

Projektarbeit im Rahmen des F4DIA-Projekts

Erstellung eines Konzepts zur Planung und Implementierung einer e-learning Plattform im Metabo-Intranet

Dipl. Päd. Marcus Vogel

Metabowerke GmbH
Metabo-Allee-1
72622 Nürtingen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung / Begriffsklärung.....	1
1.1	Themenwahl / Begriffsklärung.....	1
1.2	Relevanz des Themas e-learning.....	1
2	Ziel der Projektarbeit	1
3	Soll/Ist Abgleich	2
3.1	Ist Situation	2
3.2	Soll Situation.....	2
3.3	Soll-Ist Vergleich	2
4	Lösungsalternativen.....	3
4.1	Lösungsalternative: Externer Dienstleister	3
4.2	Lösungsalternative: „Bordmittel“ / Durch den Personalbereich.....	3
4.3	Lösungsalternative fachübergreifende interne Projektgruppe.....	3
4.4	Lösungsalternative Projektgruppe im Nachwuchskräfteprogramm.....	3
5	Bewertung der Lösungsalternativen	4
5.1	Überblick / Bewertungsmatrix.....	4
5.2	Bewertung Externer Dienstleister.....	4
5.3	Bewertung „Bordmittel“ / Einführung durch HR.....	4
5.4	Bewertung Interne Projektgruppe.....	5
5.5	Bewertung Projektgruppe/Nachwuchskräfteprogramm	5
5.6	Zusammenfassung Bewertung.....	5
6	Konzept & beteiligte Akteure	6
6.1	Projekt e-learning: Metabo Nachwuchskräfteprogramm.....	6
6.2	Akteure: Die Nachwuchskräfte Projektgruppen	6
6.3	Theorie-Praxis Dilemma der Projektgruppen	6
6.4	Synergie e-learning Portal / Projektauftrag für das Metabo-Projektprogramm.....	6
6.5	Umsetzung.....	7
7	Zusammenfassung/Fazit	8

1 Einleitung / Begriffsklärung

1.1 Themenwahl / Begriffsklärung

Über die Notwendigkeit, digitale Lernformen und –methoden wie e-learning in Unternehmen zu etablieren, besteht mittlerweile in der Geschäftswelt nur noch wenig Zweifel. Daher widmet sich die Arbeit einem konkreten Digitalisierungsvorhaben im Bereich e-learning.

Unter e-learning werden dabei in dieser Arbeit *Lernformen* jeglicher Art verstanden, *die als Plattform ein digitales Medium wie z.B. PC, Tablet, Smartphone nutzen.*

1.2 Relevanz des Themas e-learning

Relevanz in der heutigen Arbeitswelt erhält das Thema e-learning durch die Möglichkeit, agil zu lernen, d.h. sich in kurzer Zeit, ohne aufwändige Seminarplanung genau das Wissen und die Fähigkeiten anzueignen, die aktuell benötigt werden. Auch auf schnell auftretende oder sich ändernde Qualifikationsanforderungen kann mit e-learning schnell reagiert werden. Außerdem können vorgehaltene e-learning-Angebote längerfristig ein wertvoller Bestandteil eines unternehmensweiten Wissensmanagements sein.

Unbestritten hat e-learning auch Nachteile und ist nicht für jeden Bildungsbedarf gleichermaßen geeignet – insbesondere im Bereich der Persönlichkeitstrainings und länger angelegter Führungskräfteentwicklung. E-learning-Angebote werden also stets als Ergänzung anderer Lernformen und –methoden verstanden.

Bei der Einführung digitaler Lernformen im Unternehmen sind aber keineswegs nur technische Fragestellungen und Probleme zu berücksichtigen, worauf Überlegungen oftmals reduziert werden. Vielmehr gilt es sicherzustellen, dass insgesamt eine funktionierende Implementierung stattfindet, so dass die Mitarbeiter/innen das System nachhaltig nutzen. Dies richtet den Fokus auf die *Methode* der Umsetzung dieses Digitalisierungsvorhabens.

