



[Buch oder Hörbuch kaufen](#)

Personal erfolgreich und effizient online schulen

Der Praxis-Ratgeber für KMU – E-Learning Projekte von A–Z umsetzen
– Praxiswissen für Entscheidungsträger und Projektverantwortliche

Markus Schärli-Reinhard und Heinz Siegenthaler • PRAXIUM-Verlag © 2012 • 116 Seiten

Unternehmensführung / KMU-Management
Personalwesen / Personalentwicklung / E-Learning

Take-aways

- Viele Informationen im Arbeitsalltag sind komplex und können nur mit dem richtigen didaktischen Ansatz vermittelt werden.
- Präsentationen, Schulungen und Workshops sind deshalb essenziell für die Kommunikation im Unternehmen, sie sind aber relativ aufwändig.
- E-Learning-Maßnahmen eignen sich hervorragend als Ergänzung.
- Sie sind mit vergleichsweise niedrigem Aufwand zu gestalten und auch für KMU erschwinglich.
- E-Learning reicht von simplen, aufgezeichneten Präsentationen bis hin zu multimedialen Web-based Trainings.
- Ein E-Learning-Projekt umfasst die Phasen Analyse und Planung, Konzeption, Produktion sowie Implementation und Evaluation.
- In der Planungsphase legen Sie die Lernziele fest und wählen das Medium aus.
- In der Konzeptionsphase bestimmen Sie die Inhalte und gießen sie in ein Drehbuch.
- Verständlichkeit ist das oberste Gebot in der Produktion der Lernmaßnahme.
- Eine gute Evaluation misst nicht nur den aktuellen Erfolg, sondern erhöht auch die Qualität späterer Projekte.

Rezension

Know-how weiterzugeben und Wissen systematisch zu vermitteln gehören zu den größten Herausforderungen. Und das gilt auch in kleineren Unternehmen. Um diese Aufgaben effizient zu managen, braucht es dynamischere Werkzeuge als nur Rundmails, Intranet-Informationen oder Anschläge am Schwarzen Brett. Die Budgets für interne Schulungen sind aber in kleineren und mittleren Unternehmen begrenzt. Ein Glück, dass seit ein paar Jahren computergestützte und webbasierte Learning-Tools immer kostengünstiger und einfacher zu handhaben sind. Die beiden Autoren geben in ihrem mit Grafikclips und Videos versehenen „enhanced e-book“, einem der ersten Fachbücher dieser Art, einen Überblick darüber, auf welche Weise KMU solche Methoden nutzen können. Im Zentrum stehen Web-based Trainings. Die Autoren, selbst Anbieter solcher Trainings, präsentieren ein sinnvolles Phasenmodell für die Abwicklung entsprechender Projekte. *getAbstract* empfiehlt das Buch Entscheidungsträgern in KMU, die erste Schritte in Sachen E-Learning tun wollen.

Zusammenfassung

Die Hürden der Informationsvermittlung

Die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern ist alles andere als einfach. Regelmäßig machen Unternehmer und Manager die Erfahrung, dass die zu vermittelnden Inhalte ihre Empfänger nicht oder nur teilweise erreichen oder dass die Informationen nicht verstanden bzw. akzeptiert werden. Das liegt vor allem daran, dass nicht alle Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen intuitiv verständlich und einsetzbar sind. Es reicht also nicht, nur auf sie hinzuweisen. Stattdessen muss die Zielgruppe ausreichend informiert und in der Umsetzung unterstützt werden. Dabei gilt es, die fünf Herausforderungen der Unternehmenskommunikation zu meistern:

1. Die Information muss ihre Adressaten erreichen.
2. Sie muss so formuliert sein, dass sie verstanden wird.
3. Die Adressaten müssen mit dem Kommunikationsziel einverstanden sein.
4. Sie müssen darüber hinaus fähig sein, die gewünschte Handlung auszuführen.
5. Sie müssen in der Ausführung unterstützt werden.

„E-Learning ist im umfassenden Sinne ein Sammelbegriff für Lehr- und Lernprozesse, die durch den Einsatz von digitalen Medien unterstützt werden.“

