilnehmenden zulässt. Das heißt umgekehrt auch, dass sich erst mit einer Vielzahl potenzieller Teilnehmer über mehrere Kurse hinweg die Entwicklung von E-Learning-Angeboten überhaupt rechnet. Einmal entwickelt, sind sie dann durchaus flexibel an spezifische Gruppen und Inhalte anzupassen und lassen sich in einer Vielzahl von Situationen einsetzen.

Die Kehrseite dieses Vorteils ist eine der größten Schwierigkeiten bei dieser Art des Lernens: Die räumliche und zeitliche Entkopplung der Kommunikation im Lernprozess führt zum Wegfall wichtiger Merkmale des gewohnten zwischenmenschlichen Umgangs beim Lernen. Ohne Video- und Bildübertragung zum Beispiel fehlen alle Gesten und sonstigen nicht-sprachlichen Verhaltensweisen der Gesprächspartner. Und bei einer reinen E-Mail-Kommunikation fehlt sogar noch die Stimme, die Hinweis zum Beispiel auf *Stimmungen* geben kann. Diese Defizite können bei einer länger andauernden Kommunikation sehr leicht zu ernststen Schwierigkeiten und Missverständnissen führen. Andererseits ermöglicht das Annehmen anonymer Persönlichkeitsmerkmale und erfundener Rollen (indem sich eine Frau beispielsweise als Mann ausgibt) neue Erfahrungen und Erkenntnisse.

Deutlich zeigt sich aber auch, dass für erfolgreiches E-Learning eine neue Form der Medienkompetenz erforderlich ist – gleichauf mit einem hohen Maß an Selbstorganisations-Fähigkeit und Motivation. In der Regel stellen die Lernenden sehr schnell fest, dass für den selbstverantwortlich zu gestaltenden ›Einbau‹ des Lernens in den (betrieblichen) Tagesablauf geeignete Methoden und Rhythmen erst noch gefunden werden müssen. Es ist wohl davon auszugehen, dass die flexiblen und selbstbestimmten Lernformen des E-Learning zunächst vor allem den Beschäftigten entgegenkommen, die diese Formen des Lernens aus eigener Initiative (und Begeisterung) vorziehen.

Entwurf einer

## Betriebs-/Dienstvereinbarung zum E-Learning in der Pilotphase

Zwischen der ABC und dem Betriebs-/Personalrat wird folgende Betriebs-/Dienstvereinbarung geschlossen:

*(Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in der gesamten Dienstvereinbarung ausschließlich die weibliche Form benutzt.)*

### Präambel

Ziel ist es, neben Präsenzseminaren E-Learning als Bestandteil der Lehr- und Lernmethoden in Bildungs- und Qualifizierungsprozessen der ABC zu etablieren. Diese Dienstvereinbarung regelt den Umgang im Bereich des E-Learnings auf der Lernplattform der XYZ.

ABC und Betriebs-/Personalrat sehen die Notwendigkeit, die Einführung und Anwendung von E-Learning verträglich zu gestalten, um eine angstfreie und kompetente Nutzung zu ermöglichen.

### § 1 Begriff

E-Learning ist ein Oberbegriff für elektronisch unterstütztes Lernen. Es handelt sich dabei um eine neue Lernform, die sich die Möglichkeiten der modernen Kommunikationstechnologien (Internet/Intranet) zunutze macht.

Mit Hilfe eines Personal Computers mit Internet-Anschluss kann der Lernende Lernmaterialien (z.B. Lernprogramme, Schaubilder, Arbeitsunterlagen, Aufgaben usw.) abrufen und bearbeiten. Dieser Selbstlernprozess kann durch die Kommunikation mit anderen Lernenden und einer Lernbegleiterin (Tutorin) z.B. mittels E-Mail und Newsgroups unterstützt werden.

### § 2 Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für alle Beschäftigten der ABC, die Zugang zum E-Learning-Pilotsystem haben und für die Nutzung der Lernprogramme registriert sind.

