

Weit weg und doch nah dran – Wie ein Transport-Unternehmen das lebenslange Lernen fördert

Heide Lukosch, Pieter de Vries

Faculty of Technology, Policy and Management
Delft University of Technology
Jaffalaan 5
2600 GA Delft, The Netherlands
h.k.lukosch@tudelft.nl
pieter.devries@tudelft.nl

Abstract: Die Fähigkeit eines Unternehmens, mit sich verändernden Gesetzgebungen und ökonomischem Druck umzugehen, ist in starkem Masse abhängig von seinem Lernvermögen. In unserem Artikel stellen wir die Einführung einer nachhaltigen, innovativen Lernstrategie eines Transportunternehmens dar, mit der wir eine Antwort auf die erhöhten Lernbedarfe in dieser Branche gesucht haben. Dazu wurde ein mehrschichtiges Design genutzt, E-Learning-2.0-Elemente eingesetzt und fundierte Lerntheorien und -konzepte herangezogen. Die mehrdimensionale, nachhaltige Lösung für dieses Unternehmen besteht in einem integrierten Business-Portal, das Informationen, Lernen und die Verbesserung der Arbeitsabläufe des Unternehmens miteinander verbindet. Die Ergebnisse der Evaluation machen deutlich, dass die Akzeptanz für das neue Werkzeug stetig steigt, aber dass die Unterstützung des Managements unverzichtbar bleibt.

1 Einleitung

Die Welt der Transport-Unternehmen entspricht einer Meisterleistung an Logistik mit perfekt aufeinander abgestimmtem Gütertransport, Transportketten, Güteraustausch, Zeit- und Planungsmanagement. Diese Arbeit wird unterstützt von einem gut organisierten *Workflow* und abgestimmter Software, um ein Minimum an Fehlern und ein Maximum an Effizienz zu gewährleisten. Kurze Innovationszyklen der Industrie und häufige Änderungen in Gesetzgebung und Regulationen erschweren die Erhaltung und Verbesserung der Leistungen der Transportunternehmen, wodurch Modernisierung zu einer Herausforderung wird.

Als Antwort auf diese Veränderungen hat das Transportunternehmen „Van der Wal International Transport“, dessen Beispiel wir hier diskutieren, die Verbesserung seiner Lernkapazität zum zentralen Unternehmensziel erklärt. Die Mehrzahl der Angestellten dieses Unternehmens ist im LKW unterwegs, und damit meist weit weg vom Unternehmen selbst. Die größte Herausforderung war es somit, diese Zielgruppe in den Kreislauf von Informationsaustausch, Lernen und *Performance Improvement* einzubinden, welcher in hohem Maße die Innovationskapazität des Unternehmens bestimmt. Der vorliegende Artikel erläutert die Analyse der Ist- und Soll-Situation des Transportunternehmens, die Entwicklung des Lernkonzepts auf Basis von Lerntheorien und -konzepten, dessen Implementierung und die bisherigen Erfahrungen mit dem innovativen Lernansatz für mobile Arbeiter im Transportsektor.

2 Analyse des Unternehmens und konzeptueller Rahmen für die Lernstrategie

Um die Ist- und Soll-Situation des Transportunternehmens im Bezug auf Lernen und den Austausch von Informationen analysieren zu können, wurde eine Erhebung, ein sogenannter „*Quick Scan*“, der bestehenden Lern- und Trainingssituation durchgeführt. Weitere Lerntheorien, -methoden und -konzepte wurden heran gezogen, um eine innovative Lernstrategie für das Unternehmen und dessen Zielgruppe zu entwickeln.

