Teilnehmer/innen als Innovationspotential

Beispiel Online-Learning in der Deutschen Bank AG

Sonja Thiemann

In der allgemeinen wie der betrieblichen Weiterbildung sind neue Lernstrategien und -konzepte gefragt, die Innovationspotentiale sowie Lern und Experimentierfreude der Mitarbeitenden fördern. Die Neuen Medien bieten hier neue Möglichkeiten virtueller Kooperation. – Sonja Tiemann beschreibt Erfahrungen bei der Umsetzung eines konkreten Trainingsprogramms. Ihr Fazit: Um eigenverantwortlich und kooperativ zu lernen – der Grundstoff zur Entstehung von Innovation – bedarf es besonderer organisationaler und individuumsbezogener Voraussetzungen.

Das wichtigste Kapital einer Bank sind die Mitarbeiter/innen. Innovationsbereitschaft und -fähigkeit sind zu dem entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Kampf um Kunden und Marktanteile avanciert. Produkte werden immer austauschbarer, Gewinnmargen – in klassischen Geschäftsbereichen, wie z.B. dem Retail-Banking – tendieren gegen Null, rasante Veränderungen der Märkte in immer kürzeren Abständen kennzeichnen die derzeitige Situation. Mit den klassischen Lernstrategien und Formen beruflicher Bildungsarbeit kann diesen Herausforderungen nicht mehr begegnet werden. In zunehmendem Maße werden die Mitarbeiter/innen vor Anforderungen gestellt, für die noch keine bewährten Lösungskonzepte bereitstehen.

So befassen sich derzeit verschiedene Initiativen im Hause der Deutschen Bank AG mit der Optimierung der Nutzung von Lern-, Veränderungs- und Innovationspotentialen. Der Wandel vom reagierenden, ausführenden Mitarbeiter hin zu einem strategisch, ganzheitlich denkenden und antizipativen „Knowledge-Worker“ in der „Lernenden Organisation“ wird vom Management mit breit angelegten, flankierenden Maßnahmen unterstützt. Der Wertewandel wird in Open-Space-Veranstaltungen diskutiert und reflektiert. Jede/r Teilnehmer/in wird aufgefordert, über die Hierarchie-Ebenen hinweg und über das eigene Arbeitsgebiet hinaus Projektinitiativen zur Lösung von erkannten Problemfeldern zu starten. Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung werden in Lern- und Arbeitsprozessen großgeschrieben.

Kunden und Mitarbeiter/innen werden in regelmäßigen Abständen über ihre Zufriedenheit mit Services, Produkten und sonstigen Umfeldbedingungen befragt. Der „Kontinuierliche Verbessungsprozeß (KVP)“ des Teams „Initiative Kundennähe“ soll das Innovationspotential systematisch ausschöpfen und mit Hilfe einer im Intranet verfügbaren „KVP-Drehscheibe“ Verbesserungsvorschläge sammeln, bewerten und ggfs. umsetzen.

„Total-Quality“ verlangt nach „Total-Qualification“. Das Vordringen der Informationstechnologie ermöglicht den Weiterbildner/innen schnellere Distributionswege und neue Methoden im Bereich des netzbasierten Lernens, mit denen sich auch ad-hoc-Bedarfe „just in time“ und „on demand“ abdecken lassen.

Die Gruppe „Learning Solutions“ im Bereich der zentralen Personalabteilung hat mit der Entwicklung der virtuellen Lernumgebung „db learnet“ die strategische Umsetzung dieser Möglichkeiten vorangetrieben. Das System ermöglicht künftig allen Mitarbeiter/innen jederzeit die Beteiligung an virtuellen Lehr-/Lernverbunden, den schnellen Zugriff und die Nutzung aller verfügbaren Daten über Trainingsangebote, Lernpartnerschaften, Teilnehmerbeiträge in virtuellen synchronen wie asynchronen Diskussionsrunden. Im Einklang mit den Unternehmenszielen soll so neues Wissen generiert und ohne „time-lag“ an die entscheidenen Stellen der Organisation transportiert werden. Voneinander und miteinander lernen, in global vernetzten Partnerschaften und/oder Projektstrukturen effizient an gemeinsamen Problemlösungen arbeiten – die schöne neue Welt betrieblicher Bildungsarbeit?

