

Kolja Schönfeld

Erfolgs- und Risikofaktoren bei der Implementierung von eLearning in kleineren und mittleren Unternehmen (kmU)

Zusammenfassung

Der Ausgangspunkt der Untersuchungen war eine umfassende Literaturrecherche. Dabei zeigte sich ein sehr heterogenes Bild. Zum einen wurde deutlich, dass eLearning ein Werkzeug zur Umsetzung der Lissabonstrategie in kleinen und mittleren Unternehmen sein kann und zum anderen, dass eLearning gerade in dieser Zielgruppe nur mäßig bis gering ausgeprägt ist.

Die Begriffe eLearning und kmU können unterschiedlich definiert werden und stecken nicht eindeutig genug einen thematischen Bereich ab. Kleinere und mittlere Unternehmen werden zwar in der Regel nach der EU-Definition beschrieben, aber diese sagt wenig über die qualitativen Eigenheiten aus. So ist z.B. eine automatische Niederlassung eines Großkonzerns nach EU-Norm kein kmU, weist aber alle qualitativen Kriterien davon auf. KmU-Definitionen sind lediglich im Förderungs- bzw. Forschungskontext relevant und dort haben die meisten Definitionen ihren Ursprung. Einen eLearning-Anbieter interessiert dagegen weniger, ob ein Unternehmen kmU-Kriterien erfüllt oder nicht, sondern nur, ob es sich um einen potentiellen Geschäftspartner handeln könnte.

Auch die Verwendung einer weiten eLearning-Definition (siehe „Begriffsbestimmung eLearning“), wie dies die Interviewpartner allesamt taten, erschwert das Abstecken des Themenbereichs, da sich unter dem Begriff eLearning eine Reihe von Nutzungskonzepten und Lehr-Lern-Szenarien subsumieren. Weiterhin sollten Formen der internen und der externen sowie der formellen als auch der informellen Weiterbildung unterschieden werden. Auch wenn im Zusammenhang dieser Arbeit primär auf die formelle Weiterbildung eingegangen wurde, so ergibt sich ein sehr facettenreiches Bild. Zwar ist es nicht möglich, in diesem Themenbereich Pauschalaussagen zu treffen, wohl aber lassen sich anhand der Ergebnisse Schlüsselfaktoren gewichten, die einen Einfluss auf den Einführungserfolg haben.

Anhand der Literaturrecherche wurden zehn Schlüsselfaktoren ermittelt:

1. Unternehmensgröße
2. Branche
3. Strukturschwäche
4. Geschäftsführung
5. Lernkultur
6. Akzeptanz
7. Selbstlernkompetenz
8. Medienkompetenz
9. Angebotslage und eLearning-Content
10. Ressourcen

Faktoren wie Unternehmensgröße und Branchen beeinflussen nicht direkt die Einführung von eLearning. Sie bedingen eher weitere Faktoren wie die Lernkultur, Unternehmensstruktur, Ressourcen und Angebotslage. „(...) Pauschale Aussagen sind hier schwierig. Auch zwischen den Branchen gibt es große Unterschiede. Ein IT-orientiertes Unternehmen mit 50 MA ist

wahrscheinlich für Fortbildung (per eLearning) aufgeschlossener als ein Hersteller von Plastikkleinteilen. Weitere Unterscheidungsmerkmale wären regionale Differenzierungen, Differenzierung nach Unternehmensform,...“ oder „Betreuungsbedarf, Angemessenheit von Standard-Inhalten usw. hängen m.E. auch stark von der Branche ab“ (Kommentare von Teilnehmern aus der Onlinebefragung). Je größer ein Unternehmen ist desto wahrscheinlicher ist es, dass sich Bildungsstrukturen herausbilden. Laut der Experteninterviews liegt diesbezüglich die kritische Menge zwischen 50 und 250 Mitarbeitern im Unternehmen. Dagegen ergab die Onlinebefragung Werte zwischen 1-50. Liegen bereits klassische Weiterbildungsstrukturen vor, so wirkt sich dies positiv auf die eLearning-Einführung aus, da bereits eine gewisse Lernkultur geprägt wurde. So schrieb eine Teilnehmerin der Onlinebefragung: „Am meisten bin ich davon überzeugt, dass nur in einem Unternehmen, in dem bereits eine gewisse Lernkultur praktiziert wird, also vor allem zunächst klassische Weiterbildung auch ein Thema ist, eLearning erfolgreich eingeführt werden kann“. Etablierte klassische Weiterbildung wirkt sich zwar förderlich auf eine eLearning-Einführung aus, ist aber keine notwendige Voraussetzung um nach den Ergebnissen der Onlinebefragung zu urteilen (siehe „VIII. Untersuchung der Schlüsselfaktoren“).

Auffällig war vor allem in den Experteninterviews, dass es im eigentlichen Sinne nur bedingt Hemmnisse für eLearning gibt. Entscheidend sind eher Faktoren, die ebenfalls klassische Weiterbildungsszenarien betreffen. Bildungsbedarf wird zumeist in kleinen und mittleren Unternehmen nicht erkannt oder kann nicht artikuliert werden. Weiter fehlt eine strategische Personalplanung, so dass Weiterbildung in kmU oft in Eigenverantwortung der Mitarbeiter erfolgt. Geschäftsführer stehen zum Teil der Weiterbildung von Mitarbeitern skeptisch gegenüber, da sie zum einen keinen unmittelbaren monetären Rückfluss durch Bildungsmaßnahmen erkennen und zum anderen die Abwanderung der qualifizierten Mitarbeiter fürchten.