2.1 Analyse der Ist- und Soll-Situation im Unternehmen

Den Rahmen für die Analyse des Unternehmens sowie die Entwicklung der Lernstrategie bildet das *Corporate (e-)Learning Strategy Model (CLS model)* [V05; VLe08]. Dieses Modell zeichnet sich durch einen ganzheitlichen Ansatz und drei aufeinanderfolgende Entwicklungsphasen einer nachhaltigen Lernstrategie aus. Phase 1 des Modells bildet der Start mit der Einführung des (e-) Lernbegriffs, einem Quick Scan der Trainingssituation und eventueller Probleme sowie der Auswahl der geeigneten (e-) Learning-Werkzeuge und Herangehensweisen. Mit Phase 2 beginnt die Pilotphase, in der das Kernproblem der bisherigen Trainingssituation gelöst und erste Erfahrungen mit dem Einsatz der neuen Lernstrategie gesammelt werden, um diese weiter verbessern zu können. Mit Phase 3, der Integration, schließt das Modell die Entwicklung mit der Implementierung der Lernstrategie in das gesamte Unternehmen und dessen übergeordneter Lernstrategie sowie der Anpassung an die allgemeinen Unternehmensziele und -prozesse ab.

Phase 1 der Einführung einer neuen Lernstrategie umfasst die Analyse der Ist- und Soll-Situation im Unternehmen. Um eine umfassende Analyse des Unternehmens und dessen Lerngeschichte durchführen zu können, wurde ein Fragebogen benutzt und es wurden Interviews mit dem Management und den Angestellten geführt. Der Fragebogen wurde an alle Beschäftigten verteilt und erreichte eine Rücklaufquote von 65%, was 40 Personen entspricht. Eine Auswahl von 13 Beschäftigten wurde zusätzlich interviewt.

Die Auswahl wurde in Abhängigkeit von den Faktoren Alter, Geschlecht, Gruppenzugehörigkeit (Fahrer, Planer, Verwaltung, Management), Abteilung, Mitteilungsbereitschaft und Kenntnissen im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) getroffen.

Die Analyse des Erhebungsmaterials ergab, dass Training und Lernen keine der Prioritäten des Unternehmens darstellen, das Management jedoch davon überzeugt ist, dass Lernen einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt. Ein weiteres wichtiges Ziel in den Augen des Managements ist es, die Angestellten mit den Visionen, Aufgaben und Werten des Unternehmens vertraut zu machen. Informationen über die Grundsätze des Unternehmens sollten zu jeder Zeit zugänglich und für die Angestellten erkennbar und handhabbar sein. Die weitere Analyse der Kommunikationsbedürfnisse der Angestellten und des Managements führte zur Definition von drei zentralen Feldern, welche die neue Lernstrategie umfassen sollte: Information, Lernen und Arbeitsleistung. Das Management formulierte daraufhin die Kriterien für eine weitere Konkretisierung dieser Bereiche. Ein Informationssystem sollte entwickelt werden, welches den Ansprüchen der Angestellten gerecht wird und das den Werten des Unternehmens entspricht.

Weiterhin ergab die umfassende Analyse des Unternehmens, dass die Mobilität der Angestellten den Charakter des gesamten Unternehmens dominiert. Es ist den Angestellten beinahe unmöglich, an Kursen, Workshops oder Informationsveranstaltungen teilzunehmen. Die Zielgruppe für die neue Lernstrategie wurde von uns daher als „mobile Lerner“ definiert, wobei die Betonung der Mobilität auf ihrer physikalischen Mobilität liegt. Mithilfe verschiedener Technologien kommunizieren die Lernenden miteinander. Formale Lernsituationen erweisen sich für diese Zielgruppe als wenig hilfreich [VB08]. Um das Lernen in dieser Zielgruppe zu fördern, müssen daher andere Wege gefunden werden. Darüber hinaus zeigt sich, dass im Unternehmen ein vielfältiger Informationsaustausch stattfindet, dessen Lern- und Kommunikationsprozesse stark an die Bedarfe am Arbeitsplatz ausgerichtet sind.

Somit sollte eine nachhaltige Lernstrategie entwickelt werden, die für die Zielgruppe attraktiv ist, in die tägliche Arbeitsroutine passt und von Seiten der Führungskräfte Möglichkeiten der Begleitung, Unterstützung und Planung zulässt. Um die Leistung des Unternehmens zu unterstützen, sollten deutliche Arbeitsplatzbeschreibungen entwickelt werden, über die ein klares Bild der Leistungsanforderungen entwickelt werden kann, welche für die Angestellten verständlich sein müssen und die in deutliche Arbeitsanweisungen und Lernaktivitäten übersetzt werden können. All diese Punkte wurden in der neuen Lernstrategie berücksichtigt. Dafür wurden aktuelle Lerntheorien und -konzepte herangezogen.

