

Lernkultur - E-Learning innerhalb der Händlerstruktur (Automobilhersteller)

Hinweise zu Einführung innerhalb des Change-Managements

Dr. Dieter Massa 2002

Wissen ist das kostbarste Gut eines Unternehmens und damit die Qualifizierung seiner Mitarbeiter. Denn Wissen ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil und sichert Stabilität und Wachstum innerhalb der Branche.

Je detaillierter und aktueller die Händlern informiert und fachlich qualifiziert sind, desto kompetenter können die Vertriebsmitarbeiter agieren, beraten und verkaufen oder die Servicetechniker die Kundenzufriedenheit stärken. Die qualitativ hochwertige Tätigkeit, die dadurch ermöglicht wird, gibt dem einzelnen Mitarbeiter eine hohe Motivation und bindet ihn an das Unternehmen.

Es liegt deshalb nahe, die Aktivitäten rund um die Mitarbeiterqualifizierung bei den Händlern immer weiter voranzutreiben. Im Verbund (Blended Learning) mit den bisherigen face-to-face-Trainings und den elektronischen Medien (CBT – Computer Based Training) soll der Aufbau eines E-Learning-Systems neue Möglichkeiten eröffnen. Denn E-Learning ist weit mehr als das Lernen mit Software und bedeutet eine entscheidende Veränderung im gesamten Lernprozess, was individuelle Aneignung, Distribution, Austausch und Aktualisierung von Wissen betrifft.

Veränderungen eröffnen den Weg zu Verbesserungen und bergen gleichzeitig die Gefahr, nicht an die Bedürfnisse und konkreten Anforderungen der Nutzer ausgerichtet zu sein. Deshalb bedarf es sorgfältiger Überlegungen, wie die Veränderungen gestaltet werden können, damit das Ziel einer deutlichen Steigerung der Qualifikation zu erreichen ist. Dieses Dokument beschreibt mögliche vorteilhafte Szenarien, die mit den Beteiligten detailliert auszuarbeiten sind.

1. Aktualität, Verfügbarkeit, Informationstransparenz.

Die auf den ersten Blick offensichtlichsten Vorteile eines überall zugängliches E-Learningsystems sind „Aktualität“ und „Verfügbarkeit“ (zeitlich, räumlich, lernpsychologisch). Für die Mitarbeiter bei den Händlern ist es von großer Wichtigkeit, unmittelbar und möglichst die aktuellsten Infos, Daten und Produktblätter - etwa über neue Modelle, Finanzierungsangebote, Listenpreise, etc. – nutzen zu können. Denn viele Kunden sind heute hervorragend durch Medien und Internet informiert und damit oft mehr up to date als dies die traditionellen firmeninternen Informationswege leisten könnten. Der clevere Vertriebler hat dafür schon immer seine eigenen, persönlichen Quellen genutzt, um diese Lücke auszugleichen. Doch diese Quellen stehen nicht allen, nicht zu jeder Zeit und auch nicht immer mit der entsprechenden Präzision und Klarheit zur Verfügung.

Deshalb kann ein E-Learning-System hier viel Erleichterung für den einzelnen und die Organisation bringen. Es ermöglicht die Benachrichtigung über Aktualisierungen, eine zeitnahe Distribution und Recherche von Informationen, Entscheidung über die Informationstiefe, Sicherheit über die Zuverlässigkeit der Info, den lernenden Umgang mit den Information etc. Gleichzeitig kann aus Sicht der Organisation auch - durch die Zughörigkeit der Teilnehmer zu bestimmten Gruppen - die Informationsverteilung zielgerichtet und quer zu Abteilungen schnell vonstatten gehen. Dadurch ist die Bindung zwischen dem Hersteller und den Händlern viel enger.

Ein weiterer Aspekt hinsichtlich Aktualität und Verfügbarkeit betrifft die lernende Aneignung von Wissen. Erfahrungsgemäß veralten sowohl Printinformationen als auch CD-Rom-Anwendungen meistens schon vor der Drucklegung oder Pressung, weil sich irgendwelche Details verändert haben. Dagegen können über das Netzwerk zugängliche Lerneinheiten jederzeit den aktuellsten Stand spiegeln und beliebig ergänzt und gruppiert werden. Die Informationstransparenz steigt, denn die Plattform als zentrale Anlaufstation präsentiert das gesamte Spektrum und vermittelt so den klarsten Über- und Einblick. Die Möglichkeit zur Verbindung von Informationen und lernendem Umgang (über Aufgaben und Interaktion) setzt neue Benchmarks in der Art der Verfügbarkeit von Wissen.

