

# **Die strategische Integration von E-Learning in Unternehmen: Beiträge der Balanced Scorecard**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Barbara Leithner**

aus

Österreich

Genehmigt auf Antrag von

**Frau Prof. Dr. Andrea Back**

und

**Frau Dr. Ulrike Baumöl**

Dissertation Nr. 2986

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 11. November 2004

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

## Vorwort

Die Entstehung der vorliegenden Arbeit begann während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. Durch die Mitarbeit im Learning Center wurde die Basis für das Dissertationsprojekt gelegt, dessen Gelingen in nicht unerheblichen Masse getragen wurde von der Unterstützung zahlreicher Personen, denen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Mein Dank gilt Frau Prof. Dr. Andrea Back, die die Dissertation betreute und mir die entsprechenden Möglichkeiten am Institut für Wirtschaftsinformatik bot. Frau Dr. Ulrike Baumöl danke ich für die Übernahme des Korreferats, aber vor allem für die wertvollen Anregungen zur Dissertation.

Ein wesentlicher Bestandteil der anwendungsorientierten Forschung besteht in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Praktikern. Für die freundliche Unterstützung möchte ich insbesondere meinen drei direkten Ansprechpartnern meinen Dank aussprechen.

Bei meinen Kollegen und Freunden am Institut bedanke ich mich auf diesem Weg für die anregenden Diskussionen. Meinen besonderen Dank richte ich an Frau Miriam Keller, mit der ich gemeinsam die Höhen und Tiefen meines Dissertationsprozesses durchlaufen durfte, für ihre Freundschaft, ihre Geduld und ihren inhaltlichen Input. Des Weiteren möchte ich mich bei Frau Dr. Ellen Enkel bedanken, die mir in wichtigen Phasen mit Rat und Tat zur Seite stand.

Zuletzt möchte ich mich bei jenen Freunden bedanken, zu denen auch während meines Aufenthalts in der Schweiz der Kontakt nicht abgebrochen ist und die mich oft auf telefonischem Weg unterstützt haben.

St. Gallen, im Februar 2005

Barbara Leithner

## Inhaltsübersicht

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einführung .....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1      | Ausgangslage und Handlungsbedarf .....                         | 15        |
| 1.2      | Forschungsfrage.....   | 19        |
| 1.3      | Ziele und Adressaten der Arbeit .....                          | 20        |
| 1.4      | Aufbau der Arbeit .....  | 21        |
| <b>2</b> | <b>Grundlagen des strategischen Managements.....</b>           | <b>22</b> |
| 2.1      | Entwicklung des strategischen Managements .....                | 22        |
| 2.2      | Der Managementbegriff.....                                     | 23        |
| 2.3      | Der Strategiebegriff .....                                     | 25        |
| 2.4      | Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung ..... | 27        |
| 2.5      | Strategieschulen .....   | 29        |
| 2.6      | Typen von Strategien .....                                     | 36        |
| 2.7      | Strategieintegration.....                                      | 40        |
| 2.8      | Strategieimplementierung.....                                  | 41        |
| 2.9      | Strategiekommunikation und -überprüfung.....                   | 47        |
| 2.10     | Management des Wandels .....                                   | 51        |
| 2.11     | Bezug zur Forschungsfrage .....                                | 56        |
| <b>3</b> | <b>Performance-Measurement-Systeme .....</b>                   | <b>58</b> |
| 3.1      | Der Controllingbegriff .....                                   | 58        |
| 3.2      | Theoretische Ansätze des Controlling .....                     | 58        |
| 3.3      | Personalcontrolling .....                                      | 60        |
| 3.4      | Bildungscontrolling .....                                      | 65        |
| 3.5      | Von Kennzahlen zum Performance Measurement .....               | 73        |
| 3.6      | Das Konzept der Balanced Scorecard.....                        | 77        |
| 3.7      | Bezug zur Forschungsfrage .....                                | 94        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>4</b> | <b>Personalentwicklung und E-Learning .....</b>                                    | <b>96</b>  |
| 4.1      | Personalentwicklung .....  | 96         |
| 4.2      | Der E-Learning-Begriff .....   | 99         |
| 4.3      | Das E-Learning-Referenzmodell .....  | 102        |
| 4.4      | E-Learning und Wissensmanagement .....   | 103        |
| 4.5      | E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (Corporate E-Learning)..... | 106        |
| 4.6      | Personalentwicklungsstrategie und E-Learning-Strategie.....                        | 117        |
| 4.7      | Bezug zur Forschungsfrage .....  | 121        |
| <b>5</b> | <b>Empirische Untersuchung.....</b>  | <b>123</b> |
| 5.1      | Wahl des Forschungsansatzes.....   | 123        |
| 5.2      | Wahl des Forschungsdesigns .....   | 125        |
| 5.3      | Forschungsrahmen: Auswahl, Datensammlung und -analyse.....                         | 126        |
| 5.4      | Darstellung der Fallstudien.....   | 130        |
| 5.5      | Fallstudienvergleich.....  | 189        |
| <b>6</b> | <b>Vorgehensmodell zur Entwicklung einer E-Learning-Scorecard.....</b>             | <b>201</b> |
| <b>7</b> | <b>Zusammenfassung, kritische Würdigung und Ausblick.....</b>                      | <b>211</b> |
| 7.1      | Zusammenfassung .....  | 211        |
| 7.2      | Kritische Würdigung .....  | 215        |
| 7.3      | Ausblick .....   | 216        |



# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einführung .....</b>   | <b>15</b> |
| 1.1      | Ausgangslage und Handlungsbedarf .....  | 15        |
| 1.2      | Forschungsfrage.....  | 19        |
| 1.3      | Ziele und Adressaten der Arbeit .....   | 20        |
| 1.4      | Aufbau der Arbeit .....   | 21        |
| <b>2</b> | <b>Grundlagen des strategischen Managements.....</b>                          | <b>22</b> |
| 2.1      | Entwicklung des strategischen Managements .....                               | 22        |
| 2.2      | Der Managementbegriff.....  | 23        |
| 2.3      | Der Strategiebegriff .....  | 25        |
| 2.4      | Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung .....                | 27        |
| 2.5      | Strategieschulen .....  | 29        |
| 2.5.1    | Strategien als rational geplantes Massnahmenbündel .....                      | 29        |
| 2.5.2    | Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen<br>und Handlungen..... | 32        |
| 2.5.3    | Stärken und Schwächen der beiden Ansätze .....                                | 34        |
| 2.6      | Typen von Strategien .....  | 36        |
| 2.6.1    | Gesamtunternehmensstrategien.....   | 37        |
| 2.6.2    | Geschäftsbereichsstrategien .....   | 37        |
| 2.6.3    | Funktionsbereichs- bzw. Funktionalstrategien.....                             | 39        |
| 2.7      | Strategieintegration.....   | 40        |
| 2.8      | Strategieimplementierung.....   | 41        |
| 2.8.1    | Strategische Programme.....   | 44        |
| 2.8.2    | Personalwirtschaftliche Programme.....  | 44        |
| 2.8.3    | Unternehmenskultur .....  | 45        |
| 2.9      | Strategiekommunikation und -überprüfung.....                                  | 47        |
| 2.10     | Management des Wandels .....  | 51        |
| 2.10.1   | Strategien des Wandels.....   | 53        |

---

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.10.2   | Widerstände gegen Veränderung .....   | 54        |
| 2.11     | Bezug zur Forschungsfrage .....   | 56        |
| <b>3</b> | <b>Performance-Measurement-Systeme .....</b>                                  | <b>58</b> |
| 3.1      | Der Controllingbegriff .....  | 58        |
| 3.2      | Theoretische Ansätze des Controlling .....                                    | 58        |
| 3.3      | Personalcontrolling .....   | 60        |
| 3.3.1    | Aufgaben und Instrumente des Personalcontrolling .....                        | 62        |
| 3.3.2    | Probleme des Personalcontrolling .....  | 64        |
| 3.4      | Bildungscontrolling .....   | 65        |
| 3.4.1    | Instrumente des Bildungscontrolling.....                                      | 67        |
| 3.4.2    | Kennzahlen im Bildungsbereich .....   | 68        |
| 3.4.3    | Probleme der Erfolgsmessung betrieblicher<br>Weiterbildungsmassnahmen.....    | 72        |
| 3.5      | Von Kennzahlen zum Performance Measurement .....                              | 73        |
| 3.6      | Das Konzept der Balanced Scorecard.....                                       | 77        |
| 3.6.1    | Die Elemente der Balanced Scorecard .....                                     | 82        |
| 3.6.1.1  | Das Kennzahlensystem.....   | 83        |
| 3.6.1.2  | Das Managementsystem.....   | 85        |
| 3.6.2    | Die Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard<br>im Unternehmen ..... | 87        |
| 3.6.3    | Kritische Würdigung des Balanced-Scorecard-Konzepts .....                     | 93        |
| 3.7      | Bezug zur Forschungsfrage .....   | 94        |



---

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>4</b>  | <b>Personalentwicklung und E-Learning .....</b>  | <b>96</b>  |
| 4.1       | Personalentwicklung .....  | 96         |
| 4.2       | Der E-Learning-Begriff .....   | 99         |
| 4.3       | Das E-Learning-Referenzmodell .....  | 102        |
| 4.4       | E-Learning und Wissensmanagement .....   | 103        |
| 4.5       | E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung<br>(Corporate E-Learning) ..... | 106        |
| 4.5.1     | Lernplattformen .....  | 108        |
| 4.5.2     | Kommunikation von E-Learning .....   | 110        |
| 4.5.3     | Organisatorische Voraussetzungen für E-Learning .....                                  | 111        |
| 4.5.4     | Die Lernkultur .....   | 113        |
| 4.5.5     | Der Beitrag von E-Learning zur Wertschöpfungskette .....                               | 116        |
| 4.6       | Personalentwicklungsstrategie und E-Learning-Strategie .....                           | 117        |
| 4.7       | Bezug zur Forschungsfrage .....  | 121        |
| <b>5</b>  | <b>Empirische Untersuchung .....</b>   | <b>123</b> |
| 5.1       | Wahl des Forschungsansatzes .....  | 123        |
| 5.2       | Wahl des Forschungsdesigns .....   | 125        |
| 5.3       | Forschungsrahmen: Auswahl, Datensammlung und -analyse .....                            | 126        |
| 5.4       | Darstellung der Fallstudien .....  | 130        |
| 5.4.1     | Fallstudie A: Unternehmen aus der Versicherungsbranche .....                           | 130        |
| 5.4.1.1   | Unternehmensdarstellung .....  | 130        |
| 5.4.1.2   | Darstellung der Empirie .....  | 132        |
| 5.4.1.3   | Einführungsprozess von E-Learning .....  | 132        |
| 5.4.1.4   | Strategische Ausrichtung von E-Learning im Unternehmen .....                           | 135        |
| 5.4.1.4.1 | Die Lernplattform .....  | 137        |
| 5.4.1.4.2 | Unternehmensspezifische E-Learning-Strategie .....                                     | 138        |
| 5.4.1.4.3 | Die Verzahnung mit der Aus- und<br>Weiterbildungsstrategie .....                       | 138        |

---

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 5.4.1.4.4 | Ziele von E-Learning und Massnahmen zur Zielerreichung .....            | 139 |
| 5.4.1.4.5 | Die Rolle der Unternehmenskultur .....                                  | 139 |
| 5.4.1.4.6 | Nutzen der strategischen Ausrichtung .....                              | 140 |
| 5.4.1.4.7 | Herausforderungen bei der systematischen Einführung von E-Learning..... | 141 |
| 5.4.1.4.8 | Das Kommunikationskonzept .....   | 142 |
| 5.4.1.4.9 | E-Learning im Unternehmen in fünf Jahren .....                          | 143 |
| 5.4.1.5   | Die Balanced Scorecard im Unternehmen .....                             | 143 |
| 5.4.1.5.1 | Ziele und Kenngrössen für die Weiterbildung und E-Learning.....         | 145 |
| 5.4.1.5.2 | Zufriedenheit mit dem Instrument .....                                  | 146 |
| 5.4.1.6   | Zusammenfassung .....   | 147 |
| 5.4.2     | Fallstudie B: Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche.....     | 149 |
| 5.4.2.1   | Unternehmensdarstellung .....   | 149 |
| 5.4.2.2   | Darstellung der Empirie .....   | 151 |
| 5.4.2.3   | Einführungsprozess von E-Learning .....                                 | 151 |
| 5.4.2.4   | Strategische Ausrichtung von E-Learning im Unternehmen .....            | 153 |
| 5.4.2.4.1 | Die Lernplattform.....  | 157 |
| 5.4.2.4.2 | Unternehmensspezifische E-Learning-Strategie.....                       | 158 |
| 5.4.2.4.3 | Die Verzahnung mit der Aus- und Weiterbildungsstrategie .....           | 158 |
| 5.4.2.4.4 | Ziele von E-Learning und Massnahmen zur Zielerreichung .....            | 159 |
| 5.4.2.4.5 | Rolle der Unternehmenskultur .....                                      | 160 |
| 5.4.2.4.6 | Schlüsselfaktoren des strategischen Projektes .....                     | 160 |
| 5.4.2.4.7 | Nutzen der strategischen Ausrichtung .....                              | 161 |
| 5.4.2.4.8 | Das Kommunikationskonzept .....   | 163 |
| 5.4.2.4.9 | E-Learning im Unternehmen in fünf Jahren .....                          | 166 |

