

Learning Management Systeme im Corporate E-Learning: Lösung oder Auslöser?

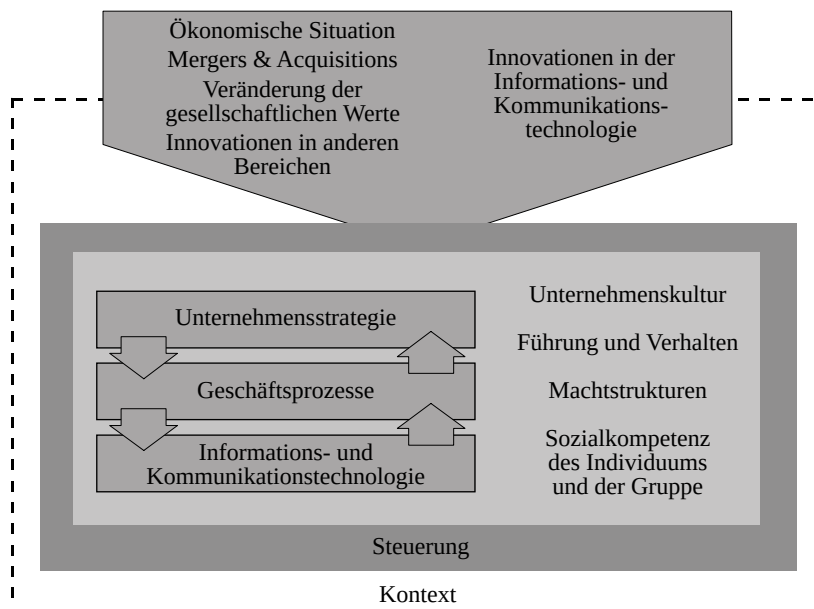
Prof. Dr. Andrea Back, Universität St. Gallen, Learning Center HSG

1 Ausgangspunkt

Computergestützte Anwendungssysteme – hier wird es speziell um Lernplattformen bzw. engl. Learning Management System (LMS) gehen – unterstützen betriebliche Aufgaben. IT-Anbieter bezeichnen ihre Anwendungssysteme häufig als „Lösungen“. Technische „Lösungen“ allein, auch wenn sie voll funktionsfähig und ausgereift sein mögen, lösen jedoch keine geschäftlichen Herausforderungen. Damit LMS ihr Potential entfalten können, sind ausser technischen Voraussetzungen auch organisationale zu erfüllen. Diesen Grundgedanken drücken die Business Engineering (BE) Landkarte, das Managementmodell der Disziplin Business Engineering, und das daraus abgeleitete Referenzmodell E-Learning aus.

Die Gestaltungsebenen der Business Engineering Landkarte (vgl. Abbildung 1) sind neben den Systemen der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) die Geschäftsstrategie, die Geschäftsprozesse und die Aspekte der emotional-kulturellen Ebenen der Veränderung: Führung, Verhalten, Machtstrukturen und die Unternehmenskultur (Baumöl 2004: 36).

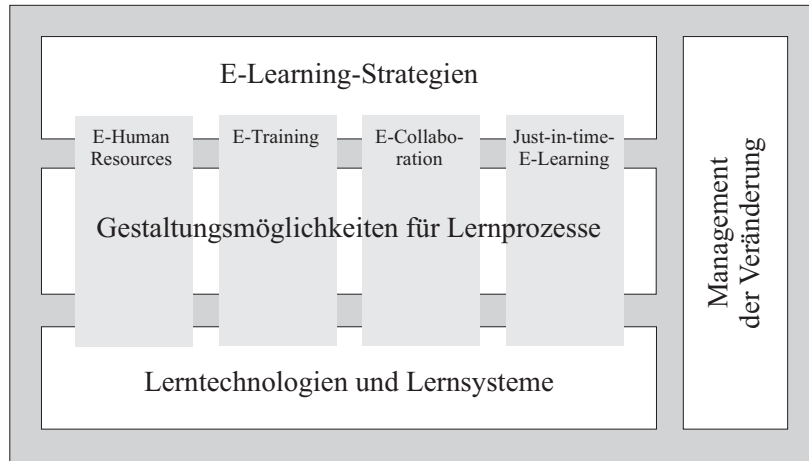
Abbildung 1: Integrierter Business Engineering Bezugsrahmen nach (Baumöl 2004: 50)