2 Ziel der Projektarbeit

Die Arbeit soll also nicht die technische Seite der Einführung eines e-learning-Portals beleuchten, sondern beantworten, in welcher Weise, mit welchen Ressourcen, mit welchen Beteiligten und in welchem Gesamt-Setting eine solche Einführung im Unternehmen bestmöglich umgesetzt werden kann. Aus dem Ergebnis kann dann auch abgeleitet werden, wie grundsätzlich einzelne Digitalisierungsvorhaben im Unternehmen umgesetzt werden können.

Ziel der Arbeit ist es damit, ein Konzept zu erstellen, in welcher Form es gelingen kann die bestehenden, aber heterogen im Unternehmen verteilten e-learning-Angebote gebündelt und zentral im Intranet zur Verfügung zu stellen und eine nachhaltige Nutzung durch alle Mitarbeiter/innen sicherzustellen.

Es soll ein transparenter und übersichtlicher Zugang zu e-learning-Angeboten aller Fachgebiete geschaffen werden. Dies muss effizient und ressourcensparend umgesetzt werden können.

Es sollen Alternativen aufgestellt werden, die insbesondere hinsichtlich

- beteiligter Personen/personeller Ressourcen
- notwendiger Kosten
- realistischer Zeithorizonts
- nachhaltiger Implementierung und Nutzung des Systems

verglichen und bewertet werden.

3 Soll/Ist Abgleich

3.1 Ist Situation

Momentan werden bei Metabo e-learnings recht heterogen und dezentral in verschiedenen Abteilungen und von verschiedenen Initiatoren im Unternehmen angeboten. Viele e-Learning-Angebote, die auch für das Gesamtunternehmen interessant wären, sind nicht zentral für die Mitarbeiter/innen verfügbar. Weitere wichtige Inhalte, die für eine Vermittlung per e-learning geeignet wären – so z.B. die MS-Office Programme oder Sprachtrainings – stehen gar nicht in dieser Form zur Verfügung. Es besteht keine zentral zugängliche Plattform für solche Lernformen/Inhalte, auch keine, die ermöglichen würde, eigene, im Unternehmen erstellte e-learnings zu veröffentlichen.

3.2 Soll Situation

Der wünschenswerte Zustand ist, dass alle Metabo-Mitarbeiter bei auftretendem Bildungsbedarf an einer zentral verfügbaren Stelle im Intranet unkompliziert nach geeigneten e-learning-Angeboten suchen und diese direkt nutzen können. Alle Bereiche und Nutzer sollen dieses e-learning-Portal als zentrale Anlaufstelle nutzen. E-learning-Angebote sollen (bis auf begründete Ausnahmefälle) nicht mehr in den einzelnen Bereichen dezentral verwaltet und nicht nur dort zur Verfügung gestellt werden.

3.3 Soll-Ist Vergleich

Um den Soll-Zustand herzustellen, gilt es, bestehende dezentral verfügbare Angebote zu bündeln, technisch zentral zur Verfügung zu stellen und möglichst alle Mitarbeiter-Bereiche für die Thematik soweit zu sensibilisieren, dass das zentrale Portal genutzt und gepflegt wird.

4 Lösungsalternativen

4.1 Lösungsalternative: Externer Dienstleister

Für die Einführung eines e-learning-Portals würden bei dieser Lösungsvariante externe Ressourcen eines Dienstleisters eingekauft werden. Da das Projekt allerdings technische, inhaltliche und Metabo-spezifische Anforderungen besitzt, wäre ein technischer Dienstleister, der dem Unternehmen eine geeignete e-mail-Plattform erstellt und anpasst, nicht ausreichend. Für die inhaltliche Ausgestaltung und „Befüllung“ mit fachlichen Inhalten wäre weitere externe Expertise eines PE-Beratungsdienstleiters notwendig, idealerweise existieren Angebote, die die erforderliche PE- und technische Expertise vereinen. Im Sinne einer für die Metabo-PE passenden individualisierten Lösung schließlich wäre diese Variante dennoch auch auf die Mitarbeit der Metabo-internen Personalentwicklung angewiesen. Umfangreiche Abstimmungsprozesse der Beteiligten müssten frühzeitig gesteuert werden.

