

**Prof. Dr. Andrea Back**

## **Strategische Verankerung von E-Learning im Unternehmen\***

\* eine ausführliche Version dieses Artikels erscheint als Kapitel einer demnächst erhältlichen Buchveröffentlichung (Thom, Norbert/Zaugg, Robert (Hrsg.): Trends in der Personalentwicklung, Wiesbaden 2005)

### **Wie es um das Ressort Personalentwicklung und um E-Learning in Unternehmen steht**

#### Von der Bildungsverwaltung zum Bildungsmanagement

E-Learning-Initiativen sind in den verschiedensten Bereichen von Unternehmen angesiedelt, z.B. im Marketing, Sales, Kundendienst, IT-Training und Leadership-Development. Der Bereich Human Resources (HR) – speziell das Ressort Personalentwicklung mit der betrieblichen Aus- und Weiterbildung – hat damit nicht allein Anteil an der Entwicklung geschäftsrelevanter Mitarbeiterkompetenzen. Speziell jedoch der Weg der Querschnitts- und Dienstleistungsfunktion HR zum von den internen Kunden als Business Partner anerkanntes Ressort scheint noch weit. Verschiedene Studien kommen zu einer Lagebeurteilung, die auf erheblichen Handlungsbedarf schließen lassen. Die Strukturen und Prozesse in der betrieblichen Bildung sind grundsätzlich zu überdenken, damit die Bildungsverantwortlichen als Wertschöpfungspartner bei der Lösung von geschäftlichen Problemen wirken können und schließlich auch so wahrgenommen werden. Kurz gesagt ist Bildungsmanagement, nicht Bildungsverwaltung gefragt. Es liegt nahe, „Lernen- und Wissensentwicklung“ im Unternehmen – wie die primären Geschäftsprozesse – als *Gegenstand des Prozessmanagements* zu betrachten. Dies bedeutet, dass die Disziplin Business (Re)Engineering Fruchtbares für die Gestaltung der Lern- und Wissensprozesse im Unternehmen beitragen kann.

#### Vom Kursprojekt zur innovativen Gestaltung von Lernen und Wissensentwicklung

In vielen Unternehmen wird E-Learning in Form von einzelnen Kursprojekten umgesetzt, die für Ad-hoc-Lernbedarfe speziell konzipiert wurden und nicht von einer übergeordneten Learning-Strategie getragen sind. Wie im Begriff „E-Business“ sollte das „E“ in E-Learning jedoch für das weitreichende Innovationspotenzial der neuen Medien stehen. Sie eröffnen Möglichkeiten, die formellen und informellen Lern- und Arbeitsprozesse innerhalb eines Unternehmens neu zu gestalten und über die Unternehmensgrenzen hinweg auszuweiten. Dies löst Veränderungsprozesse auf der Ebene sowohl der Lern- und Wissensprozesse wie auch auf Geschäftsprozesse aus. E-Learning soll mit der *innovativen Gestaltung von Lernen und Wissensentwicklung* im Unternehmen gleichgesetzt werden. Diese wird mit einem „Reengineering“ von Aus- und Weiterbildungsprozessen einhergehen bzw. Überlegungen dazu mindestens anregen (Back 2004a). Dieser Sicht auf E-Learning wird das *Referenzmodell des St. Galler Learning Center HSG* gerecht, das aus einer Business-Engineering-Perspektive heraus entwickelt wurde.