Über die rein technische Zugänglichkeit der Informationen hinaus geht es also vor allem um Schulungen. Deshalb sollten Sie einen didaktischen Ansatz der Unternehmenskommunikation verfolgen – didaktisch insofern, als sich die Kommunikation an den Prinzipien des Lehrens und Lernens orientiert. Dazu gehören Präsentationen, Workshops und Schulungen. Diese zu gestalten ist aufwändig und nicht für alle Prozesse möglich. E-Learning-Maßnahmen stellen deshalb eine sinnvolle Ergänzung dar, z. B. bei der Schulung neuer Mitarbeiter. E-Learning umfasst alle Lehr- und Lernprozesse, die durch digitale Medien unterstützt werden, also etwa Lernen über CD- und DVD-ROM, Video, Audio oder bestimmte Software. Außerdem geht es um webbasierte Lernbegleitung in Form von E-Moderation und E-Tutoring. Im Zentrum des Online-Lernens stehen Web-based Trainings (WBT), die mithilfe eines Learning Management Systems (LMS) gestaltet

werden können. Außerdem können sie um neue Formen des sozialen Webs wie Wikis, Podcasts, Blogs oder webbasierte Kursentwicklungssysteme erweitert werden.

Großes Potenzial bei KMU

Mithilfe all dieser Instrumente kann der Lernprozess völlig zeit- und ortsunabhängig stattfinden. Zudem kann er dem individuellen Vorwissen und dem Lerntempo der einzelnen Teilnehmer angepasst werden, und die Teilnehmer können überregionale Lerngruppen bilden. In vielen Großunternehmen sind solche Methoden bereits etabliert, KMU benutzen sie dagegen noch kaum. Dabei sind diese Tools im Vergleich zu den Kosten herkömmlicher Weiterbildungsmaßnahmen sehr günstig und auch für KMU gut adaptierbar. Allerdings müssen die verantwortlichen Personen von ihnen überzeugt sein, die Mitarbeiter müssen schon in die Konzeption eingebunden und das eigenverantwortliche Lernen muss gefördert werden. Die Technologien vereinfachen sich, werden günstiger und sozialer. Außerdem rückt der Ad-hoc-Zugriff auf Wissen – der Mitarbeiter ruft es genau dann ab, wenn er es braucht – in den Vordergrund. Die Generation der heute 15- bis 30-Jährigen ist besonders vertraut mit diesen Entwicklungen. Und sie stellt den zukünftigen Kunden- und Mitarbeiterstamm der KMU.

Schrittweise Umsetzung

Die Einführung einer der genannten Maßnahmen der didaktischen Unternehmenskommunikation erfolgt idealerweise in mehreren Phasen: Analyse und Planung, Konzeption, Produktion sowie Implementation und Evaluation. Das Phasenmodell eignet sich für die Entwicklung und Umsetzung aller Arten von E-Learning. Jede Phase umfasst einen Prüf- und Testzyklus. Das heißt, die nächste Phase beginnt erst, wenn die aktuelle erfolgreich abgeschlossen wurde. Das Modell eignet sich auch schon für kleine Projekte, etwa einen Kurzkurs mit zehn Minuten Lernzeit. Entscheidend ist, dass man nicht zu früh von einer Phase in die nächste springt.

Phase 1: Analyse und Planung

Legen Sie Kommunikationsziele fest. Diese definieren den gewünschten Effekt einer Lernmaßnahme, beispielsweise die Eindämmung eines bestimmten Produktfehlers. Aus solchen Kommunikationszielen leiten sich Lernziele ab. Eines könnte z. B. lauten: „Alle Lernenden wissen nun, was bei der Handhabung von Gerät X zu beachten ist.“ Definieren Sie die Zielgruppe und wählen Sie ein E-Learning-Medium. Ein typisches Medium ist das Web-based Training (WBT). Hier werden Lerninhalte schrittweise vermittelt, und bei Bedarf unter Einsatz verschiedener Medien wie Text, Bild, Video oder Animation. Auch Tests sind möglich. Ein WBT ist gut darin, Wissen strukturiert zu vermitteln. Weniger gut eignet es sich für die Vermittlung bestimmter Fähigkeiten oder Verhaltensweisen. Hier kann es evtl. als Vorstufe oder Begleitung zu einem Präsenzkurs eingesetzt werden.

„E-Learning darf nicht als reines Technologieproblem behandelt werden. Erforderlich ist auch eine Veränderung der Kommunikations- und Lernkultur sowie der Weiterbildungsstrategie des Unternehmens.“

Screenrecording ist ein weiteres E-Learning-Medium. Einzelne Bedienschritte auf dem Computerbildschirm werden durch eine spezielle Software aufgezeichnet. Mit Sprechblasen oder einem erklärenden Kommentar versehen, können die so erstellten Video-Tutorials anschaulich vermitteln, wie man Computerprogramme richtig benutzt. Ein anderer Anwendungsbereich sind aufgezeichnete Bildschirmpräsentationen. Das Web 2.0 bietet eine Reihe weiterer Lernmedien. Ein Blog oder ein Posting auf Facebook erreicht jüngere Mitarbeiter oft besser als eine Ankündigung auf einem Schwarzen Brett. Mithilfe eines Wikis können erfahrene Mitarbeiter ihr Wissen, etwa über die Bedienung von Geräten oder über Ergänzungen zu mangelhaften Handbüchern, mit ihren Kollegen teilen. Auch Twitter kann ein sinnvolles Werkzeug sein, z. B. wenn Störungen oder Ausfälle kommuniziert werden sollen.