Wie steht es nun in der Unternehmensrealität mit dem Umsetzungserfolg dieses hehren Ziels?

Am Beispiel der Online-Learning-Maßnahme zum Thema „Altersteilzeit“ wird aufgezeigt, wie das Innovationspotential der Mitarbeiter/innen mit Hilfe des Einsatzes neuer Medien und virtueller Netze nutzbar gemacht wird.

Ein Praxisbeispiel

Im Dezember 1997 wird in der Deutschen Bank AG die erste Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit zwischen Betriebsrat und Bank beschlossen. Kernstück dieser Vereinbarung sind verschiedene Modelle zur Gestaltung flexibler Vorruhestandsregelungen. Daraus ergeben sich neue Geschäftsvorfälle bzw. Beratungsgespräche mit potentiellen Nutzern der Altersteilzeit-Modelle.

Am Prozeß beteiligte Personengruppen sind Mitarbeiter/innen ab 55 Jahren sowie deren Vorgesetzte (Z 1) sowie alle Personalbetreuer/innen Inland und alle Gehaltsabrechner/innen Inland (Z 2). Diese Zielgruppen müssen nun in unterschiedlicher Tiefe informiert und zum Teil in verschiedenen Teilbereichen ihrer Qualifikation weitergebildet werden. Ein interdisziplinäres Projektteam, zusammengesetzt aus Vertreter/innen der Fachabteilung „Personalservices Deutschland“, des IT-Bereichs und der zentralen Weiterbildung, erarbeitet gemeinsam eine Vermarktungs-, Bildungs- und Distributionsstrategie mit dem Ziel, die Mitarbeiter/innen und Personalbetreuer/innen möglichst schnell in die Lage zu versetzen, individuelle Altersteilzeitregelungen zu treffen, die sowohl für die Mitarbeiter/innen als auch für die Bank vorteilhaft sind. Alle Beteiligten sollen eine positi-

Sonja Thiemann, Diplom-Pädagogin, ist im Bereich Learning & Development worldwide, Corporate Center der Deutschen Bank AG, Projektverantwortliche beim Aufbau der Corporate University.

ve Einstellung zu diesem innovativen Arbeitszeitmodell entwikkeln und als Multiplikatoren zur breiten Akzeptanz dieses personalpolitischen Themas in der Bank beitragen.

Ergebnis der Überlegungen ist die Eröffnung eines Informationsforum für alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte (Z 1) im Intranet. Hier kann sich jede/r über die spezifischen Vereinbarungen zur Altersteilzeit informieren. Beide Zielgruppen können so gleichermaßen gut informiert in ein Gespräch und/oder Verhandlungen mit der Personalabteilung einsteigen.

Das Informationsforum wird über eine Datenbank programmiert und ist innerhalb einer Woche in ganz Deutschland für die gesamte Gruppe Z 1 verfügbar – im Vergleich zum bisherigen papierbasierten Distributionskanal personalpolitischer Themen ein enormer Zeitgewinn.

Für die Zielgruppe der Personalbetreuer/innen und Gehaltsabrechner/innen (Z 2) reichen diese Basisinformationen nicht. Von ihnen werden Beratungsexpertise und Fach-Know-how erwartet. Praxiserfahrungen zu diesem Thema gibt es in der Gesamtbank bis dato nicht. Dies bedeutet eine ideale Möglichkeit, neue Medien zur Vernetzung und Vermittlung innovativer Ideen und praktischer Erfahrungen der Zielgruppe einzusetzen.

Die Konzeption

Vorgesehen ist eine Wissensdatenbank kombiniert mit einem virtuellen Workshop im Intranet. Die Wissensdatenbank stellt einen Methodenmix aus Information, Übung und Anwendung dar. Die Navigationsstruktur ermöglicht den Lernenden, mit einem Mausklick zwischen dem Selbst-Lern-Tool (Wissensdatenbank) und dem Erfahrungsaustausch-Forum (virtueller Workshop) nach Belieben hin und her zu wechseln. Dadurch kann direkt Bezug auf einzelne Beiträge, Lerninhalte oder Übungen genommen werden. Die Diskussionsbeiträge können entweder nach Themenkategorien oder nach Autorenbeiträgen kategorisiert aufgerufen und bearbeitet werden. In der Rubrik „Frequently Asked Questions (FAQ)“ werden die wichtigsten Diskussionsergebnisse ausgewertet und als Zusammenfassung eingestellt. Die Lernenden haben so die Möglichkeit, sich einen schnellen Überblick über den Stand der Fachdebatte zu verschaffen. Dadurch verringert sich zudem die Wahrscheinlichkeit, daß die gleichen Fragen wiederholt gestellt werden.