Während das originäre Business Engineering die strenge Ausrichtung auf Kundenprozesse zum Ausgangspunkt nimmt, ergänzt (Baumöl 2004: 43), dass auch interne Prozesse per se Ausgangspunkt und Gegenstand von Business Engineering sein können. Dem E-Learning-Referenzmodell liegt die Auffassung zugrunde, dass die Prozesse des Lernens und der Wissensentwicklung wie andere Geschäftsprozesse eine herausgehobene Betrachtung im Geist des Business Engineering verdienen. Abbildung 2 skizziert das Modell mit seinen

Bausteinen. Dieses Modell liegt den Arbeiten der Forschungsgruppe „Learning Center HSG“ (www.learningcenter.unisg.ch) zugrunde.

Abbildung 2: E-Learning-Referenzmodell des St. Galler Learning Center HSG



Die wirkungsvolle Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) hängt von entsprechend qualifizierten und die Veränderung aktiv unterstützenden Mitarbeitern ab. Grundlegende Neuerungen in Geschäftsabläufen und Applikationen zu ihrer IKT-Unterstützung werden erst durch Verhaltensänderungen wirksam und lösen deshalb kaum ohne bewusst gestaltete Lernprozesse ihren als „Potenzial“ angelegten Wertschöpfungsbeitrag ein.

Dieser Beitrag geht darauf ein, welche Anforderungen die Investition in LMS einerseits motiviert haben und welche organisationalen Wirkungen andererseits durch den Einsatz dieser Technologie ausgelöst und angeregt werden. Letztere müssen nicht notwendigerweise von Beginn an beabsichtigt sein. Die vorliegende textliche Kurzfassung stellt einige Grundgedanken dar, die im Vortrag ausführlicher reflektiert und fundiert werden.

2 LMS als Lösung

Im betrieblichen Anwendungsfeld scheinen sich die Begriffe „Learning Management System“ und „Learning Content Management System“ gegenüber „Lernplattform“ durchzusetzen. Dies vor allem seitdem nicht nur auf LMS spezialisierte Unternehmen diesen Markt bedienen, sondern auch die etablierten Anbieter von betrieblicher Standardsoftware, wie Oracle, Peoplesoft und SAP, diesen Markt für sich entdeckt haben. Die Abgrenzung von LMS und LCMS (Learning Content Management System) ist nicht völlig trennscharf. Anwendungssysteme aus der LCMS-Welt beinhalten meist auch Funktionen des Learning Managements, um sozusagen „stand-alone“ als einfaches LMS zu dienen. Die Funktionalität des LMS i.e.S. richtet sich an die Lernenden, Lehrenden und administrativ Verantwortlichen als Nutzer, während die Content-Management-Funktionen die Autoren und Administratoren der elektronischen Lerninhalte bei der Erstellung, Versionierung, Freigabe, Löschung und adaptiven individuellen Zusammenstellung der „Learning Objects“ unterstützt. Ein LMS hält diese inhaltlichen Module zu Lernangeboten aggregiert bereit und verwaltet sie zusammen mit traditionellen Kursangeboten. Die Aufgabe des LMS ist es, die Lernwege eines Lernalters innerhalb eines Curriculum oder Kurses zu verfolgen, Testergebnisse zu verwalten, Daten mit einem Human-Resources-Softwaremodul gemeinsam zu nutzen oder auszutauschen und für das Bildungsmanagement Controlling-Informationen bereit zu stellen.

Eine aktuelle Studie des E-Learning-Guru E. Masie „If we build it, will they come“ (www.masie.com), in der über 700 mit E-Learning konfrontierte E-Learner aus sechs Unternehmen befragt wurden, kommt zum Schluss, dass die technische Ausstattung und Unterstützung inzwischen keine massgebliche Barriere mehr darstellen; die grosse Mehrheit ist damit zufrieden. Die Nutzung von E-Training-Kursangeboten liegt dennoch unter den Erwartungen: Bei freiwilligen Online-Kursen haben diese nur 32 % der Zielgruppe aufgerufen, bei verpflichtenden 69%. Dies wird nicht auf technische Aspekte der LMS zurückgeführt, sondern darauf, dass es an Unterstützung durch Führungskräfte und Arbeitskollegen mangelt und dass die Ausrichtung der Lerninvestitionen an den Geschäftsziele zu wenig ausgeprägt ist.