2.2 Konzeptueller Rahmen für die Lernstrategie

Um die Lernstrategie auf eine solide theoretische Basis aufzubauen, wurden zunächst die Begriffe des informellen und formellen Lernens definiert, um den Lernbedarfen der Zielgruppe im Transportunternehmen möglichst nahe zu kommen.

Die Unterscheidung zwischen formellen und informellen Lernaktivitäten basiert dabei nicht auf einer strikten Trennung zwischen diesen beiden Begriffen, sondern auf der Annahme, dass formelles Lernen eher traditionelles, klassenraumbezogenes und curricular fundiertes Lernen bezeichnet, während informelles Lernen eher eine soziale Handlung darstellt, welche sich aus verschiedenen Lernaktivitäten zusammensetzt. In der Realität lernen wir alle, so auch die Angestellten des Transportunternehmens, unentwegt, jedoch eher informell als in formalen Lernsituationen. Nach Cross [C07] erlangen wir 80% des Wissens, welches wir für die Ausübung unserer Arbeit benötigen, durch informelle Lernaktivitäten, und nur 20% durch formelle Lernwege. Diese Erkenntnis scheint sich jedoch bei vielen Unternehmen noch nicht durchgesetzt zu haben, denn noch immer werden etwa 80% des Trainingsbudgets für formelle Lernaktivitäten ausgegeben. Diese Überbetonung des formellen Lernens schließt die Vorzüge des informellen Lernens aus und kann als ‚Ausgabe-Einnahme-Paradox‘ beschrieben werden [C07]. In unserem Beispiel sollten daher informelle Lernaktivitäten in den Vordergrund gerückt werden.

Der Forderung nach der Unterstützung von informellem, praxisbezogenem und spontanem Lernen kann man am ehesten nachgehen, wenn man ein Lernmodell entwickelt, welches auf den Prinzipien des sozialen Konstruktivismus basiert [VB08]. Die Kernidee hierbei ist die Annahme, dass wir alle ein bestimmtes ‚mentales Modell‘ der Welt in Interaktion mit unserer Umwelt entwickeln [Vy78; Wer87]. Für die Entwicklung einer Lernstrategie ist von Bedeutung, dass aus dieser Perspektive jeder Mensch auch in Bezug auf sein Wissen und seine Erfahrungen einzigartig ist. Damit steht der Lerner bei der Entwicklung von Lernaktivitäten im Mittelpunkt und die Motivation der Lernenden stellt einen zentralen Faktor dar. Die individuelle Herangehensweise an das Lernen steht in unmittelbarem Zusammenhang zu Wissen und Erfahrungen, welche in der Vergangenheit gesammelt wurden. So bringen auch die LKW-Fahrer des Transportunternehmens ihre ganz eigenen Erfahrungen in die Lernsituation mit ein.

Diesen Gedanken führen wir mit dem Bezug auf die verschiedenen Ebenen der Erfahrung weiter, wie sie von Janossen und Rosenberg festgelegt wurden [J93, J97; R06]. So basieren die unterschiedlichen Bedarfe der Lerner unter anderem auf ihren Erfahrungen. So können im Allgemeinen drei Ebenen unterschieden werden: Anfänger, Fortgeschrittener, Experte. Ein Anfänger benötigt formelle und gut strukturierte Lerninhalte, um grundlegendes Wissen und Fähigkeiten in geeigneter Form sammeln zu können. Erfahrenden Lernern ist eher mit informellen Lernsituationen gedient, die ihren spontanen Lernbedarfen entsprechen, wie es in arbeitsplatzbezogenen Lernsituationen der Fall ist. Für Experten können formale Lernarrangements sogar kontraproduktiv sein, da sie nicht den individuellen Lernbedarfen entsprechen. Im Beispiel des Transportunternehmens mag daher eine formale Lernumgebung den Bedarfen von Berufsanfängern entsprechen, die erfahrenen Angestellten jedoch wird man eher mit informellen Lernaktivitäten erreichen.