## Von selbstbezüglichen zu geschäftsorientierten (E-)Learning-Strategien

Bei der Formulierung einer (E-)Learning-Strategie denken Vertreter des Bildungsbereichs meist selbstbezüglich in den Zielen für ihren Trainingsbereich, d.h. wie die Bildungsprozesse selbst effizienter und effektiver ablaufen können. Die Herausforderung besteht jedoch darin, die Kopplung mit den Geschäftsstrategien herzustellen. In einer *geschäftsorientierten (E-)Learning-Strategie* muss deutlich werden, wie Verbesserungen in den Bildungsprozessen auf den Erfüllungsgrad von Geschäftszielen wirken. Die Entscheider geben sich nicht mehr mit einem Bildungscontrolling zufrieden, das über die Weiterbildungsmaßnahmen lediglich Kennzahlen zu Kosten und Zufriedenheit der Lerner liefert. Im Sinne des Effektivitätscontrollings soll belegt werden, wie Bildungsinvestitionen zu Geschäftsergebnissen beitragen. Stehen Investitionen mit E-Learning in Verbindung, gilt es eine doppelte Hürde des Misstrauens zu nehmen. Nicht nur für Bildungsausgaben, sondern auch speziell für IKT-Projekte sind die Verantwortlichen aufgefordert zu zeigen, welchen Wertbeitrag diese zu leisten vermögen und wie dieser gemessen werden kann.

## **Ansätze zur strategischen Verankerung**

Sowohl an Hochschulen als auch in der Unternehmenspraxis fasst E-Learning nur zögerlich Fuß. Es macht nur einen geringen Teil der gesamten Bildungsaktivitäten aus. Es gibt mehrere Konzepte, die aus verschiedenen Betrachtungswinkeln die Bedingungen für die *erfolgreiche und selbstverständliche Verankerung* von E-Learning in der Lern- und Wissenskultur von Organisationen untersuchen und beschreiben.

### Nachhaltigkeitsperspektive

(Seufert/Euler 2004) haben einen Bezugsrahmen zur Erzielung der Nachhaltigkeit von E-Learning-Innovationen an Hochschulen erarbeitet und weiterentwickelt, der über das Verständnis einer nur projektorientierten Nachhaltigkeit hinausgeht.

### Qualitätsperspektive

In jüngster Zeit wird die Übertragung von Methoden des industriellen Qualitätsmanagements auf das Bildungsmanagement intensiv diskutiert. Ansätze, die dem Total Quality Management zugeordnet werden können, beziehen sich nicht nur auf die Qualitätsmerkmale eines Bildungsprodukts, etwa eines Web-based Trainings oder einer Blended-Learning-Ausbildungsmaßnahme. Vielmehr zielen sie darauf ab, die Prozesse der Planung, Entwicklung und Durchführung von Bildungsaktivitäten sowie die organisationalen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass insbesondere den Kundenbedürfnissen, den Interessen weiterer Stakeholder und letztlich den Geschäftszielen entsprochen wird. Einen guten Einblick in den aktuellen Stand der Diskussion um Qualitätsmanagement-Konzepte im Bereich von betrieblicher Bildung und E-Learning geben Beiträge insbesondere von Kiedrowski, Pawlowski/Teschler, Seufert/Euler, Back, Meier und Ehlers im Herausgeberwerk „Weiterbildungscontrolling für E-Learning“ von (Ehlers/Schenkel 2004).

### Innovationsperspektive

E-Learning gilt als IT-basierte Innovation. Die Anwendung der Erkenntnisse aus der Forschung über die Diffusion von Innovationen, insbesondere IT-basierter Innovationen, auf E-Learning verspricht Aufschluss über die Faktoren, welche die Adaption von E-Learning in Organisationen fördern und hemmen. Diese Überlegung setzt (Heesen 2004) mit einer aktuel-

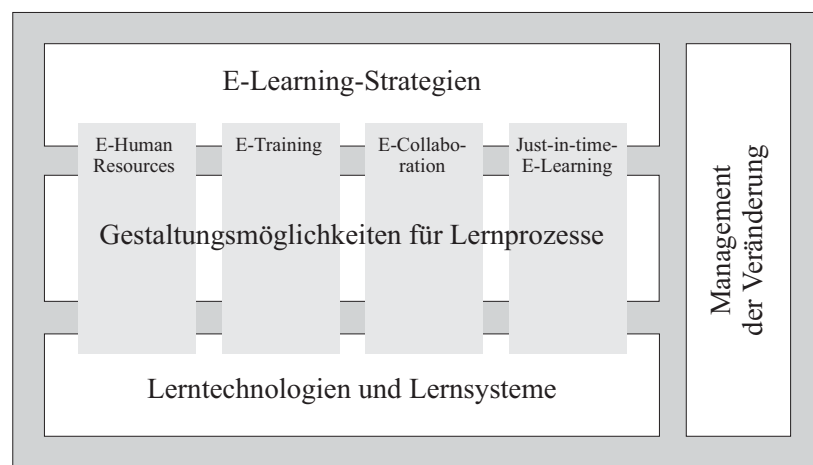
len empirischen Untersuchung zur Adaption von E-Learning an deutschen Fachhochschulen um.