---

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 5.4.2.5   | Die Balanced Scorecard im Unternehmen .....   | 166 |
| 5.4.2.5.1 | Ziele und Kenngrößen für Weiterbildung und E-Learning .....                         | 168 |
| 5.4.2.5.2 | Zufriedenheit mit dem Instrument .....  | 169 |
| 5.4.2.6   | Zusammenfassung .....   | 169 |
| 5.4.3     | Fallstudie C: Unternehmen aus der Beratungs- und<br>Wirtschaftsprüfungsbranche..... | 171 |
| 5.4.3.1   | Unternehmensdarstellung .....   | 171 |
| 5.4.3.2   | Darstellung der Empirie .....   | 172 |
| 5.4.3.3   | Einführungsprozess von E-Learning .....   | 173 |
| 5.4.3.4   | Strategische Ausrichtung von E-Learning im Unternehmen .....                        | 175 |
| 5.4.3.4.1 | Die Lernplattform.....  | 177 |
| 5.4.3.4.2 | Unternehmensspezifische E-Learning-Strategie.....                                   | 177 |
| 5.4.3.4.3 | Die Verzahnung mit der Aus- und<br>Weiterbildungsstrategie .....                    | 179 |
| 5.4.3.4.4 | Ziele von E-Learning und Massnahmen zur<br>Zielerreichung .....                     | 179 |
| 5.4.3.4.5 | Die Rolle der Unternehmenskultur .....  | 180 |
| 5.4.3.4.6 | Nutzen der strategischen Ausrichtung .....  | 181 |
| 5.4.3.4.7 | Herausforderungen bei der systematischen Einführung<br>von E-Learning.....          | 182 |
| 5.4.3.4.8 | Das Kommunikationskonzept .....   | 183 |
| 5.4.3.4.9 | E-Learning im Unternehmen in fünf Jahren .....                                      | 184 |
| 5.4.3.5   | Die Balanced Scorecard im Unternehmen .....   | 184 |
| 5.4.3.5.1 | Ziele und Kenngrößen für die Weiterbildung und<br>E-Learning.....                   | 186 |
| 5.4.3.5.2 | Zufriedenheit mit dem Instrument .....  | 187 |
| 5.4.3.6   | Zusammenfassung .....   | 187 |
| 5.5       | Fallstudienvergleich.....   | 189 |
| 5.5.1     | Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie A.....                                      | 189 |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.5.2    | Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie B .....                        | 191        |
| 5.5.3    | Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie C .....                        | 193        |
| 5.5.4    | Fallstudienvergleich .....   | 194        |
| 5.5.4.1  | Fallstudienvergleich auf der Ebene E-Learning.....                     | 195        |
| 5.5.4.2  | Fallstudienvergleich auf der Ebene Strategie.....                      | 197        |
| 5.5.4.3  | Fallstudienvergleich auf der Ebene Balanced Scorecard .....            | 198        |
| 5.5.4.4  | Zusammenfassung des Fallstudienvergleichs .....                        | 199        |
| <b>6</b> | <b>Vorgehensmodell zur Entwicklung einer E-Learning-Scorecard.....</b> | <b>201</b> |
| <b>7</b> | <b>Zusammenfassung, kritische Würdigung und Ausblick.....</b>          | <b>211</b> |
| 7.1      | Zusammenfassung .....  | 211        |
| 7.1.1    | Empfehlungen für die Praxis.....                                       | 213        |
| 7.1.2    | Empfehlungen für die Wissenschaft.....                                 | 214        |
| 7.2      | Kritische Würdigung .....  | 215        |
| 7.3      | Ausblick.....  | 216        |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Grundschemata des Führungs- und Realisationsprozesses .....   | 24 |
| Abbildung 2: Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung .....  | 28 |
| Abbildung 3: Strategischer Problemlösungsprozess .....   | 31 |
| Abbildung 4: Geplante, unrealisierte und unbeabsichtigte Strategien.....   | 34 |
| Abbildung 5: Wettbewerbsstrategien.....  | 38 |
| Abbildung 6: Funktionsbereichsstrategien .....   | 39 |
| Abbildung 7: Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien .....                                   | 40 |
| Abbildung 8: Strategie und Umsetzung.....  | 42 |
| Abbildung 9: Beurteilungsschema für die Einschätzung des Kulturrisikos von<br>Aktionsprogrammen.....               | 46 |
| Abbildung 10: Abgrenzung von externer und interner Kommunikation.....  | 47 |
| Abbildung 11: Anforderungen an die Kommunikation.....  | 48 |
| Abbildung 12: Strategische Kontrolle .....   | 49 |
| Abbildung 13: Vorgehensweise bei der periodischen Strategieüberprüfung .....                                       | 50 |
| Abbildung 14: Grundmodell der Politik in Reorganisationsprozessen .....  | 52 |
| Abbildung 15: Struktur und Verhalten .....   | 54 |
| Abbildung 16: Gegenüberstellung von Wegen der Veränderung.....   | 55 |
| Abbildung 17: Verteilung der Gruppen im Strategieverwirklichungsprozess .....                                      | 55 |
| Abbildung 18: Aufgabenbereiche des Controlling .....   | 59 |
| Abbildung 19: Integriertes Personalcontrolling.....  | 61 |
| Abbildung 20: Ziele des Bildungscontrolling.....   | 66 |
| Abbildung 21: Kennzahlensystem für das Bildungscontrolling mit spezieller<br>Berücksichtigung von E-Learning ..... | 71 |
| Abbildung 22: Einflüsse und Antworten eines modernen Controlling .....   | 74 |
| Abbildung 23: Zielsetzungen des Performance Measurement .....  | 76 |
| Abbildung 24: Die Balanced Scorecard im Managementprozess .....  | 88 |
| Abbildung 25: E-Learning-Scorecard für den Personalbereich.....  | 92 |

---

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 26: Systematisches Vorgehen der Personalentwicklung .....  | 97  |
| Abbildung 27: Zusammenhang betrieblicher Anforderungen<br>und Bildungskonzepte.....                                    | 99  |
| Abbildung 28: E-Learning-Referenzmodell .....  | 103 |
| Abbildung 29: Theoretisch methodische Beziehungs-Wirkungszusammenhänge ....  | 104 |
| Abbildung 30: Bausteine des Wissensmanagement und Unterstützung durch<br>E-Learning bzw. elektronische Lernmedien..... | 105 |
| Abbildung 31: Wirkungskette und Lernkulturraum .....   | 114 |
| Abbildung 32: Bedingungen des IT-basierten Lernens .....   | 115 |
| Abbildung 33: E-Learning und Wertschöpfung .....   | 117 |
| Abbildung 34: Ablauf der Datensammlung.....  | 127 |
| Abbildung 35: Prozessschema für die Neugestaltung der Aus- und<br>Weiterbildung im Call Center.....                    | 205 |
| Abbildung 36: Vertragsverlängerungsprozess.....  | 206 |
| Abbildung 37: Akquiseprozess von Neukunden .....   | 206 |
| Abbildung 38: Beratungsprozess an der Helpline .....   | 206 |
| Abbildung 39: Managementsystem und E-Learning-Scorecard.....   | 207 |
| Abbildung 40: Die Ursachen-Wirkungskette von E-Learning im Call Center .....   | 208 |
| Abbildung 41: Die E-Learning-Scorecard für das Call Center .....   | 209 |
| Abbildung 42: Vorgehen bei der Erstellung der E-Learning-Scorecard .....   | 210 |

## Tabellenverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 1: Kriterien zur Gesamtbeurteilung von Strategien<br>und deren Implementierung ..... | 49  |
| Tabelle 2: Modelle des Wandels.....  | 54  |
| Tabelle 3: Aufgaben des Personalcontrolling.....   | 62  |
| Tabelle 4: Besonderheiten des Personalcontrolling.....                                       | 63  |
| Tabelle 5: Zentrale Instrumente des Personalcontrolling .....                                | 64  |
| Tabelle 6: Kontrollbereiche der Personalentwicklung .....                                    | 68  |
| Tabelle 7: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement .....              | 75  |
| Tabelle 8: Beurteilung des Balanced-Scorecard-Ansatzes .....                                 | 81  |
| Tabelle 9: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Kommunikationsmedien .....                   | 111 |
| Tabelle 10: Auswahl der richtigen Forschungsmethode .....                                    | 126 |
| Tabelle 11: Stärken-Schwächen Profil der Fallstudie A.....                                   | 190 |
| Tabelle 12: Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie B .....                                  | 192 |
| Tabelle 13: Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie C .....                                  | 194 |
| Tabelle 14: Fallstudienvergleich auf der Ebene E-Learning .....                              | 195 |
| Tabelle 15: Fallstudienvergleich auf der Ebene Strategie .....                               | 197 |
| Tabelle 16: Fallstudienvergleich auf der Ebene Balanced Scorecard .....                      | 198 |
| Tabelle 17: Abgeleitete Schlüsselfaktoren für E-Learning, Strategie und BSC.....             | 200 |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |  |
|--------|--|
| BSC    | Balanced Scorecard                           |
| bzw.   | beziehungsweise                              |
| ca.    | circa  |
| CAM    | Computer Aided Manufacturing-International   |
| CBT    | Combuter-based Training                      |
| CCEL   | Competence Center E-Learning                 |
| CMS    | Content-Management-System                    |
| DGFP   | Deutsche Gesellschaft für Personalführung    |
| d.h.   | das heisst                                   |
| DVD    | Digital Video Disc                           |
| ECIN   | Electronic Commerce Info Net                 |
| et al. | et alii (und andere)                         |
| etc.   | et cetera                                    |
| f.     | folgende (Seite)                             |
| ff.    | folgende (Seiten)                            |
| FAQ    | Frequently Asked Question                    |
| F & E  | Forschung und Entwicklung                    |
| gEm    | Global Excellence Model                      |
| HR     | Human Resources                              |
| Hrsg.  | Herausgeber                                  |
| IKT    | Informations- und Kommunikationstechnologien |
| IT     | Informationstechnologien                     |
| LMS    | Learning-Management-System                   |
| Nr.    | Nummer                                       |
| u.a.   | unter anderem                                |
| URL    | Universal Ressource Loader                   |
| vgl.   | vergleiche                                   |
| Vol.   | Volume                                       |
| WBT    | Web-based Training                           |



# 1 Einführung

*Innerhalb weniger Jahre hat eine neue Kommunikationstechnik Räume und Entfernungen zunichte gemacht und den Globus so klein wie nie zuvor. Ein weltweites Kommunikationsnetz überspannt Kontinente und Ozeane. Geschäftspraktiken werden revolutioniert.*

*Ein technophiler Zeitgenosse im Jahre 1840,  
der über den Telegrafen sprach.*

In der folgenden Einleitung wird dargestellt, welche Auswirkungen das Internet auf die Aus- und Weiterbildung von Unternehmen hat, welche Treiber und Herausforderungen es im Bereich E-Learning gibt, warum neue Medien strategisch im Unternehmen verankert sein sollen und dass dies aber in der Unternehmenspraxis meist noch nicht in geeigneter Form umgesetzt ist. Basierend auf dieser Ausgangslage und dem Handlungsbedarf wird die zu Grunde gelegte Forschungsfrage dieser Arbeit entwickelt, die Ziele und Adressaten der Arbeit beschrieben und als Abschluss des Kapitels der Aufbau dieser Forschungsarbeit dargestellt.

