



White Paper

Welche e-Learning Nutzung kann ich erwarten?

KIERAN KING
Global Director, Loyalty Strategy,
SkillSoft

Kurzdarstellung

Kunden fragen SkillSoft oft, welchen Nutzungsgrad sie von ihrem e-Learning-Programm erwarten können. Es gibt keine pauschale Antwort auf diese Frage, die auf alle Unternehmen zutreffen würde. Aber es gibt Trends, die wir bei unseren globalen Kunden wiederholt entdeckt und in unserem „Wachstumsmodell für Corporate Learning“ festgehalten haben. Im hier vorliegenden Papier untersuchen wir die Dynamik der Nutzung von e-Learning in verschiedenen Ausgangssituationen. Es ist ein Begleitheft zum bereits bewährten „SkillSoft Wachstumsmodell für Corporate Learning: Ein Blueprint zur Integration von kontinuierlichen Lernprozessen in die Unternehmensstruktur“.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Das Wachstumsmodell für Corporate Learning von SkillSoft	2
Modell-Indikatoren als Wirkungsvariablen für die Nutzung	3
Die Rolle von Firmendemografie	4
Sonderfälle	6

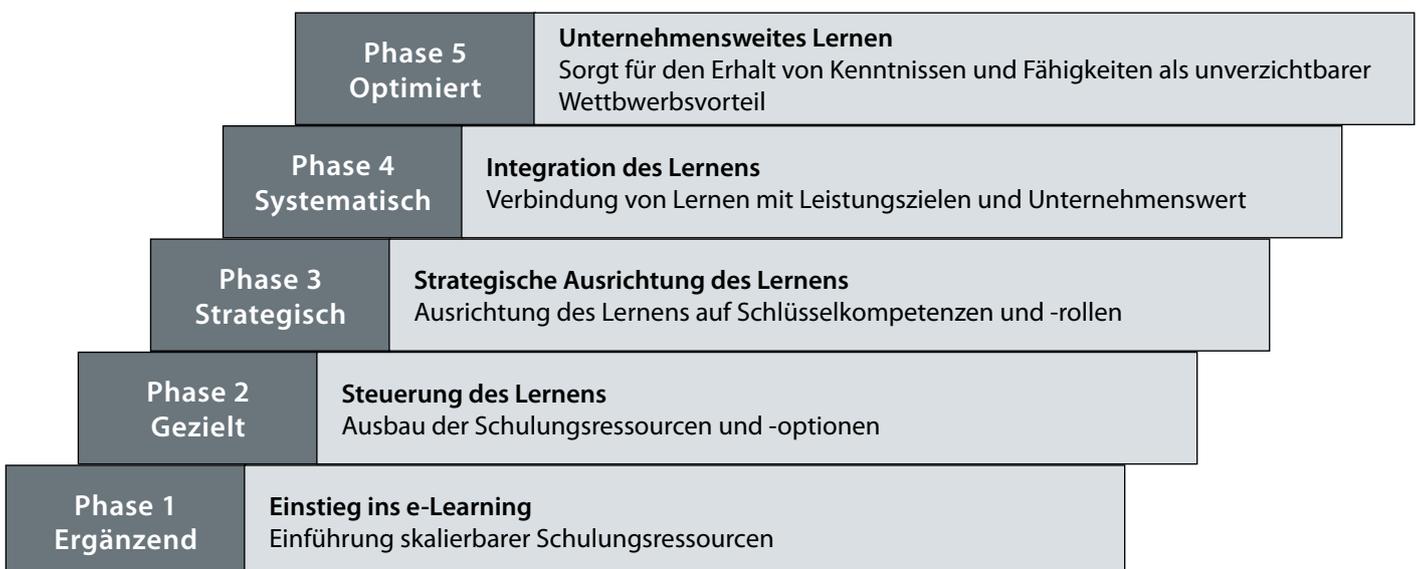
Einleitung

Jedes Unternehmen entwickelt individuelle Lernstrategien, indem es die eigenen Geschäftsziele und die Unternehmenskultur reflektiert. Der Weg zum Lernen gestaltet sich in den Unternehmen jeweils anders und einzigartig. Dennoch fragen unsere Kunden oft, welchen Nutzungsgrad sie von einem e-Learning Programm erwarten können. Z.B. wenn es darum geht zu verstehen, wie viele Lizenzen notwendig sind, um e-Learning einzuführen oder um abzuschätzen, welche Nutzung für ein e-Learning Programm, das bereits seit einem Jahr läuft, denn eigentlich „normal“ wäre. Aufgrund unserer Erfahrung mit tausenden Kunden haben wir ein gutes Verständnis von den Faktoren entwickelt, die zur Nutzung und zu anderen Messgrößen des Erfolgs beitragen.