3 Reifephasen der LMS-Implementierung in Organisationen

Häufig werden bei der IKT-Unterstützung die bisherigen Vorgehensweisen „abprogrammiert“, statt die Abläufe dem der innovativen Technologien inne wohnenden Potenzial gemäss anders zu gestalten. Dies bezeichnet man als „Paving the cowpath“, d.h. man zementiert eingefahrene, aber meist überkommene Strukturen, Abläufe und Vorgehensweisen. Mag ein Unternehmen zunächst so gestartet sein, bewegt es sich doch unweigerlich auf einer Lernkurve und wird eine Pilotanwendung in verschiedenen Entwicklungsstufen verbessern und weiter ausbauen. Sowohl der Markt für LMS als auch eine Anwenderorganisation durchlaufen Entwicklungsstufen. Es kommt zu unterschiedlich ausgereiften Stadien des Einsatzes einer neuen Technologie.

Der E-Learning-Analyst Bersin & Associates (Bersin 2004: 9) zeichnet folgende vier Entwicklungsstufen des LMS-Marktes.

Training Management Systeme: In den 80er und 90er Jahren stand die Automatisierung der administrativen Prozesse rund um betriebliches Training im Vordergrund. Hauptmotiv der Investition auf dieser Entwicklungsstufe ist Kostensenkung vor allem durch vereinfachte Abwicklung der Anmeldungen, Ressourcenbuchungen und Genehmigungen durch Vorgesetzte.

Lernplattformen: Um 1997 war vordringlich, über Lernplattformen E-Learning-Angebote einfach zugänglich zu machen. Als Motive für Investition in Lernplattformen kommen folgende hinzu: Lernplattformen ermöglichen unternehmensweit einheitliche Informations- und Trainingsprogramme; sie legen die Basis für Kompetenzmanagement (Skill/Competency Management), bei dem die Anforderungen an bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse für eine Stelle mit dazu hinführenden Lernressourcen verknüpft sind. Auch der Nachweis der so genannten „Regulatory Compliance“, die Unternehmen zunehmend verpflichtend zu erbringen haben, wird als Treiber der Implementierung von Lernplattformen gesehen. Diese Systeme dokumentieren, ob Lernobjekte angeboten und von den Mitarbeitern aufgerufen und durchlaufen wurden.

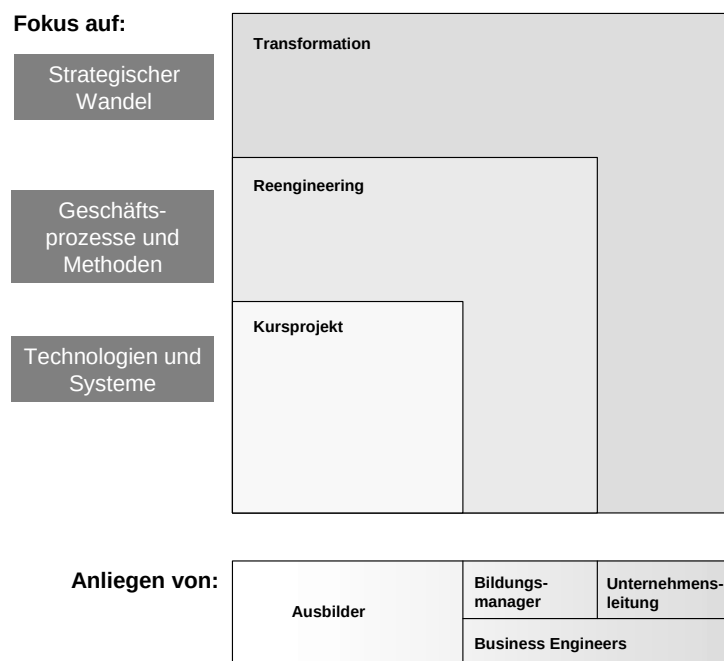
Corporate Learning Application: In 2004 und aktuell sehen Bersin & Associates. den Markt für E-Learning in Unternehmen auf einer Stufe, die sie „Corporate Learning Application“ nennen. Charakteristisch dafür ist die Integration des LMS in die allgemeine Arbeitsinfrastruktur und mit betrieblicher Standardsoftware im Human Resources Bereich. Die Integration in so genannte Mitarbeiterportale bedeutet Überlegungen zur Konsolidierung von allenfalls in grösseren Unternehmen bereits mehrfach vorhandenen, dezentralen Einzellösungen für das Learning Management. In unternehmensweiten LMS ist das Berichtswesen (Reporting und Analyse) von zunehmender Bedeutung, um Daten für die Effektivitätsmessung von Training zu erhalten. Hat ein Unternehmen Erfahrung mit E-

Learning-Angeboten für die Mitarbeiter, folgt oft die Ausweitung auf Lernangebote für Kunden und Vertriebspartner.

