

# Chief-Learning-Officer-Projektagenda 200x

Andrea Back

Institut für Wirtschaftsinformatik  
Universität St. Gallen  
Müller-Friedberg-Str. 8  
CH-9000 St. Gallen  
[Andrea.Back@unisg.ch](mailto:Andrea.Back@unisg.ch)

**Abstract:** Der vorliegende Beitrag stellt zusammen, welche Projekte Bildungsmanager oder HR-Strategen aktuell angehen bzw. angehen sollten, um E-Learning in Unternehmen zum Erfolg zu bringen und strategisch zu verankern. Bildungsmanager, auch Chief Learning Officer (CLO) bzw. Chief Knowledge Officer (CKO) genannt, gestalten die „Lernarchitektur“ im Unternehmen und sind auch für die IKT-bewusste Gestaltung des Lernens und der Wissensentwicklung im Unternehmen verantwortlich. Die folgenden Aussagen geben eigene Überlegungen und Eindrücke aus Gesprächen mit Praxisvertretern wieder. Weitere Einblicke und eine Fundierung dieser Aussagen wird eine im Frühjahr 2002 gestartete und Ende 2002 abgeschlossene empirische Untersuchung liefern.

## 1 Ausgangspunkt

Studien mit Befragungen in Unternehmen zu E-Learning belegen, dass Entscheider und Anwender Nutzenpotenziale sehen und dass Investitionen zum weiteren Ausbau von E-Learning geplant sind<sup>1</sup>. E-Learning-Programme werden jedoch nicht in dem Ausmass angestossen, wie es überschwängliche Marktprognosen glauben machen. Vielerorts ist Unsicherheit oder sogar Entscheidungslähmung festzustellen. Diese ist zwar von vielen Umfeldfaktoren - wie Rezession und laufende Umstrukturierungen in Unternehmen - beeinflusst, liegt aber auch in einem hohen Aufklärungsbedarf über E-Learning bei Anwendern und Entscheidern begründet.

Der folgende Beitrag zeigt auf, welche Aspekte bei der Umsetzung von E-Learning-Programmen aktuell bewältigt werden müssen und vor welchen weiteren Herausforderungen man steht, bevor E-Learning in der Neugestaltung des Geschäftsprozesses „Lernen und Wissensentwicklung“ aufgehen kann. Dieser Überblick kann als Anregung und Checkliste verstanden werden, welche Projekte Bildungsmanager oder HR-(Human

---

<sup>1</sup> Z.B. Kurzumfrage „CIOs scheuen E-Learning“, [www.cio.com/poll](http://www.cio.com/poll), 31. Juli 2001, von Emilie Rutherford; Unicmind-Studie vom Mai 2001 der FH-Göttingen, Prof. Schüle, ([www.unicmind.com](http://www.unicmind.com)); Masie Techlearn-Trends No 225, Dec. 2001; KPMG-Studie zum E-Learning-Einsatz in deutschen Unternehmen (vgl. FAZ 29.11.01, S. 31) und Studie des Instituts für Innovationsforschung und Technologie-Management der LMU-München (Computerwoche vom 8.2.02, S. 51).

Ressources) Strategien aktuell angehen bzw. angehen sollten, um E-Learning in Unternehmen zum Erfolg zu bringen und strategisch zu verankern. Einerseits wird aufgeführt, zu welchen Aufgaben man auf bereits weitgehend gesichertes Erfahrungswissen zurückgreifen kann, z.B. auf Wissen aus der Entwicklung von Computer-based-Trainings (CBTs), und bei welchen Aufgaben es sich eher um Pionierprojekte handelt, die weitgehend neues Wissen aufbauen müssen. Die folgenden Aussagen geben eigene Überlegungen und Eindrücke aus Gesprächen mit Praxisvertretern wieder. Weitere Einblicke und eine Fundierung dieser Aussagen wird eine im Frühjahr 2002 gestartete und Ende 2002 abgeschlossene empirische Untersuchung des Learning Center HSG ([www.learningcenter.unisg.ch](http://www.learningcenter.unisg.ch)) liefern.