Dieser Erfahrungsschatz bildet die Basis für das „Wachstumsmodell für Corporate Learning“ von SkillSoft, ein ausgereiftes Bezugssystem, welches Kunden dabei unterstützt, zu verstehen, was sie bei der Implementierung eines e-Learning Programms jeweils erwarten können. Das Modell unterscheidet fünf verschiedene Phasen, die von

grundlegenden und taktischen Implementierungen bis hin zu hochentwickelten, unternehmensweiten Schulungslösungen reichen. Jede Phase hat bestimmte Indikatoren und so können Unternehmen ihre aktuelle Situation mit diesen Indikatoren abgleichen, um zu bestimmen, in welcher Phase des Modells sie sich gerade befinden. Mit diesem Wissen können sie Probleme, die für ihre Phase typisch sind, antizipieren und den Kurs für die Zukunft abstecken. Letztlich ist es das Ziel des Modells, unsere Kunden dabei zu unterstützen, die richtigen Ressourcen und Taktiken zur richtigen Zeit zu implementieren und dabei die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs zu steigern.

Im Folgenden wird eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte des Wachstumsmodells für Corporate Learning gegeben. Zur Bestimmung der Phasen benötigen Sie das komplette Dokument vom Autor Dorman Woodall. Sie können dieses auf www.skillssoft.de herunterladen (Infocenter > Informationsmaterial > Diskussionspapiere) oder direkt unter info@skillssoft.de oder bei Ihren SkillSoft Ansprechpartnern bestellen.



Ein Wachstumsmodell für Corporate Learning – Überblick.

Das Wachstumsmodell für Corporate Learning von SkillSoft

Phase 1: Ergänzend

Die erste Phase beginnt, wenn ein Unternehmen e-Learning zum ersten Mal einführt. Die Ziele in dieser Phase liegen typischerweise darin, Lernbedarfe anzusprechen, die von herkömmlichen Schulungsmethoden nicht abgedeckt werden können, sowie in der Reduzierung von Kosten. Die Schulungs- und Personalentwicklungsabteilung ist darauf fokussiert, den Mitarbeitern diese neuen Lernmethoden vorzustellen und für ihre Nutzung zu werben.

Phase 2: Gezielt

Mit dem Erreichen der Phase 2 beginnt das Unternehmen den großen Nutzen von e-Learning zu realisieren und weitet den Gebrauch innerhalb des Unternehmens aus. So wird beispielsweise eine größere Themenvielfalt für mehr Mitarbeiter zugänglich gemacht; Blended Learning Programme werden implementiert und überflüssige Lerninhalte werden beseitigt. Die Schulungs- und Personalentwicklungsabteilung ist nun besser in der Lage, die Resultate zu messen. Die Lernenden beginnen nach verschiedenen Typen von Lerncontent zu fragen.

Phase 3: Strategisch

Diese Phase beginnt, wenn Lernen als strategisches Werkzeug betrachtet wird und gezielt auf Arbeitsplatz-Kompetenzen innerhalb der Schlüsselrollen im Unternehmen angewendet wird, wie z.B. im Vertrieb, im

Kundendienst und in der IT. Komplexere Lernangebote wie z. B. Blended Learning oder Onboarding-Programme werden implementiert. Die Schulungs- und Personalentwicklungsabteilung erhält mehr Gehör im Unternehmen und kann Sponsoren gewinnen, die das unternehmensweite Lernen unterstützen und vorantreiben.

Phase 4: Systematisch

In der vierten Phase schafft das Unternehmen die nötige Infrastruktur und die Ressourcen, um den Zugang zu e-Learning für alle Mitarbeiter zu ermöglichen. Innerhalb der Unternehmenskultur erreicht „Lernen“ eine zentrale Position. Zu den Investitionen gehören häufig ein stabileres Lernermanagement-System, Autorentools, Web-Kollaborationsplattformen und mehr. In diesem Stadium müssen verschiedene Systeme integriert werden, damit das Lernen wirklich Teil des Arbeitsalltags werden kann.