### § 3 Zielsetzung

Ziel dieser Vereinbarung ist es, im Rahmen einer Pilotphase den Einsatz von internet-basierten Schulungsmaßnahmen zu erproben. In der Pilotphase soll ermittelt werden, ob sich E-Learning als grundsätzliches Aus- und Weiterbildungsangebot in der ABC eignet und auf welcher weiteren Basis die erzielten praktischen Erfahrungen innerhalb der ABC umgesetzt werden können.

### § 4 Ausschluss von Verhaltens- und Leistungskontrolle

ABC und Betriebs-/Personalrat stimmen darüber überein, dass die E-Learning-Techniken nicht zur Überwachung von Leistungen oder Verhalten der Mitarbeiterinnen eingesetzt werden. Auch der Inhalt von Dateien wird nicht als Hilfsmittel zur Leistungskontrolle verwandt. Für personenbezogene Daten, die im Aus- und Weiterbildungsprozess als Nebenprodukt anfallen oder aus Daten des Lernprozesses abgeleitet werden können, wird gewährleistet, dass diese Daten nicht unter dem Gesichtspunkt einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Mitarbeiterinnen ausgewertet werden.

Der Lernstatus und Testergebnisse werden nur im Rahmen und soweit für das Pilotprogramm erforderlich gespeichert und ausgewertet.

### § 5 Rahmenbedingungen für E-Learning

E-Learning wird nicht als priorisierte Qualifizierungsform eingeführt.

Die Lerneinsätze im Rahmen der E-Learning-Maßnahme sind Arbeitszeit. Um den Vorteil der flexiblen Lernzeit zu nutzen und die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiterin

bei der Aus- und Weiterbildung zu fördern, soll der Mitarbeiterin ein möglichst hoher Entscheidungsspielraum über die Verteilung der Einsätze eingeräumt werden.

Um die E-Learning-Angebote nutzen zu können, wird ein Multimedia-PC (Soundkarte, Kopfhörer) mit Internet-Zugang benötigt. Da nicht jeder Arbeitsplatz-PC mit einem Internet-Zugang und einer Soundkarte ausgestattet ist, und auch nicht jede Beschäftigte am Arbeitsplatz lernen kann, müssen so genannte Lernstationen (Lernzentren) zur Verfügung gestellt werden. Diese müssen den ergonomischen Anforderungen der Bildschirmarbeitsplatzverordnung entsprechen und erforderlichenfalls 'barrierefrei' sein.

Die Lernzentren müssen in einem für den Großteil der Arbeitsplätze gut erreichbaren und dem Lernen förderlichen Raum (ruhig gelegen, angenehme Atmosphäre) eingerichtet werden.

Bei Beschäftigten in Einzelbüros ohne Kundenkontakt ist diese Voraussetzung grundsätzlich gegeben.

Soweit die Lernende für eine Lerneinheit länger als 45 Minuten benötigt, ist eine 10-minütige Pause einzulegen.

Die Qualitätsanforderungen der Produkte/Contents [content = Inhalt] sind in Anlage 1 beschrieben.

### § 6 Einsatz von Tutorinnen

Für die Betreuung der E-Learning-Contents sind bei Bedarf geeignete Tutorinnen einzusetzen; diese müssen über folgende Kompetenzen verfügen:

- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz
- technische Kompetenz
- didaktische Kompetenz

Die Tutorin sollte nicht mehr als acht Teilnehmerinnen je Lerngruppe zeitgleich (synchron) und nicht mehr als zwei Gruppen parallel betreuen. Es sind in angemessenem Verhältnis Kommunikationsmöglichkeiten für die Teilnehmerinnen durch die Tutorinnen sicherzustellen.

### § 7 Führungskräfte

Die Führungskräfte wirken aktiv an der Entwicklung einer geeigneten Lernkultur mit.

### § 8 Datenschutz und -sicherheit

Personenbezogene Daten in Zusammenhang mit E-Learning dürfen nur im Rahmen der Datenschutzgesetze erhoben, verarbeitet und genutzt werden.

Zur Evaluierung der Daten werden nur anonymisierte Zugriffe und Auswertungen herangezogen.

Vier Wochen nach Beendigung der Maßnahme sind die Daten auf allen Speichern so zu löschen, so dass sie auch mit administrativem und technischem Aufwand nicht mehr zugänglich sind.