Workflow-integrated Learning: Für die Zukunft ist von „Workflow-integrated Learning“ die Rede, d.h. das Lernen wird in die Arbeitsprozesse eingebettet. Die Wahrnehmung einer expliziten Lern- bzw. Kursplattform verschwindet in dieser Ausprägung. Zum einen weil kurze Lernphasen, deren Lernergebnis unmittelbar im Arbeitskontext eingesetzt werden kann, eher den Charakter des den Mitarbeitenden sehr vertrauten Informierens annehmen. Zum anderen weil man nicht seine Arbeitsumgebung verlässt, um sich in ein Lernsystem einzuloggen, sondern selbst nach Bedarf oder automatisch vom System ausgelöst die Lernmodule aufruft. Peoplesoft beispielsweise spricht diesbezüglich von Event-based Architecture.

An den Reifephasen der LMS-Gestaltung anknüpfend veranschaulicht Abbildung 3 in Form von verschiedenen Stufen der Innovationsreichweiten von E-Learning, wie sich dessen Einsatz im Unternehmen entwickelt.

Abbildung 3: Innovationsreichweite von E-Learning



Die Stufe „Kursprojekt“ repräsentiert den in Unternehmen noch vielfach verbreiteten Umsetzungsstand von E-Learning. Man bereichert einzelne Kurse mit E-Elementen an, ohne dass sich die umgebenden Bildungsprozesse und organisatorischen Strukturen ebenso wenig wie die Lernkultur merklich verändern. Auf dieser Innovationsstufe ist E-Learning meist ein Anliegen von Ausbildungsverantwortlichen und/oder Vertretern von IT- und E-Business-Abteilungen, die um Unterstützung und Anerkennung bei den „Entscheidern“ in den Geschäftsbereichen und der Unternehmensleitung ringen.

Die Stufe „Reengineering“ ist erreicht, wenn E-Learning darüber hinaus zum Auslöser und Instrument von organisatorischem Wandel wird. Die Entwicklung hin zum so genannten „Workflow-integrated Learning“ mit dem Just-in-time-Lernen im Arbeitsprozess ist ein Beispiel für ein Reengineering des Prozesses „Lernen und Wissensentwicklung“ im Unternehmen. Dieses Beispiel veranschaulicht nicht nur die Andersartigkeit in Struktur und

Ablauf von betrieblichen Lernprozessen durch sich mit E-Learning bietenden neuen Möglichkeiten. Es zeigt auch, dass die E-Learning-Unterstützung der Mitarbeitenden dort fachlich und zeitlich unmittelbar mit den Anforderungen der Geschäftsprozesse verzahnt ist. Auf dieser zweiten Stufe bildet sich eine neue Lernkultur heraus, E-Learning durchdringt Geschäftsprozesse und kommt dadurch zu einer festen Verankerung im Unternehmen. Diese Innovationsstufe von E-Learning machen sich Bildungsmanager zum Anliegen, die an einer engen Verbindung des Lernens und der Wissensentwicklung zu den unternehmensstrategischen Zielen arbeiten. Aus dieser Sicht würde man beispielsweise formulieren „E-Learning wird konzipiert und eingesetzt, um unser Unternehmen auf eine stärkere Kunden- und Prozessorientierung hin zu entwickeln“.

E-Learning bewegt sich auf der Innovationsstufe „Transformation“, wenn man nur folgende beiden Aspekte in Betracht zieht. Zum einen eröffnet es neue Geschäftsmöglichkeiten, wenn z.B. ein Telekommunikationsunternehmen seinen „E-Learning-Content“, wie eigen entwickelte Produktschulungen, an Partner und Kunden verkauft und dafür elektronische Marktmodelle entwickelt. Zum anderen steht die Bildungsindustrie - getrieben von den IKT-Fortschritten - am Anfang eines massiven Umbaus, der von der Industrialisierung ihrer Produktions- und Vertriebsprozesse ausgelöst wird. Hier steht der Begriff E-Learning sozusagen für alle Aspekte von E-Business im Learning-Bereich.

