

e-learning am Arbeitsplatz

FIM-NeuesLernen, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, hat in den letzten Jahren verschiedene e-learning-Kurse mit Arbeitnehmern in Betrieben und öffentlichen Institutionen durchgeführt. Der folgende Text bietet eine sehr kurze Zusammenfassung der Erfahrung in Form von Schlussfolgerungen für die Bedingungen für erfolgreiches Lernen allgemein bzw. e-learning im speziellen am Arbeitsplatz.

Entscheidend für den Erfolg ist es, das Unternehmen selbst für die Idee zu gewinnen, den Arbeitsplatz zum Lernort zu machen. Dabei gilt es zunächst, ihm die konkreten positiven Effekte dieser Methode für sein Unternehmen aufzuzeigen. Dazu zählen insbesondere die Reduzierung von Fortbildungskosten für externe Maßnahmen, die Reduzierung von Abwesenheitszeiten, die Möglichkeit, das Lernen „on demand“ und „just in time“ zu organisieren (Problem- und Bedarfsorientierung des Angebots unter Berücksichtigung arbeitsorganisatorischer Belange), in der Regel die fehlende Notwendigkeit, zusätzliche Arbeitsmittel anzuschaffen (Arbeitsmittel wie Computer = Lernmittel).

Das Lernen muss auf ein konkretes Ziel hin erfolgen. Dieses Ziel muss ein Ziel sein, von dem alle beteiligten Lerner das gleiche Verständnis haben und dem von allen eine ausreichend hohe Wichtigkeit zugestanden wird (dies entspricht in etwa der Definition, wann eine Ansammlung von Personen zur Gruppe wird). Das gleiche muss für die Geschäftsführung und andere relevante Personen in den Betrieben zutreffen. Ohne konkreten Rückhalt der Geschäftsführung ist erfolgreiches Lernen nicht möglich. Der Rückhalt besteht im günstigsten Fall aus einer konkreten Anforderung, die die Geschäftsführung an die Mitarbeiter hat.

Die Gesamtgruppengröße aller Lerner in einem laufenden Kurs (auch aus mehreren Betrieben) sollte ein Mindestmaß von ca. 20-25 Lerner, die *gleichzeitig* und *kontinuierlich* lernen nicht unterschreiten. Sonst ist eine relevante Kommunikation kaum in Gang zu bringen und die Vorteile des Austausches werden für die Lerner nicht deutlich genug.

Um diese gleichzeitige und kontinuierliche Arbeit zu gewährleisten, ist ein halbwegs festes Zeitraster mit einer Mindestarbeitszeit von ca. 4-6 Stunden/Woche notwendig. Damit dies bei den Betrieben und bei den Lernern durchgesetzt werden kann, muss die Absolvierung des Kurses mit einem für die Lerner sehr wichtigen Ziel verbunden sein. Dies kann aus einer sehr aktuellen und dringenden Anforderung am Arbeitsplatz bestehen (z.B. Erlernung eines neuen, dringend benötigten Softwarepaketes), einer klaren Vorgabe der Geschäftsführung oder einer externen Vorgabe (z.B. Erlangung eines begehrten, anerkannten Zertifikates).

Die Betreuer/Lehrenden eines Kurses müssen den Lernern gegenüber einheitlich auftreten. Sie müssen die Projektphilosophie von selbstorganisierten e-learning vertreten und selbst alle technischen und didaktischen Mittel gut beherrschen. Dies bedeutet in der Regel, dass die Projektteams nicht zu groß werden dürfen, da sonst ein einheitliches Auftreten nicht mehr gewährleistet werden kann.

Die Bedeutung des Peer-Tutoring ist von eminenter Bedeutung. Betreuung über das Netz ist für viele Lerner immer noch mit einer gewissen Scheu vor dem "großen, weisen Lehrer am anderen Ende der Leitung" verbunden. Ein als Peer empfundener Tutor ist ein viel eher akzeptierter Ansprechpartner. Die Tutoren müssen aber für diesen Einsatz ausreichend ausgebildet und unterstützt werden.

Das Arbeiten in Netz-Strukturen ist in der Regel ein schriftliches und erfolgt technisch über den Computer. Daher ist die Frage der Kompetenz in der Bedienung von Computer und Tastatur und die Frage der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit und Korrektheit ein wichtiges Krite-

rium. Wer es nicht gewohnt ist, sich schriftlich auszudrücken und z.B. Angst vor Grammatik- und Rechtschreibfehlern hat, wird wenig zum Lernen am Arbeitsplatz motiviert sein.