### Business-Engineering-Perspektive

Ein weiteres Denkmodell für die Sicht auf E-Learning im Unternehmen liefert das Business Engineering. Ziel der Disziplin Business Engineering ist die methodische Transformation von Unternehmen des Industriezeitalters in Unternehmen des Informationszeitalters (Österle/Winter 2003: 7). Das Business Engineering stellt die organisationale Veränderung mit ihren Auslösern und die Ebenen des Unternehmens, auf denen die Konsequenzen der Veränderung wirksam werden, in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Die Technologie als Auslöser und Unterstützungsfunktion wird im Besonderen aufgegriffen. Diese Sicht verspricht eine gute Grundlage für einen strategierorientierten Ansatz im Bildungsmanagement, der gleichzeitig auf die Integration von E-Learning-Potenzialen abstellt. Die Gestaltungsebenen sind die Geschäftsstrategie, die Geschäftsprozesse, die Systeme der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) und die Aspekte der emotional-kulturellen Ebenen der Veränderung: Führung, Verhalten, Machtstrukturen und die Unternehmenskultur (Baumöl 2004: 36). Auslöser der Veränderung sind von verschiedener Natur: Technische, betriebswirtschaftliche oder volkswirtschaftliche lösen Anpassungsprozesse im Unternehmen aus, idealerweise zunächst auf Strategieebene, dann auf Prozess- und schließlich auf der IKT-Ebene, welche die Applikationen zur Unterstützung der Geschäftsprozesse bereitstellt.

Das Business Engineering Denkmodell stand Pate, um einen Orientierungsrahmen für die ganzheitliche Unterstützung des Bildungsmanagements bei seinen Aufgaben zur Gestaltung der Lern- und Wissensentwicklungsprozesse im Unternehmen zu schaffen. Besonderes Augenmerk liegt auf den Lern-/Wissensprozessen, die durch E-Learning-Entwicklungen ausgelöst oder auch unterstützt werden. Dieses geschäfts- und managementorientierte – und eben nicht rein technische – Verständnis von E-Learning drückt das St. Galler E-Learning-Referenzmodell (Back/Bendel/Stoller-Schai 2001) aus. Es ist in Abb. 1 mit seinen Bausteinen skizziert und liegt den Arbeiten der Forschungsgruppe „Learning Center HSG“ ([www.learningcenter.unisg.ch](http://www.learningcenter.unisg.ch)) zugrunde. In der folgenden Abbildung ist die Ebene „Gestaltungsmöglichkeiten für Lern- und Wissensentwicklungsprozesse“ detaillierter dargestellt, um zu veranschaulichen, wie die Ebene „Prozesse“ verstanden wird.