Um das informelle Lernen im Transportunternehmen noch stärker fördern zu können, wurde auf ein weiteres Konzept zurückgegriffen, welches die Besonderheiten des Wissens und Lernens in der modernen Gesellschaft thematisiert, den Konnektivismus [S05, S06]. Die Angestellten des Transportunternehmens nutzen in immer stärkerem Maße neue, vernetzte Informationswege, wie zum Beispiel ihre Mobiltelefone. Unter diesen Umständen bedeutet Lernen nach Siemens die Fähigkeit, mithilfe von Technologien verschiedene ‚Wissensknoten‘ miteinander verbinden zu können, die über ein Netzwerk von Daten, Informationen und Menschen verteilt sind und wird als ‚verbundenes Wissen‘ definiert [S06].

Doch nicht nur die Vernetzung verschiedener Wissensquellen ist für die Angestellten des Transportunternehmens von Belang. Zentral stehen auch die Anforderungen nach kurzen Lerneinheiten, welche in starkem Maße arbeitsplatzbezogen sind. Solche Lerneinheiten werden durch das Konzept des Microtrainings unterstützt [VB08; LOV09; LV09]. Microtraining stellt einen Rahmen für selbstgesteuertes Lernen dar, welches sowohl von den Angestellten selbst als auch dem Management gefördert werden kann und das in hohem Maße praktisch orientiert ist. Eine Microtraining-Einheit umfasst nicht mehr als 15-20 Minuten. Microtraining kann Lernprozesse auf lange Sicht befördern, indem die einzelnen Einheiten zu Serien zusammengefasst werden. Die Lernaktivitäten können Präsenzlehre, online-Lernen oder blended-learning-Situationen umfassen. Jede Lerneinheit beginnt aktiv, wird von einer Demonstration oder Übung sowie einer Feedback-Runde oder kurzen Diskussionen gefolgt, um dann mit einem Ausblick auf die folgenden Lerneinheiten abzuschließen.

Nicht nur die Zeit, die die LKW-Fahrer für Lern- und Trainingszwecke aufwenden können, ist begrenzt, auch Ihre Beziehungen zu anderen Angestellten sind eher gering ausgebildet. Wenn sich nicht gerade Freunde unter ihnen befinden, haben die Fahrer aufgrund ihrer Mobilität keine engen Verbindungen untereinander. Gerade diese schwachen Bindungen können, so Granovetter, in Bezug auf soziale Netzwerke aber eine Stärke bedeuten [G83]. Lernen funktioniert demnach besser in einer Gruppe mit schwachen Verbindungen, da diese weniger auf sich selbst gerichtet seien. Im Transportunternehmen kann die Nutzung von mobilen Geräten, Blogs und anderen Anwendungen, die schwachen Bindungen zwischen den Angestellten aktivieren, so dass diese besser informiert sind und mehr Möglichkeiten der Kommunikation nutzen. Dies wiederum kann das soziale Netzwerk des gesamten Unternehmens stärken.

3 Die Lernstrategie als Lösung

Die Anforderungen an eine neue Lernstrategie, welche im Unternehmen artikuliert und die mit aktuellen Lerntheorien und -konzepten untermauert wurden, führten dazu, konkrete Lernaktivitäten zu entwickeln und im Unternehmen einzuführen. Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über die hauptsächlichen Aktivitäten, die unternommen wurden, um eine neue Lernstrategie im Unternehmen einzuführen.

Es wurden fünf Arbeitspakete definiert, durch welche das ‚neue‘ Lernen im Unternehmen eingeführt wurde: 1. Integration der Lernstrategie in den *Business Plan* des Unternehmens, 2. Anforderungen an die Kommunikation, 3. Einführung eines Online-Newsletters, 4. Einführung von Microtraining, 5. Entwicklung von Online-Kursen.

1. Integration der Lernstrategie in den *Business Plan* des Unternehmens

Zu Beginn des Projektes wurde durch das Management festgelegt, das Thema Lernen als wichtigen Bestandteil der Unternehmensstrategie in dessen *Business Plan* aufzunehmen. Darin sollte auch festgeschrieben werden, in welcher Beziehung das Curriculum und der *Business Plan* des Unternehmens zueinander stehen. Neben einem mehrdimensionalen Lernmodell wurden allgemeine und jährliche Arbeitsplatzprofile entwickelt. Das allgemeine Profil umschreibt dabei das minimal notwendige Wissen, die Fähigkeiten und Erfahrungen, die für die Ausübung dieser Tätigkeit vonnöten sind. Die jährlichen Profile beziehen sich auf Veränderungen in der Ausübung der Tätigkeit und sind abhängig von den aktuellen Bedarfen und der Zeitspanne, und werden dem allgemeinen Profil zugefügt.