Lernen am Arbeitsplatz sollte neben der – immanenten – Zeitunabhängigkeit auch eine Ortsunabhängigkeit beinhalten. Eine standardisierte technische Lösung, wie es der Desktop-Rechner für das nicht ortsunabhängige computergestützte Lernen darstellt, existiert noch nicht. Die derzeit (relativ) beste Lösung dürfte ein Notebook mit Mobilfunk-Anbindung an das Internet sein, was jedoch immer noch mit zahlreichen technologischen Problemen und Einbußen (wie z.B. mangelnde Bandbreite bei Datenübertragungen)- und zudem hohen Kosten - verbunden ist.

Es ist mit einem hohen Bedarf an sehr individuellen Lösungen seitens der Betriebe und Lerner zu rechnen. Prinzipiell muss daher davon ausgegangen werden, dass die 'klassischen' ökonomischen Vorteile netzgestützter Lernsysteme nicht durchgängig in gewohnter Weise auftreten: Normalerweise rentiert sich der – im Vergleich zu anderen Lernsystem – hohe Entwicklungsaufwand durch die Nutzung *genau des gleichen Systems* durch viele Lerner. Die Mehrkosten für die Entwicklung werden durch Einsparungen in der laufenden Betreuung – im Vergleich z.B. zu Präsenzveranstaltungen – ausgeglichen. Hat der Lerner – bzw. sein Betrieb – jedoch durch Einzellösungen hohen Betreuungsbedarf, fällt dieser Ausgleich weg. Diese negative Tendenz kann sich etwas abschwächen, wenn entsprechende Kurse von sehr großen Trägern angeboten werden, die die für individuelle Problemlösungen notwendige Infrastruktur mit großen, kurzfristig aktivierbaren Ressourcen (die sonst gewinnbringend für andere Projekte eingesetzt werden können) bereitstellen können.

Eine Sicht auf alle diese Punkte ergibt schnell, dass Lernen bzw. e-learning am Arbeitsplatz in seiner Idealform derzeit nicht realisiert werden kann. Dies trifft vor allem auf die Aspekte zu, in denen Anforderungen stark von externen Größen abhängen, die von Kursentwicklern nicht beeinflusst werden können, wie z.B. bei der technologischen Entwicklung, wo zum derzeitigen Zeitpunkt keine Lösung in Sicht ist, die ein wirklich komfortables Lernen am Arbeitsplatz bei halbwegs akzeptablen Kosten ermöglicht oder in der Frage der extern definierten zu erreichenden Ziele (wie z.B. Erlangung eines anerkannten Zertifikats, da nicht jeder Träger einzeln für ein solches sorgen kann).

Bedenkt man v.a. den oben erstgenannten Punkt der absoluten Unterstützung des Qualifizierungsprojektes durch das Gesamtunternehmen, so erscheint es fraglich, dass bereits heute ein Projekt konzipiert werden kann, das unter Berücksichtigung aller Gesichtspunkte (einschließlich Kosten) die eindeutig bessere Alternative zu traditionelleren Formen wie Präsenzseminaren darstellt. Solange technologische Entwicklung, Anerkennung solcher Lernformen bei Gesellschaft, Kollegen und Kunden (und daraus resultierende Akzeptanz beim Lerner selbst) und Einsicht bei den Unternehmen nicht ausreichend fortgeschritten sind, wird ein Projekt zum Lernen am Arbeitsplatz immer mit Problemen zu kämpfen und eher den Charakter eines Pilotprojektes haben. Dies gilt aus o.g. Gründen besonders bei der Durchführung durch kleinere Organisationen, die eine solche Maßnahme ohne eine Pilotprojekt-Finanzierung kaum kostendeckend durchführen kann. Gleichzeitig sind es aber die Pilotprojekte, die die Entwicklung der eben geschilderten Bedingungen (Technik, Anerkennung, Einsicht) positiv fördern und somit an der Schaffung ihrer eigenen Grundlagen mitwirken. Es ist daher zu erwarten, dass der Charakter der Pilotprojekte, bei denen neben dem eigentlichen Kursziel immer auch ein Meta-Erkenntnisgewinn eine große Rolle spielt und dem Projekt erst Sinn verleiht, mit der Zeit verloren geht, jedoch noch einige Jahre zu akzeptieren sein wird.