4.2 Lösungsalternative: „Bordmittel“ / Durch den Personalbereich

Die Variante, ein solches Portal allein durch den Personalbereich / die Personalentwicklung einzuführen, erforderte spürbare zeitliche Kapazitäten durch den HR-Bereich und dennoch zusätzlich technische Unterstützung. Vertreter aus HR müssten hier eng mit der IT zusammenarbeiten und Zeitressourcen dafür müssten geschaffen werden. Weiterhin müssten Vertreter der weiteren Fachbereiche zumindest zum Teil befragt werden, um die jeweiligen Anforderungen und bestehenden e-learning-Angebote vor Ort definieren zu können. Vom Zeithorizont wäre dieses Projekt längerfristiger anzusetzen als mit externen Dienstleistern. Weiterhin ginge die Umsetzung des Projekts zum guten Teil auf Kosten der Aufgaben und Projekte in den genannten Bereichen, insbesondere HR.

4.3 Lösungsalternative fachübergreifende interne Projektgruppe

Die Gründung einer internen von Anfang an fachübergreifenden Projektgruppe, die sich selbstständig um die Einführung und flächendeckende Implementierung eines e-learning-Portals kümmert, wäre eine weitere Variante. Neben breiten bereichsübergreifenden Kompetenzen wäre ein solches Team auch in der Lage, die Umsetzung und Nutzung der Angebote im eigenen Bereich als Multiplikator zu unterstützen und in der ersten Zeit der Nutzung wertvolles Feedback zur Optimierung des Systems entgegenzunehmen. Die notwendigen zeitlichen Ressourcen gingen von der bestehenden Arbeitszeit der Personen ab.

4.4 Lösungsalternative Projektgruppe im Nachwuchskräfteprogramm

Hierbei könnte eine Projektgruppe wie bei 4.3 zusammengestellt werden, die aber v.a. aus jungen Nachwuchskräften besteht, die dem Unternehmen als förderungswürdig erscheinen. Existiert im Unternehmen bereits ein Nachwuchsförderprogramm, könnte dieses dazu genutzt werden, Personen aus diesem Kreis mit der Aufgabe zu betrauen. Da es sich um ein digitales Thema handelt, wären Personen, die der Generation „digital natives“ zugerechnet werden können i.d.R. für diese Aufgabe prädestiniert.

5 Bewertung der Lösungsalternativen

5.1 Überblick / Bewertungsmatrix

Die beschriebenen Lösungsalternativen wurden nach den Kriterien der benötigten finanziellen und personellen Ressourcen, der Sicherung der nachhaltigen Implementierung, der möglichen Geschwindigkeit der Umsetzung sowie nach dem Vorhandensein möglicher positiver oder negativer Begleiteffekte („side effects“) bewertet.

	<i>Lösungsalternative externer Dienstleister</i>	<i>Lösungsalternative Bordmittel / HR</i>	<i>Lösungsalternative Projektgruppe</i>	<i>Lösungsalternative Projektgruppe Nachwuchskräfte</i>
<i>Finanzielle Ressourcen</i>				
<i>Personelle Ressourcen</i>				
<i>Nachhaltige Implementierung</i>				
<i>Geschwindigkeit der Umsetzung</i>				
<i>Begleiteffekte „side effects“</i>	-	-	<i>Vernetzung</i>	<i>Vernetzung, Erlernen von Projektmanagement Methoden, Nachwuchsförderung Motivation</i>

<i>eher ungünstig</i>	<i>neutral</i>	<i>eher günstig</i>
-----------------------	----------------	---------------------

5.2 Bewertung externer Dienstleister

Im Hinblick auf die Ziele des Vorhabens ist festzustellen, dass die Lösung, die Leistung extern zu vergeben, kostenseitig die teuerste ist als auch bei der Prognose hinsichtlich der nachhaltigen Implementierung im Unternehmen am ungünstigsten ausfällt. Da selbst hier eine interne personelle Beteiligung seitens des Unternehmens notwendig ist, auf der anderen Seite aber hier keine „Multiplikatoren“ die breite Akzeptanz und Nutzung bei Einführung unterstützen, wird diese Lösungsvariante – trotz anzunehmendem höherem Tempo bei der technischen Einrichtung – nicht empfohlen.