Auf einen Blick :Aktualität und Verfügbarkeit

- Informationen jederzeit und überall verfügbar
- Aktualität: z.B. für optimale Produktinformation
- Schneller Zugang zu Informationen/ schnelle und zielgerichtet Distribution von Informationen
- Jederzeit verfügbares Wissen am Arbeitsplatz
- Zuverlässigkeit und Einheitlichkeit der Informationen und Daten
- Recherchemöglichkeit (z.B. für technische Details), Checklisten und Kurzinformationen; Rechenexempel, Marketingdokumente, etc., Tools
- Klare und kurze Inhalte (Verkaufstechniken, Financial Issues etc.)
- Über den arbeitszeitlichen Rahmen hinaus aktiv werden können

Hinweis:

Bitte sprechen Sie mit den Teilnehmern (z.B. Area Manager) beim internen E-Learning-Rollout-Seminar, welche Informationen für sie am wichtigsten sind und wo die größten Probleme mit der Aktualität bzw. Uneinheitlichkeit von Aussagen/ Dokumente bestehen. Daraus lässt sich sehr leicht ableiten, was das LMS (Lern Management System) in dieser Hinsicht leisten muss, um die Arbeitserleichterung und damit die Akzeptanz zu verschaffen.

Weitere Fragen: Welche Zugangswege und Präsentationsformen werden benötigt und favorisiert, etc. ?

2. Qualifizierung nach Bedürfnis und Erfordernissen (learning on demand)

Der Begriff „business ability“ ist nicht umsonst so populär geworden. Denn schon allein der Erhalt der Arbeitsfähigkeit – ganz abgesehen von der Weiterbildung – ist bei dem schnellen Wechsel von Software, Releases, Konkurrenzangeboten, Wissenshalbwertszeiten, neuen Modellen und Technologien eine starke Herausforderung an die Qualifizierung der Mitarbeiter. In einer Zeit der Flexibilisierung von Märkten und Anforderungen kann eine Personalabteilung den tatsächlichen Bildungsbedarf eines einzelnen Mitarbeiters nicht mehr sinnvoll einschätzen. Deshalb gehört die Möglichkeit zur Selbsteinschätzung und Eigeninitiative, wie dies eine E-Learning-Plattform bietet, zu den wichtigsten Erfordernissen des Bildungsmanagements.

Die Vorteile liegen auf der Hand. Es ist ungemein wertvoll, wenn der Mitarbeiter seinen Wissensbedarf entsprechend den realen Anforderungen, die von Kunden und intern an ihn gestellt werden, befriedigen kann. Dafür ermöglichen gut strukturierte Kataloge bzw. Stichwortverzeichnisse eine klare Identifikation der notwendigen einzelnen Wissenshäppchen oder Trainings. Durch die Aufgliederung bzw. das Kombinieren mehrerer Wissenssequenzen in thematische Blöcke (von seiten der Administration oder als selbst gestaltetes Curriculum) wird der lernende Umgang zudem erleichtert und die Qualität des Lernens erhöht. Eine Staffelung der Materialien und Einheiten in verschiedene Informationstiefen und Zielgruppen (Anfänger, technisch etc.) trägt ebenfalls dazu bei.

Letztendlich geht es bei diesem Punkt um Zeit und Kosten. Denn eine Problematik jeden Präsenztrainings kennt jeder: die Inhalte sind auf die inhomogenen Bedürfnisse der Teilnehmer nicht abgestimmt. Dadurch werden die Seminare für den einzelnen ineffizient, was seine Zeit und sein Bildungsbudget betrifft. Und oft sind schlicht die falschen Leute auf dem falschen Seminar. Das persönliche Zeitmanagement und der Zeit-ist-Geld-Faktor sind gerade für den Vertrieb sehr entscheidend. Deshalb ist die individualisierte Form des Lernens beim E-Learning besonders relevant.