„Damit ein E-Learning-Element wirkungsvoll eingesetzt werden kann, muss im Unternehmen klar definiert werden, wer für die Umsetzung zuständig ist resp. wer die Schnittstelle zu einem Drittanbieter bildet.“

Für welches Kommunikationsmittel Sie sich entscheiden, hängt von der Art der Information ab, die Sie vermitteln wollen. Handlungsanweisungen oder kurze Infos sind besser über Kanäle wie SMS, Mail, Blogs, Wikis oder Websites vermittelbar. Für komplexe Anleitungen oder Prozessschulungen eignen sich eher WBTs. E-Learning-Konzepte sind heute deutlich einfacher zu verwirklichen und darum auch in KMU einsetzbar. Den vergleichsweise größten technischen Aufwand erfordern die WBTs.

„In der Analyse- und Planungsphase wird sichergestellt, dass alle Informationen, die für die Produktion eines E-Learning-Elements notwendig sind, vorliegen.“

Wenn Sie die Lernziele, die Maßnahmen und außerdem die personellen Ressourcen und das Budget definiert haben, bleibt noch, eine Projektbeschreibung mit den Eckdaten und dem Terminplan zu erstellen.

Phase 2: Konzeption der Maßnahme

Die Lernziele dienen als roter Faden für diese Phase. Sie sollen möglichst konkret aufzeigen, was die Teilnehmer aus der Maßnahme lernen und in welcher Form sie dieses Wissen anwenden sollen. Gehen Sie systematisch vor: Sammeln Sie alle vorhandenen Informationen zum Thema und selektieren Sie Irrelevantes aus. Mit den heutigen Softwarelösungen lassen sich schnell einfache Prototypen generieren. Mit ihrer Hilfe können Sie testen, ob eine Idee überhaupt umsetzungsfähig ist. Außerdem eignen sie sich gut für erste interne Präsentationen der Lernidee. Nach den Inhalten liegt das Hauptaugenmerk auf deren Abfolge. Erstellen Sie ein Drehbuch: Ergibt sich aus den Inhalten bereits eine Schritt-für-Schritt-Logik? Oder ist es nötig, mit einem allgemeinen, einführenden Abschnitt zu beginnen? Ein gutes WBT-Drehbuch listet alle Lernschritte inkl. Inhalt und didaktischer Methodik auf.

„Das Konzept enthält eine Präzisierung der Lernziele und daraus abgeleitet eine strukturierte Beschreibung der Inhalte, die vermittelt werden müssen, damit die gewünschten Lernziele erreicht werden können.“

Steht das Drehbuch, geht es an die Auswahl der Vermittlungsmethoden. Statische Textseiten sind die einfachste Variante, sie sollten aber mit anderen Formen der Vermittlung abgewechselt werden. Etwas komplexer sind aufgezeichnete PowerPoint-Präsentationen. Als kurze Animation, angereichert mit einem

Kommentar, können sie sehr wirksam sein. Auch Screenrecordings können in ein WBT eingebunden werden. Videos können nicht nur die Bedienung eines Geräts zeigen, sondern eignen sich auch, um Dritte an Bord zu holen – etwa indem man die Lernenden mit einer Grußbotschaft des Geschäftsführers in den Kurs einführt. Einfache Animationen können ebenfalls mit PowerPoint oder einer vergleichbaren Präsentationssoftware erstellt werden, für komplexere Varianten gibt es eigene Programme.

„Ob die Lernziele erreicht wurden, misst sich am besten im Arbeitsalltag.“

Ein gutes WBT muss sicherstellen, dass die Lernenden ihren Lernfortschritt überprüfen können. Dazu eignen sich Multiple-Choice-Fragen, offene Aufgaben, deren Lösungen an den Betreuer geschickt werden, oder eine Simulationssoftware, die den Fortschritt selbstständig überprüft. In die letzte Kategorie fällt auch der Trend des spielbasierten Lernens oder Game-based Learning.