**Abbildung 1:** E-Learning-Referenzmodell des St. Galler Learning Center HSG



## **Strategische Verankerung**

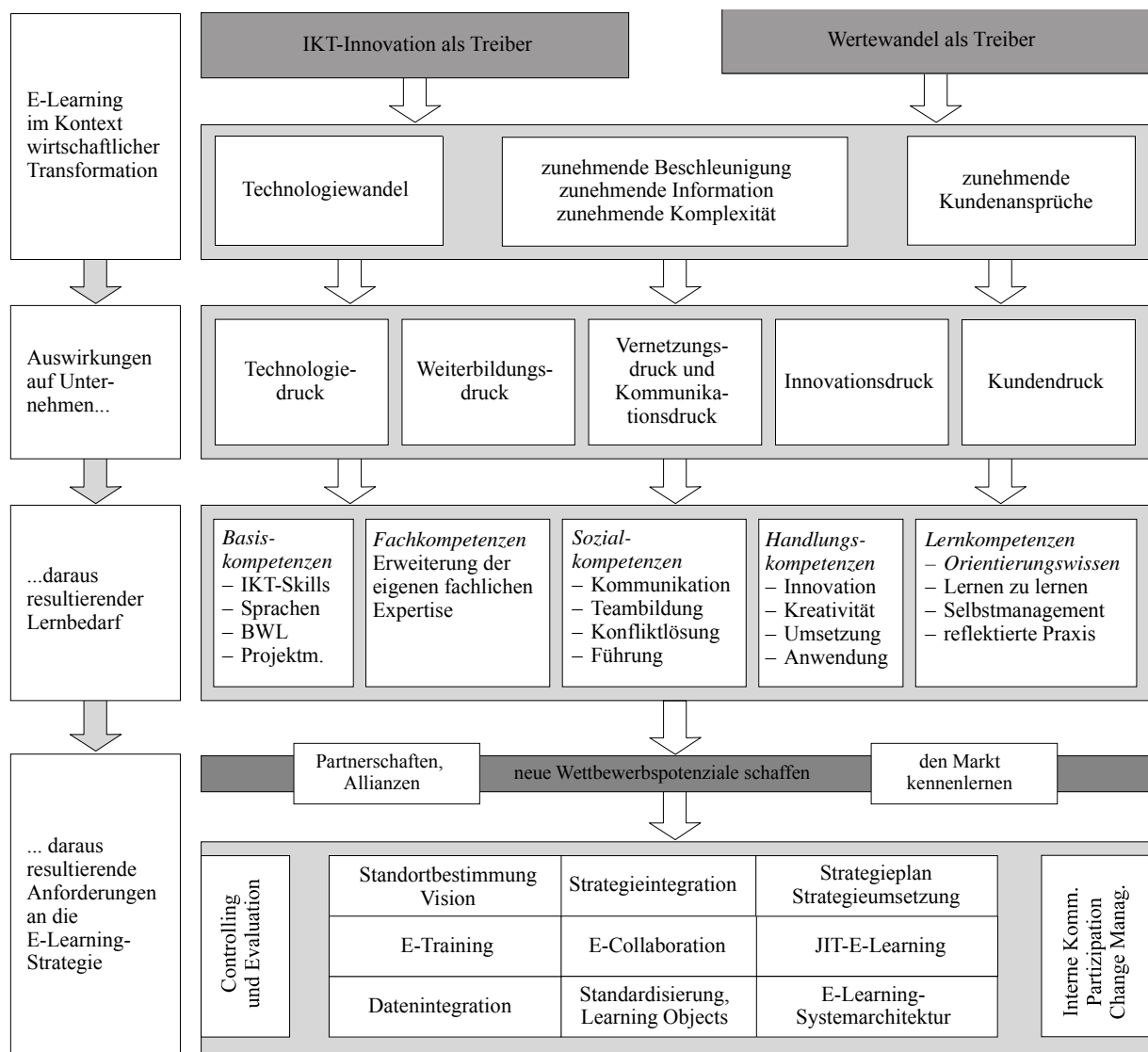
### Die Rolle des Bildungsmanagers

Die Organisation in Unternehmen hat sich von einer an den betrieblichen Funktionen orientierten Aufbauorganisation hin zur prozessorientierten Organisation verschoben. Die Abläufe sollen zur Erfüllung eines Kundenbedürfnisses durchgängig gestaltet sein. Der Anschluss von Lernen- und Wissensentwicklung an die Prozessorientierung ergibt sich zwangsläufig, weil sich diese als Unterstützungsprozesse an den Geschäftsprozessen auszurichten haben. Nach dem Business Reengineering im Außenverhältnis des Unternehmens zu Lieferanten und Kunden rücken nun der HR-Bereich und das Innenverhältnis zu Mitarbeitern in das Blickfeld des Reengineering. Man kann die Rolle eines Bildungsmanagers deshalb so verstehen, dass er oder sie Prozessmanager ist. Ein Bildungsmanager – oder auch Chief Learning Officer (CLO) – trägt deshalb die Verantwortung für die Umsetzung veränderter Architekturen in der Ablauf- und Aufbauorganisation.