## 2 E-Learning-Referenzmodell als Ordnungsrahmen

Das Bedürfnis nach einem Ordnungsrahmen zum Thema E-Learning ist gross. Man wünscht sich Vorbilder, wie E-Learning über sporadische Einzelprojekte, die punktuelle und aktuelle Bedürfnisse befriedigen, hinauswachsen kann und sich als „strategische“ Initiative im Unternehmen verankern lässt. E-Learning ist in diesem Zusammenhang als Managementkonzept zu sehen, und darf nicht auf Technologie reduziert werden. Insbesondere ist es nicht – was in vielen Köpfen noch vorherrscht - als Synonym für CBT- oder Web-based-Training-Kurse zu verstehen. Das in Abb. 1 grob skizzierte E-Learning-Referenzmodell bringt dieses Verständnis von E-Learning, das den Arbeiten der Forschungsgruppe „Learning Center HSG“ ([www.learningcenter.unisg.ch](http://www.learningcenter.unisg.ch)) zugrunde liegt, zum Ausdruck.

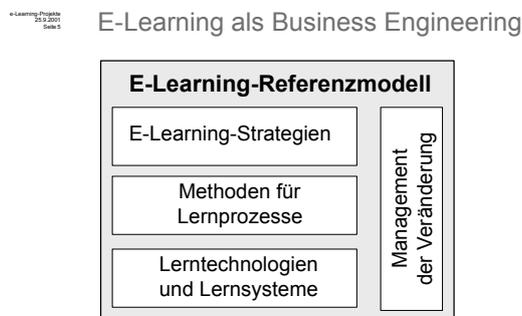


Abbildung 1: Die Ebenen des E-Learning-Referenzmodells im Überblick

Es ist eine Ausprägung des St. Galler Business Engineering Modells, das die Ebenen „Technologien – Methoden – Strategie“ und „Management der Veränderung“ gesamtheitlich behandelt. Es besagt, dass Strategien erst wirksam werden, wenn sie bis auf die Ebene der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) umgesetzt werden, und umgekehrt, dass die IKT Rahmenbedingungen und Potenziale für die Strategieentwicklung setzen. Im Buch „E-Learning im Unternehmen“ [BBS 01, S. 28] lautet die Definition: „E-Learning ist Lernen, das mit Informations- und Kommunikationstechnologien (Basis- und Lerntechnologien) respektive mit darauf aufbauenden

(E-Learning-) Systemen unterstützt bzw. ermöglicht wird. Der Begriff E-Learning ist nicht auf diese Ebenen beschränkt, sondern zielt auch auf Aspekte der Prozess- und Strategieebene sowie auf der Ebene des Managements der Veränderung ab.“

### 3 Aktuelle und neue Herausforderungen

Die folgenden Ausführungen sind gegliedert nach den vier Bausteinen in obigem Referenzmodell. Darauf bezogen werden aktuelle und zukünftige Herausforderungen sowie Bereiche, in denen schon fundiertes Erfahrungswissen vorliegt, aufgelistet.

#### 3.1 Methoden für Lernprozesse

1. „Lessons Learned“ und aktuelle Herausforderungen:

Bei Gestaltungsmöglichkeiten von E-Learning denkt man in erster Linie an CBTs oder Web-based-Trainings (WBTs), also sogenannte E-Trainings. In zweiter Linie kommt vielen das kollaborative Lernen in den Sinn, für das in Abb. 2 die Methoden-Säule „E-Collaboration“ steht.

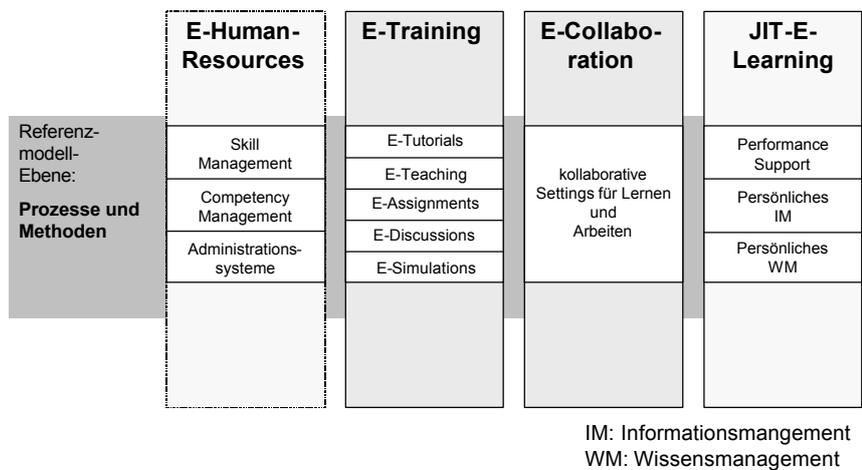


Abbildung 2: Methoden für Lernprozesse

Den Schwerpunkt in der Umsetzung von E-Learning im Unternehmen bilden in der Tat E-Trainings, d.h. CBTs, Schulungsvideos und WBTs, die sich durch spezielle instruktionale Gestaltung auszeichnen.