„In der Produktionsphase werden die verschiedenen Elemente wie Texte, Bilder, Videos, PowerPoint-Präsentationen erstellt und zusammengefügt.“

Das Design des WBT sollten Sie im Voraus und unter Berücksichtigung der Corporate-Design-Vorgaben festlegen. Planen Sie auch die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen – die Zielgruppe muss schließlich vom Angebot erfahren und es auch verstehen. Evaluieren Sie das Pilotprojekt. Zeigen sich im Arbeitsalltag die gewünschten Verhaltensweisen? Evaluierungen sind auch mithilfe eines freiwilligen Quiz am Schluss des Lernangebots möglich.

Phase 3: Produktionsphase

Das oberste Gestaltungsprinzip der Texte heißt Einfachheit. Verwenden Sie weder Schachtelsätze noch wenig bekannte Wörter. Wenn diese unvermeidlich sind, liefern Sie eine Erklärung mit. Außerdem sollten Sie kurz und prägnant formulieren und die Lernenden direkt ansprechen. Bereichern Sie die Texte mit Bildern und verständlich beschrifteten Grafiken. Mangelt es an eigenem Material, sollten Sie auf günstige Online-Bilddatenbanken zurückgreifen. Bei aufgezeichneten PowerPoint-Präsentationen wird der Text möglichst vorformuliert und abgelesen. Schließlich soll er den Sachverhalt exakt erklären, weil keine Nachfragen durch die Präsentationsteilnehmer möglich sind. Für ein Screenrecording gilt Ähnliches, sofern es dort überhaupt einen Audiokommentar gibt. Hier steht nämlich das Geschehen auf dem Bildschirm im Vordergrund. Erklärungen können auch über Sprechblasen und Pfeile eingefügt werden. Achten Sie bei Screenrecordings darauf, Mausbewegungen langsam und gleichmäßig durchzuführen.

„Die Produktionsphase endet mit einem geprüften, überarbeiteten und einsatzbereiten Lernangebot.“

Bei Videos sollten Sie den gesprochenen Text gezielt und präzise einsetzen, denn er bleibt schlechter in Erinnerung als geschriebener Text. Bei einem guten Video kommt zuerst das Bild und dazu ergänzend der Text. Einfache Animationen lassen sich, wenn auch eingeschränkt, mit PowerPoint oder Prezi erstellen. Eine weitere einfache Animationsform sind abgefilmte Zeichnungen. Solche Videos haben sich auf YouTube als wahre Publikumsmagneten erwiesen. Bei Multiple-Choice-Fragen ist die größte Herausforderung, die Fragen richtig zu formulieren. Auch hier sind die Lernziele der beste Orientierungspunkt. Die Frage muss eindeutig und mit dem vermittelten Wissen beantwortbar sein. Formulieren Sie Fragen möglichst positiv

und präsentieren Sie ähnlich formulierte Antworten. Ein Feedback nach der Beantwortung der Frage erklärt dem Nutzer, warum eine Antwort richtig ist, und unterstützt so den Lernprozess.

Phase 4: Implementation und Evaluation

Wie ein Lernangebot veröffentlicht und später evaluiert wird, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Wichtig ist in jedem Fall, nach der Publikation zu überprüfen, ob das Angebot einwandfrei funktioniert und die Feedbackkanäle offen sind.

„In der Implementationsphase wird das fertige Lernangebot publiziert, damit es von der Zielgruppe genutzt werden kann.“

Wurde die Zielgruppe genau definiert, endet das Angebot dann, wenn es alle ihre Mitglieder durchlaufen haben. Bei einer offenen Zielgruppe ist es sinnvoll, einen Zeitrahmen festzulegen. In der Evaluationsphase kontrollieren Sie die Resultate im Hinblick auf die vorab festgelegten Lernziele. Versäumen Sie nicht, Erfolge, aber auch Probleme für spätere Projekte zu dokumentieren.

Über die Autoren

Markus Schärli-Reinhard ist Geschäftsführer des E-Learning-Spezialisten Rissip und Dozent für Unternehmenskommunikation an der Hochschule Luzern. Zuvor arbeitete er als Journalist und Kommunikationsverantwortlicher. **Heinz Siegenthaler** hat langjährige Erfahrung als Projektleiter für E-Learning und leitet die Kursentwicklung bei Rissip.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch oder Hörbuch kaufen](http://getab.li/18146)

<http://getab.li/18146>

Dieses Dokument ist für den persönlichen Gebrauch von Markus Schärli (m@schaerli.com) bestimmt.

getAbstract übernimmt die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Teile dieses Abstracts. getAbstract anerkennt die Copyrights von Autoren und Verlagen. Alle Rechte bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Abstracts darf wiedergegeben oder übermittelt werden, in welcher Form und auf welchem Weg auch immer – elektronisch, per Fotokopie oder andere –, ohne die vorherige schriftliche Zustimmung seitens der getAbstract AG (Schweiz).