## 1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf

*Is the Internet the 21st century breakthrough that will change business forever? Or is it simply a new technology that is quickly being absorbed and causing only incremental advances in business processes? Paradoxically, the answer is probably both [Lumpkin et al. 2002, 325].*

Tatsache ist: Das Internet hat die Gesellschaft in den letzten 10 Jahren stark beeinflusst (vgl. [Lumpkin et al. 2002, 325]). Nicht nur Privathaushalte verfügen über Internetzugang, vor allem im Unternehmensbereich hat diese Technologie Prozesse verändert. In Österreich sind 99% aller Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten mit einem Internetanschluss ausgestattet (vgl. [S-Newsroom 2003]). Im Juni 2003 nutzten 52,5% aller Deutschen das Internet (vgl. [Stiftung digitale Chancen 2003]). SurfControl hat im Sommer 2003 eine Studie veröffentlicht, nach der 40 Millionen Menschen im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) das Internet nutzen, viele davon vom Arbeitsplatz aus (vgl. [SurfControl 2003]). In der Europäischen Union sind 42,9% der Bevölkerung online (vgl. [ECIN 2003]). Eine weitere Auswirkung des Internet ist der dramatische Rückgang an Kosten für Beschaffung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen. Dadurch ändert sich die Art, wie Unternehmen arbeiten (vgl. [Porter/Millar 1999, 83]).

Auf Grund dieser Zahlen stellt sich die Frage, wie die Aus- und Weiterbildung von Unternehmen durch das Internet verändert wurde und wird. Festzuhalten ist, dass die Internettechnologie viele Unternehmen dazu gezwungen hat, eingefahrene Prozesse sowohl im Endkunden- und Firmenkundenbereich als auch in der internen Administration zu überdenken. Diese Änderungen ziehen auch eine Neuausrichtung der Strategien in allen internen und externen Bereichen nach sich (vgl. [Lumpkin et al. 2002, 326]).

Drei wesentliche Treiber liegen der Entwicklung von E-Learning zu Grunde (vgl. [Auf der Maur et al. 2001, 294]):

- Globalisierung: Eine Geschäftstätigkeit rund um den Globus hat zur Folge, dass Mitarbeitende an unterschiedlichen Standorten auf effiziente Weise geschult werden müssen.
- Explosives Wachstum des Internet: Die oben dargestellten Zahlen untermauern, dass die Zuwachsraten der Internetanschlüsse wesentliche Treiber von E-Learning sind.
- Kosten- und Zeitdruck: E-Learning ermöglicht einen flexibleren Zugang zu Informationen als Präsenzveranstaltungen. Des Weiteren können Reise- und Arbeitsausfallkosten reduziert werden.

Im Herbst 2001 erschien in der Zeitschrift Personalwirtschaft die Vorstellung einer Umfrage der unicmind.com AG, die in den Top-350-Unternehmen in Deutschland den Stand von Wissensmanagement und E-Learning untersuchte (vgl. [Riekhof 2001]). Der Autor schreibt:

*Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass die Themen E-Learning und Wissensmanagement für Unternehmen in den nächsten Jahren zu einer zentralen strategischen Herausforderung werden. ... Die strategisch relevanten Themen auszuwählen und mit Nachdruck umzusetzen, ist allerdings Aufgabe der obersten Unternehmensleitung [Riekhof 2001, 50].*

Eine der grössten Forschungs- und Beratungseinrichtungen im Bereich E-Learning ist das im Staat New York, USA, beheimatete MASIE Center. Auf der Startseite der Homepage dieses Instituts werden u.a. folgende Herausforderungen für E-Learning genannt [MAISIE Center 2003]:

- Realistische E-Learning- und unternehmensweite Lernstrategien
- Verbindung von E-Learning mit Geschäftstreibern
- Integration von Lernen in die täglichen Geschäftsprozesse

Auch bei einigen E-Learning-Online-Magazinen ist die strategische Integration von E-Learning ein oft behandeltes Thema (vgl. [Pope 2002; Aldrich 2003; Shea-Schultz/Fogarty 2003]).

Von PricewaterhouseCoopers wurde 2002 eine weltweite Untersuchung durchgeführt, deren Ergebnisse in einer Global Human Capital Survey veröffentlicht wurden (vgl. [Global Human Capital Survey 2002/3]). Die drei wichtigsten dort beschriebenen Aspekte für ein erfolgreiches Personalmanagement sind:

- Eine dokumentierte HR-Strategie, welche in die Unternehmensstrategie integriert ist.
- Eine effektive Mitarbeiterpolitik, welche die Strategie transparent im gesamten Unternehmen verbreitet.
- Eine funktionierende HR-Abteilung, die eine Implementierung der Politik und Strategie des Unternehmens garantiert und aktiv zum Geschäftserfolg beiträgt.

Die Global Human Capital Survey von PricewaterhouseCoopers zeigt auch, dass zwei Fünftel der befragten Unternehmen keine explizit festgehaltene Personalstrategie haben; bei Unternehmen mit mehr als 50.000 Mitarbeitenden steigt die Zahl auf über 50%. Jedoch stellt die Untersuchung ebenfalls fest, dass jene Unternehmen mit einer dokumentierten Personalstrategie einen um 35% höheren Umsatz pro Mitarbeitenden aufweisen als jene Unternehmen, die keine schriftliche Personalstrategie haben (vgl. [Human Capital Survey 2002/3]).

Die unicmind.com AG in Göttingen fand in ihrer Studie *Die Nutzung von e-learning-Content in deutschen Grossunternehmen*, die durch die Fachhochschule Göttingen durchgeführt wurde, heraus, dass in beinahe 70% der befragten Unternehmen E-Learning keinen schriftlich fixierten Bezug zur Unternehmensstrategie hat (vgl. [Engel 2003, 8]).

Karl-Josef Kuhn, Leiter der Siemens Business Service (SBS) Business Unit Training and Services, stellte im März 2003 eine SBS-Studie vor, die zum Ergebnis kommt, dass E-Learning erst dann einen grossen Gewinn für Unternehmen abwirft, wenn es im Sinne einer strategischen Ausrichtung nutzbar gemacht wird (vgl. [Gust 2003, 25]).

Der Ruf nach einer Effizienzsteigerung der Aus- und Weiterbildung in Unternehmen wächst. Das Kölner Institut für Wirtschaft schätzt, dass nur rund 47% der Weiterbildungskosten direkt für Seminargebühren anfallen, der Rest muss für Lohnfortzahlungen, Anfahrt, Kost und Logis bezahlt werden (vgl. [Johansson 2001, 42]). Im Spannungsfeld zwischen E-Learning und klassischen Weiterbildungsmassnahmen spielen also Kosten-Nutzen-Betrachtungen eine entscheidende Rolle (vgl. [Hohenstein/Poetsch 2001, 107]). Damit E-Learning langfristig den Status eines Projekts verliert, und es zu einem festen Bestandteil einer ganzheitlichen Personalentwicklung

wird, muss die E-Learning-Entwicklung aus einer systematischen Sichtweise heraus betrachtet werden und E-Learning als Geschäftsprozess verstanden werden (vgl. [Hohenstein/Tenbusch 2002, 3]).

Dass der Bereich Bildungscontrolling zurzeit ein Top-Thema unter E-Learning-Experten ist, zeigt auch der heurige Learntec-Kongress in Karlsruhe. Im Zuge der mehrtägigen Veranstaltung wurde ein Workshop zum Thema „ROI von eLearning: Erfolgreiche Personalentwicklung im Kostendruck“ abgehalten (vgl. [Learntec 2004]). Ein Vortrag stand unter dem Titel „Ein Balanced Scorecard-Ansatz zur Evaluation von E-Learning Angeboten“ (vgl. [Meier 2004]). Der Vortragende hebt als Stärken der BSC die Verdeutlichung des Beitrags von Weiterbildung und Personalentwicklung zum Unternehmenserfolg, die Verknüpfung von Weiterbildung mit strategischen Unternehmenszielen und die Verbesserung der Steuerung im Bereich der Weiterbildung hervor. Als Herausforderungen sieht er die Identifikation von erfolgskritischen Kenngrößen und deren Messung und die Ableitung von konkreten Massnahmen zur Gestaltung von Weiterbildung bzw. E-Learning.

Zusammenfassend werden die Forschungslücken nochmals aufgelistet:

- Eine geeignete Darstellungsform für eine strategische Verankerung von E-Learning wurde noch nicht entwickelt.
- Es wird versäumt, E-Learning mit den Wertschöpfungsketten von Unternehmen in Verbindung zu bringen.
- Die Messung des Erfolgsbeitrags von E-Learning zur Erreichung strategischer Ziele findet kaum statt.

## 1.2 Forschungsfrage

Aus den oben dargestellten Herausforderungen wird die Grundannahme der Dissertation bestärkt, dass E-Learning in Unternehmen strategisch verankert werden soll, jedoch liegen bis jetzt noch keine empirischen Beweise vor. Die Schliessung dieser Forschungslücke ist Ziel dieser Arbeit.

Die Dissertation „Die strategische Integration von E-Learning in Unternehmen: Beiträge der Balanced Scorecard“ soll die strategische Verankerung von E-Learning in Unternehmen untersuchen und ein geeignetes Management- und Messinstrument für die Beurteilung des Wertschöpfungsbeitrags neuer Medien in der Aus- und Weiterbildung darstellen.

Die Forschungsfrage kann wie folgt formuliert werden:

Wie kann E-Learning im Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt werden und wie kann dies überprüft werden?

Die vorliegende Arbeit ist mit dieser Forschungsfrage anwendungsorientiert angelegt und hat das Entwerfen bzw. Gestalten der betrieblichen Wirklichkeit zum Ziel.

Folgende Unterfragen können abgeleitet werden:

- Welche Vorteile hat eine strategische Verankerung von E-Learning für ein Unternehmen?
- Muss eine E-Learning-Strategie von übergeordneten Aus- und Weiterbildungsstrategien abgeleitet sein? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?
- Wie wird die strategische Verankerung von E-Learning kommuniziert, transparent dargestellt und überprüft?
- Welche Instrumente zur strategischen Verankerung von E-Learning werden in Unternehmen verwendet?
- Kann die Balanced Scorecard dafür einen Beitrag leisten?

Die einzelnen Fragen stehen in engem Zusammenhang und bauen aufeinander auf, indem sie zuerst von einer strategischen Integration über eine transparente Darstellung hin zu einer geeigneten Messvariante führen.

### 1.3 Ziele und Adressaten der Arbeit

Es ist ein beliebtes Spiel auf Wechselseitigkeit, wenn die Wissenschaft der Praxis „Theorielosigkeit“ und die Praxis der Wissenschaft „Praxisferne“ vorwirft (vgl. [Scholz 2003, 5]). An diesem Spiel will sich die folgende Arbeit nicht beteiligen. Vielmehr geht es darum, auf einige Herausforderungen hinzuweisen, die aus der Sicht der Wissenschaft in der gegenwärtigen Diskussion um E-Learning zu kurz kommen und die deshalb einer tiefergehenden Behandlung bedürfen.

Noch vor wenigen Jahren schien die „E-Learning-Welt“ als einfach und alles war machbar. Auf Kongressen und Messen wurden schnelle Gewinne durch den Einsatz neuer Technologien in der Aus- und Weiterbildung vorhergesagt, je einfacher das Erfolgsrezept war, um so eher wurde es verstanden und übernommen.

Erfolgskonzepte wurden reihenweise kopiert, Informationstechnologien in der Aus- und Weiterbildung nach dem Motto „Je mehr, desto besser“ eingesetzt. Die Konzepte rund um E-Learning wurden relativ theorielos „einfach gemacht“. Die Devise lautete „Pragmatische Lösung gesucht!“, wobei Pragmatik mit Aktionismus und Erfolg mit Pragmatik gleichgesetzt wurde. Auf eine tragfähige Grundlogik, die alle Aktivitäten gleichermassen in eine sinnvolle Richtung hätte lenken können, verzichteten viele Unternehmen. Viele liefen – meist ohne viel darüber nachzudenken – in irgendeine Richtung los (vgl. [Scholz 2003, 6f.]). Die Anfangseuphorie ist mittlerweile einer Ernüchterung gewichen, das Thema E-Learning wird heute objektiver und rationaler betrachtet (vgl. [Beck/Weigand 2004, 257]).