### Überlegungen zur Strategieebene und zum Strategieprozess

Wie sich (Back/Bendel/Stoller-Schai 2001: 71-152) den Strategieprozess idealtypisch vorstellen, skizziert folgende Übersichtsabbildung. Für eine ausführlichere Beschreibung sei die interessierte Leserschaft auf die Originalquelle verwiesen (Back/Bendel/Stoller-Schai 2001: 85-99).

**Abbildung 2:** Herleitung der Anforderungen an eine E-Learning-Strategie



### Learning Strategy Map im Strategieprozess für E-Learning

Auf der Suche nach in der Unternehmenspraxis anerkannten Methoden für die Strategiekommunikation und -umsetzung stößt man unweigerlich auf die Balanced Scorecard (BSC) nach (Kaplan/Norton 2001). Sie deckt mit ihrer gewichteten Zielkarte und den zugeordneten Kennzahlen bei weitem nicht nur die Anforderung eines messenden Controllings ab. Im Vorwort des jüngsten Buchs „Strategy Maps“ von (Kaplan/Norton 2004) heißt es, dass die BSC befähigt, alle organisatorischen Ressourcen (Führungskräfte, Geschäftseinheiten, Unterstützungseinheiten, IT, MitarbeiterEinstellung und -training) auszurichten, damit sie sich intensiv auf die Implementierung der Strategie fokussieren. In den letzten Jahren haben einige den Versuch unternommen, das Konzept der BSC auf den Personalbereich ihres Unternehmens zu übertragen. Das Sammelwerk von (Ehlers/Schenkel 2004) enthält mehrere Beiträge, in denen der BSC-Ansatz auf (E-)Learning-Strategiefindung, -kommunikation und -controlling übertragen wird, u.a. (Back 2004b).

In (Back/Leithner 2004c) ist für den BSC-Ansatz ein fiktives Fallbeispiel ausführlich beschrieben, das auf E-Learning-Initiativen im Call Center eines Unternehmens der Telekommunikationsbranche beruht. Es stellt dar, wie ein Bildungsmanager vorgeht, um den Beitrag der geplanten (E-)Learning-Initiativen zum Geschäftserfolg des Call Center aufzuzeigen. Für den Klärungsprozess zur (E-)Learning-Strategie und schließlich ihrer Kommunikation sind die Ursache-Wirkungs-Beziehungen von grundlegender Bedeutung. Dafür haben (Kaplan/Norton 2004) eigens den Begriff „Strategy Maps“ geprägt und als Titel ihres jüngsten Buchs gewählt; es trägt den Untertitel: „Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg“. Eine Strategy Map ist nach Kaplan/Norton das Diagramm, in dem die Führungskräfte ihre Strategie mittels expliziter Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen in den vier BSC-Perspektiven beschreiben. Zur Veranschaulichung der Ursache-Wirkungsketten zwischen den BSC-Perspektiven und als Anregung, eine eigene Balanced (E-)Learning Scorecard zu entwickeln, dient hier ein skizzenhaftes und fiktives Beispiel.