Als State-of-the-Art-Wissen lässt sich zu diesen Gebieten stichpunktartig folgendes aufzählen:

- Didaktisches Design von CBTs, WBTs, Videos und Planspielen,
- Design von Assessments und Prüfungen,

- Methodik für E-Tutoren/Trainer,
- Einsatz von Diskussionsforen.

Schon aus der CBT-Ära gibt es einen grossen und tiefen Wissensfundus zur Content-Entwicklung. Authoring-Tools machen die Umsetzung didaktischer Szenarien zunehmend effizienter. Inzwischen gibt es zahlreiche Ausbildungsprogramme zum E-Trainer, E-Coach oder E-Moderator, deren Aufgabe es ist, in unterschiedlichem Ausmass virtuell ablaufendes Lernen zu begleiten. Man hat hinsichtlich des kollaborativen, asynchronen Lernens auch geklärt, was vom Instrument der Diskussionsforen erwartet werden kann und wie solche Foren zu moderieren sind.

## 2. Neue Herausforderungen

Neue und aktuelle Herausforderungen liegen in:

- „Blended-Learning“-Architekturen für Ausbildungsmassnahmen,
- Methoden für den Einsatz von „Web-Conferencing“ für Vorträge und für die virtuelle Zusammenarbeit in Lerngruppen,
- „Workplace Learning“ im Sinne von „JIT-E-Learning“ („Just-in-time-Learning“),
- Integration mit Skill-Management.

„Blended-Learning“ wächst sich zu einem neuen Marketing-Schlagwort aus, hier ist zunächst Klärung vonnöten, denn dieser Begriff wird mit unterschiedlichsten Bedeutungen belegt. Wie in Abb. 3 skizziert, soll „Blended Learning“ für komplette Bildungsmassnahmen stehen, die aus einer Kette von Lernschritten zusammengesetzt sind. Dabei kommen die verschiedenen Methoden und Technologien des traditionellen Präsenzlernens und des traditionellen und neueren technologiebasierten Lernens bewusst konfiguriert zum Einsatz.

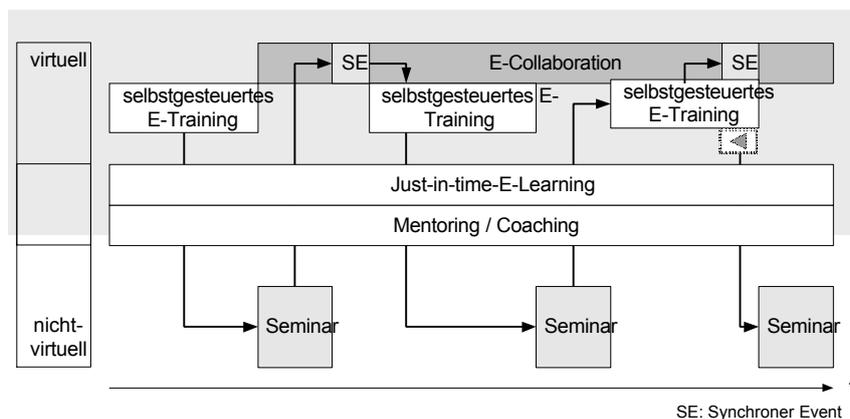


Abbildung 3: Architektur einer Blended-Learning-Qualifizierung

Getrieben von der Dynamik, mit der die Technikentwicklung neue und konvergierende Tools und Systeme im Bereich Content Management, Lernen und Wissensmanagement hervorbringt, laufen in der Praxis auch viele Projekte zum Thema Skill-Management an.