Die Verarbeitung, Speicherung (Festplattenverschlüsselung) und die Übermittlung (Internet) von Daten erfolgt verschlüsselt.

Die Datenverarbeitung und -nutzung beim Auftragnehmer (Anbieter der Lernplattform) ist nur im Rahmen des abgeschlossenen Datenschutzvertrags zulässig.

### § 9 Zugangsberechtigungen

Für die Pilotphase wird der Zugang durch ein Lern-Passwort in Verbindung mit der E-Mail-Adresse geregelt.

In Kommunikations-Tools (z.B. Newsgroups, Chatrooms) wird der Eigenname verwandt. Es erfolgt keine Pseudonymisierung.

### § 10 Regelungen für den Missbrauchsfall

Personalmaßnahmen, die auf Informationen beruhen, die unter Verletzung dieser Vereinbarung gewonnen wurden, sind unwirksam.

## § 11 Regelungen bei Streitigkeiten

Die Vertragsparteien verpflichten sich, bei Streitigkeiten über Grundsatzfragen, die die Auslegung dieser Vereinbarung betreffen, mit dem Ziel einer einvernehmlichen Auslegung unverzüglich Verhandlungen aufzunehmen.

Ist über einzelne Fragen der Auslegung dieser Vereinbarung kein Einvernehmen zu erzielen, so entscheidet eine betriebliche Kommission. Diese besteht aus jeweils drei Vertretern der ABC und des Betriebs-/Personalrats und ist bei Bedarf zu bilden.

## § 12 Rechte des Betriebs-/Personalrats und der Schwerbehindertenvertretung

Der Betriebs-/Personalrat und die Schwerbehindertenvertretung sind jederzeit berechtigt, die Einhaltung der Vereinbarung zu überprüfen. In Absprache und auf Anforderung ist dem Betriebs-/Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung Einblick in alle Programme, Dateien, Datenbestände, Abfrageroutinen und Protokolle sowie Dokumentationen zu gewähren und zu erläutern.

Der Betriebs-/Personalrat ist berechtigt, jederzeit eine Sachverständige seiner Wahl zur Kontrolle und Weiterentwicklung dieser Vereinbarung hinzuzuziehen. Die Kosten hierfür trägt die ABC.

Einzelne Mitglieder des Betriebs-/Personalrats bzw. die Schwerbehindertenvertretung haben das Recht, soweit erforderlich, an allen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Einführung von E-Learning-Contents teilzunehmen. Die sonstigen Ansprüche auf Schulungsmaßnahmen nach dem jeweils gültigen Gesetzen bleiben davon unberührt.

Die Einführung der Contents unterliegt der Mitbestimmung. Hierbei ist insbesondere über folgende Punkte zu unterrichten:

- Seminar- / Bildungs- / Lernziel
- Zielgruppe
- Teilnahmevoraussetzungen
- Teilnehmerzahl
- Veranstalter
- Inhalt der Bildungsveranstaltung
- Methodik/Lernwege
- Zeit und Dauer

Wird ein bestehender Content wesentlich verändert, bedarf dies der Zustimmung des Betriebs-/Personalrats. Als wesentliche Veränderung im Sinne dieser Vereinbarung gilt die Veränderung der

- Seminarziele/Bildungsziele/Lernziele
- Zielgruppe
- Teilnahmevoraussetzungen

## § 13 Evaluierung

Die Einführung von E-Learning-Contents wird durch eine Evaluierung begleitet. Dabei sind insbesondere folgende Punkte abzufragen:

- Lernerfolg (evtl. auch im Vergleich Vollpräsenz und Mischung E-Learning/Präsenz)
- Wirtschaftlicher Aufwand
- Akzeptanz
- didaktische und organisatorische Fragen

Das Evaluations-Design ist mit dem Betriebs-/Personalrat abzustimmen. Die Ergebnisse der Evaluierung sind unverzüglich dem Betriebs-/Personalrat und der Schwerbehindertenvertretung vorzulegen.