Phase 5: Optimiert

Die fünfte Phase des Modells ist erreicht, wenn alle Managementebenen wirklich von Sinn und Notwendigkeit des Corporate Learnings überzeugt sind und wenn dieses mit aktuellen und inhaltsreichen e-Learning Programmen ausgestattet ist, die mit den Unternehmenszielen und den Zielen der Personalentwicklung verknüpft sind. Lernen wird zum täglichen Teil der Arbeit, und die Mitarbeiter nutzen die Schulungsressourcen ebenso selbstverständlich wie das Emailsysteem. Eine Bandbreite an e-Learning und Informationsressourcen stehen zur Verfügung und der Wert dieser wird auf allen Ebenen des Unternehmens verstanden.

Die Prozentangaben für die e-Learning Nutzung, die sie hier und im „Wachstumsmodell für Corporate Learning“ finden, beziehen sich logischerweise lediglich auf die „verbundenen“ Mitarbeiter, d.h. diejenigen, die über einen Zugang zu einem Computer und zum Internet verfügen.

Modell-Indikatoren als Wirkungsvariablen für die Nutzung

Die Indikatoren des Wachstumsmodells können als diagnostisches Mittel genutzt werden, um abzuschätzen, wie sich das e-Learning jeweils im Unternehmen etabliert. Dieser Prozess ist ganz einfach. Nehmen Sie dazu jetzt das "Wachstumsmodell für Corporate Learning" zur Hand.

1. Betrachten Sie die Beschreibung der folgenden Modell-Indikatoren innerhalb der fünf Phasen:
 - Treibende Kraft (Unternehmerische Einflussfaktoren für das Lernen)
 - Business Case
 - Ziele der Personalentwicklung
 - Die Rolle der Personalentwicklungsabteilung
 - Blended Learning Design
 - Marketingziele
 - Erfolgsmessung
2. Welche der Indikatorbeschreibungen gleichen der Situation in Ihrem Unternehmen am ehesten?
So können Sie bestimmen, in welcher der Modellphasen Sie sich befinden. Denken Sie daran, dass Sie die Beschreibung auswählen sollten, die Ihr ganzheitliches Corporate Learning Programm widerspiegelt; nicht etwa die Eigenschaften eines einzelnen Lerncurriculums oder eines Unternehmenszieles.
3. Machen Sie eine Strichliste und bestimmen Sie so, welche Phase besonders oft auf Ihr Unternehmen passt. Sie könnten beispielsweise feststellen, dass Ihr Unternehmen größtenteils die Indikatorbeschreibungen der Phase 3 aufweist, da vier von sechs Beschreibungen auf Phase 3 zutreffen. Es mögen Fälle auftreten, in denen Ihr Lernprogramm ein oder zwei Merkmale einer anderen Phase aufweist, in diesem Fall sollten Sie die Phase identifizieren, die am ehesten auf Ihr aktuelles Programm zutrifft.

Sobald Sie das Modell-Stadium identifiziert haben, welches am ehesten auf Ihr Unternehmen und Ihr unternehmensweites Schulungsprogramm zutrifft, können Sie den Nutzungsgrad abschätzen. Wenn Ihr Lernprogramm also die meisten Charakteristika der Phase 3 aufweist, dann können sie ungefähr eine 60-prozentige Nutzung Ihrer „verbundenen“ Mitarbeiter erwarten.

Wenn Sie eine höhere Nutzung anstreben, dann sollte Ihre Strategie auf die Merkmale eines höheren Levels abzielen. Viele Kunden nutzen die Beschreibungen der verschiedenen Modell-Phasen als Meilensteine für ihre Lernstrategieentwicklung.