Zunehmend werden Web-Conferencing-Tools für Sitzungen und die Zusammenarbeit virtueller (Lern-)Teams implementiert, ohne dass klar ist, wer diese unter welchen Rahmenbedingungen und in welchem Umfang am besten einsetzen sollte. Auch gehört Web-Conferencing noch nicht – wie etwa das Telefonieren - zu den selbstverständlich und versiert beherrschten Arbeitsmitteln bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Workplace Learning hat im Rahmen der Umsetzung moderner Arbeitsplatzkonzepte, den Business-to-Employee-Portalen, seinen Platz im Portfolio der E-Projekte.

### 3.2 E-Learning-Technologien und Lernsysteme

#### 1. „Lessons Learned“ und aktuelle Herausforderungen

Bereits in 2001 waren Projekte zur Evaluation web-basierter Lernplattformen in Unternehmen verbreitet. Es ist bekannt, welche Funktionsbausteine diese generell bieten, und man kann sich an der Vorgehensweise anderer bei solchen Auswahlverfahren orientieren. Vielfach wurden erste Pilot-Erfahrungen mit Systemen in Hosting- bzw. ASP („Application Service Providing“-)Betreibermodellen gemacht; weniger geläufig ist, wie sich die Organisation der Arbeitsteilung mit einem E-Learning-Anbieter in einer langfristigen Partnerschaft hinsichtlich aller betreffenden Dienstleistungen gestalten kann. Auch ist man sich bewusst, dass die Voraussetzungen für E-Learning an jedem einzelnen Arbeitsplatz durch eine geeignete IKT-Infrastruktur hinsichtlich PC/Server und der Netze zu schaffen sind. Hier kann E-Learning von Infrastruktur-Aufrüstungen profitieren, die wegen anderer Projekte bereits getätigt wurden oder noch werden. Die „Lessons Learned“ lauten demnach in Stichpunkten zusammengefasst:

- Funktionen und Auswahl von web-basierten Lernplattformen bzw. integrierenden Learning-Management-Systemen,
- „Hosting“ bzw. „Application Service Providing“ (ASP) einer Lernplattform,
- IKT-Arbeitsplatzinfrastruktur.

#### 2. Neue Herausforderungen

Neue Herausforderungen auf technischer Ebene sind zahlreich und werden wegen der gebotenen Kürze dieses Beitrags hier nur checklistenartig aufgeführt:

- „Content Management“, insbesondere
  - Modularisierung und Aktualisierung i.V.m. E-Learning-Standards,
  - Taxonomien,
  - Personalisierung.
- Zukunftstechnologien, insbesondere
  - Pädagogische Agenten,
  - „Mobile Learning“,
  - „Virtual Reality“.
- „Enterprise Application Integration“ (EAI), insbesondere
  - technische Systemintegration,
  - Prozessintegration.

Der relativ neue Begriff EAI für Prozess- und Systemintegration in Verbindung mit Re-Engineering-Projekten stellt den schwierigsten Punkt dar. Über betriebliche Standardsoftware sind viele Unternehmen schon weitgehend integriert. Im HR („Human Resources“)-Bereich entsprechen die IT-Systeme jedoch noch der alten „administrativen“ Welt und beginnen erst, Integrationsbeziehungen mit neuen Anwendungen wie „Skill-Management-Systemen“ oder „Learning-Management-Systemen“ auszubilden. Hinsichtlich Rechnertypen, Entwicklungssprachen und Datenbanken passen diese technisch nicht zu den älteren Systemen. Diese Anwendungsfelder dürfen zwar eigene Wege gehen, müssen aber miteinander abgestimmt werden, d.h. gemeinsame Daten teilen und sich gegenseitig unterstützen. „Enterprise Application Integration“ will die verstreuten, eigenständigen Insellösungen zusammenbringen. „Best Practices“, die vormachen, wie viel Integration sinnvoll ist und wie der Weg dahin zu beschreiten ist, müssen sich erst noch herausbilden.