2. Anforderungen an die Kommunikation

Die Ergebnisse der durchgeführten Unternehmensanalyse ergaben, dass im Unternehmen ein großer Bedarf an Informationen über die Branche (*state of affairs*) mit der Betonung auf verlässlichen und exklusiven Informationen besteht. Vor allem die Fahrer zeigten einen hohen Bedarf an sicheren, professionellen Informationen. Zur Zeit der Befragung waren ihre wichtigsten Informationsquellen ihre Kollegen (85%). Auch der monatlich erscheinende Newsletter in Papierformat wurde als wichtige Informationsquelle mit guter Qualität gewertet. Online-Informationen wurden nicht als Alternative angesehen.

Um die Ergebnisse der Interviews und Fragebögen zu besprechen und die Rolle der Kommunikation für und im Unternehmen zu besprechen, wurde mit dem Management-Team des Unternehmens ein Workshop veranstaltet. In diesem wurde betont, dass die Kommunikation im Unternehmen offen, ehrlich und inspirierend ablaufen solle. Auch sollte die Kommunikation respektvoll, interaktiv sowie für jeden im Unternehmen erreichbar sein. Folgende Anforderungen an die Kommunikation wurden festgelegt: gute Lösungen für die 2-Wege-Kommunikation, Regeln für die Kommunikation, deutliche (Kommunikations-) Aufgabenverteilung und -verantwortlichkeiten sowie eine ausreichende Unterstützung und Einsatz im gesamten Unternehmen.

3. Online-Newsletter

Da der Papier-Newsletter sehr gut angenommen wurde, wurde entschieden, dieses Kommunikationswerkzeug um eine elektronische Version zu erweitern. Ein Pilotprodukt (s. Abb. 1) wurde über eine bestimmte Zeitspanne hinweg an-

geboten. Das Ziel dieses Piloten war es, die benötigten Funktionalitäten für den elektronischen Newsletter herauszufinden, um ihn an das multidimensionale Design der Lernstrategie anzupassen und einen 24/7-Service zu gewährleisten.



Abbildung 1: Elektronischer Newsletter

Eine Online-Version erfordert eine andere Inhaltsauswahl, einen anderen Produktionsprozess, ein anderes Format, Design, Navigation, Speicherung und eröffnet andere Möglichkeiten, wie zum Beispiel die des Kommentars, der von jedem geschrieben und gelesen werden kann. In diesem Zusammenhang war es wichtig, einen *Workflow* für den Newsletter zu entwickeln, einzuführen und zu testen, so dass das Unternehmen den Newsletter auf lange Sicht selbst organisieren konnte. Auch die technische Infrastruktur musste entwickelt und an die bestehende IKT-Umgebung angepasst werden. Der Wichtigkeit von Interaktion und Kooperation Rechnung tragend, lag der Fokus der Auswahl der Technologie auf einem Werkzeug, welches als „*social software*“ bezeichnet werden kann. Aus einer Reihe von Alternativen wurde das Drupal Content Management System ausgewählt. Diese Open Source-Lösung passte am besten zu den Bedarfen des Unternehmens und war gut gerüstet, um individuelle Lösungen verwirklichen zu können.

4. Microtraining

Das Management wurde in der Ausführung von Microtraining für Lernzwecke geschult. In einer Abfolge von vier Workshops wurden folgende Themen behandelt:

1. Der Bedarf an gut ausgebildeten und informierten Beschäftigten, 2. Die Microtraining-Methode, 3. Die Entwicklung von Microtraining, 4. Die Produktion von Online-Kursen auf Basis des Microtraining-Konzeptes.

Auf diesem Wege wurde das Management mit der Microtraining-Methode vertraut und machte erste Erfahrungen mit dem Gebrauch von Microtraining, in dem in einer Gruppe der Inhalt für ein erstes Online-Lernmodul auf Basis von existierendem Material entwickelt wurde. Die Themen hierbei waren das Auf- und Abladen von Traktoren sowie Kostenkalkulation.