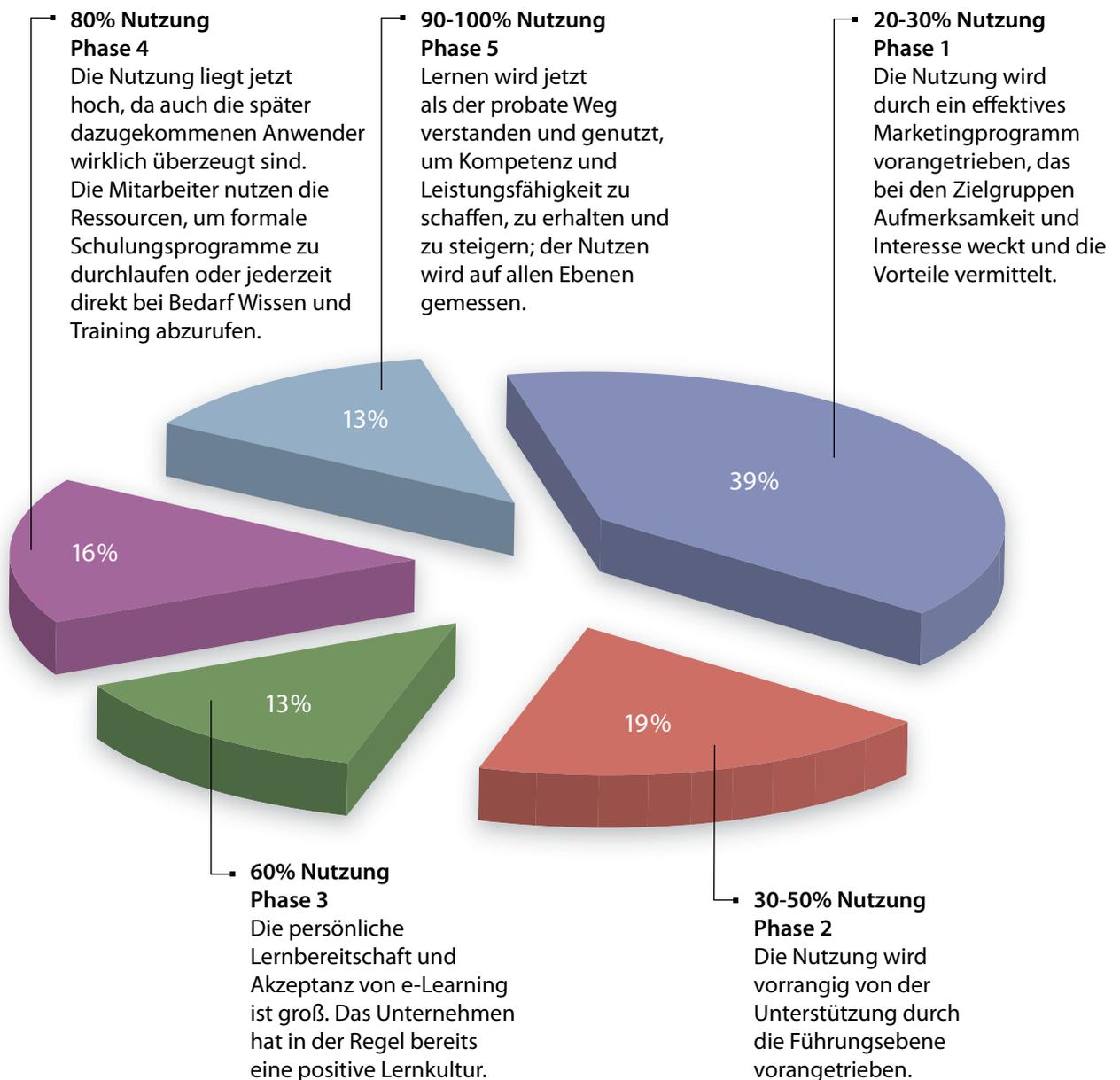
SkillSoft bietet Kunden und Interessenten einen Fragebogen zum Wachstumsmodell an, um sie bei der Bestimmung der Phase, in der sich das Unternehmen und sein Schulungsprogramm befinden, zu unterstützen. Die Ergebnisse des Fragebogens werden von SkillSoft in einem Report zusammengefasst und in einem persönlichen Termin besprochen. Wenn Sie an einer Phasenbestimmung interessiert sind, wenden Sie sich bitte an Ihre SkillSoft-Ansprechpartner oder an info@skillsoft.de.

Das Kreisdiagramm auf der nächsten Seite zeigt die Summe der Ergebnisse der Fragebögen an, die SkillSoft-Kunden ausgefüllt haben. Mehr als ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen weisen eine 20- bis 30-prozentige Nutzung des e-Learning-Programms auf, wobei die Nutzung ein Resultat fokussierter Marketing-Aktivitäten ist. 29 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sprechen von einer Nutzung zwischen 80 und 100 Prozent. Immer dort, wo die Nutzung am höchsten ist, wird Lernen als ein Instrument angesehen, welches die Geschäftsziele voranbringt.