Die Umsetzung

Die Umsetzung des Konzepts geschieht mittels Eröffnung der Wissensdatenbank und des virtuellen Workshops im hausinternen Netz. Der Zugriff ist auf die Zielgruppe der Personalbetreuer/innen und Gehaltsabrechner/innen beschränkt. Voneinander lernen umfaßt auch die Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen und dieses Erfahrungswissen weiterzugeben; neue Wege gemeinsam zu suchen und zu gehen. Die „Community of Practice“ wird tutoriell begleitet durch die Spezialisten der Fachabteilung. Niemand sonst hat die Möglichkeit, dem Workshop beizuwohnen. „Lernen im geschützten Raum“ sicherzustellen, ist die unverzichtbare Voraussetzung, Vertrauen unter den Teilnehmer/innen entstehen zu lassen. Vertrauen kommt vor Kontakt – diese aus der Gruppendynamik bekannte Regel läßt sich auch auf das Lernen im Netz übertragen.

Als Startschuß für die gesamte Maßnahme werden in den Regionen Kick-Off-Veranstaltungen durchgeführt. Die Zielsetzungen der Altersteilzeit sowie das Konzept der kooperativen virtuellen Selbstqualifikationsmaßnahme werden dargelegt und der Starttermin bekanntgegeben. Am 15.4.1998 ist es dann so weit. Wir beobachten gespannt die ersten zögerlichen Zugriffe auf die Wissensdatenbank. Diese wird im Verlauf der nächsten drei Monate zunehmend und rege genutzt. Besonders beliebt sind die Checklisten für die Gesprächsvorbereitung und die Übungen in Form von Fallbeispielen. Auch auf die reinen Fachinformationsteile wird häufig und ausgiebig zugegriffen. Doch nur wenig passiert auf der Seite des virtuellen Workshops. Die Tutoren stellen eigene aktuelle Beiträge ein, geben Erfahrungen aus Telefonaten weiter und ermuntern zur Diskussion. Wir stellen eine kommunikative Flaute auf der Datenautobahn fest. Zur Schaffung eines weiteren Anreizes kündigen wir ein Gewinnspiel an: Unter allen Beteiligten des virtuellen Workshops wird ein multimedia-fähiger PC verlost. Von der extrinsischen „Motivationskrücke“ sind wir als humanpsychologisch orientierte Weiterbildner nicht besonders begeistert, schließlich sollen die Teilnehmenden doch den Nutzen der Kooperationsmöglichkeiten erkennen, selbst mitdenken und mitmachen. Die Aktion bringt zumindest einen kurzzeitigen Anstieg der Zugriffe. Zur Euphorie

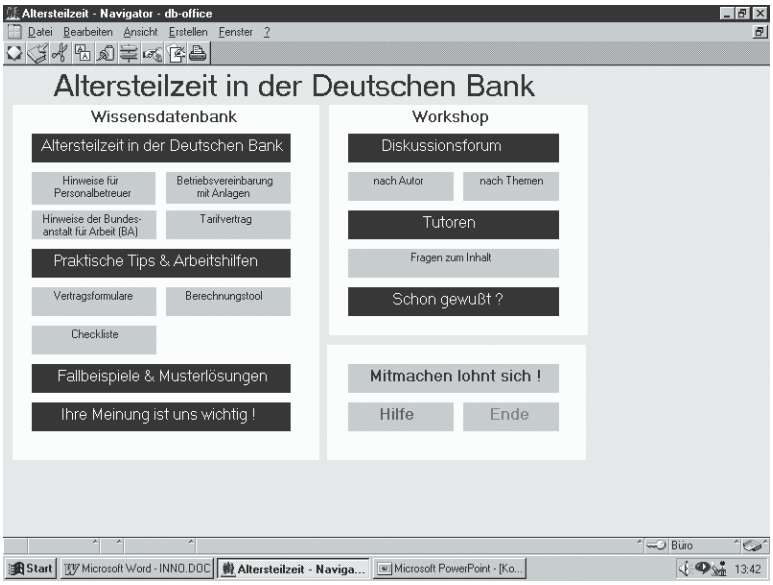

Abb. 1: Die Gestaltung

geben insgesamt 15 Diskutierende bei einer Zielgruppengröße von ca. 260 Personen jedoch keinen Anlaß.

