



## Lerninhalte müssen zum Problem passen

Wie ein aktuelles Modellprojekt zeigt, sollte gerade in Mittelstandsunternehmen der Einsatz von E-Learning mit besonderer Sorgfalt geplant und an die individuellen Geschäftsprozesse angepasst werden.

Auf die klassische Bedarfsabfrage »Welche Qualifizierung wünschen Sie für Ihre Mitarbeiter?« erhalten Weiterbildungsanbieter oft als Antwort: »Kundenorientierung am Telefon«, »Englisch auf Stufe 3«, »Verhandlungstraining« oder »Microsoft Word«. Der Kunde formuliert die vermeintliche Lösung im Rahmen der Angebote, die ihm bekannt sind. Das tatsächlich vorliegende Geschäftsproblem aber stellt sich bei genauem Hinsehen meist komplexer dar: »Mitarbeiter haben Scheu vor dem Telefon«, »Die Erstellung englischer Geschäftskorrespondenz kostet zu viel Zeit«, »Wir verkaufen uns in Verhandlungen zu billig, weil wir unsere Produktionskosten nicht genau kennen«. Wenn das tatsächliche Geschäftsproblem jedoch hinter dem abgefragten und genannten Bedarf unerkannt bleibt, kann ein Lernangebot natürlich auch das wirkliche Problem nicht lösen.

Lernangebote – und ganz besonders E-Learninglösungen – sind für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nur dann nützlich, wenn sie Antworten auf die aktuellen Fragestellungen am Arbeitsplatz liefern. Bevor KMU sich für eine E-Learninglösung entscheiden, ist deshalb eine kompetente persönliche Beratung sinnvoll. Diese kann vom Weiterbildungsanbieter oder von einem unabhängigen Lernberater geleistet werden.

Die Ausgangsfrage muss dabei stets lauten: »Welches ist das Geschäftsproblem, das mit Hilfe von Weiterbildung gelöst werden soll?« (vergleiche Abbildung).

### E-Learning für den Mittelstand

Das mit europäischen Fördermitteln finanzierte Projekt »lernen-just-in-time« des Berliner Beratungsunternehmens structura verfolgte in Zusammenarbeit mit dem E-Learning-Experten Dr. Marcus Hildebrandt das Ziel, speziell auf den Qualifizierungsbedarf kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnittene Lerneinheiten zu entwickeln, ins Netz zu stellen und in den Unternehmen zu erproben. Binnen kurzer Zeit konnten 32 KMU für eine Teilnahme an diesem Modellversuch gewonnen werden. Um den am Projekt teilnehmenden Unternehmen die Nutzung zu erleichtern, wurde ausschließlich Open-Source-Software eingesetzt – Voraussetzung für niedrige Kosten. Die Qualifizierung per

Internet war zeitsparend und flexibel konzipiert. Die Lerneinheiten dauerten maximal eine Stunde, womit es für die Mitarbeiter möglich war zu lernen, wann immer sie Zeit und Gelegenheit hatten oder die Arbeit es erforderte – eben: just-in-time.

### Der passgenaue Zuschnitt

Die im Rahmen dieses Projektes gesammelten Erfahrungen gaben wichtige Hinweise für die Implementierung von E-Learning in mittelständischen Unternehmen:

- Passgenauigkeit: nur eine fundierte, problemorientierte Bedarfserhebung und die kontinuierliche Anpassung der Lerninhalte durch Feed-back schaffen konkreten Nutzen für die KMU. Lernlösungen von der Stange sind für KMU wenig attraktiv. Für Anbieter von Weiterbildungsleistungen bedeutet dies: Sie müssen ihr Angebot in einem gemeinsamen Lernprozess mit den Kunden gestalten.

#### Mehr zum Thema

Informationen über kostenfreie Lernplattformen (Open-Source-Software):  
[www.ilias.uni-koeln.de/ios/index.html](http://www.ilias.uni-koeln.de/ios/index.html) (Lernplattform ILIAS)  
[www.studip.de](http://www.studip.de) (Kursverwaltungssystem universitärer Kurse STUD.IP)  
[www.post-nuke.net/index.php](http://www.post-nuke.net/index.php) (Community-Plattform/Content-Management-System »post nuke«)  
[www.sourceforge.net](http://www.sourceforge.net) und  
[www.opensource.org](http://www.opensource.org) (Portale der Open-Source-Programmierer)

Weitere Informationen zum Projekt »lernen-just-in-time« erhalten Sie unter unter:  
[www.lernzentrum-just-in-time.de](http://www.lernzentrum-just-in-time.de).