Diese Arbeit soll ein Grundgerüst darstellen, wie E-Learning systematisch im Unternehmen verankert werden kann, wie ein Link zu Unternehmens- bzw. Funktionsbereichsstrategien hergestellt werden kann und warum dies geschehen soll. Des Weiteren wird aufgezeigt, wie und wo sich E-Learning in einer Balanced Scorecard wiederfinden kann und worin der Mehrwert einer solchen Darstellung sowohl für das Unternehmen und einzelne Teilbereiche als auch die Personalentwicklung und E-Learning liegt.

Adressat der Arbeit ist auf der einen Seite die Wissenschaft, die erstens durch die Weiterentwicklung des Themas E-Learning um eine strategische Komponente und zweitens durch die Neuanwendung des Balanced-Scorecard-Konzepts einen Mehrwert erhält. Auf der anderen Seite möchte diese Arbeit Führungskräfte in Unternehmen ansprechen, die vor der Herausforderung stehen, den Aktionismus im Bereich E-Learning durch planvolles Handeln zu ersetzen, um eine strategische Ausrichtung von E-Learning zu erreichen. Des Weiteren kann die Arbeit eine Hilfestellung geben, wie E-Learning-Massnahmen wirtschaftlich gerechtfertigt werden können und wie der Beitrag von E-Learning zum Unternehmenserfolg bzw. zu Bereichsergebnissen transparent dargestellt werden kann.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sieben Kapitel unterteilt. Nachdem in der Einführung die Ausgangslage und der Handlungsbedarf, die Forschungsfrage, die Ziele, Adressaten und der Aufbau der Arbeit beschrieben wurden, geht das zweite Kapitel auf die Grundlagen des strategischen Managements ein. Neben der Entwicklung des Management- und Strategiebegriffs werden die zwei gängigsten Strategieschulen näher beschrieben und dargestellt, welcher Schule diese Arbeit angehört. Im Anschluss daran wird näher auf unterschiedliche Strategietypen, die Strategieintegration und -implementierung eingegangen. Die Strategiekommunikation und -überprüfung sowie das Management von Wandel bilden den Abschluss des zweiten Kapitels.

Das dritte Kapitel befasst sich mit Performance-Measurement-Systemen. Vom allgemeinen Controllingbegriff wird übergeleitet auf Personalcontrolling und im Speziellen auf Bildungscontrolling. Es wird dargestellt, welche Controllinginstrumente und Kennzahlen im Bildungsbereich verwendet werden und welche Problemfelder bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen auftreten können. Nachdem im Anschluss die Entwicklungsschritte von Kennzahlen hin zu Performance Measurement aufgezeigt wurden, wird im Speziellen auf das Konzept der Balanced Scorecard eingegangen.

Das vierte Kapitel ist E-Learning und Personalmanagement gewidmet. Es erfolgt eine Definition des Begriffs E-Learning, die Vorstellung des E-Learning-Referenzmodells und die Abgrenzung von E-Learning und Wissensmanagement. Danach wird fokussiert auf diverse Aspekte des Corporate E-Learning. Am Ende des Kapitels wird auf Personalmanagement und die strategische Ausrichtung von Personalentwicklungsmassnahmen und E-Learning eingegangen.

Im fünften Kapitel wird die durchgeführte empirische Untersuchung dargestellt. Zuerst wird die Wahl des Forschungsansatzes und des Forschungsdesigns erklärt, anschliessend werden drei Fälle zur strategischen Integration von E-Learning in Unternehmen der Versicherungsbranche, der Finanzdienstleistungsbranche und der Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche beschrieben.

Im sechsten Kapitel wird, hergeleitet aus den drei Theoriekapiteln und den drei Fallstudien, ein Business Case zur Entwicklung einer E-Learning-Scorecard für ein Call Center dargestellt.

Im siebenten Kapitel werden alle Ergebnisse nochmals zusammengefasst, Empfehlungen für die Wissenschaft und die Praxis und ein Ausblick gegeben bzw. die Notwendigkeit eines weiteren Forschungsbedarfs aufgezeigt.

## 2 Grundlagen des strategischen Managements

*Wenn ein Kapitän nicht weiss,  
welches Ufer er ansteuern soll,  
dann ist kein Wind der richtige.*

*Seneca*

Im folgenden Kapitel wird der Begriff des strategischen Managements hergeleitet und die Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung skizziert. Im Anschluss daran werden die zwei gängigsten Strategieschulen vorgestellt und näher analysiert bzw. die Stärken und Schwächen der beiden Ansätze diskutiert. Dem folgend werden verschiedene Typen von Strategien unterschieden, Vorteile der Strategieintegration und Möglichkeiten der Strategieimplementierung aufgezeigt. Den Abschluss bilden die Strategiekommunikation und -überprüfung sowie das Management von Wandel.

### 2.1 Entwicklung des strategischen Managements

Die Literatur zum strategischen Management ist sehr umfangreich (vgl. [Mintzberg et al. 1999, 20]). Der Ursprung des Begriffs des strategischen Managements reicht weit zurück. Während der Managementbegriff zum ersten Mal im England des 19. Jahrhunderts geprägt wurde, geht der Begriff Strategie auf die beiden griechischen Wörter „stratos“ (Heer) und „agos“ (Führer) zurück (vgl. [Müller-Stewens/Lechner 2003, 8]). Dies bedeutet soviel wie „Kunst des Heerführens“ oder „geschickte Kampfkunst“ (vgl. [Brauchlin/Wehrli 1991, 3]). Der Begriff blieb bis ins späte 18. Jahrhundert auf den militärischen Bereich beschränkt. Im 19. Jahrhundert rückte Carl von Clausewitz den Strategiebegriff auch in der deutschsprachigen Militärliteratur in den Mittelpunkt (vgl. [Hahn/Simanek 2000, 18; Kreikebaum 1997, 18; Oetinger 2003, 4ff.]).

Die Einführung des Strategiebegriffs in die betriebswirtschaftliche Literatur wurde durch die Spieltheorie von Neumann und Morgenstern begünstigt. Nach diesen beiden Autoren entspricht die Strategie eines Spielers einem Plan (vgl. [Neumann/Morgenstern 1967, 79]). Seit ca. 30 bis 40 Jahren kann man von einer eigenständigen Forschungsdisziplin sprechen, die Anfänge dieses Zweigs lagen schwerpunktmässig in den USA, wo zu dieser Zeit auch die ersten Business Schools eröffnet wurden.

Parallel zur wissenschaftlichen Entwicklung der Disziplin konzentrierten sich einige Beratungsfirmen wie McKinsey und Boston Consulting Group in ihrem Tagesgeschäft auf die strategische Beratung. Nicht zuletzt ist es u.a. diesen Firmen zu verdanken, dass das Thema einen grossen Bekanntheitsgrad erlangt hat (vgl. [Pettigrew et al. 2002, 5]).



## 2.2 Der Managementbegriff

Managen bzw. Management sind die englischen Wörter für „führen“ bzw. „Führung“, welche sich in den letzten Jahren unwiderruflich in den deutschen Wortschatz eingefügt haben.

Die industrielle Revolution (Mitte des 18. Jahrhunderts) kann als Geburtsstunde sowohl des industriellen Managements als auch der Managementforschung angesehen werden (vgl. [Frech et al. 1999, 221]). Historisch betrachtet begründet sich die Managementfunktion in der organisatorischen Arbeitsteilung.

Der Erste, der sich in Europa ernsthafte Gedanken darüber machte, was Management bedeutet, war Henri Fayol. In seinem 1916 veröffentlichten Buch *Administration Industrielle et Generale* formulierte er bereits 14 Prinzipien des Managements, die teilweise auch heute noch ihre Gültigkeit haben (vgl. [Crainer 1999, 18f.]).

Das Phänomen Führung ist in allen hierarchisch strukturierten Institutionen, seien es Unternehmen, öffentliche Verwaltungen oder Verbände, anzutreffen. Der Führungsbedarf ergibt sich aus der Notwendigkeit, menschliche Handlungen zu koordinieren und zielgerichtet zu bündeln. In Unternehmen müssen nicht nur die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden koordiniert werden, sondern auch die eingesetzten Sachmittel und immateriellen Güter (vgl. [Macharzina 2003, 35]).

*Führen ist stets ein Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung spezifischer Person(en) gegenüber anderen Personen zur Erreichung eines oder mehrerer Ziele – unter Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung [Hahn 1999, 29].*

*Management ist ein System von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen [Steinmann/Schreyögg 2000, 5].*

Aus der Literatur zeigt sich, dass für den Terminus Unternehmensführung die Begriffsäquivalente Management, Unternehmenspolitik sowie Administration verwendet werden (vgl. [Macharzina 2003, 37]). In diesem Zusammenhang ist die klassische Unterscheidung der Unternehmensführung in Funktion, Institution und Prozess von Bedeutung (vgl. [Steinmann/Schreyögg 2000, 6]).

Die funktionalen Merkmale beschreiben die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte der Unternehmensführung, wobei Planung, Organisation und Kontrolle die zentralen Funktionen darstellen. Institutionelle Merkmale zielen auf die Träger, Organe und Personen (Manager) der Unternehmensführung ab.

Prozessuale Merkmale tragen dem Umstand Rechnung, dass Unternehmensführung als eine Folge von Vorgängen aufgefasst werden kann. Führung umfasst ein Bündel an unternehmerischen Prozessen: Entscheidungs-, Planungs-, Steuerungs- und Kontroll-

prozesse. Hierbei geht es um die Erarbeitung, Vorgabe und Überwachung von Zielen, Massnahmen und Ressourcen.

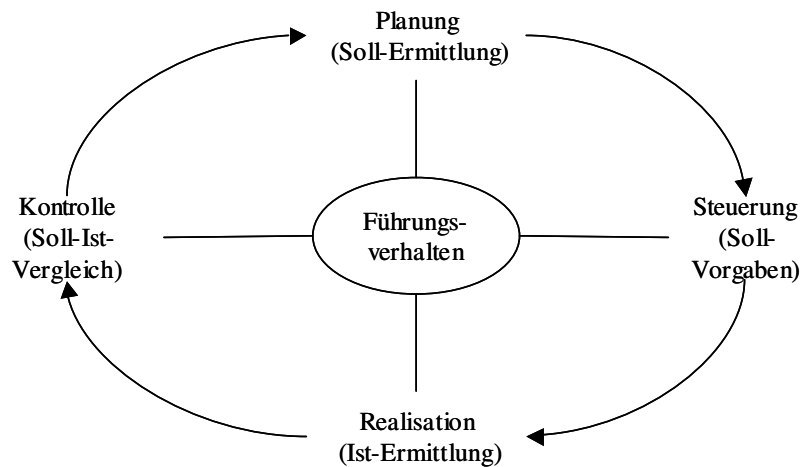


Abbildung 1: Grundschemata des Führungs- und Realisationsprozesses (in Anlehnung an [Hahn 1999, 30])

In Standardlehrbüchern werden fünf Sollaufgaben des Managements beschrieben (vgl. [Steinmann/Schreyögg 2000, 9f.]):

- Planung: Dabei geht es im Wesentlichen um die Bestimmung der Zielrichtung, die Entfaltung zukünftiger Handlungsoptionen und die optimale Auswahl unter diesen.
- Organisation: Die Planung alleine reicht nicht aus, sie muss auch umgesetzt werden. Dem Management obliegt es daher, ein Handlungsgefüge herzustellen, das alle notwendigen Aufgaben spezifiziert und die Umsetzung sicherstellt.
- Personaleinsatz: Die geschaffenen organisatorischen Stellen müssen mit Personal besetzt werden, welches die Umsetzung ermöglicht. Die Personalfunktion beinhaltet aber nicht nur die einmalige Stellenbesetzung, sie hat auch die Aufgabe, die Erhaltung des Humankapitals zu gewährleisten.
- Führung: Durch die Planung, die Organisation und den Personaleinsatz sind die Voraussetzungen für einen Aufgabenvollzug geschaffen. Nun steht das Alltagsgeschäft im Vordergrund. Themen dieser Managementfunktion sind Kommunikation, Motivation und Konfliktbereinigung.
- Kontrolle: Dies ist der letzte Schritt im Managementprozess. Die erreichten Ergebnisse werden mit den Plandaten verglichen, Abweichungen aufgezeigt und wenn nötig Korrekturmassnahmen eingeleitet. Die Kontrolle bietet mit ihren erhobenen Informationen zugleich den Ausgangspunkt für die Neuplanung.