Die Auswertung

Zur Auswertung der Maßnahme wurde unter der Rubrik „Ihre Meinung ist uns wichtig“ die Möglichkeit zum permanenten Feedback zu Methodik, Inhalten und Support-Angeboten gege-

ben. Die erstmalige Einführung dieser Online-Learning-Maßnahme läßt uns Akzeptanzprobleme und Ablehnung vermuten. Die Auswertung der Feedbacks ist jedoch überraschend positiv. Alle Feedbackgeber/innen beurteilen diese vernetzte Form der Wissensvermittlung im Vergleich zu den konventionellen Seminarmaßnahmen in diesem Fall als vorteilhafter. Fazit: Die virtuelle

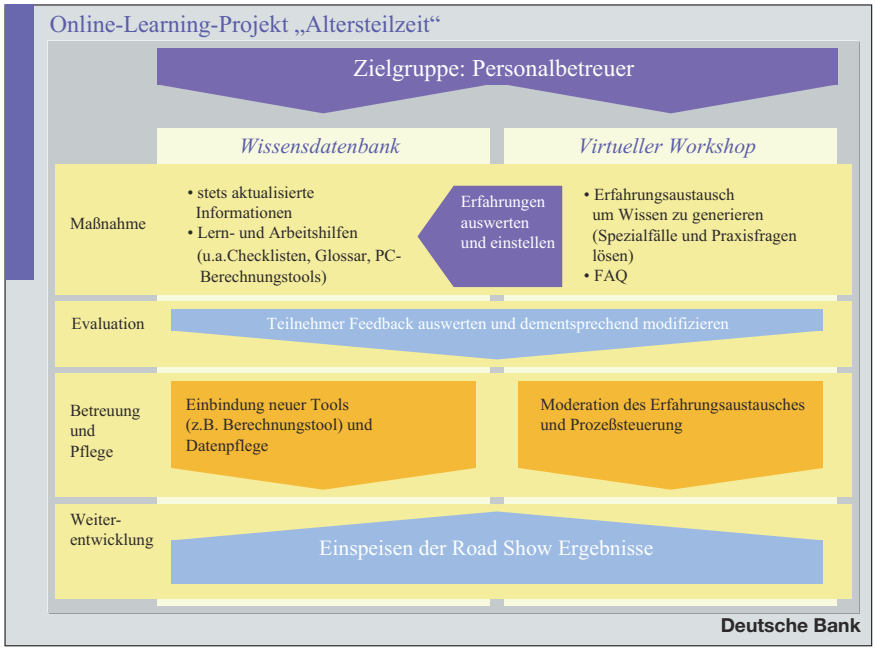

Abb 2: Das Umsetzungskonzept

Form der Wissensvermittlung wird akzeptiert, ja mehr noch: gewünscht. Die geringe Nutzung des Kooperationsangebotes durch Teilnahme am virtuellen Workshop wirft jedoch Fragen auf.

Verschiedene Hypothesen sind denkbar:

– Die Teilnehmer/innen hatten Angst, sich mit ihren Fragen vor ihren Kolleg/innen zu blamieren.

– Sie haben sich nicht zugetraut, die Fragen anderer aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen zu beantworten bzw. Tips und Hinweise aus ihrer Beratungspraxis einzustellen. Möglicherweise ist die Antwort falsch, das Korrektiv „Tutor“ greift regulierend ein, was als peinlich oder unangenehm erlebt werden könnte (Stichwort: Lernkultur).

– Der Nutzen eines virtuellen Workshops im Vergleich zu herkömmlichen Kommunikationsmöglichkeiten ist nicht deutlich geworden. Diese Vermutung liegt nahe, da sich viele Teilnehmende nach Befragung der Tutoren über das Medium Telefon ausgetauscht haben.

– Die schriftliche Form der Kommunikation wird als zu zeitaufwendig betrachtet.

– Die Teilnehmer/innen haben keinen Bedarf an Austausch gesehen (vielleicht war die Materie nicht so komplex) und/oder haben der ganzen Thematik nicht so viel Bedeutung beigemessen.