# E-Learning

- **Integrierte Lernlösungen:** Gefragt sind E-Learning-Lösungen, die als thematisch eng umrissene Lernlektionen unmittelbare und zeitsparende Hilfe für aktuelle Fragestellungen am Arbeitsplatz liefern (»Learning-just-in-time«) oder als »Learning-on-demand« das arbeitsprozessorientierte Lernen unterstützen. Generell gilt: Ohne einen direkten und spürbaren Nutzen der Lernangebote für den einzelnen Mitarbeiter wird keine Lernzeit investiert.

Dies hat Auswirkungen auf die Form der E-Learning-Angebote: Mit kleinen und kleinsten Einheiten ist eine punktgenaue Auswahl und eine individuelle Kombination des Lernstoffes möglich.

- **Angemessene Didaktik:** Die problemorientierte Gestaltung von Lernleistungen erfordert von bislang überwiegend angebotsorientiert arbeitenden Weiterbildungsanbietern ein völliges Umdenken. Die meisten Dozenten sind eine auf Präsenzseminare ausgerichtete Didaktik gewohnt, die auf die Vermittlung umfassender Stoffgebiete abzielt und deren wesentliche Ressource die eigene Person ist. Die Stoffreduktion auf kleine, von den Unternehmen selbst organisiert einsetzbare Lern-Antworten fällt oft schwer. Viele Weiterbildner haben hier selbst Weiterbildungsbedarf. Eine mittelstandspezifische Didaktik zu beherrschen setzt voraus, die Sprache und die praxisorientierte Denkweise kleinerer Unternehmen zu kennen. Aus diesem Grund sollten die

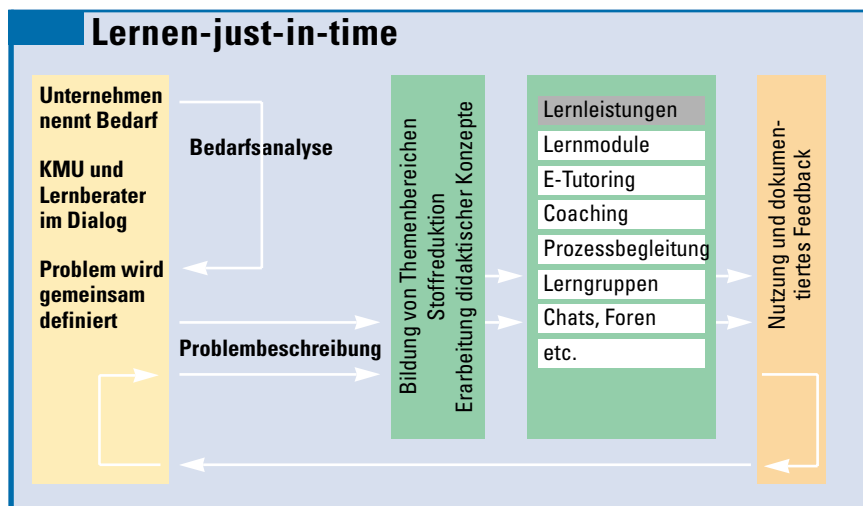


Abbildung: Um die Lerninhalte auf die Lösung des tatsächlichen Problems auszurichten bedarf es einer engen Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunden.

Praktiker aus den KMU bei der Konzeption von Lernlösungen eng mit dem Weiterbildner zusammenarbeiten und regelmäßig kritisches Feedback geben. Weiterbildungsanbieter sollten ihrerseits die eigenen Kompetenzen ebenso wie die erstellten Lernleistungen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterziehen.

- **Lernen in Gemeinschaft:** Neben der angemessenen Didaktik ist der soziale Aspekt des Lernens besonders wichtig. Mitarbeiter kleiner und mittlerer Unternehmen fühlen sich bei der Organisation der eigenen Lernprozesse oft alleingelassen. Besonders bei der Einführung von E-Learning muss deshalb durch Chats, E-Coaching oder E-Tuto-

ring und die persönliche Kontaktaufnahme das Vertrauen der Lernenden aktiv gefördert und persönliche Hilfestellung geleistet werden. Mehr noch als eine aufwändige mediale Umsetzung der E-Learning-Inhalte ist diese kommunikative Komponente eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg online-gestützter Lernprozesse.

- **Lernkulturentwicklung in KMU:** die Erfahrungen aus dem Projekt »lernen-just-in-time« zeigen, dass für erfolgreiches und nachhaltiges Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen die aktive Unterstützung durch die Geschäftsführung und die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter gegeben sein muss. Die implementierten Lernprozesse müssen an die individuellen Voraussetzungen der Lernenden angepasst und lernförderliche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden.