Ein weiterer Vorteil liegt auch in der zeitlichen Nähe des Lernens zum Auftreten der Wissenslücke und in der freien Zeiteinteilung für das Lernen, zumal nicht jeder zeitlich gleich ausgelastet ist. Und nicht zuletzt gehört es mit zum Praktischsten, dass man sich vom Arbeitsplatz aus – ohne große Anmelde-, Genehmigungsprozeduren, Organisation von Vertretung etc. – das Benötigte aneignen kann.

Auf einen Blick: learning on demand – Zeit sparen!!!

- Business Ability erhalten – Eigeninitiative für Fort- und Weiterbildung
- Teilnehmer können eigeninitiativ selektieren, was sie benötigen. Weiterbildung erfolgt auf Grund reeller Anforderungen
- Optimierung des persönlichen Qualifikationsgrades
- Effizienz des Lernens – Zeit und Kosten sparen
- Kleine Wissenshappen (Strukturierung nach Zielgruppen, Themen, Wissenshäppchen, Informationstiefen, Curriculas etc.)
- Zeitliche Nähe des Lernens
- Direkt am Arbeitsplatz (ohne organisatorische Hindernisse)

Hinweis:

Welche Themen und Wissensbereich sind diejenigen, die den Vertriebsmitarbeitern am meisten am Herzen liegen, welche brauchen sie für die tägliche Arbeit, welche langfristig?

3. Lernmotivation durch individuelle Lernsituation - Personalisierung

Lernpsychologisch lässt sich beweisen, dass die selbstmotivierte Wissensaneignung bei weitem am effizientesten ist. Als Mitarbeiter entsteht das Bedürfnis nach bestimmten Fachkenntnissen aus konkreten Situationen (der Kunden fragt spezielle Dinge etc.) oder Fragestellungen heraus (Arbeiten mit Software). Das Interesse ist individuell geprägt und auf Problemlösung aus. Kann diesem spontanen Anliegen nicht relativ bald nachgegangen werden, gerät es wieder in Vergessenheit. Deshalb ist der direkte Zugriff über die E-Learning-Plattform mit den Möglichkeiten der individuellen Recherche und dem Durcharbeiten entsprechender Lerneinheiten ideal und gewährleistet eine situationsbezogenes effektives Lernen.

WBT's (Web Based Trainings) sollten entsprechend didaktisch so konzipiert sein, dass man diese selektiv als Nachschlagewerke zur Wissensauffrischung, partiell in Sequenzen oder vollständig als komplettes Training verwenden kann. Jeder muss nur lernen, was er noch nicht weiß. Dies spart wieder Zeit und ist zielgerichtet.

Ein Lernmanagementsystem bietet aber noch mehr Vorteile. Eingangs- und Abschlusstests bei Lerneinheiten geben dem Lernenden einen klaren Eindruck von seinem derzeitigen Wissensstand. Damit kann er selbst entscheiden, wieviel Zeit er sich für welches Thema nehmen will.

Bei wichtigen Themen lassen sich verschiedene Präsentationsformen auswählen. Manch einer lernt trocken mit nackten Zahlen, der andere muss sich visuell etwas darunter vorstellen können, der dritte hört sich gerne etwas dazu an und der vierte liebt Praxis-Beispiele. Bei

einem neuen Fahrzeugmodell etwa stehen z.B. Marketing-Infomaterialien, Präsentation, Designer-Aussagen, Presstexte, Video- und Audiotexte, Fallstudien oder WBTs (für Servicetechniker etc.) zur Verfügung, so dass dies einen lerntypengerechten Umgang erlaubt.

Nicht zuletzt ist die eigene Zeiteinteilung ein Motivationsfaktor: jeder kann genau so lange bei bestimmten Themen verweilen und das Pensum seinen Arbeitszeiten und dem persönlichen Rhythmus anpassen. Denn man kann jederzeit an der gleichen Stelle wieder weitermachen, an der man zuletzt verweilte.

Ein weiteres Plus ist die Kontrolle über den eigenen Bildungsgang. Auch wenn der Lernende immer nur sporadisch Teile der Lerneinheiten in Anspruch nimmt, weil er in den anderen Gebieten bereits ausreichende Kenntnisse besitzt, wird dies mitprotokolliert für diesen selbst. Die entsprechenden Zertifikate der angefangenen Qualifizierungseinheiten lassen sich so leicht erreichen. Insgesamt ist mit der Bildungshistorie ein Qualifizierungsnachweis geschaffen, der für die Karriere- und Entwicklungsplanung markantere Profile zeichnet.