Geringe Personaldecke und mangelnde zeitliche Ressourcen wirken sich auf jede Form von Weiterbildung aus. eLearning-Szenarien ermöglichen zwar das Lernen am Arbeitsplatz, allerdings ist nicht jeder Arbeitsplatz trotz Hardwareausstattung als Lernplatz geeignet. Der Druck des Tagesgeschäftes behindert das Lernen am Arbeitsplatz. Das führt dazu, dass Weiterbildungsaktivitäten in die Freizeit und in den Privathaushalt verschoben werden. Dem kann man mit modularen Lerneinheiten von weniger als 10 Minuten Länge oder informellen eLearning-Lösungen gegensteuern. Hierzu muss aber eine Lernkultur etabliert werden, in der Lernzeit als Arbeitszeit akzeptiert wird und das computergestützte Lernen nicht als bloße Spielerei von Kollegen wahrgenommen wird. Ob für eLearning überhaupt die technischen Grundlagen vorhanden sind, wird von den Experten kontrovers diskutiert. Selbiges trifft auf die Medienkompetenz zu. In der Regel kann man sagen, dass die Medienkompetenz ausreichend ist wenn die Mitarbeiter im normalen Tagesgeschäft mit einem Computer arbeiten und in der eLearning - Konzeption der Grad der Medienkompetenz mit einbezogen wird. Die technische Ausstattung hängt eher mit der Branche und dem Arbeitsfeld zusammen. „Überall dort. Wo die Arbeitsleistung ohne Computer erbracht wird, (z.B. auf dem Bau, im Garten- und Landschaftsbau, im Maler- und Lackiererhandwerk, bei den Gebäudereinigerinnen, dem Küchenpersonal Friseuren oder Bäckern usw.) haben elearning keine Chance (...)“, so der Kommentar im Rahmen der Onlinebefragung.

Selbstlernkompetenz und Betreuungsaufwand unterscheiden sich nach den Experten in kleinen und mittleren Unternehmen nicht von Großunternehmen. Bestimmte Branchen und Arbeitsfelder (Bsp. IT - Bereich) weisen gehäuft Mitarbeiter mit hoher Selbstlernkompetenz auf. Ist dies nicht vorhanden, muss mit tutorieller Unterstützung gegengesteuert werden.

Bezüglich der Angebotslage haben kleine und mittlere Unternehmen Schwierigkeiten. In der Regel werden passgenaue und spezialisierte Inhalte benötigt, die aber zum Teil nicht auf dem Markt verfügbar sind. Inwiefern Standard-Content sinnvoll in kmU eingesetzt werden kann und wird, unterscheiden sich die Expertenmeinungen. Solange ein kmU einen Bedarf hat, der durch Standard-Content abgedeckt werden kann, ist selbstverständlich der Einsatz unproblematisch. Ein anderer Ansatz ist die Verwendung von Standard-Content, der durch individuelle Präsenzseminare ergänzt wird. Modular aufgebaute oder preiswert anpassbare Produkte können ebenfalls in kmU eingesetzt werden. Finanziell sind extern bezogene eLearning – Produkte, sofern es sich nicht um Auftragsproduktionen handelt, für kleine und mittlere Unternehmen mittlerweile tragbar. Auftragsproduktionen oder interne Produktionen scheitern in der Regel am mangelnden Know-how und aufgrund der zu geringen monetären Mittel. Inhaltlich haben kmU ein Vertretungsproblem: Sie können ihre Interessen nicht bündeln und Entwicklungen, die primär aus Universitäten, Verwaltungen oder Großunternehmen stammen, prägen.

Informelle Weiterbildung wurde nur am Rande der Untersuchung behandelt. Besonders hier ist ein großes Feld für weitere Forschung. Die Entwicklung von informellen eLearning – Konzepten speziell für kleine und mittlere Unternehmen wäre die Lösung für die Ressourcenproblematik und dem mangelnden Content. Weit über 90% der Befragten aus der Onlinebefragung gaben an, dass kmU überwiegend informell lernen. Im Rahmen der Interviews kam zusätzlich die Frage auf, ob kleine und mittlere Unternehmen überhaupt einen Markt für Bildungsanbieter darstellen. Diese Frage wurde in den meisten Fällen verneint, so lange nicht verschiedene Zusatzbedingungen vorhanden sind:

- Das Projekt bzw. die Maßnahme wird aus öffentlichen Mitteln gefördert.
- Es stehen Multiplikatoren dahinter, z.B. eine Kamme.
- Es stehen weitere Verwertungswege offen.

Die Onlinebefragung konnte diese Aussage nicht stützen, da die Befragten sehr wohl in kleinen und mittleren Unternehmen einen Markt für eLearning – Anbieter sahen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es kaum Faktoren gibt, die eine eLearning – Einführung unmöglich machen. Offen ist nur, wann eLearning wirklich einen Mehrwert darstellt, denn nur dann lässt sich eLearning nachhaltig etablieren. Treten zu viele Hindernisse für eLearning auf, dann verringert sich das Kosten/Aufwand-Nutzen-Verhältnis und eLearning scheitert.