- **Niederschwellige Technologie:** KMU arbeiten unter hohem Zeitdruck. Unvertraute Medien bilden deshalb eine hohe Einstiegsschwelle. Das Medium E-Learning wird nur akzeptiert, wenn niedrighschwellige Technologie eingesetzt wird, die Navigation auf der Lernplattform einfach und jederzeit persönliche Betreuung möglich ist. Besonders für kleine Unternehmen ist ein technischer Vor-Ort-Service unverzichtbar.

- **Prozessorientierung und Netzworkebildung:** Aus den genannten Punkten wird deutlich: Weiterbildungsanbieter werden für die Zusammenarbeit mit KMU neue Kompetenzen

## Beispiel einer problemorientierten Bedarfserhebung

### 1. Fragen nach dem Bedarf

Antwort vieler Unternehmen: »Das aktuelle Inkassorecht kennen lernen.«

Begründung: »Die Zahlungsmoral der Kunden ist schlecht, es wird immer schwieriger, an sein Geld zu kommen.« KMU vermuten, dass das Inkassorecht wirksame Mittel zur Erhöhung der Zahlungsmoral ihrer Kunden bietet.

### 2. Das Problem hinter dem Bedarf

Bei genauerem Nachfragen erscheinen komplexe Probleme, wie die unzureichende interne Kontrolle, fehlendes Forderungsmanagement oder mangelhafte firmeninterne Kommunikation. Einige Unternehmen fühlen sich unsicher, wenn es darum geht, langjährige Kunden zu mahnen. Sie haben Angst, diese Kunden dann zu verlieren. Es ist kaum bekannt, welche Verhandlungsoptionen es im Fall von Zahlungsschwierigkeiten eines Kunden gibt.

### 3. Problemorientierte Lösung

Es werden Lernmodule erarbeitet zu den Themen

- »Forderungsmanagement«
- »Lösungsorientierte Mahngespräche am Telefon«



## E-Learning in KMU

### Keine Selbstbedienungsangebote

Die zu lösenden Geschäftsprobleme sollten über eine fundierte Lernberatung durch den Weiterbildungsanbieter oder unabhängige Experten herausgearbeitet werden. Die Zusammenarbeit aller Beteiligten muss dabei auf gegenseitigem Vertrauen basieren. Ziel: der Maßanzug zum Konfektionspreis.

### Lernen als Prozess

E-Learning-Lösungen dürfen keine statischen Produkte sein. Sie müssen in einem gemeinsamen Lernprozess von Anbietern und Lernenden kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden.

### Integrierte Lernlösungen

Das Lernen muss in den Arbeitsprozess integriert sein. Die Mitarbeiter sollen über E-Learning unmittelbar Hilfe für aktuelle Fragestellungen am Arbeitsplatz erhalten.

### Kostenfaktor

Wichtiger als eine komplexe Lernplattform und aufwändig programmierte Lernmodule ist die persönliche Begleitung der Lernprozesse durch den Weiterbildungsanbieter. Es gibt lizenzfreie Open-Source-Plattformen, die den Ansprüchen von KMU voll genügen.

### Kooperation und Networking

Über kooperative Geschäftsmodelle, strategische Allianzen zwischen Bildungsanbietern mit unterschiedlichen Kompetenzschwerpunkten und Lern-Netzwerke lässt sich E-Learning an die spezifischen Lernbedürfnissen und Kostenanforderungen von Mittelstandsunternehmen anpassen.

und letztlich ein neues Selbstverständnis entwickeln müssen. Sie können nicht länger als Experten und Lehrer für sämtliche komplexen und hochdynamischen Lernanforderungen der KMU auftreten. Ihre Aufgabe wird immer mehr die eines Wissensmanagers und Prozessbegleiters im Sinne eines Dienstleisters werden. Unverzichtbar für nutzenorientierte und KMU-taugliche Lernlösungen sind strategische Allianzen zwischen den Marktpartnern und die Bildung regionaler Vernetzungsstrukturen, in denen unterschiedlich spezialisierte Weiterbildungsanbieter, E-Learning-Produzenten und Experten aus KMU zusammenarbeiten.

## Der Weg zur mittelständischen Lernkultur

Die Beschäftigung mit E-Learning bedeutet für kleine und mittlere Unternehmen, sich auch mit der eigenen Organisation zu beschäftigen. Dies hat weit reichende Folgen: Die ersten Schritte zur Umsetzung selbst organisierter und problemorientierter Lernprozesse sind auch die ersten Schritte hin zu einer neuen mittelständischen Lernkultur.



### Autor

**Markus Kötzle,**  
Lernberater bei  
structura, Berlin,  
m.koetzle@structura.de