Jedoch weichen in der Praxis die Soll- von den Ist-Aufgaben meist ab (vgl. [Steinmann/Schreyögg 2000, 12ff.]). Aus diesem Grund wird die Managementforschung in

absehbarer Zeit nicht in der Lage sein, die hochkomplexe Führungswirklichkeit theoretisch oder gar empirisch umfassend abzubilden (vgl. [Wunderer 2000, 56]).

### 2.3 Der Strategiebegriff

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, wurde der Begriff Strategie früher mit militärischen Operationsplänen in Verbindung gebracht. Seit die Bezeichnung auch in den betriebswirtschaftlichen Alltag Einzug gehalten hat, entwickelte sich eine Bandbreite an Vorstellungen. Somit ist es schwierig, eine einheitliche Definition anzugeben (vgl. [Steinmann/Schreyögg 2000, 151f.; Hungenberg 2000, 3; Macharzina 1999, 197; Hindle 2001, 277]). Ein Grund für diese Uneinheitlichkeit kann darin gesehen werden, dass das strategische Management ein sehr junger Forschungszweig ist. Eine weitere Ursache liegt in der Komplexität strategischer Phänomene in Unternehmen (vgl. [Carroll 1987, 8]). Strategisches Management erstreckt sich auf unterschiedliche organisatorische Ebenen und umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, die von unterschiedlichen Personengruppen durchgeführt werden (vgl. [Welge/Al-Laham 1999, 12f.]). Einige Autoren setzen sich auch kritisch mit dem Wort Strategie auseinander, da sie der Meinung sind, dass der Begriff zu einem Modewort verkommen ist (vgl. [Kreikebaum 1997, 17; Hungenberg 2000, 4; Lombriser/Abplanalp 1998, 18]).

Das strategische Management beschäftigt sich – vereinfacht gesagt – mit der Planung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen. Die dahinterstehende Grundannahme lautet, dass ein strategisch geführtes Unternehmen erfolgreicher am Markt agiert als ein nicht-strategisch geführtes Unternehmen (vgl. [Welge/Al-Laham 1999, 4]).

Trotz der vorhandenen Breite und Vielfalt ist es aber keinesfalls so, dass das Feld des strategischen Managements ein Sammelbegriff für unzusammenhängende Themengebiete ist. Die wissenschaftlichen Arbeiten unterscheiden sich zwar hinsichtlich der Perspektive und der theoretischen Ausgangsposition, jedoch verbindet alle Ansätze ein gemeinsames Grundverständnis, welches durch die folgenden Merkmale, die mit der Unternehmensstrategie bzw. mit strategischer Entscheidungsfindung in Verbindung gebracht werden, verdeutlicht wird (vgl. [Hungenberg 2000, 5; Welge/Al-Laham 1999, 13f.]):

- Strategien legen die grundsätzlichen Aktionsfelder des Unternehmens fest und geben die Richtung der Unternehmensentwicklung vor.
- Strategien bestimmen das Handlungsfeld des Unternehmens bezogen auf seine Konkurrenten.
- Strategien nehmen Bezug auf die Umwelt des Unternehmens, planen Chancen und Risiken ein und reagieren auf externe Veränderungen.
- Strategien spiegeln die Einstellungen, Wertvorstellungen und Wünsche der Entscheidungsträger wider.

- Strategien sollen langfristig eine hohe Auswirkung auf die Wettbewerbsposition des Unternehmens haben.
- Strategien sind zukunftsorientiert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das strategische Management darauf abzielt, den Bestand und die Rentabilität des Unternehmens dauerhaft sicherzustellen, die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens und die Positionierung am Markt festzulegen, Kunden und Lieferanten zu binden und die Ausstattung mit Ressourcen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu sichern (vgl. [Thommen 2002, 112; Peteraf 1993, 179ff.; Hamel/Prahalad 1993, 78ff.]). Auch neue Technologien, die die Geschäftsmöglichkeiten nachhaltig beeinflussen, werden berücksichtigt (vgl. [Kohlöffel 2000, 67]). Seine Legitimation erhält das strategische Management aus der Erkenntnis, dass das Kompetenzprofil eines Unternehmens konsequent auf die Anforderungen der Umwelt auszurichten ist (vgl. [Bea/Haas 2001, 15; Lombriser/Abplanalp 1998, 15ff.]).

Auch Mintzberg greift die mehrdeutige Verwendung des Begriffs Strategie in der Wissenschaft und Unternehmenspraxis auf. In seinem Artikel *The strategy concept I: five p's for strategy* unterscheidet er zwischen insgesamt fünf Verwendungsarten einer Strategie: Plan, Ploy, Pattern, Position und Perspective (vgl. [Mintzberg 1987a, 11ff.]). Die erste Erklärung steht wohl dem umgangssprachlichen Gebrauch von Strategie am nächsten, nämlich dass sie ein Plan ist, in dem beschrieben wird, wohin sich das Unternehmen ausrichten wird. Eng damit verbunden ist die zweite Vorstellung, dass eine Strategie ein Spielzug (Ploy) ist, den das Unternehmen im Konkurrenzkampf einsetzt. Die dritte Art ist den beiden ersten entgegengesetzt. Hier wird relevant, welche Muster (Pattern) sich in den Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens erkennen lassen. Die Ansicht, dass eine Strategie eine Positionsbeschreibung (Position) ist, bezieht sich auf die Verortung des Unternehmens am Markt und die Stellung zur Konkurrenz. In der letzten Definition wird eine Strategie als Denkhaltung (Perspective) gesehen, wie das Unternehmen seine Umwelt wahrnimmt und diese rekonstruiert.

In einem weiteren Artikel macht sich Mintzberg Gedanken darüber, warum Unternehmen Strategien überhaupt benötigen (vgl. [Mintzberg 1987b, 25ff.]). Die genannten Gründe sind:

- Festlegung der Ausrichtung: Grundgedanke hierbei ist, dass jener Mitbewerber mit der besten Strategie die anderen Mitstreiter am Markt übertrumpfen wird.
- Fokussierung der Anstrengungen innerhalb des Unternehmens: Diese Aussage beruht auf der Annahme, dass Unternehmen ohne eine strategische Ausrichtung bloss eine Ansammlung von Individuen sind, die ihren eigenen Weg ohne koordinative Ausrichtung verfolgen.
- Gestaltung der Organisation nach innen und aussen: Strategien dienen nicht nur dazu, die Anstrengungen der Mitarbeitenden zu fokussieren, sie geben sowohl den Organisationsmitgliedern als auch Aussenstehenden einen „Sinn“.
- Reduzierung von Unsicherheit bzw. Herstellung von Geschlossenheit: Eine Strategie ist eine kognitive Struktur, das Unternehmensgeschehen zu vereinfachen und zu erklären.

Der wohl wichtigste Schritt im strategischen Managementprozess ist der, sich Gedanken sowohl über die Umweltzustände als auch das Unternehmen zu machen (vgl. [Kappler 2003, 82ff.]).

*What really matters is thinking it through, seeing it through [Mintzberg 1987b, 26].*

## **2.4 Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung**

In der Entwicklung der strategischen Unternehmensführung können grob vier Linien unterschieden werden, wobei sich der inhaltliche Schwerpunkt von einer Produkt- über eine Kompetenz- und Potenzialorientierung hin zu einer Wertorientierung verlagert hat (vgl. [Bruhn 1998, 146; Göbel 1997, 3]). Die unten stehende Abbildung zeigt die Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung und ordnet diesen den entsprechenden Zeitraum zu.

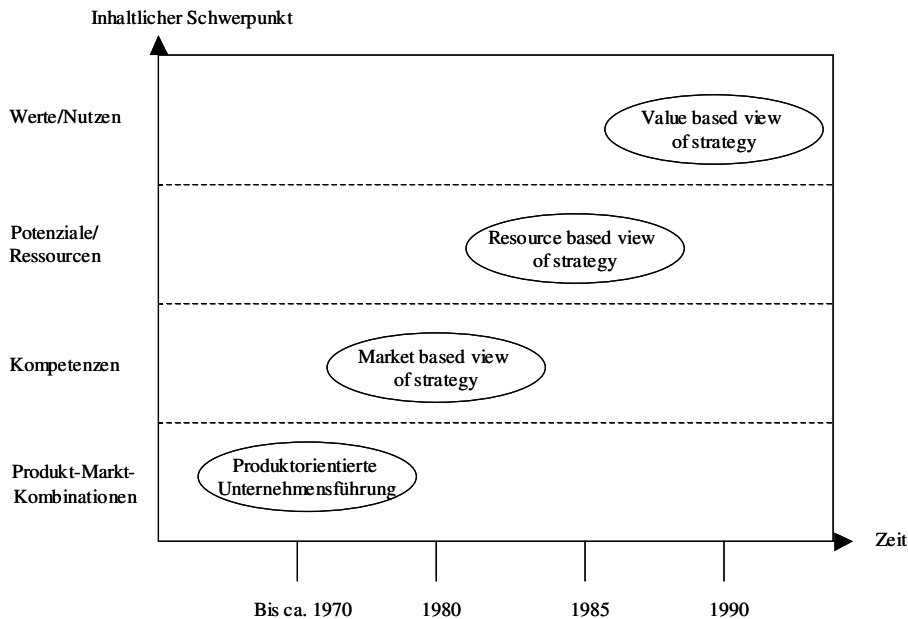


Abbildung 2: Entwicklungslinien der strategischen Unternehmensführung (in Anlehnung an [Bruhn 1998, 146])

- Phase der produktorientierten Unternehmensführung (1950 bis 1970): In dieser Zeit dominierte die Frage, mit welcher Produkt-Markt-Kombination der Erfolg eines Unternehmens gesichert werden kann. Zu Beginn der Siebziger Jahre kamen neue Erkenntnisse in Form der Erfahrungskurve und des Portfoliomanagements auf.
- Market based view of strategy (ab 1980): Im Laufe der achtziger Jahre bildete sich eine Entwicklungslinie heraus, die noch heute existiert. Diese Sicht ist davon geprägt, dass der Erfolg eines Unternehmens massgeblich durch die Branchenstruktur und das eigene strategische Verhalten gegenüber Wettbewerbern gekennzeichnet ist. Die Sicherung von eindeutigen und nicht nachahmbaren Wettbewerbsvorteilen steht im Zentrum der strategischen Unternehmensführung.
- Resource based view of strategy (ab 1985): Einige Jahre später bildete sich eine zweite Entwicklungslinie heraus. Diese geht davon aus, dass der Unternehmenserfolg abhängig ist von der Einzigartigkeit der Unternehmenspotenziale. Den internen Ressourcen wird somit eine grössere Bedeutung zugeschrieben. Entscheidend ist, ob es dem Unternehmen gelingt, die internen Kernkompetenzen zu identifizieren und weiterzuentwickeln.
- Value based view of strategy (ab 1990): Mit dem Begriff der Wertorientierten Unternehmensführung ist der Gedanke an eine konsequente Ausrichtung der Unternehmensführung an den vorhandenen oder noch zu schaffenden Werten bzw. Nutzenpotenzialen eines Unternehmens verbunden. Es müssen Potenziale

geschaffen werden, damit der Gesamtnutzen des Unternehmens gesteigert werden kann.

Um das Ziel der Wertsteigerung verfolgen zu können, bedarf es neuer Instrumente, mit deren Hilfe die Ziele des Unternehmens aufeinander abgestimmt werden können. Es genügt nicht, ein abstraktes Wertsteigerungsziel zu definieren, sondern es muss ein systematisches Steuerungssystem vorhanden sein, das die wertorientierten Ziele mit den operativen Kennzahlen verknüpft (vgl. [Bruhn 1998, 148]). Genau hier setzt das Konzept der Balanced Scorecard an (vgl. Kapitel 3.6).

## 2.5 Strategieschulen

Die Frage, wie der Prozess der Strategieformulierung und -umsetzung abläuft bzw. ablaufen sollte, ist von zentralem Interesse für Unternehmen (vgl. [Hungenberg/Wulf 2003, 172]). Aus der Fülle der gängigen Strategiebegriffe lassen sich zwei grundlegende Strategieverständnisse ableiten, wobei Strategien einerseits als rational geplante Massnahmenbündel und andererseits als Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen begriffen werden (vgl. [Macharzina 1999, 197]).