**Abbildung 3:** Strategische Ziele und Kennzahlen für ein fiktives E-Learning-Vorhaben

Finanzen	Umsatzsteigerung		Kostenreduktion
	Umsatzänderung pro Kunde		Veränderung der Prozesskosten
Kunden	Kunden-zufriedenheit		Verkaufseffizienz
	Index aus Kundenumfrage		Anzahl Besuche bis Auftrag
Interne Prozesse	Senkung der Distributionskosten von Produktinfos	Verkürzung der Distributionszeit	Fehlerreduktion
	Kostenvorteil im Vergleich zu vorher	Durchlaufzeit	Fehlerrate
Lernen und Entwicklung	Lernen im Arbeitsprozess		Lernen in „kleinen Happen“
	Anzahl Zugriffe in der Arbeitszeit		Verweilzeit in eL-Moduln

Es handelt sich um eine E-Learning-Initiative, die den Mitarbeitern im Vertriebsaußendienst kurze Web-based-Trainings bereit stellt und ihnen dadurch ermöglicht, jederzeit, just-in-time und bedarfsgerecht in ihrem Arbeitsprozess Lernmodule zu Produkten und Dienstleistungen sowie zu Kommunikations- und Verkaufsmethodik zu absolvieren.

### Schlusswort

E-Learning hat den „Hype“ hinter sich gelassen und ist auf dem Weg zur selbstverständlichen und stillschweigenden Verankerung in der Lernkultur von Unternehmen. Es ist abzusehen, dass E-Learning über den Projektstatus hinauswächst und nicht mehr nur als elektronisch unterstütztes Training wie in WBTs gesehen wird.

## Literatur

- Back, Andrea (2004a): Vom Kursprojekt zum Reengineering der Bildungsprozesse. In: E-Learning: Qualität und Nutzerakzeptanz sichern. Beiträge zur Planung, Umsetzung und Evaluation multimedialer und netzgestützter Anwendungen, hrsg. v. Gert Zinke und Michael Härtel, Bielefeld 2004, S. 95-104.
- Back, Andrea (2004b): Balanced Learning Scorecard: Den Wert von (E-)Learning-Innovationen für Geschäftsziele kommunizieren. In: Weiterbildungscontrolling für E-Learning. Erfolgreiches Bildungscontrolling jenseits des ROI, hrsg. von Ulf-Daniel Ehlers und Peter Schenkel, Berlin u.a. 2004. S. 119-128.
- Back, Andrea/Leithner, Barbara (2004c): Beiträge des Balanced-Scorecard-Ansatzes zur strategischen Verankerung von E-Learning im Unternehmen. In: Beiträge des Balanced-Scorecard-Ansatzes zur strategischen Verankerung von E-Learning im Unternehmen, hrsg. v. Michael Breitner und Gabriela Hoppe, Heidelberg, 2005, S. 81-99.
- Back, Andrea/Bendel, Oliver/Stoller-Schai, Daniel (2001): E-Learning im Unternehmen. Grundlagen – Strategien – Methoden – Technologien, Zürich 2001.
- Baumöl, Ulrike (2004): Situative Methodenkonstruktion für die organisationale Veränderung - Entwicklung eines Methodenkonstruktionsverfahrens auf Grundlage einer Klassifikationstheorie für Veränderungsprojekte. Habilitationsschrift an der Betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St. Gallen. St. Gallen 2004 (im Begutachtungsverfahren).
- Ehlers, Ulf-Daniel/Schenkel Peter (Hrsg.): Weiterbildungscontrolling für E-Learning. Erfolgreiches Bildungscontrolling jenseits des ROI, Berlin 2005.
- Heesen, Bernd (2004): Diffusion of Innovations: Factors predicting the use of E-Learning at Institutions of Higher Education in Germany. Dissertation an der University of Phoenix, Arizona 2004.
- Kaplan, Robert S./Norton, David (2001): Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart 2001.
- Kaplan, Robert S./Norton, David J. (2004): Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg. Aus dem Amerikanischen von Peter Horvath und Bernd Gaiser. Stuttgart 2004.
- Österle, Hubert/Winter, Robert (2003): Business Engineering. In: Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Auflage, hrsg. v. Ulrike Baumöl, Hubert Österle und Robert Winter, Berlin 2003, S. 3 -19.
- Seufert, Sabine/Euler, Dieter (2004): Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen – Ergebnisse einer Delphi-Studie. SCIL-Arbeitsbericht 2, St. Gallen 2004.