5. Online-Kurse

In der Pilotphase des neuen Lernmodells wurde das Online-Lernen durch die Nutzung eines Kurses über den Digitalen Tachographen erprobt. Die Einführung des Digitalen Tachographen anstatt der vorherigen analogen Version zeigte einige Probleme. Das Microtraining-Konzept wurde als Basis für die Entwicklung des Kurses genutzt, der aus einer Serie von Lerneinheiten besteht, die von den LKW-Fahrern zu jeder Zeit und an jedem Ort genutzt werden können. Das Layout der Kurse basiert auf kurzen Einheiten, die Lernaktivitäten in arbeitsplatzbezogenen Umgebungen zeigen, um den Lerner zu motivieren (s. Abb. 2).



Abbildung 2: Online-Kurs zum Digitalen Tachografen

Ein Teil der Lernstrategie war, dass das Unternehmen langfristig selbst diese Art zu Lernen entwickeln und durchführen kann, um eine Lernumgebung zu schaffen, in der zur richtigen Zeit die richtige Menge an Lernaktivitäten zur Verfügung gestellt werden kann. Die Entwicklung von Online-Kursen in diesem Projekt bedeutete damit, ein didaktisches und technologisches Format zu entwickeln, welches vom Unternehmen selbst genutzt werden kann, um stimmige Lernereignisse zu entwickeln. Dabei ist die Nutzung der Lernsoftware Drupal von Bedeutung, denn sie stellt die technologische Basis dar, mit der Lerneinheiten sehr transparent entwickelt werden können, da sich nachverfolgen lässt, wer was wann und mit welchem Ergebnis getan hat. Diese Informationen sind sowohl für den Lerner als auch die verantwortliche Führungskraft von Bedeutung. Sowohl durch die Integration der Bereitstellung von Lerneinheiten und Informationen, als auch durch den Online-Newsletter, stellt Drupal die notwendigen Tagging-Funktionen für einen einfachen Zugang dar.

4 Erste Erfahrungen

Ein Vergleich zwischen den Anforderungen und den Ergebnissen des Projektes zeigt, dass die zu Beginn formulierten Ziele erreicht wurden. Die Evaluation zeigte, dass die Beschäftigten des Unternehmens einen kontinuierlichen Bedarf an neuen Informationen, neuen Lernwegen und neuen Fähigkeiten haben, um grundlegende und neu erforderliche Aufgaben bewältigen zu können. In diesem Zusammenhang wurden persönliche Entwicklungspläne entworfen. Erfahrungen mit den Arbeitsplatzprofilen zeigen deutlich, wie wichtig die Kommunikation mit und unter den Angestellten ist, um angemessen mit Veränderungen umgehen zu können.

Der elektronische Newsletter ermöglicht es nun, eine Nachricht in den richtigen Kontext einzuordnen und erlaubt eine öffentliche Diskussion. Der Newsletter wurde mit einem Minimum an Funktionalitäten eingeführt, um die Auswirkungen dieser Intervention nachvollziehen zu können und gleichzeitig einen neuen Workflow für das Redaktionsteam zu finden, das bisher auch den Papier-Newsletter betreut hatte. Es zeigte sich, dass sowohl der Redakteur des Newsletters, der für Inhalt und technische Unterstützung verantwortlich ist, sowie alle Angestellten und Führungskräfte, zu dem Newsletter beitragen, indem sie Nachrichten, Links, Reportagen, Bilder oder Videoclips von ihren Mobiltelefonen einsenden. All diese Inhalte werden mit Tags versehen, so dass sie leicht wiederzufinden und in Beziehung zu einem Hauptthema zu setzen sind. Dabei kann es sich bei den Inhalten auch um Lernmaterial wie etwa einen Kurs handeln. Dieses News-Portal zeigt deutlich, wie ein multidimensionaler Ansatz in der Realität aussehen kann.