Die Kette der Hypothesen läßt sich fortsetzen. Die Feedback-Auswertung ließ keine validen Rückschlüsse auf die eine oder andere These zu. Von allem ist etwas und nichts wahr, das trifft es wohl am ehesten. Ausflüchte, die Unlust, sich als Mensch mit sieben Sinnen auf eine zwar virtuelle, aber relativ restriktive Einbahnkommunikation einzulassen? Kann man den Teilnehmer/innen an Bildungsprozessen eigentlich zumuten, sich so auszutauschen, oder ist es nur ein Verhaltensveränderungsprozeß, der eine gewisse Zeit der Umstellung braucht?

Wir werden diese Fragen heute nicht abschließend beantworten können. Es läßt sich jedoch aus den bisherigen Erfahrungen eine Zwischenbilanz erstellen, die bei der Weiterentwicklung unserer Ansätze zur besseren Nutzung des Innovationspotentials Teilnehmender dienlich sein kann: Das Konzept des netzbasierten Lernens fußt im Unterschied zum herkömmlichen „stand-alone“-CBT-Lernen im wesentlichen auf der Hoffnung, daß Anwender/innen mit hoher sozialer und individueller Verantwortung im Einklang mit ihren geschäftlichen Zielen lernen.

Um eigenverantwortlich und kooperativ zu lernen – der Grundstoff zur Entstehung von Innovation – bedarf es besonderer organisationaler und individuum-bezogener Voraussetzungen: Erst die vertrauensvolle Einräumung von Freiheitsgraden seitens der Führungskräfte ermöglicht virtuelles Lernen am Arbeitsplatz oder arbeitsplatznah. Eine störungsfreie Lernumgebung ist unbedingt erforderlich, jedoch ganz und gar nicht selbstverständlich. In Zeiten umwälzender Merger-Aktivitäten, fortwährender Restrukturierungsprozesse, Verlagerung von immer mehr Verantwortung und Aufgaben auf immer weniger Köpfe muß den innerpsychischen Ängsten und Unsicherheiten Rechnung getragen werden. Zur Schaffung einer Vertrauenskultur sind Präsenzphasen im Weiterbildungskontext daher nach wie vor unverzichtbar. Die Neuen Medien erweitern die Methoden-Palette der Weiterbildner und bieten der eigenen Innovationskraft neue, spannende Ausdrucksmöglichkeiten. Sie als Substitut für „face-to-face“-Kontakt zu betrachten wäre kurzsichtig. Erfolgversprechend ist letztlich der Methodenmix aus realen und virtuellen Präsenzphasen. Die psychosoziale Infrastruktur muß sich allerdings am Anfang hinreichend entwickelt haben, so daß im virtuellen Lernkontext Innovationen, implizites Expertenwissen und Wissenszuwachs entstehen können.

Ein weiteres Resümee läßt sich aus den bisherigen Erfahrungen ziehen: Beim Einsatz Neuer Medien ist der Aufbau einer „Full-Service“-Struktur rund ums Lernen für die erfolgreiche Umsetzung von Online-Learning-Maßnahmen essentiell, d.h. die Schaffung mehrgleisiger Kooperationsmöglichkeiten, ein qualitativ hochwertiger Support (seitens Bildungsberatern, Lernern, Vorgesetzten) und ein Maximum an Interaktionsmöglichkeiten innerhalb des Lernprogramms.

Durch die Möglichkeit der Nutzung firmeninterner Computernetze kann systematisch und wirkungsvoll Innovationskraft von

Teilnehmer/innen in Weiterbildungskontexten in meßbare Unternehmenserfolge transformiert werden – Experimentierfreude sowie professionelle personale Begleitung durch medienkompetente Supervisoren, Moderatoren und Tutoren vorausgesetzt. Dies bringt neuen Schwung in die Professionalisierungsdebatte der betrieblichen Weiterbildner.

Abstract:
The article highlights up the change in the operational training context of classical supply orientation to autonomous and self directed training scenarios. The author describes the basis of a concrete training programme on how on-line learning can be used for the promotion of a participant's innovation. In the analysis of the conversion phase, acceptance and experience of the users with the virtual co-operation possibilities are reflected and interpreted. In conclusion the author supplies conceptional and organizational notes for a successful application of new media in the learning architecture.