### 2.5.1 Strategien als rational geplantes Massnahmenbündel

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis dominiert die Sichtweise, dass Strategien ein komplexes Massnahmenbündel zur Erreichung langfristiger Ziele darstellen. Die Anhänger dieser Ansicht gehen davon aus, dass zur Erreichung der angestrebten Ziele eine Vielzahl von Einzelmassnahmen gesetzt werden müssen, die in einem stimmigen Verhältnis zueinander stehen, sich also ergänzen und in ihrer Wirkung verstärken (vgl. [Macharzina 1999, 197ff.; Welge/Al-Laham 1999, 13f.]). Für Chandler, der einer der Begründer dieser Denkschule ist, ist eine Strategie:

*the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals [Chandler 1963, 23].*

Implizit ist mit dieser Definition die Annahme verbunden, dass Strategien als ein Ergebnis formaler, rationaler Planung der obersten Geschäftsleitung entstehen (vgl. [Hodgkinson 2002, 89]). Auf Basis eines solchen Strategieverständnisses ergeben sich folgende Merkmale:

- Strategien sind nicht als isolierte Einzelentscheidungen anzusehen, sondern sind ein Gesamtpaket von miteinander verwobenen Entscheidungen. Die einzelnen Entscheidungen werden von einer Vielzahl an Beteiligten getroffen und sollen alle einem gemeinsamen Ziel dienen. Anhand dieses Merkmals wird deutlich, dass die Änderung oder Anpassung einer Strategie mit einem erheblichen

Aufwand verbunden ist und somit das Unternehmen auf längere Sicht gebunden ist.

- Strategien können vom Top-Management bewusst gestaltet und geplant werden. Der Strategieformulierungsprozess läuft nach rationalen Gesichtspunkten ab, die nachgelagerten Instanzen treffen ihre Entscheidungen ebenfalls ausschliesslich auf Basis der vorgelagerten Ziele und Entscheidungen des Top-Managements.
- Strategien stellen nicht die zukünftigen Massnahmen selbst dar, sondern eine Absicht bzw. Planung hinsichtlich dieser Massnahmen. Das Top-Management überlegt zuerst, wie sich das Unternehmen in der Zukunft behaupten soll, und setzt erst danach die unterschiedlichsten Handlungen.
- Strategien sind eher der Weg als das Ziel, sie werden aus den fundamentalen Unternehmenszielen abgeleitet. Trotz dieser Auffassung wird mehrheitlich die Auffassung vertreten, dass es innerhalb der Massnahmenbündel eine hierarchische Ordnung der Einzelmassnahmen gemessen an ihrer Wichtigkeit zur Zielerreichung gibt.
- Strategien beeinflussen die Interaktion zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt. Strategien stellen somit Rahmenpläne dar, die nicht starr gehalten sein dürfen, sondern eine Flexibilität hinsichtlich der Umweltentwicklungen zulassen müssen.

Betrachtet man den strategischen Problemlösungsprozess, so lassen sich folgende Aufgaben für das Management ableiten:



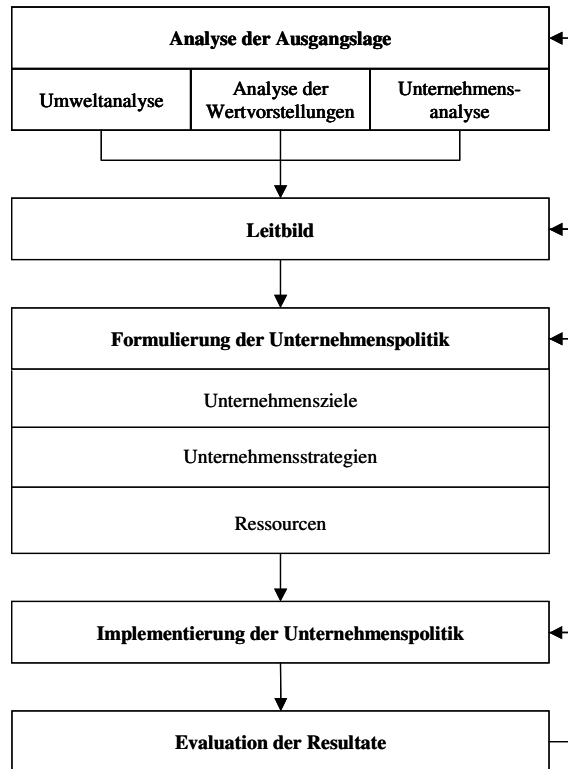


Abbildung 3: Strategischer Problemlösungsprozess [Thommen 2002, 115]

- Analyse der Ausgangslage: Zu Beginn des Prozesses wird der Ist-Zustand in den Bereichen der Umwelt des Unternehmens, der Wertvorstellungen der Unternehmensleitung und des Unternehmens selbst geklärt.
- Unternehmensleitbild: Nachdem die Umwelt und das Unternehmen analysiert wurden, erfolgt eine Beschreibung der allgemeinen Grundsätze, auf die sich das zukünftige Verhalten des Unternehmens ausrichten soll.
- Formulierung der Unternehmenspolitik: Auf Basis des Unternehmensleitbilds sowie der Analyse der Umwelt und des Unternehmens können die zu verfolgende Strategie, konkrete Ziele und die einzusetzenden Ressourcen bestimmt werden.
- Implementierung der Unternehmenspolitik: Sobald die Ziele, die Strategien sowie der Ressourceneinsatz festgelegt sind, müssen diese auch realisiert und umgesetzt werden. Probleme bei der Implementierung ergeben sich daraus, dass die Grundsatzaussagen des Managements oft sehr allgemein gehalten sind und meist einen abstrakten Charakter haben. Darum ist es wichtig, die für das Unternehmen entscheidenden und handelnden Mitarbeitenden so zu informieren und zu beeinflussen, dass sie ihre zukünftigen Aktivitäten nach den unternehmenspolitischen Entscheidungen ausrichten. Als zusätzliche Implementierungshilfen können die Vorgaben der Unternehmensleitung in Dokumen-

ten schriftlich festgehalten werden und ihre Anwendung mittels erklärender Kommunikation im Unternehmen eingeleitet werden.

- Evaluation der Resultate: Am Schluss des strategischen Problemlösungsprozesses steht die Überprüfung der Resultate. Sie gibt Aufschluss darüber, ob die Ausrichtung des Unternehmens erfolgreich war und ob die Ziele erreicht worden sind.

Die oben dargestellte Graphik veranschaulicht, dass der strategische Problemlösungsprozess kein einmaliger Ablauf ist, sondern dass auf Grund der erzielten Resultate der Evaluation die vorgelagerten Prozessschritte überprüft werden müssen. Zudem ist zu beachten, dass in der Praxis die einzelnen Schritte nicht immer zeitlich hintereinander ablaufen, sondern parallel (vgl. [Thommen 2002, 117]).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das klassische Strategieverständnis einen rationalen Massnahmenplan meint, der die oben genannten Merkmale aufweist (vgl. [Bowman et al. 2002, 34f.]).

## **2.5.2 Strategien als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen**

Die Schule um Mintzberg hat ein völlig anderes Verständnis des Strategiebegriffs (vgl. [Mintzberg 1987a, 11ff.; Mintzberg 1987b, 25ff.; Mintzberg et al. 1999, 17]). Für Mintzberg sind Strategien nicht zwingend das Ergebnis formaler rationaler Planungen. Die Entwicklung des bei Mintzberg verwendeten Strategieverständnisses baut auf der Erkenntnis auf, dass die zunehmende Geschwindigkeit des Umweltwandels es immer schwieriger macht, eine Strategie als Massnahmenbündel zu begreifen, welches sich durch seine Starrheit und Bindungswirkung auszeichnet. Analog dazu stellt man sich die Frage, ob die Unternehmensleitung angesichts der dynamischen Umweltentwicklungen überhaupt noch in der Lage ist, die Herausforderung der Strategieformulierung zu bewältigen (vgl. [Hambrick/Mason 1984, 193ff.]). Andererseits wird in der wissenschaftlichen Literatur jedoch die Auffassung vertreten, dass gerade der schnelle Umweltwandel die Unternehmen zwingt, eine strategische Unternehmensplanung durchzuführen (vgl. [Welge/Al-Laham 1999, 6; Macharzina 1999, 200]). Einzelne Führungsentscheidungen werden vom Top-Management nicht isoliert getroffen, sondern entwickeln sich im Spannungsfeld von interner und externer Veränderung. Dementsprechend erscheint die Annahme, dass eine Strategie generell vor einer entsprechenden Handlung aufgestellt werden kann, ebenso abwegig wie die Unterstellung, dass sie immer bewusst und rational entwickelt werden kann (vgl. [Mintzberg/McHugh 1985, 160ff.]).

In dieser Sichtweise wird demnach die Meinung aufgegeben, dass das Top-Management die Stimmigkeit der Entscheidungen und Aktivitäten bewusst geplant hat. Es kann durchaus der Fall sein, dass die Unternehmensleitung die Strategie im Rahmen

eines bewussten Prozesses gestaltet hat, aber es sind im Unternehmen auch Fälle vorzufinden, in denen sich eine Strategie stufenweise, oft sogar unbeabsichtigt entwickelt.

*Eine Strategie kann sich also unabhängig davon entwickeln, ob die Verantwortlichen diese rational geplant und auf übergeordnete Bezüge abgestimmt haben oder nicht, entscheidend für ihre Entstehung ist nur, dass sich die faktischen Entscheidungen bzw. Aktivitäten des Unternehmens im Nachhinein als eine konsistente Gesamtheit darstellen [Macharzina 1999, 201].*

Nach Mintzberg muss zwischen beabsichtigten und realisierten Strategien unterschieden werden (vgl. [Mintzberg 1978, 945f.]). Beabsichtigte Strategien können als vorher definierte Richtlinien zur Lösung zukünftiger Herausforderungen angesehen werden, wohingegen realisierte Strategien die ex post in den Aktivitäten des Unternehmens abzeichnende Grundmuster darstellen. Je nachdem, ob nun die beabsichtigten Strategien auch tatsächlich umgesetzt werden oder nicht, ergeben sich drei Strategiemuster:

- Beabsichtigte Strategien, die realisiert werden, können als geplante Strategien bezeichnet werden. Nur dieser Typus entspricht der zuvor dargestellten Sichtweise, dass Strategien ein geplantes Massnahmenbündel sind.
- Beabsichtigte Strategien, die nicht umgesetzt werden, sind als unrealisierte Strategien zu bezeichnen. Gründe für eine Nichtrealisierung können vielfältig sein. Zum Beispiel können unrealistische Erwartungen gehegt worden sein oder die Umweltsituation hat sich drastisch verändert.
- Werden Strategien im Unternehmen verfolgt, die nicht beabsichtigt waren, so spricht man von unbeabsichtigten Strategien.

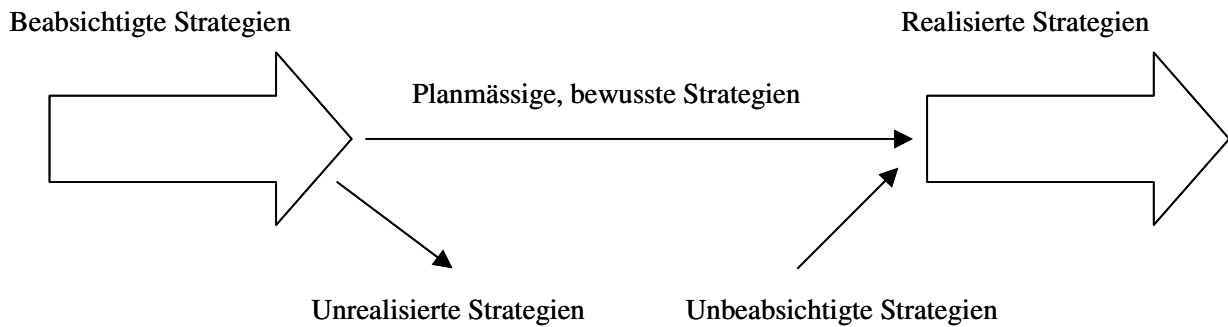


Abbildung 4: Geplante, unrealisierte und unbeabsichtigte Strategien [Macharzina 1999, 202]

Mintzberg vertritt die Ansicht, dass erfolgreiche Strategien keine Pläne sind, sondern Visionen. Der Prozess der Strategiebildung sollte nach dem Autor folgendermassen verlaufen:

*Capturing what the manager learns from all sources (both the soft insights from his or her personal experiences of others throughout the organisation and the hard data from market research and the like) and then synthesising that learning into a vision of the direction that business should pursue [Mintzberg 1994, 107].*

### 2.5.3 Stärken und Schwächen der beiden Ansätze

Wie oben bereits erwähnt ist die Sichtweise, dass Strategien rational geplante Massnahmenbündel sind, sowohl in der Wissenschaft aber vor allem auch in der Praxis weiter verbreitet als die Erkenntnisse von Mintzberg (vgl. [Bresser 1998, 11f.; Wheelen/Hunger 1995, 41]). Aus der zuerst beschriebenen Sichtweise ist u.a. das Planungsmodell von Ansoff entstanden, welches kennzeichnend für den grössten Teil der veröffentlichten Lehrbücher ist. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeiten sind vor allem aus dieser Schule abgeleitet, da es ja ein Ziel der Arbeit ist, Vertretern aus der Praxis einen Handlungsvorschlag zu einem konkreten Vorgehen zu unterbreiten.