## § 14 Inkrafttreten/Geltungsdauer

Diese Vereinbarung tritt am ...Datum... in Kraft und endet mit der Pilotphase am ...Datum..., ohne dass es einer Kündigung bedarf. Sollte die Pilotphase einvernehmlich verlängert werden, verlängert sich die Vereinbarung entsprechend, längstens jedoch bis zum ...Datum... Nach der Pilotierungsphase und vor endgültiger Einführung von E-Learning bei der AA werden unverzüglich Verhandlungen zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung aufgenommen.

Soweit eine der vorstehenden Regelungen unwirksam sein sollte, wird hierdurch die Gültigkeit der gesamten Dienstvereinbarung nicht berührt. Die unwirksame Regelung ist durch eine dem sachlichen Inhalt möglichst nahe kommende wirksame Regelung zu ersetzen. Die Beteiligungsrechte des Betriebs-/Personalrats und der Schwerbehindertenvertretung nach den dafür geltenden Rechtsnormen bleiben unberührt.

**Anlage 1:**  
Qualitätskriterien E-Learning (siehe info-Kasten auf Seite 13)

**Anlage 2**  
Datenschutzvertrag mit ABC

**Anlage 3**  
Eingesetzte und vom Betriebs-/Personalrat zugelassene E-Learning-Contents

Theoretisch dürfte immer die Möglichkeit gegeben sein, am Arbeitsplatz zu lernen. Doch in der Praxis wird E-Learning, das – wie gesagt – sehr viel Eigeninitiative voraussetzt, oft außerhalb der Arbeitszeit und ohne feste gemeinsame Lernzeiten stattfinden. Verstärkt wird dies durch den Umstand, dass der betriebliche Druck unter anderem durch Personalabbau in der Regel eher größer wird und somit weniger Zeit für den Besuch regulärer Seminare bleibt. Nicht zu unterschätzen ist auch, dass die Einarbeitung und richtige Bedienung von E-Learning-Software enorme Zeitspannen beanspruchen kann.

In der Realität und bei komplexen Lernsystemen dürfte die vielleicht erhoffte Zeitersparnis deshalb minimal, wenn nicht sogar negativ sein.

Hinzu kommt – insbesondere bei netzgestützten Lernprogrammen –, eine Tendenz zur verstärkter schriftlichen Kommunikation. Andere Ausdrucksformen fallen weg und können auch nur in Grenzen durch elektronischen Ersatz (z.B. Video-Übertragung) ausgeglichen werden. Fällt vielen schon das Lernen anhand von Büchern schwer, bringen die neue Lernumgebung des Computers und der Umgang mit der Software neue Schwierigkeiten. In Ihrer Schnelligkeit (z.B. bei E-Mails) lässt sich die Kommunikation zwar einerseits leichter hand-

haben und wird für manche (erneut) zum Anlass, sich schriftlich auszudrücken. Andererseits kann der Zwang zur schriftlichen Kommunikation aber auch große Barrieren schaffen, überhaupt einen Zugang zu den neuen Lernangeboten zu finden.

---

## Und die Lehrenden?

---

SCHLÜSSIGE, PÄDAGOGISCH und inhaltlich wertvolle, sowie gut betreute E-Learning-Konzepte sind momentan noch Mangelware. Solche Konzepte werden

auch – so steht zu vermuten – keine wesentlichen Kostenvorteile gegenüber klassischen Angeboten haben. Um so mehr müssen sie durch ihre Flexibilität, Vielseitigkeit und sonstigen Vorteile überzeugen. Dies aber steht und fällt mit der Begleitung durch Tutoren und mit der konzeptionellen Umsetzung.

Die Betreuung netzgestützter E-Learning-Konzepten verändert sich vor allem durch die ›Asynchronität‹ der Kommunikation, dadurch also, dass die Beiträge zur Kommunikation nicht zeitgleich stattfinden müssen. Als Lehrender damit umgehen zu können, ist eine Kompetenz, die oft erst erworben werden muss.