Die Rolle von Firmendemografie

Oft möchten Kunden wissen, wie ihre Nutzungsdaten im Vergleich zu anderen Unternehmen ähnlicher Branche, Größe oder geografischer Lage abschneiden. Da aber die Modell-Indikatoren Ausdruck einzigartiger Unternehmensmerkmale sind, kann eine Firma mit einem ähnlichen demografischen Profil ein ganz anderes Niveau der e-Learning-Nutzung erreichen. Ein Beispiel: Wenn ein Unternehmen Lernen als ein unentbehrliches Mittel

für den Geschäftserfolg ansieht, dann wird es von den Mitarbeitern verlangen, dass sie Zeit zum Lernen einplanen, um ihre Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten. Das Unternehmen wird Blended Learning-Modelle nutzen und für die Lernangebote mit konsequentem Marketing werben. So wird dieses Unternehmen eine deutlich höhere Nutzung erzielen als ein anderes mit demselben demografischen Profil, für das das Lernen eben nicht so zentral steht.



Es gibt aber auch einige allgemeine Trends bezüglich e-Learning Nutzung und Unternehmensdemografie:

- **Branche** – Beratungsunternehmen, Zeitarbeitsagenturen und professionelle Dienstleistungsunternehmen setzen e-Learning oft sehr intensiv ein. Da die Mitarbeiter sozusagen das „Produkt“ dieser Unternehmen sind, ist Lernen für sie ein immanenter Wettbewerbsvorteil. In solchen Organisationen wird e-Learning schnell Teil einer ausgereiften Talentmanagement- und Lernstrategie. Dagegen scheinen sich Unternehmen, deren Produkt weniger abhängig von der Qualität und Qualifikation der Mitarbeiter ist, mit niedrigeren Leveln von e-Learning zufrieden zu geben. Bei Unternehmen, die in einer strikt gesicherten IT-Umgebung agieren, in der Informationen außerhalb der Firewall begrenzt sind, werden ebenfalls oft niedrigere e-Learning Level beobachtet als in Unternehmen, wo der Zugang nicht derart begrenzt ist.
- **Geografische Lage** – Die höchste Verbreitung und Nutzung von e-Learning findet sich in Nordamerika. In Asien (sowie Australien und Neuseeland) und Osteuropa verbreitet sich e-Learning in einem hohen Tempo. Während e-Learning Content zu IT-Themen meist in englischer Sprache akzeptiert wird, gibt es eine steigende Nachfrage nach lokalisiertem Business Skills Content. Wenn solcher Content die spezifische Kultur der Region reflektiert, wird die Nutzung höher sein. Bei global agierenden Unternehmen kann die Nutzung auch von nationalen Gesetzen und Gebräuchen geprägt sein. Einige Länder begrüßen e-Learning und bieten sogar Steuervergünstigungen und andere finanzielle Anreize für die Mitarbeiterschulung an, während andere Länder sehr strenge Datenschutzgesetze aufweisen, die die Einführung von e-Learning zunächst erschweren können.
- **Unternehmensgröße** – Die Branchenanalysten von „Bersin & Associates“ veröffentlichen jährlich ein „Corporate Learning Faktenbuch“. Die Reporte dieses Beratungsunternehmens stellen fest, dass die höchste e-Learning Nutzung konsistent bei sehr großen Unternehmen (Firmen mit 10.000 Mitarbeitern oder mehr) auftritt. Interessanterweise gibt es keine wirklich großen Unterschiede bei der Nutzung von e-Learning in kleineren Unternehmen (100–999 Mitarbeiter) und mittelgroßen Unternehmen (1.000–9.999). Ein Lernermanagement-System ist allerdings bei großen Unternehmen am häufigsten.
- **Löhne und Gehälter** – Einer der Vorteile von e-Learning ist, dass es jederzeit und überall dem Lernenden zur Verfügung steht. Bei Mitarbeitern die Gehälter beziehen scheint die Nutzung von e-Learning außerhalb des traditionellen Arbeitstages vom heimischen PC und von mobilen Endgeräten höher zu sein. Wo Arbeitnehmer auf einer Stundenbasis entlohnt werden, und dort, wo Arbeitsrecht oder gewerkschaftliche Vereinbarungen das Training während unbezahlter Stunden nicht unterstützen, muss e-Learning formal geplant werden. Die Nutzung hängt dann davon ab, wie viel Zeit den Arbeitnehmern zu Trainingszwecken gegeben wird.
- **E-Affinität** – Die Nutzung von anderen e-basierten Anwendungen oder Geräten wirkt sich positiv auf die Nutzung von e-Learning aus. Wenn die Mitarbeiter bereits mit dem Umgang anderer Online-Tools vertraut sind, werden sie das e-Learning schneller annehmen und schneller ein höheres Nutzungsniveau erreichen. Die Verbreitung anderer e-basierter Tools lässt auch annehmen, dass die Arbeitskräfte mit Computern vertraut sind und dass die IT-Infrastruktur ausreichend ist.