### **3.3 Strategische Aspekte: Neue Herausforderungen**

Strategische Aspekte betreffen vor allem zwei Stufen der Innovationsreichweite von E-Learning. Zum einen strategische Fragen zum unternehmensinternem E-Learning, z.B. das Formulieren einer unternehmensweiten E-Learning-Strategie. Zum anderen E-Learning als Anstoss für die Transformation der Bildungsindustrie. D.h., Unternehmen können in diesen Geschäftsfeldern neue Rollen schaffen und selbst übernehmen oder auch interne E-Learning-Produkte und –Services auf dem Markt anbieten. Die jüngste rasante Technikentwicklung führt dazu, dass hier weitgehend „Neuland“ zu bestellen ist. Die Herausforderungen sind:

- Geschäftsmodelle im „Edu-Commerce-Markt“, insb. auch
  - Kooperationsformen zwischen Unternehmen und mit Universitäten,
  - E-Learning-Lösungen für KMUs.
- Formulieren einer unternehmensweiten E-Learning-Strategie und in Verbindung damit:
- „Business Cases“ für E-Learning über den Unternehmensbereich „Training“ hinaus, d.h. insb. mit
  - Beiträgen zu Zielen der Unternehmens- und Geschäftsstrategien,
  - neuen Potenzialen für das Lernen im Rahmen der Geschäftsbeziehungen zu Kunden und Partnern,
  - der Kommunikation, Steuerung und Messung durch die Integration in eine „HR-Balanced-Scorecard“.

### **3.4 Management-Aspekte von E-Learning**

#### **1. „Lessons Learned“ und aktuelle Herausforderungen**

Soweit es Kursprojekte zur Implementierung von E-Learning betrifft, gibt es langjährige Erfahrungen zu:

- Projektmanagement und Arbeitsteilung bei der „Content-Entwicklung“, Einführung und Nutzung von CBTs und WBTs.

- Evaluation von E-Learning-Kursprojekten, sowohl von einzelnen CBTs und WBTs als von Lernplattform-basierten Lernangeboten.

Eher eine neue Herausforderung stellt die Evaluation von ganzen E-Learning-Initiativen im Hinblick nicht nur auf die Produktevaluation, sondern auch Prozessevaluation im Sinne eines „Total Quality Management“ dar. Insbesondere gilt es auszuloten, wie die Nachhaltigkeit von E-Learning-Projekten sichergestellt und im vornhinein beurteilt werden kann.

## 2. Neue Herausforderungen

Zu den neuen Herausforderungen zählen:

- Analyseinstrumente für die „E-Learning-Readiness“ im Unternehmen, insb. hinsichtlich der Lernkultur,
- Kommunikationskonzepte,
- Überbrückung von Gräben und Berührungspunkten zwischen den Beteiligten aus „Human-Resources“, Organisationsentwicklung, Wissensmanagement und IT,
- Gestaltungsoptionen der Angebots- und Anreizstrukturen von Lernangeboten,
- Sicherstellen der „Scalability“ von E-Learning beim massivem Wachstum von Nutzerzahlen und „Contents“.

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Der Prozess „Lernen und Wissensentwicklung“ war in der Ära „Geschäftsprozess-optimierung bzw. „Re-Engineering“ bislang weitgehend ein Stiefkind. Der HR-Bereich erlebt jetzt verstärkt den Wandel von administrierenden hin zu zunehmend wertschöpfenden Leistungen, d.h. HR wird vom Dienstleister zum Businesspartner. Wenn sich dieses Verständnis in den Köpfen ausbreitet und in die gelebte Praxis einfließt, wird E-Learning von der Stufe einzelner Projekte aus, die mit einzelnen IKT-Werkzeugen umzusetzen sind, die nächste Stufe von E-Learning im Unternehmen erreichen: „E-Learning“ im engeren Sinn wird dabei in der Neugestaltung des Geschäftsprozesses „Lernen und Wissensentwicklung“ aufgehen und damit als Begriff vermutlich auch obsolet werden.

### Literaturverzeichnis

- [BBS 01] Back, A.; Bendel, O.; Stoller-Schai, D.: E-Learning im Unternehmen: Grundlagen – Strategien – Methoden – Technologien. Orell-Füssli, Zürich 2001.
- [HW01] Hohenstein, A., Wilbers, K. (Hrsg.): Handbuch E-Learning. Deutscher Wirtschaftsdienst: Köln 2001 ([www.global-learning.de/handbuch-elearning](http://www.global-learning.de/handbuch-elearning)).
- [R01] Rosenberg, M.J. E-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. New York 2001.
- [SBH01] Seufert, Sabine, Andrea Back, Martin Häusler. E-Learning: Weiterbildung im Internet. Orell Füssli: Kilchberg 2001.