Neu ist unter Umständen auch ein Rollenwechsel vom Lehrenden zum Moderator, der den Lernenden nicht etwas ›beibringen‹, sondern ihnen bei der selbstständigen Aneignung des Stoffs helfen und Orientierung geben soll. Und weil die Lernwege der Teilnehmer möglichst selbstbestimmt sein sollen, müssen vom Tutor (= Ratgeber) auch die Inhalte auf den Einzelnen abgestimmt strukturiert werden, statt sich starr auf die eigene Stoffgliederung zurückzuziehen.

Dabei wird es – mehr oder weniger – unvermeidlich sein, technische Hilfestellungen geben zu können, insbesondere bei grundlegenden (Zugangs-) Voraussetzungen. Auch die aktive Einbindung und Motivation der Lernenden erfordert den Einsatz neuer Methoden, wobei eine Kontrolle – durch schriftliche Äußerungen – leichter möglich ist. In jeder Hinsicht also betritt der ›E-Trainer‹ Neuland, das zunächst erkundet und erlernt werden muss ...

---

### Betriebsrat – was nun?

---

LERNEN DURCH Mausclick, Medienkompetenz, Wissensmanagement – zu diesen Themen wurden im Auftrag der KPMG Consulting 604 Personalverantwortliche von Unternehmen mit jeweils mehr als 1000 Beschäftigten befragt. Darin wird deutlich, dass im Jahr 2001

#### Anlage 1

### Qualitätskriterien für E-Learning-Systeme

#### 1. Allgemeines

- Dokumentation Handhabung/ Bedienung (Begleithandbuch, selbst-erklärend)
- realistische Angabe der Zeitdauer zur Bearbeitung
- Equipment, technische Ausstattung (Rechnergeschwindigkeit, Multimedia-fähigkeit, Aktualität der Programm-versionen)

#### 2. Sprachliche Gestaltung

- sprachlich korrekt
- verständlich, Möglichkeit des Mitlesens
- Informationsgehalt entsprechend Textumfang
- gute Mischung und Abwechslung zur Visualisierung, um alle Lernkanäle anzusprechen

#### 3. Visuelle, mediale Gestaltung

- Interessante, abwechslungs-reiche Darstellung (gegen schnelle Ermüdung des Auges)
- Videos, Grafiken zur Ergänzung des Textes
- farbliche Gestaltung, Hervorhebung wichtiger Passagen
- übersichtliche Gliederung des Textes und der Module
- Wiedererkennungswert
  - Einheitlicher Bildschirmaufbau, Bedienerführung, Bedienhilfen
  - Farbe, Symbole, Icons als Bedeutungsträger
- akustische Unterstützung durch Töne
- Spaßfaktor, Freude am Lernen

#### 4. Inhalt

- Sinngehalt, Lernprogramm muss für zu vermittelnde Inhalte geeignet sein
- fachlich korrekter Inhalt (möglichst von Experten überprüft, entsprechend den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, mit Quellenangabe und/oder Literaturverzeichnis)
- Dokumentation der Lernziele
- ausreichende Vermittlung von Inhalten zur Erreichung des Lernziels

- Informationsgehalt, ausreichende Vermittlung von Einzelinformationen ohne zu hohe oder zu geringe Detailierung im Hinblick auf das Lernziel

- Kopplung von Theorie und Praxis

#### 5. Methodik, Didaktik

- gute Strukturierung des Inhaltes
- Lerntempo angemessen bzw. individuell anpassbar
- Überschaubarkeit, gute Orientierungsmöglichkeiten für den Benutzer, wo bzw. in welchem Teil des Programms er sich befindet
- Wiederholbarkeit einzelner Sequenzen oder Lernkomplexe
- Abspeicherungsmöglichkeit des Zwischenstands, um das Lernen zu einem beliebigen anderen Zeitpunkt fortsetzen zu können
- Berücksichtigung der Vorkenntnisse der Beschäftigten bei tutoriell unterstützten Programmen
- Interaktivität, Lernerfolgskontrollen, Rückmeldung zu Lernleistungen
- Unterstützung durch Beispiele
- Selbststeuerungsmöglichkeit des Anwenders, individueller Lernweg
- verschiedene Schwierigkeitsgrade (Anfänger, Fortgeschrittene)
- logischer Aufbau nach Lernstufen
- Möglichkeit der Erfassung eigener Lektionen z. B. bei Vokabel-Lernprogrammen