Die Angestellten wurden befragt, wie sie dieses neue Werkzeug annehmen. Die Erhebung ergab, dass die LKW-Fahrer den Newsletter in hohem Maße begrüßen. Dennoch hat eine große Gruppe auch noch Probleme mit der Nutzung der elektronischen Version. Noch wird dieser Gruppe die Papier-Version zur Verfügung gestellt, doch diese wird in absehbarer Zukunft eingestellt werden. Das Ziel ist es, den elektronischen Newsletter noch stärker mit der täglichen Arbeit zu verbinden, und aktuelle Themen zur Verfügung zu stellen, wie etwa Dieselpreise, Tankanleitungen etc.. Eine andere Idee ist es, online-Profile zu nutzen, die sich am Ansatz von *Facebook* (www.facebook.com) orientieren und das Netzwerk innerhalb des Unternehmens zu stärken.

Wie oben beschrieben, basierte der erste entwickelte Online-Kurs auf der Methode des Microtrainings. Der Kurs wurde in enger Zusammenarbeit mit den Endnutzern entwickelt. Eine Klassifikation wurde entwickelt, um die Bedarfe und Wünsche der Nutzer heraus zu finden. Die Inhalte wurden dann kollaborativ entwickelt und von den Nutzern getestet. Der Kurs steht im Unternehmen online zur Verfügung und wird genutzt. Eine erste Erhebung ergab, dass die LKW-Fahrer die Online-Möglichkeit des Lernens annehmen, dass sie keine Probleme mit der Navigation hatten und die Inhalte als informativ und wertvoll ansahen. Dennoch waren sie auch mit der Erfahrung des ‚einsamen Lerner‘ konfrontiert, die ihren bisherigen Lernerfahrungen widersprach.

Eine Evaluation, die ein Jahr nachdem das Online-Portal eingeführt worden war, durchgeführt wurde, zeigt einige interessante Ergebnisse. Neben einem Fragebogen umfasste die Evaluation auch Systemdaten über das Nutzerverhalten. Die meisten Nutzer besuchten das Portal zwischen 10:00 Uhr und 18:00 Uhr. Eine weitere Steigerung der Nutzung zeigte sich auch in den Abendstunden zwischen 20:00 Uhr und 22:00 Uhr. Da die Büros des Unternehmens zu dieser Zeit schon geschlossen sind, loggen sich viele LKW-Fahrer also auch von zuhause oder unterwegs im System ein. Auch die wöchentliche Verteilung der Nutzungszeiten zeigt, dass das Online-Portal nicht nur während der Arbeitswoche genutzt wird, sondern auch an Samstagen und Sonntagen. Diese Nutzungsform geht mit dem Ziel des Unternehmens einher, Informationen zu jeder Zeit abrufbar zu halten.

5 Zusammenfassung

Die neue Lernstrategie wurde sowohl von den Angestellten als auch dem Management des Unternehmens als wichtige strategische Innovation ausgezeichnet. Dennoch, eine Veränderung braucht Zeit, vor allem, wenn die Änderung eines Verhaltens wie den Lernaktivitäten Teil der Innovation ist. Einige Angestellte sind der Meinung, dass sich die Veränderungen nicht schnell genug vollziehen. Das Erwartungsmanagement innerhalb eines solchen Projektes stellt somit einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.

Das News-Portal ist online, die Steigerung der Nutzungshäufigkeit sowie die stärkere Integration in den Arbeitsprozess sind nun die nächsten Schritte. Eine Kommunikationsfunktion wird ebenso wie die Profifunktionalität entwickelt, und eine Chat-Funktion als Kommunikationsmöglichkeit mit dem Unternehmen wird in Erwägung gezogen. Für die Führungskräfte scheint es schwierig zu sein, den Überblick über die neuen Methoden und Materialien zu behalten und im Rahmen ihrer vollen Arbeitstage aktiv an deren Integration arbeiten zu können. Die Beteiligung des Managements muss daher gut geplant sein und verstärkt werden.