4 LMS als Auslöser organisationaler Entwicklungen

Wie die Stufenmodelle in Abschnitt 3 zeigen, begibt man sich mit der Einführung von LMS in einem Teilbereich oder auch mit einfachsten, verwaltenden Funktionen auf einen Entwicklungspfad, dem eine Eigendynamik inne wohnt. E-Learning stellt eine Prozessinnovation dar, die - wenn sie nicht bereits von solchen Überlegungen getrieben war - Überlegungen und Programme zum Veränderungsmanagement für den gesamten Trainingsbereich auslöst. Von solchen Änderungen betroffen ist die Rolle der Bildungsverantwortlichen und/oder Training-Manager. In vielen Unternehmen bezeichnet man diese Entwicklung als Weg „from a Training to a Learning Organization“. Die Bezeichnung Chief Learning/Knowledge Officer signalisiert ein verändertes Selbstverständnis. Damit verbunden sind weitere Änderungen in der „Governance“ der betrieblichen Bildungsbereiche. Aufbau- und Ablauforganisation passen sich dem Rollenverständnis als Business Partner der anderen Geschäftsbereiche immer mehr an. Die modernen Ausbaustufen von LMS gehen mit dieser Entwicklung, die seit längerem im Gang ist, Hand in Hand und fördern sie.

Lernen als Teil des elektronischen Arbeitsplatzes löst Konsolidierungsprozesse in verschiedener Hinsicht aus. Zum einen bringt sie Verantwortliche von Training, Human Resources, IT und den Business Bereichen in Verbindung und verlangt idealer Weise ein gemeinsames, einheitliches Verständnis der Strategie für E-Learning-Massnahmen. Aus der engeren Zusammenarbeit von oft eher isoliert agierenden Abteilungen können Impulse für die Erneuerung und Verbesserung der Geschäftsprozesse Lernen und Wissensentwicklung im Unternehmen erwachsen. Zum anderen führen Überlegungen, wie intensiv dezentrale Lösungen lokal bleiben oder inwieweit solche global vereinheitlicht werden sollten, zur Ist-Erhebung von verschiedenen Praktiken und Entwicklungsstufen innerhalb eines Unternehmens. Dies sollte bei einem für die Wissensteilung geeigneten Umfeld in den Austausch und die Übernahme von internen „Good Practices“ münden, was unnötige Kosten, das „Rad immer wieder neu zu erfinden“ oder einen „Wildwuchs zu unterhalten“, vermeidet.

5 Aktuelle Entscheidungs- und Gestaltungsfelder

Bei der Entscheidung, ein zeitgemässes LMS einzuführen, stehen die Planer vor etlichen erst jüngst aufgekommenen Entscheidungsoptionen. So u.a. die Wahl des Anbieters: Setzt man auf die Erfahrung und Expertise von dedizierten LMS-Anbietern oder auf die führenden

Geschäftssoftware-Anbieter? Hinzu kommt die Frage, ob sich Open Source Softwareprodukte etablieren und eine empfehlenswerte Alternative zu proprietären LMS darstellen, und ob im Hinblick auf die „Total Cost of Ownership“ Open Source LMS die Eintrittsschwelle für E-Learning für mittlere und kleinere Unternehmen oder Organisationseinheiten senken. Die Möglichkeit, ein LMS im Managed Services Betrieb zu nutzen oder das Anwendungssystem im eigenen Haus zu implementieren und zu betreiben, bietet eine weitere Entscheidungsoption.

6 Fazit

Ein Zitat aus der Eröffnungsrede von Henning Kagermann zur CEBIT 2005 beantwortet die im Vortragstitel „LMS – Lösung oder Auslöser?“ gestellte Frage. Kagermann sagte: „Dabei sehen Firmen ihren zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg viel mehr abhängig von der Art und Weise wie sie Geschäfte machen und weniger womit sie Geschäfte machen. Geschäftsmodell-Innovationen verdrängen Produkt-Innovationen als Wettbewerbstreiber! Und Führungskräfte in der ganzen Welt sehen die Informationstechnologie als die zentrale Instanz, um diese Geschäftsmodell-Innovationen überhaupt realisieren zu können.“ Der Titel hätte auch heißen können „LMS - Lösung und vor allem Auslöser von Geschäftsprozess-Innovation im Learning Management“.

7 Quellen/Literatur

(Baumöl 2004)

Baumöl, Ulrike: 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.

(Bersin 2004)

Bersin & Associates: The Enterprise Learning Management System. Dec. 2004, Vers. 5.7.