#### 6. Bedienkomfort, Funktionalität

- umfassende Hilfefunktion
- verständliche Hilfetexte
- Inhaltsverzeichnis
- Stichwortverzeichnis
- Fehlermeldungen bei Fehleingaben und Lösungsmöglichkeiten
- Hotline, alternative Hilfestellung
- Notizfunktion
- Lesezeichenfunktion

Vergleiche auch: ›Qualitätskriterien für multimediales, computergestütztes Lernen‹ in CF 2/01 Seite 12.

nur 46 Prozent dieser Unternehmen E-Learning-Maßnahmen angeboten haben, 29 Prozent planen mehr oder weniger konkret den Einstieg ins computergestützte Lernen und der Rest hat auf absehbare Zeit überhaupt nicht vor,

E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung einzusetzen.

Lehnen wir uns also zurück und warten ab? Nun, ganz so einfach sollten es



sich Betriebs- und Personalräte nicht machen. Denn in den Fällen, in denen E-Learning eingeführt wurde, sprechen die Anlässe und Motive eine deutliche Sprache.

Vor allem die Themen, für die E-Learning genutzt wurde, zeigen, wohin die Reise geht. Zwar liegen Themen wie die Nutzung von Standard-Software mit 67 Prozent noch an der Spitze, gefolgt von je 37 Prozent Schulungen zu kaufmännischen Kompetenzen und Fremdsprachen sowie 33 Prozent Produktschulungen. Aber immerhin 18 Prozent nutzen diese Art der Weiterbildung bereits zur Schulung *der Verhaltens- und Kommunikationskompetenz* und 16 Prozent zur Schulung *von Konfliktlösungen und Teamkompetenzen!*

Auf Sinn oder Unsinn der letzteren Maßnahmen soll hier nicht eingegangen werden und auch nicht auf die Frage, warum sich 82 Prozent der Unternehmen, die E-Learning nutzen, auf das computergestützte Lernen beschränken (und das netzgestützte ausklammern). Eines jedoch ist klar: Es besteht Handlungsbedarf für Betriebs- und Personalräte, sich rechtzeitig mit diesem Thema auseinander zu setzen, um die E-Learning-Einführung mitplanen und mitgestalten zu können.

Dafür stellt sich allerdings eine ganze Reihe von Fragen (siehe auch: ›Lernen in Netzen – der neue Nürnberger Trichter?‹ in cf 2/01 ab Seite 9):

1. Welche betrieblichen Ziele verfolgt das Unternehmen mit der Einführung von E-Learning?
2. Kennen die Beschäftigten diese Ziele?
3. Was sind die betrieblichen Rahmenbedingungen und wie sehen die Lernbedingungen aus (Zeit, Ort, Lernumgebung, Zugang zu Lernprogrammen)?
4. Welche Lernkultur herrschte bisher im Unternehmen und wie soll sie künftig aussehen (Unterstützung durch Führungskräfte und Kollegen, Lernbedürfnisse der Beschäftigten)?
5. Ist E-Learning ein Angebot unter der organisatorischen und inhaltlichen

Trägerschaft des Arbeitgebers oder eines externen Anbieters?

6. Welche Mitarbeiter(-gruppen) sollen wie geschult werden?
7. Gibt es ein Personalentwicklungskonzept und welche Bedeutung hat E-Learning dabei (Nutzung für Aus- oder Weiterbildung, karrierefördernde Maßnahmen, fachliches Know-How aktualisieren usw.)?
8. Wie sieht das E-Learning Konzept aus (z.B. E-Learning in Kombination mit konventionellen Seminaren als vorbereitende, begleitende und -nachbereitende Maßnahme oder E-Learning als eigenständige Maßnahme)?
9. In welcher Form wird E-Learning angeboten (CBT, WBT)?
10. Welche Lerninhalte sollen durch E-Learning vermittelt werden?
11. Welche Voraussetzungen gibt es bei den Lernenden und/oder welche Maßnahmen sind geplant um notwendige Voraussetzungen zu erwerben (Umgang mit der Technik, Medienkompetenz)?
12. Wie sieht die Betreuung der Lernenden aus? Gibt es Trainer/Tutoren? Und welche Methoden wenden diese bei der Vermittlung der Inhalte an?
13. Genügen die eingesetzten E-Learning Programme den Qualitätskriterien für computergestütztes Lernen (sprachliche, mediale, inhaltliche Gestaltung, Funktionalität, Ergonomie usw.)?