Es ist nun von zentraler Bedeutung, sich über die Richtung und Schnelligkeit des weiteren Prozesses zu einigen, damit die Erwartungen an das neue System mit dessen Möglichkeiten übereinstimmen. Dabei spielt auch das Heranziehen von theoretischen Konzepten als Entwicklungsrahmen eine wichtige Rolle. Die Führungskräfte sind vor allem überzeugt von den flexibleren Trainingsmöglichkeiten und haben damit begonnen, das Microtraining-Konzept der kurzen, fokussierten Einheiten auch für ihre eigenen Gruppen-Meetings zu nutzen. Für die allgemeine Akzeptanz dieser Methode im Unternehmen ist dies ein günstiger Ansatz, da die Nutzung der Methode durch die Führungskräfte auch die Verwendung in Lernsituationen stärkt.

Zusammengefasst scheinen für eine erfolgreiche Einführung einer neuen Lernstrategie in einem Unternehmen zwei Punkte entscheidend zu sein. Zum einen liefert ein umfassender Ansatz bessere Einsichten in die Vorgänge im Unternehmen sowie über existierende Möglichkeiten und Grenzen. Dieses Projekt stellt damit nicht die Einführung irgendwelcher E-Learning-Anwendungen dar, sondern die Entwicklung einer nachhaltigen Lernstrategie, welche die Qualifikationen der Angestellten erhöht. Zum anderen ist die kontinuierliche Einbeziehung von Angestellten und Management erfolversprechend, welche in diesem Projekt zu einer Einigung darüber führte, worum es bei der neuen Strategie gehen müsse. Durch die Einbeziehung von Führungskräften und Nutzern über die gesamte Dauer des Projektes ist es gelungen, die Einführung der neuen Lernstrategie erfolgreich verlaufen zu lassen.

Literaturverzeichnis

- [Cr7] Cross, J. Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance. Pfeiffer, San Francisco, 2007.
- [Vr5] De Vries, P.: An Analysis Framework Approach for Managing Corporate E-learning Development. Brussels: De Vries. Doctoral dissertation, 2005.
- [VB08] De Vries, P.; Brall, S.: Microtraining as a Support Mechanism for Informal Learning. In: eLearning Papers N° 11, November 2008; S. 1-9.
- [VL08] De Vries, P.; Leege, T.: Final Report WP 1: Baumärkte und Lernen: eine Bedarfsanalyse. Reload project. DE/07/LLP-LdV/TOI/147058. Leonardo Project European Union, 2008.
- [VL09] De Vries, P.; Lukosch, H.: Supporting Informal Learning at the Workplace. In: IJAC, International Journal of Advanced Corporate Learning, on: www.i-jac.org, (International E-Learning Association/International Association of Online Engineering), 2009.
- [Gr83] Granovetter, M.: The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. Sociological Theory, Vol. 1, 1983; S. 201-233.

- [JMM93] Jonassen, D.; Mayes, T.; McAleese, R.: A manifesto for a constructivist approach to uses of technology in higher education. In (Duffy, T.M.; Lowyck, J.; Jonassen, D.H.; Eds.): Designing environments for constructive learning. Heidelberg, 1993; S. 231-247.
- [Jo97] Jonassen, D.: "Instructional Design Models for Well-Structured and Ill-Structured Problem-Solving Learning Outcomes". In: Educational Technology Research and Development 45(1), 1997; S. 65-94.
- [LV09] Lukosch, H.; De Vries, P.: Mechanisms to support Informal Learning at the Workplace. In: Proceedings of ICELW'09, The International Conference on E-Learning at the Workplace, New York, 2009.
- [Ov07] Overschie, M.: Microteaching Manual: Effective transfer of knowledge for Sustainable Technological Innovation. On <http://www.microteaching.org>, 2007.
- [Ro06] Rosenberg, M.: Beyond E-Learning. Approaches and Technologies to enhance Organizational Knowledge, Learning, and Performance. Pfeiffer, 2006.
- [Si05] Siemens, G.: Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, Vol. 2, No. 1, 2005.
- [Si06] Siemens, G.: Knowing Knowledge. Lulu Publishers (www.lulu.com), 2006.
- [Vy78] Vygotsky, L.S.: Mind and society: The development of higher mental processes, Cambridge, MA, 1978.
- [We05] Weistra, H.: Leerenergie en de voorwaarden voor (in) formeel leren. In: Opleiding en Ontwikkeling, Oct. 2005; S.17-21.
- [We87] Wertsch, J. V.: Vygotski and the formation of the mind. Cambridge, 1987.