5.3 Bewertung „Bordmittel“ / Einführung durch HR

Die Einrichtung eines e-learning-Portals quasi im Alleingang durch HR stellte eine kostengünstige Lösung dar, die allerdings mit ganz erheblichen personellen Ressourcen im Personalbereich verbunden wäre. Die Schaffung nachhaltiger Akzeptanz im Unternehmen wäre hier zwar durch eine Kooperation und Einbeziehung der Unternehmensbereiche positiver zu sehen, in Ermangelung echter Multiplikatoren bestünde nach wie vor die Gefahr, dass ein technisch etabliertes System unternehmensweit zu wenig genutzt würde.

Die Geschwindigkeit der Einführung wäre sicherlich akzeptabel, in der Gesamtschau erweist sich diese Variante aber auch als weniger gut geeignet.

5.4 Bewertung interne Projektgruppe

Die Gründung einer internen und bereichsübergreifenden Projektgruppe hätte sicherlich im Vergleich zu den beiden zuvor beschriebenen Alternativen den großen Vorteil, Multiplikatoren / Botschafter zu haben, die einerseits die Anforderungen und Informationen aus den Bereichen zusammenführen können, die für eine Einrichtung eines Portals notwendig sind. Auf der anderen Seite könnten diese aber auch die Nutzung unternehmensweit schulen, dafür werben und dadurch voranbringen. Sicherlich sind dafür aber deutliche personelle Ressourcen dieses Teams notwendig, die am Tagesgeschäft eingespart werden müssten. Ein gewisser positiver Nebeneffekt wäre sicherlich auch die Vernetzung der Personen aus den unterschiedlichen Bereichen, was sich grundsätzlich auch positiv auf die Zusammenarbeit und funktionierende Schnittstellen im Unternehmen auswirkt.

5.5 Bewertung Projektgruppe / Nachwuchskräfteprogramm

Das Projekt der Einführung eines e-learning-Portals in die Hände junger Nachwuchskräfte aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zu legen, vereinte gleich mehrere Vorteile. Zunächst ist festzustellen, dass keine externen finanziellen Mittel für die Einführung selbst erforderlich wären, ausgenommen die Kosten einer notwendigen Software o.ä. selbst, die aber bei allen Varianten gleichermaßen anfielen. Wenn ein internes Nachwuchsprogramm so aufgebaut wäre, dass die Teilnehmenden im Projektmanagement geschult werden und parallel ein Projekt aus der Praxis bearbeiten sollen, hielte sich der zusätzliche personelle Aufwand sehr in Grenzen. Sicherlich benötigte dieses Setting auch Betreuungs- und Beratungskapazitäten, im Vergleich zu den anderen Lösungsalternativen sind die notwendigen personellen Ressourcen aber als eher gering einzustufen.

Die Projektabwicklung durch junge, in der Regel digital affine Nachwuchskräfte stellte sicherlich auch am besten sicher, dass die Anwendung des Portals optimal in alle Bereiche kommuniziert, für die Nutzung geworben und im Zweifel auch Unterstützung vor Ort gegeben werden könnte. Positive Zusatzeffekte wie die Vernetzung der jungen Mitarbeiter im Unternehmen, das Erlernen von Projektmanagement-Methoden in Theorie und Praxis sowie die hohe Motivation, sich mit diesem Projekt zu befassen, runden die positive Bewertung dieser Variante ab.

5.6 Zusammenfassung Bewertung

Unter Berücksichtigung aller als relevant definierten Aspekte erweist sich die Lösungsalternative einer Projektgruppe im Rahmen eines internen PE-Nachwuchsprogramms als die geeignetste. Dieses Konzept soll umgesetzt und im Folgenden näher skizziert werden.