Schließlich wird die individuelle Lernmotivation und die Effizienz des Wissenstransfers durch den Kontakten mit Gleichgesinnten, Kollegen und sonst nie erreichbaren Experten gefördert. Die Plattform bietet dafür verschiedene Kommunikationstools.

Auf einen Blick: Personalisierung

- Eigenverantwortliches Lernen; selbstgesteuert
- Präzise Einschätzung des eigenen Wissensstands; Selbstkontrolle
- Individuelle Lernwege und Zugänge
- Berücksichtigung des persönlichen Lerntyps
- Bildungshistorie und Nachweis
- Identitätsstiftung: Zugehörigkeit zu einer Qualifizierungscommunity

Hinweis:

Viele Unternehmen machen den Fehler, in der Startphase viele Standardcontents auf das System zu legen. Doch die Nutzungs- und Lernmotivation ist entscheidend davon geprägt, ob ich dort das Wissen finde, das ich zur Bewältigung meiner Arbeitsanforderungen brauche. Deshalb steht die Frage im Mittelpunkt, welcher konkrete Wissensbedarf und welche Interessen bei den Mitarbeitern bestehen.

Außerdem muss auch sehr deutlich ausgesprochen werden, dass die Vorteile natürlich auch eine hohes Engagement der Mitarbeiter voraussetzen.

4. Wissensaustausch (knowledgesharing) – Learning Community

Das implizite Wissen lässt sich innerhalb eines Unternehmens bekanntlich nicht komplett institutionalisieren. Letztendlich steckt das Wissen in jedem Einzelnen und seinem persönlichen Erfahrungsschatz. Um diesen wertvollen Faktor nutzbar zu machen und den Transfer zu unterstützen, bietet die Kommunikationsplattform des E-Learningsystems einige Vorteile.

Oft fühlen sich die Händler als letztes Glied in einer langen Kette von Informationen. Die Gedanken und kreativen Ideen des Designers sind meilenweit von den Verkaufsbroschüren entfernt. Doch gerade darin, welche Ideen in der Entstehungszeit tragend waren, steckt das Flair und die Überzeugungskraft eines Autos. Wie soll dies auf den Verkäufer überspringen? Doch nur wenn er diesen First Movers begegnen kann, ob von Angesicht zu Angesicht oder über einen Austausch mit elektronischer Unterstützung, der sich viel leichter arrangieren lässt. Dies ist nur ein Beispiel, wo der direkte Kontakt über Communities („Designer und Verkäufer“), zu denen sich die Einzelnen nach freier Wahl zusammenschließen können, viel intuitives und nur im Kontakt erlebbares Wissen fruchtbar macht.

Die Möglichkeiten für den Wissensaustausch sind vielfältig. Einen sehr praktischen Nutzen für die Händler bietet sich in dem direkten Zugang zu Experten- und Spezialwissen. News-groups und Diskussionsforen können schnell die gewünschte Spezialfrage beantworten. Und der Kontakt zu Experten mit speziellen Wissensgebieten (E-Mail-Listen etc.) ist schnell und direkt herzustellen. Auch der Austausch zwischen verschiedenen Experten in speziellen Arbeitsgruppen (z.B. „Marketing in der Neuen Bundesländern etc.“) schafft wertvolle Energien und Synergien.

Obwohl man elektronischen Kontakten gängigerweise weniger zutraut, sind die Barrieren miteinander in Kontakt zu treten und sich als unwissend und fragend zu „outen“ nachgewiesenermaßen weit geringer. Technisch wie psychologisch leistet diese Kommunikationsform für den Wissensaustausch und die Offenheit der Lernkultur einen entscheidenden Beitrag. Der Wissensfluss kann gemäß den Erfordernissen und Bedürfnissen quer zu den Linienfunktionen und hierarchischen Strukturen geschehen. Die Händler sind so nahe eingebunden wie alle Mitarbeiter.

Schließlich wird auch die Nachhaltigkeit des Wissenserwerbs gestützt: durch die Learning Community. Wer kennt das nicht: Während eines Trainings denkt man noch, dass man vieles von dem Gelernten in die alltägliche Arbeit aufnehmen sollte. Dann aber geht es im Tagesgeschäft unter. Über Lerngemeinschaften und Tutoren kann die Vor- und Nachbereitung organisiert werden. Man arbeitet gemeinsam mit anderen weiter an den Themen und integriert das Wissen stärker in die Praxis. Der angenehme Nebeneffekt ist die Verbesserung des eigenen Netzwerkes an Kontakten.