Schreyögg hebt fünf Charakteristika aller Planungsmodelle hervor (vgl. [Schreyögg 1984, 133f.]):

- Die Strategieformulierung ist durch einen systematischen Prozess gekennzeichnet, der mehrere aufeinanderfolgende Schritte umfasst.
- Der so formulierte strategische Plan bildet die Grundlage für die Erstellung eines Detailprogramms, durch das der Plan im Unternehmen implementiert werden soll.
- Die Organisation und das Führungssystem werden auf die Strategie zugeschnitten.

- Der strategische Plan und die daraus abgeleiteten Massnahmenpläne sollten sämtliche als wichtig erkannte Faktoren und Aktivitätsbereiche berücksichtigen.
- Strategische Planungsentscheidungen sind Aufgabe der Unternehmensleitung und können nicht delegiert werden.

Die Vorteile dieses Ansatzes liegen darin, dass eine strategische Planung das Unternehmen dazu zwingt, seine Umwelt umfassend zu analysieren, wichtige Informationen aufzubereiten, Alternativen zu generieren und Optionen zu evaluieren (vgl. [Thommen 2002, 112]). Das koordinierte Handeln und die strukturierte Ausrichtung bringen Ordnung in das Unternehmen, es stärkt die Motivation, verbessert die interne Kommunikation und führt zu einer Erhöhung der finanziellen Performance (vgl. [Müller-Stewens/Lechner 2003, 64f.]). Der Grund für die rasche Verbreitung in der Praxis dürfte nicht daher kommen, dass sich durch solche Verfahren Planungsprozesse hundertprozentig absichern lassen, sondern der Wert der Modelle liegt darin, dass komplexe Problemstellungen strukturiert werden können und eine Orientierungshilfe zur Komplexitätsbewältigung liefern (vgl. [Bresser 1998, 66]).

Die Kritiker des Ansatzes bemängeln, dass die Zukunft prinzipiell nicht prognostizierbar ist und auch der ausgefeiltste Plan daran nichts ändern kann. Gerade in Zeiten, in denen sich Branchen und Märkte sehr rasch verändern, wird die Erstellung einer Prognose immer schwieriger. Als zweiten Kritikpunkt führen sie an, dass es durch die strategische Planung zu einer Kluft zwischen abstrakten Strategieformulierungen, die meist durch das Top-Management vorgenommen werden, und praktischer Umsetzung in den organisatorischen Einheiten kommt. Als dritter Nachteil wird angeführt, dass die Vertreter der strategischen Planung dem Trugschluss unterliegen, ein Strategieprozess könne formalisiert werden (vgl. [Müller-Stewens/Lechner 2003, 65; Mintzberg 1990, 171ff.]).

Der zweite Ansatz entwickelte sich aus einer empirischen Analyse strategischer Entscheidungsprozesse, in denen eine eindeutige, phasendeterminierte Schrittfolge nicht nachgewiesen werden konnte. Als die wichtigsten Merkmale dieser Schule lassen sich ebenfalls fünf Faktoren hervorheben (vgl. [Schreyögg 1984, 239ff.]):

- Strategische Initiativen und die Vorformulierung von Strategien ergeben sich unregelmässig in den unternehmerischen Subsystemen.
- Die zentrale Aufgabe des Managements besteht in der Steuerung und Konkretisierung dieser Initiativen, damit diese in einer Gesamtstrategie zusammengefasst werden können.
- Zur Steuerung entwickelt die Unternehmensführung Grobziele, die den Subsystemen kommuniziert werden.

- Die formale strategische Planung dient in erster Linie dazu, das Top-Management bei seiner Steuerungsaufgabe zu unterstützen.
- Die strategischen Pläne dienen nur als grobe Richtlinien, eine Detailplanung unterliegt den Subsystemen des Unternehmens.

Zu den Stärken des Ansatzes von Mintzberg ist zu zählen, dass er sich weniger durch eine konzeptionelle Geschlossenheit, sondern vielmehr durch eine konzeptionelle Offenheit auszeichnet. Neben formalisierten Strategien existieren auch andere Wege, den längerfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Der Ansatz hebt somit hervor, dass es auch zur Aufgabe der Unternehmensleitung zählt, gegenüber unbestimmten Phänomenen im Unternehmen offen zu bleiben. Ferner rückt der Ansatz eher die qualitative Natur des strategischen Managements in den Vordergrund (vgl. [Welge/Al-Laham 1999, 18]).

Schwächen des Strategieverständnisses nach Mintzberg können auf zwei Ebenen identifiziert werden. Bedingt durch die Offenheit des Ansatzes liefert er keine Aussagen darüber, welche Phänomene im Unternehmen in Bezug auf die strategische Wichtigkeit ausschliessbar sind. Im Extremfall ist jede Entscheidung, die ein Subsystem des Unternehmens als bedeutend einstuft, als strategisch zu bezeichnen. Als zweiter Kritikpunkt kann angebracht werden, dass ungeplante Strategien nicht zwangsweise einen Bezug zu den unternehmensweiten Zielen haben müssen (vgl. [Welge/Al-Laham 1999, 18; Ansoff 1991, 449ff.]).

## 2.6 Typen von Strategien

In einem modernen, diversifizierten Unternehmen ist es unumgänglich, verschiedene Teilstrategien zu formulieren, wobei mit der Gesamtunternehmensstrategie das umfassendste Gebilde geschaffen wird. Die Teilstrategien kommen in Strategietypen zum Ausdruck, wobei zwischen Gesamtunternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien unterschieden wird (vgl. [Macharzina 2003, 242]).

Eine weitere Einteilung kann auf struktureller und inhaltlicher Ebene getroffen werden. Bezogen auf die strukturelle Ebene umfasst die Planung das gesamte Unternehmen, die einzelnen betrieblichen Funktionen sowie die unterschiedlichen Geschäftsbereiche. In inhaltlicher Hinsicht bezieht sich die strategische Planung auf die Entscheidungen über das Leistungsprogramm des Unternehmens, welches sich in Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfstategien niederschlägt (vgl. [Kreikebaum 1997, 71]).

### 2.6.1 Gesamtunternehmensstrategien

*Strategien, als Summe der strategischen Entscheidungen, legen die Entwicklungsrichtungen eines Unternehmens in seiner Umwelt fest, lenken die Allokation von Ressourcen und tragen zur Integration verschiedener Geschäfts- und Funktionsbereiche bei [Wolfrum 1994, 15].*

Die Gesamtstrategie ist mehr als die Summe der einzelnen Geschäftsfeldstrategien (vgl. [Herbek 2000, 187]). Als strategische Grundsatzprobleme dominieren auf der Ebene des Gesamtunternehmens die Fragen, in welche Bereiche verstärkt investiert werden soll und welche eher restriktiv behandelt werden sollen sowie auf welchen Märkten sich das Unternehmen bewegen wird. Da die Beantwortung dieser beiden Fragen nicht unabhängig voneinander gelöst werden kann, stehen Produkt-Markt-Strategien im Mittelpunkt der Strategieformulierung auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Dies bedeutet konkret, dass sich strategisches Management auf Unternehmensebene mit dem Geschäftsfeldportfolio und der Allokation von Ressourcen befasst (vgl. [Hungenberg 2000, 14]). Ein weiterer Grund für die Fokussierung auf diese Strategie liegt darin, dass mit ihr die Wachstums- und Gewinnziele festgelegt werden und das grundsätzliche Handeln bezüglich Ressourcenallokation, Beteiligungen und Kooperationen vorgegeben wird (vgl. [Macharzina 2003, 242]). Die Gesamtstrategie des Unternehmens bildet den Bezugsrahmen für die Ableitung der Teilstrategien einzelner Bereiche, sie gibt die grundsätzliche Ausrichtung vor, an der sich alle nachgelagerten Entscheidungen zu orientieren haben (vgl. [Kreikebaum 1997, 71]).

### 2.6.2 Geschäftsbereichsstrategien

Die zentrale strategische Fragestellung auf Geschäftsbereichsebene besteht darin, wie das Unternehmen in jedem einzelnen Feld operieren will, um im Wettbewerb zu bestehen. Nach Porter sind Geschäftsbereichsstrategien somit vornehmlich Wettbewerbsstrategien (vgl. [Porter 1995, 62ff.]). Er unterscheidet grundsätzlich drei Strategiearten: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte. Die zu verfolgende Wettbewerbsstrategie ist in Abhängigkeit vom betrachteten Unternehmensbereich auszuwählen (vgl. [Keuper 2001, 24ff.]).

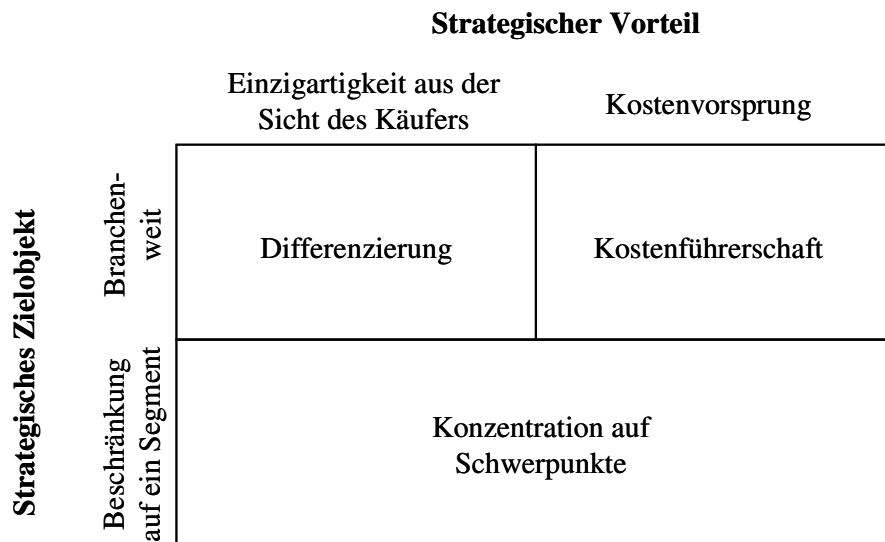


Abbildung 5: Wettbewerbsstrategien [Macharzina 2003, 245]

Die Grundidee der Kostenführerschaft besteht darin, dass ein Unternehmen geringere Kosten aufweist als seine Konkurrenten. Diese Strategie wird meist dann verfolgt, wenn das Unternehmen auf einem breiten Markt mit grossen Stückzahlen agiert, die Kostensenkungseffekte ermöglichen.

Die Strategie der Differenzierung unterscheidet sich von der Kostenführerschaft grundlegend, denn bei ihr stehen unverwechselbare Anbiereigenschaften im Vordergrund. Die Produkte und Dienstleistung weisen Eigenschaften auf, die anderswo nicht zu finden sind. Für diese Merkmale ist der Kunde bereit, einen höheren Preis zu zahlen.

Während die Strategien der Kostenführerschaft und Differenzierung auf die Bearbeitung eines breiten Markts abzielen, fokussiert sich die Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte einzelner Nischen. Die Verfolgung dieser Strategie beruht auf der Prämisse, dass das Unternehmen auf Grund der Ausrichtung auf eine eingeeengte Zielgruppe präziser auf Kundenwünsche eingehen kann als seine Konkurrenten. Diese Strategie kann sowohl in Form einer Kostenführerschaft als auch in einer Differenzierung erfolgen (vgl. [Macharzina 2003, 245ff.]).



### 2.6.3 Funktionsbereichs- bzw. Funktionalstrategien

Die Organisationseinheiten, die der Unternehmensführung direkt nachgeordnet sind, nennt man Funktionsbereiche. Die Funktionsbereichsstrategien oder Funktionalstrategien geben die Ausrichtung dieser Bereiche, wie z.B. Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing oder Personalwesen, vor.