Soviel steht fest: Wenn beständiges Lernen künftig Teil des Arbeitsprozesses (und des Lebens?) und wenn der Umgang mit Wissen zur wichtigsten betrieblichen Ressource wird, dann muss die Planung und Organisation des E-Learning eine wesentliche Rolle im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung spielen.

Die Mitarbeiter, ihre Kreativität und Lernfähigkeit – so sagt man – seien die entscheidenden Erfolgsfaktoren in einem globalisierten Wettbewerb. Und deshalb werden E-Learning Programme auch oft im Rahmen eines Wissensmanagements mit Wissensdatenbanken gekoppelt. Solche Schnittstellen sind ebenso heikel, wie eine Anbindung von E-Learning an eine Personalentwick-

lungs-Software (oder ein entsprechendes Programm-Modul wie z. B. bei SAP/HR). Gleiches gilt für die Übergabe von Daten im Rahmen externer E-Learning-Angebote. Wie diese Aspekte in eine den betrieblichen Erfordernissen angepasste Betriebs- oder Dienstvereinbarung eingebunden werden können, zeigt das Praxis-Beispiel im info-Kasten Seite 11.

---

Cornelia Bieler, TIBAY – Technologie- und Innovations-Beratungsagentur Bayern, Schwanthaler Straße 64, 80336 München, fon 089-54 34 46-15; H.-Georg Weinfurter, TIBAY-Regionalbüro Bayreuth, Bahnhofstr. 1, 95444 Bayreuth, fon 09 21-7 87 76 88-12; Alexander Rager, Stücklenstraße 2, 81247 München, fon 089-81 08 97 05

---



**Aktuelle Links zum Thema E-Learning** (das Datum in Klammern gibt den Zeitpunkt an, zu dem die Internet-Angebote von den Artikelautoren heruntergeladen worden sind):

**Manager-Magazin**  
[www.manager-magazin.de/koepfe/uniguide/o,2828,127379,oo.html](http://www.manager-magazin.de/koepfe/uniguide/o,2828,127379,oo.html)  
(4. 1. 2002)

**Projektgruppe Arbeitnehmerorientiertes E-Learning**  
[www.dmmv.de/de/7\\_pub/homepagedmmv/themen/bildungundarbeit/pgelearn.cfm](http://www.dmmv.de/de/7_pub/homepagedmmv/themen/bildungundarbeit/pgelearn.cfm)  
(3. 1. 2002)

**Interaktives Lernen im Web**  
[www.z1earnline.de/integrierte\\_management\\_qualifizierung.pdf](http://www.z1earnline.de/integrierte_management_qualifizierung.pdf)  
(3. 1. 2002)

**Lehre in Massenfächern – online betreut**  
[www.lim-bo.org](http://www.lim-bo.org) (3. 1. 2002)

**Studieren im Netz**  
[www.studieren-im-netz.de/fmg.htm](http://www.studieren-im-netz.de/fmg.htm)  
(4. 1. 2002)

**Virtuelle Hochschule Bayern**  
[www.vhb.org](http://www.vhb.org) (4. 1. 2002)

### **Vorankündigung:**

Dieser Artikel ist unter anderem auch gedacht als eine Art ›Appetitmacher‹. Das Thema E-Learning beginnt in den Unternehmen so an Bedeutung zu gewinnen, dass sich die cf-Redaktion entschlossen hat, einen großen Teil der Dezember-Ausgabe nur diesem Thema zu widmen. In mehreren Beiträgen werden dann verschiedene, in diesem Artikel bereits angerissene Aspekte des Themas weiter vertieft.