Navigator für „permanentes Wildwasser"

Agenda 21: Politisches Lernen in neuer Form

Richard Häusler

Eine ungewohnt neue Lernumgebung für die Erwachsenenbildung bietet sich im Rahmen der Agenda 21. Sie stellt neue Anforderungen an Kommune und Bildungsarbeit, indem sie den Anspruch erhebt, eine neue Form der politischen Partizipation auf kommunaler Ebene zu verwirklichen. – Richard Häusler skizziert die Anforderungen und beschreibt die lokale Agenda als Navigator für das „permanente Wildwasser", in dem sich Städte und Kommunen befinden.

Die politische Bildung spielt innerhalb der Erwachsenenbildung nur eine marginale Rolle. Seit Jahrzehnten wird dies festgestellt, bedauert und mit wechselnden Erklärungsmustern versehen. Ist es die Manipulationskraft der Medien, das Übergewicht der repräsentativen Demokratie, die zunehmende Individualisierung oder die Globalisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse? Wie auch immer, keines dieser Erklärungsmuster hat ein Konzept hervorgebracht, das der politischen Bildung neue Geltung verschaffen könnte. So scheint es heute, daß die politische Bildung gar keine ernsthafte Aufgabe mehr hat: Beim Übergang ins nächste Jahrhundert dominieren die Geldanlage-Kurse den Fachbereich „Politik, Gesellschaft, Geschichte" an den Volkshochschulen, der für viele als bildungspolitischer Zierat unserer Demokratie gilt. Die politische Bildung erfolgt über die Massenmedien und über die politischen Parteien. Will die Erwachsenenbildung diese Domäne nicht aufgeben, sind neue Lernformen gefragt.

Unabhängig von solchen Überlegungen und von der Erwachsenenbildung weitgehend unbemerkt entsteht jedoch seit einigen Jahren ein neues „gesellschaftliches Bedürfnis", das vor allem auf kommunaler Ebene sichtbar wird. Neue Formen der Partizipation werden eingefordert, und die Legitimation dazu kommt von „ganz oben". Nicht als „Protestpotential," sondern regierungs- und staatlicherseits gefördert treten Bürger mit dem Anspruch an die Kommunalpolitik heran, die Demokratie durch neue Formen der Mitsprache verbessern zu wollen. Ihre moralische Legitimation und Motivationsbasis ist die „Agenda 21", ein international konsensfähiges Dokument, das 1992 in Rio von fast 180 Staaten der Erde unterzeichnet wurde. Damals konnte niemand sich vorstellen, welche Bedeutung die in Kapitel 28 des Rio-Dokuments kodifizierte Aufforderung an die Kommunen gewinnen würde, mit ihren Bürgern in „Konsultationen" über „nachhaltige Entwicklung" einzutreten.

Heute sind auch in Deutschland sehr viele Städte und Gemeinden in den dort geforderten politischen Prozeß eingetreten. Und die Erwachsenenbildung findet im Rahmen einer solchen „Lokalen Agenda 21" ein Betätigungsfeld, das den notwendigen Erneuerungsprozeß politischer Bildung forciert.

Lokale Agenda: Ansprüche an Kommunen und Bildungsarbeit

Im Vordergrund steht die „Konsensorientierung" anstelle (partei-)politischer Differenzierung und demokratischer Mehrheitsbeschlüsse. Die „Zukunftsthemen" einer Kommune sollen von möglichst vielen Bürgern diskutiert, möglichst viele Ideen zur Umsetzung des „Nachhaltigkeits"-Postulates entwickelt werden. Die Kompetenz zu sachgerechten Entscheidungen mit Blick auf die globalen Herausforderungen soll erhöht werden, ein neues Verantwortungsbewußtsein gegenüber den nachfolgenden Generationen soll entstehen. Der wesentliche Gewinn, den erfolgreiche kommunale Agenda-Prozesse erbringen, besteht in der Kommunikation zwischen verschiedenen Bürger- und Interessengruppen innerhalb der Gemeinde. Aufgaben und Probleme bekommen einen völlig anderen Charakter, wenn alle,

Richard Häusler ist Abteilungsleiter an der Volkshochschule Grafing und Begründer des Umweltbildungsmodells TU WAS, für das er 1997 den Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung des DIE erhalten hat.