6 Konzept & beteiligte Akteure

6.1 Projekt e-learning: Metabo-Nachwuchskräfteprogramm

Glücklicherweise verfügt Metabo bereits über ein PE-Instrument, welches geeignet ist, das Projekt mit großen Synergieeffekten umzusetzen. Die „Projektprogramm“ genannte Maßnahme zur Nachwuchskräfteförderung richtet sich an junge Mitarbeiter/innen, die erst seit wenigen Jahren im Unternehmen sind. Die Auswahl der Teilnehmer/innen erfolgt in jährlichen PE-Gesprächen, die vom Personalentwicklungsbereich zusammen mit den Führungskräften im Unternehmen geführt und dabei gemeinsam förderungswürdige Mitarbeiter/innen identifiziert und bestimmt werden.

In der Regel findet das Programm alle 1½ Jahre statt und es werden zwischen 10 und 15 Personen gefördert. Über die Dauer von ca. sechs Monaten nehmen die Personen an drei je zweitägigen Workshops teil, welche von einer externen Trainerin geleitet werden. Dabei wird einerseits in Soft-Skills wie Kommunikationsthemen und Konfliktmanagement eingeführt. Schwerpunkt bildet aber die Vermittlung von Projektmanagement-Grundlagen. Auch das Projektprogramm selbst wird in der Durchführung als Gesamtprojekt mit erkennbaren Elementen des Projektmanagements, wie Kick-Off, Projektauftrag, Meilensteine und Projektabschluss versehen, so dass von Anfang an das Verständnis für Projektmanagement bei allen Beteiligten geweckt und internalisiert wird.

6.2 Akteure: Die Nachwuchskräfte Projektgruppen

Dieses theoretisch angeeignete Wissen soll gleich in die Praxis umgesetzt werden. Hierbei werden zwei bis drei Projektgruppen zu je ca. 4-5 Personen gebildet. Jede Projektgruppe soll ein firmeninternes Beispielprojekt bearbeiten und abwickeln. Die Themenauswahl erfolgt im Vorfeld gemeinsam durch den Personalbereich, den Metabo-Führungskräften und der Geschäftsführung. Begleitet wird das jeweilige Projekt durch einen erfahrenen Mentor aus dem Unternehmen, dessen Aufgabe aus dem Formulieren des Projektauftrags und der Beratung als Experte besteht.

6.3 Theorie-Praxis Dilemma der Projektgruppen

Eine Grundproblematik des Programms ist die Tatsache, dass Komplexität und Umfang des Projekts auf der einen Seite so begrenzt werden sollten, dass problemlos die erlernten Projektmanagement-Methoden erprobt und eingeübt werden können. Auf der anderen Seite sollte es idealerweise aber auch kein rein „virtuelles“ Thema sein, das später keinerlei Anwendung in der Praxis findet. Schon aus Motivationsgründen wäre die spätere Umsetzung, zumindest von Teilen des Projekts, in die Praxis mehr als wünschenswert. Dies zu vereinbaren ist oft bei der Projektauswahl und Themenstellung nicht einfach.

6.4 Synergie e-learning-Portal / Projektauftrag für das Metabo-Projektprogramm

Um diesem Dilemma gerecht zu werden und gleichzeitig den Bedarf eines internen e-learning-Portals zu decken, drängte sich auf, die Schaffung eines e-learning-Portals als geeignetes Projekt-Thema für das aktuell startende Metabo-Projektprogramm zu verwenden.

6.5 Umsetzung

So wurde im Frühjahr 2018 das Thema „Die Einrichtung eines e-learning-Portals im Metabo-Intranet“ den Führungskräften und der Geschäftsleitung als Projektthema vorgeschlagen und bewilligt. Als Projektmentor stellte sich der Verfasser zur Verfügung. Zusammengestellt wurde eine Projektgruppe aus 6 Personen, die sich folgendermaßen zusammensetzt:

m/w	Alter	Bereich
m	29 J.	Stahlfertigung
w	27 J.	Marketing
m	29 J.	Produktmanagement
m	32 J.	Vertrieb
w	23 J.	Digitalteam (Vertrieb)
w	22 J.	IT

Durch diese Zusammensetzung aus Personen verschiedenster Bereiche kann eine breite Wirkung ins Unternehmen hinsichtlich Implementierung und Nutzung erwartet werden. Weiterhin sind bei den Personen alle Kompetenzen verfügbar, die zur Einrichtung des Portals erforderlich sind: Durch die IT, die die IT-technische Seite abdeckt, einer Mitarbeiterin aus dem Marketing, bei der die Konzeption und Pflege des Intranets angesiedelt ist, weiterhin eine Kollegin, die im sog. „Digitalteam“ arbeitet, bis hin zum Mitarbeiter aus der Fertigung wird sichergestellt, dass die praktischen Fragen der Einrichtung, aber auch der zukünftigen Nutzung bestmöglich interdisziplinär gelöst werden können.