Sonderfälle

Aus unserer Erfahrung heraus wissen wir, dass es zwei Faktoren gibt, die alle anderen Faktoren der e-Learning Nutzung überlagern können, nämlich Compliance, also Pflichtschulungen und Zugang zum e-Learning.

- **Pflichtschulungen (Compliance)** – Wenn Arbeitnehmer verpflichtet sind, bestimmte e-Learning Programme zu durchlaufen, wird die Nutzung immer höher liegen als bei freiwilligen Programmen. In einigen Unternehmen ist die Teilnahme am e-Learning zu gesetzlichen Richtlinien und Sicherheitspraktiken ein unverzichtbarer Teil der Arbeit. Ein anderer Ansatz, der zu höherer e-Learning Nutzung führt, liegt darin, die Mitarbeiter zu einer gewissen Anzahl an Stunden von Weiterbildung zu verpflichten. Ein dritter Typ von Pflichtschulungen tritt auf, wenn ein Mitarbeiter bestimmte Schulungen absolvieren muss, um seine Zertifizierungen zu behalten.
- **Einfachheit des Zugangs** – Es mag auf der Hand liegen, aber eines der größten Hindernisse für die e-Learning Nutzung liegt im unzureichenden Zugang. Wenn die Nutzer schlechte Erfahrungen mit Geschwindigkeit, Log-in oder Navigation machen, beeinträchtigt dies die Nutzung stark. Erfolgreiche „lernende Unternehmen“ sorgen für eine wirklich lernerfreundliche Gestaltung und Bereitstellung. Die Lernenden müssen wissen, wo und wie sie an das e-Learning herankommen, wie sie schnell die Inhalte finden, die sie brauchen und wie sie diese unmittelbar starten können.

Es gibt zwar keine Garantien bei der Nutzung von e-Learning, doch es gibt Trends. Wenn Unternehmen also versuchen, ihre Erwartungen bei der Einführung von e-Learning zu definieren, raten wir ihnen, die Indikatoren des Wachstumsmodells für Corporate Learning anzuwenden sowie die demografischen Werte des Unternehmens und etwaige Sonderfälle zu berücksichtigen. Da sich diese Faktoren mit der Zeit ändern können, sollten die Ziele für die Nutzung von e-Learning regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Um ein angemessenes Ziel der e-Learning Nutzung zu definieren, versuchen wir bei SkillSoft die besonderen Aspekte, Bestrebungen und Ziele der Unternehmen zu verstehen, die wir auf dem Weg zum erfolgreichen unternehmensweiten Lernen unterstützen dürfen.



SkillSoft Deutschland NETg GmbH

Niederkasseler Lohweg 191
40547 Düsseldorf
T 0800 400 41 40 (kostenlos in D)
T 0211 16 43-3,
F 0211 16 43-411
E info@skillsoft.de

Bäckerstr. 24
21244 Buchholz
T 0800 400 41 41 (kostenlos in D)
E info@skillsoft.de

www.SkillSoft.de

SkillSoft Österreich NETg GmbH

Auhofstr. 129/Top 10
1130 Wien
T +43 1 94 25 79 0
F +43 1 94 25 79 7
E info@skillsoft.at
www.SkillSoft.at

SkillSoft Schweiz NETg GmbH

In der Luberzen 40
8902 Urdorf
T +41 44 744 47 47
F +41 44 744 47 48
E info@skillsoft.ch
www.SkillSoft.ch