Auf einen Blick: Learning Community

- Direkter Zugang zu ursprünglichen Informationen (z.B.: Kontakt zum Designer eines neuen Modells)
- Ansprechpartner für spezielle Fragen
- Direkter Zugang zu Experten
- Spezialisten können sich austauschen
- Verringerung der Hemmschwelle für den Austausch (technisch: Verfügbarkeit von Experten und Adressen; psychologisch: anonymer Austausch in Gruppe von Gleichgesinnten etc., Hierarchien werden unrelevanter in der Community)
- Stärkere und persönlichere Einbindung der Händler in den Knowledge-Transfer
- Wissensfluss auch quer zu Strukturen
- Nachhaltigkeit des Wissenserwerbs: zwischen Teilnehmern an Seminaren und Onlinenkursen (effizientes Lernen weil gemeinsame Erfahrungssituationen; zusätzlicher Austausch und Betreuung und Lerngruppen mit gemeinsamen Projekten etc.)
- Betreuung durch Tutoren

5. Transparenz und Einheitlichkeit

Die E-Learning-Plattform als die zentrale Anlaufstation für Weiterbildung und Qualifizierung gewährleistet eine Transparenz in den Zielen und Entwicklungsmöglichkeiten. Der persönliche Vorteil für den Einzelnen: Er kann sich genau informieren, welche Schritte für seine Qualifizierung vor ihm liegen, welche Anforderungen und Erwartungen gelten. Und er kann wählen, welche Form (Präsenz, Online, Hybrid) ihm adäquat ist. Auch das Feedback der Tests spiegelt objektiv, wo man sich innerhalb des Unternehmens mit dem derzeitigen Wissensstand befindet.

Die Qualität des Angebotes wird durch Vereinheitlichung gesteigert. Man kann sich auf die Aktualität der Inhalte verlassen (zumindest, weiß man, dass es derzeit nichts Aktuelleres gibt) und rätselt nicht über die „x“ Versionen eines Dokuments.

Auf einen Blick: Transparenz und Einheitlichkeit

- Nachvollziehbare und strukturierte Qualifizierungsebenen
- Ein Zugangsweg für verschiedene Trainingsprogramme
- Transparente Qualifikationsziele – Erwartungen und Entwicklungsmöglichkeiten sind klar umrissen
- Gleichbleibende Qualität des Angebotes
- Einheitlichkeit der Medien
- Einheitlichkeit von Tests und überprüfbare Qualifizierungsanforderungen bzw. Leistungen

6. Zusatzargumente - Arbeitgeberperspektive

Aus der Arbeitgeberperspektive lassen sich weitere Punkte anführen, doch letztendlich ist der zufriedene, selbstständig und effektiv arbeitende Mitarbeiter die Zielmarke, so dass die vorherigen Punkte 1-5 klar das Hauptgewicht einnehmen.

Für die Verwaltungs-/ Organisationsseite gibt es mit einer einheitlichen Plattform Vorteile, die sich in Zeit- und Kostenersparnis ausdrücken. Dazu gehören die Verringerung der Opportunitätskosten und Ausfallzeiten gegenüber reinem Präsenzlernen, wie auch Sparpotenziale in der Verwaltung durch Vereinheitlichung von Prozessen. Auch die Stärkung einer übergreifenden Lern- und Arbeitskultur, wie sie durch den Wissensaustausch geschieht, wirkt sich positiv aus und trägt zur Effizienz bei.

- Klare und fest definierte Qualifizierungsstrategie
- Monitoring des Qualifizierungsprozesses für Angestellte
- Verkürzung des gesamten Lernprozesses
- Beschäftigte mit herausragenden Fähigkeiten und Wissen identifizieren und fördern
- Richtige Abgeordnete für das richtige Training
- Verringerung der Opportunitätskosten und Ausfallzeiten
- Große Teilnehmerkreise können gleichzeitig erreicht werden
- Entstehen einer einheitlichen Kultur
- Länderspezifische und kulturelle Adaptierbarkeit;
- Variable Nutzung entsprechend den gaps und Neigungen der eigenen Mitarbeiter - Personalisierung