Nach der Durchführung der Kick-Off-Veranstaltung erhalten die Mitglieder der Gruppe Kapazitäten ihrer Arbeitszeit dafür, sich wöchentlich zu treffen und das Projekt zu konzipieren und umzusetzen. Grundlage dabei war der folgendermaßen definierte Projektauftrag / Projektziele:

- Bestehende e-learning-Angebote im Intranet strukturiert verfügbar machen (Plattform)
- Sammlung und Veröffentlichung weiterer Trainingsinhalte
- Konzept: Wie wird das Portal gepflegt?

Alle weiteren Schritte, insbesondere die Projektleitung und -steuerung sowie die konkrete Ausgestaltung des Projektauftrags, werden der Gruppe selbst überlassen. Der Projektmentor ist regelmäßig bei Treffen der Gruppe vertreten, um bei Bedarf mit seiner Expertise für Fragen zur Verfügung zu stehen.

Aktuell hat die Gruppe einen Projektplan konzipiert und beginnt mit der Sammlung von e-learning Inhalten, die bereits in den verschiedenen Bereichen verwendet werden und recherchiert nach geeigneten technischen Lösungen für die Plattform.

7 Zusammenfassung / Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einführung des skizzierten Digitalisierungsvorhabens in Zusammenarbeit mit jungen Nachwuchskräften aus verschiedenen Bereichen im Rahmen eines internen Nachwuchsprogramms unter Beratung / Betreuung des Personalentwicklungsbereichs sich in der Praxis bereits als sehr vielversprechend erweist.

Tatsächlich scheint das Projekt aufgrund seines mittleren Komplexitätsgrades und Umfangs als gut für die Bearbeitung in dieser Form geeignet.

Auch wenn die praktische Umsetzung des Projektergebnisses erst in einigen Monaten zu erwarten ist, ist schon jetzt anzunehmen, dass damit eine spürbare Synergie von Digitalisierungsvorhaben im Unternehmen und der internen Nachwuchsförderung erreicht werden kann. Das Projekt kann konkret in die Praxis umgesetzt werden und das Projektergebnis wird dauerhaft im Unternehmen zur Verfügung stehen. Nicht zu unterschätzen sind auch Effekte der Mitarbeiterbindung und Unternehmensloyalität bei den Teilnehmer/innen, wenn das eigene Arbeitsergebnis öffentlich und dauerhaft im Intranet allen Mitarbeiter/innen zur Verfügung stehen wird.

Als Fazit ist festzuhalten dass es bei der Umsetzung von Digitalisierungsschritten im Unternehmen empfehlenswert ist, dies als Projekt in die Hände einer jungen Projektgruppe zu legen, so auch in diesem konkreten Fall.

Nicht zu vernachlässigen ist allerdings die Tatsache, dass die Nutzung digitaler Medien bei einigen – nicht nur älteren – Mitarbeiter/innen mit Vorbehalten und Ängsten behaftet sein kann. Daher können im Zuge der Einführung digitaler Prozesse Widerstände entstehen bzw. sichtbar werden, die sich insbesondere bei Einführung durch junge, digital affine Multiplikatoren, die mit hoher Selbstverständlichkeit digitale Medien nutzen, manifestieren können.

Nach Projektende wird es also zwingend erforderlich sein, dass die nachhaltige Implementierung des e-learning Portals zwar ggf. noch durch die Projektmitglieder unterstützt wird – darüber hinaus aber ein Anschlusskonzept erforderlich wird, mit dem nach und nach die flächendeckende Nutzung durch alle Mitarbeiter/innen sichergestellt wird.

Die zentrale Verantwortung dafür liegt sicherlich im Bereich HR/Personalentwicklung.