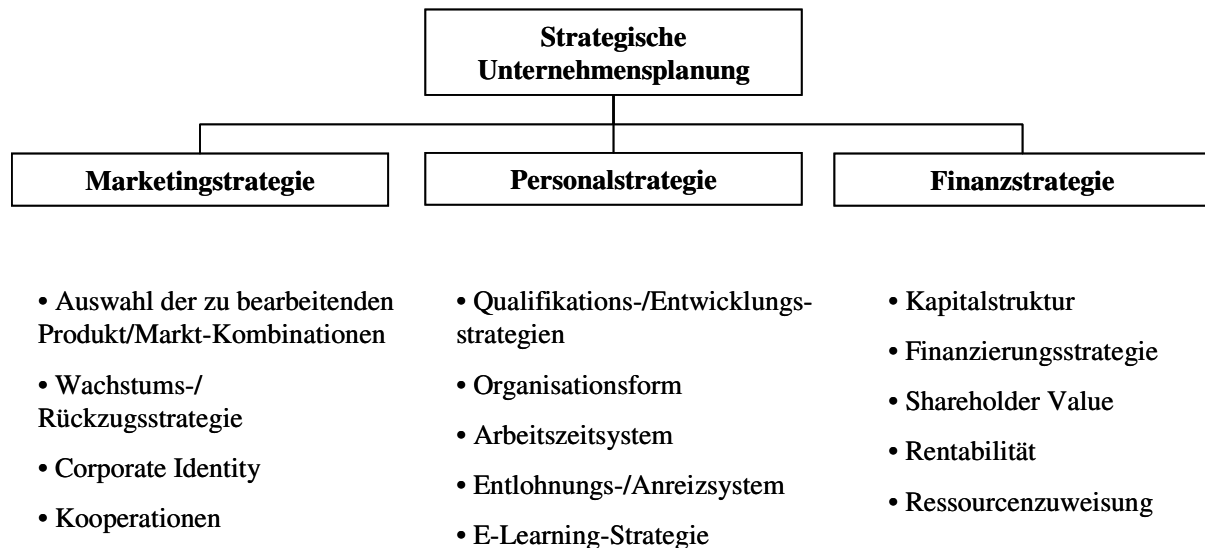


Abbildung 6: Funktionsbereichsstrategien (in Anlehnung an [Preissner 2003, 13])

Meistens wird es Interdependenzen zwischen den einzelnen Funktionen geben, somit müssen sie in Abhängigkeit voneinander geplant werden. Ihnen kommt die Aufgabe zu, übergeordnete Strategien zu konkretisieren und gleichzeitig die strategische mit der operativen Planung zu verbinden. Meist ist hier das operative Management in den Strategieformulierungsprozess einbezogen (vgl. [Herbek 2000, 191]). Die Funktionsbereichsstrategien müssen deduktiv aus den vorgelagerten Strategien abgeleitet werden (vgl. [Kreikebaum 1997, 72; Macharzina 2003, 248]).

Die wohl wichtigsten Funktionalstrategien liegen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Beschaffung, Personal und Finanzen. Die Personalstrategie gibt grundsätzlich an, wie das Unternehmen seine Mitarbeitenden zukünftig sucht, auswählt und beschafft bzw. diese schult, aus- und weiterbildet (vgl. [Piontek 2003, 41]). Die Erarbeitung verketteter Funktionsbereichsstrategien hat ein noch bei weitem nicht ausgeschöpftes Potenzial an Ergebnisverbesserungen (vgl. [Hahn 1999, 40]). Die folgende Abbildung soll zusammenfassend die drei beschriebenen Strategietypen hierarchisch darstellen:

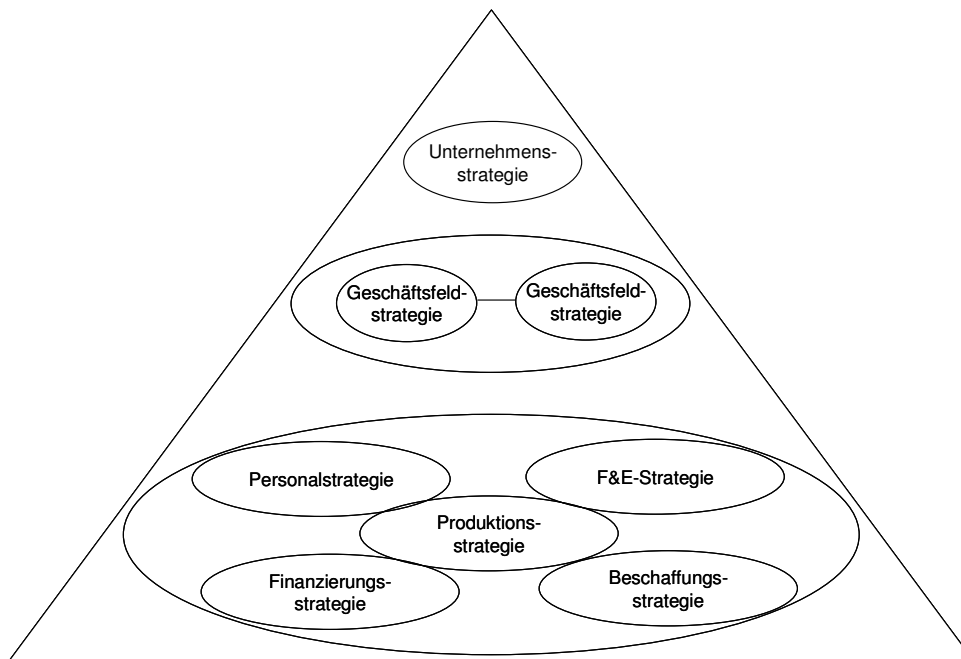


Abbildung 7: Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionsbereichsstrategien (in Anlehnung an [Hahn 1999, 42])

## 2.7 Strategieintegration

Im Folgenden sollen in Anlehnung an [Müller-Stewens/Lechner 2003, 486ff.] die fünf Aufgaben von Funktionsbereichsstrategien bzw. Funktionalstrategien, wie die Personalstrategie eine ist, beschrieben werden.

- Konkretisierungsaufgabe: In ihrer einfachsten Form haben die Funktionsbereichsstrategien die Aufgabe, die Schnittstelle zwischen den Geschäftsstrategien und dem operativen Management zu bilden. Sie durchleuchten die Geschäftsstrategien auf ihre Konsequenzen für den Funktionsbereich, um diesen die strategischen Rahmenbedingungen zu geben, aus denen dann die operativen Ziele und Massnahmen abgeleitet werden können. Funktionalstrategien definieren somit den operativen Planungsbedarf.
- Integrationsaufgabe: Mit der Integrationsaufgabe wird die Abstimmung der Inhalte der nachgelagerten Strategien mit den Strategien der anderen Bereiche angesprochen. Die Aufgabe von Funktionalstrategien wird darin gesehen, die Geschäftsstrategie dadurch zu unterstützen, indem die in den Funktionsbereichen befindlichen Potenziale genutzt werden und somit wettbewerbsrelevante Komponenten benannt und ausgebaut werden können. Funktionalstrategien werden deduktiv in einem Top-down-Ansatz aus der Geschäftsstrategie abgeleitet. Die Bedeutung einer Funktionalstrategie wird vom strategischen Stellenwert abhängig gemacht, den man einer bestimmten Aktivität für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen zuteilt.

- Koordinationsaufgabe: Die Koordinationsaufgabe beschreibt die Abstimmung der Funktionalstrategien untereinander. Die Notwendigkeit zur Koordination ergibt sich aus Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Funktionen. Je umfangreicher diese wechselseitigen Abhängigkeiten sind, z.B. durch die Auslagerung von Tätigkeiten an Partnerunternehmen, desto höher ist der Koordinationsbedarf aber auch -aufwand. Dies betrifft zum einen die vertikale Koordination über einzelne Hierarchieebenen, aber auch die horizontale Koordination mit den Inhalten der einzelnen Funktionalstrategien.
- Kooperationsaufgabe: Die Kooperationsaufgabe ist eng verbunden mit der Koordinationsaufgabe, denn jede Abstimmung ermöglicht auch die Realisierung von Synergien durch Kooperationen. Es gibt drei Kategorien von Kooperationsvorteilen:
  - Gemeinsame Ressourcennutzung: Dieser Vorteil entsteht daraus, dass mehrere Funktionsbereiche bestimmte Aktivitäten zusammenlegen.
  - Ressourcentransfer: Kooperationsvorteile entstehen aus der Übertragung von Ressourcen, wie z.B. Know-how von einem Bereich zum anderen.
  - Externe Verflechtungen: Die beiden oben genannten Vorteile können nicht nur innerhalb des Unternehmens erzielt werden, sondern auch mit externen Kooperationen.
- Selektionsaufgabe: Die Funktionsbereiche sind meist jene Orte im Unternehmen, in denen die Fähigkeiten des Unternehmens liegen. Die grobe Entscheidung, in welche Fähigkeiten investiert wird, liegt meist auf Geschäftsebene, doch die Führungsverantwortung liegt in den Funktionsbereichen. Darum sollten diese bei der Selektionsentscheidung beteiligt sein, auch auf Grund ihrer besseren Detail- und Fachkenntnisse. Mit der Selektion ist oft auch eine Segmentierung verbunden, da nicht allen Bereichen dieselbe strategische Bedeutung zukommen kann.

## 2.8 Strategieimplementierung

Nahezu alle Unternehmen halten strategische Unternehmensplanung für wichtig, mehr als 80% investieren heute sogar mehr Zeit in die Strategiearbeit als noch vor fünf Jahren (vgl. [Rohe/Wagner 2002, 15]). Die hohe Bedeutung, die die Unternehmen der strategischen Planung zukommen lassen, steht nach der Untersuchung aber im krassen Widerspruch mit dem Umsetzungserfolg von Strategien. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen kann lediglich 50% des verabschiedeten Strategiepakets realisieren.

Zu noch drastischeren Zahlen kommt Schomann [2001, 373] in seiner Untersuchung. Seine Ergebnisse zeigen, dass nur 10% der definierten Unternehmensziele auch tatsächlich implementiert werden.

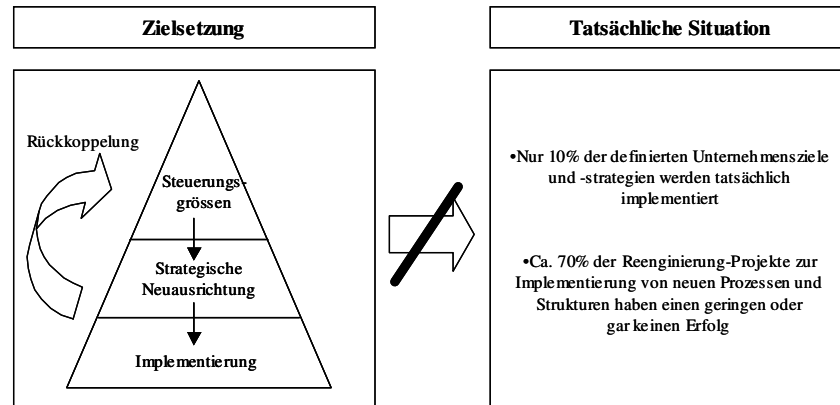


Abbildung 8: Strategie und Umsetzung [Schomann 2001, 373]

Die Implementierung soll dazu führen, dass die angestrebte Strategie nicht nur planerisch durchdacht und verabschiedet, sondern auch tatsächlich realisiert wird (vgl. [Hungenberg 2000, 217]). Sie hat somit die Aufgabe, die im Rahmen der Strategieformulierung anvisierten Stossrichtungen um- und durchzusetzen. Die Implementierung umfasst alle Aufgaben, Methoden und Techniken, die sicherstellen sollen, dass die Projektziele erreicht oder übertroffen werden (vgl. [Krüger 1999, 864]).

Nach Grünig/Kühn [2002, 351] kann zwischen

- dem sich unmittelbar aus den Strategien ergebenden Implementierungsbedarf und
- den mittelbar ableitbaren Anpassungs- und Unterstützungsmassnahmen

unterschieden werden. Beispiel für die unmittelbare Strategieimplementierung ist der Verkauf eines unrentablen Tochterunternehmens. Das Spektrum der Anpassungs- und Unterstützungsmassnahmen reicht von Schulungskursen zur Erhöhung des Verständnisses für eine neue strategische Stossrichtung, über Motivationsmassnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz bis hin zu organisatorischen Anpassungen.

Trotz aller Bemühungen in den vorgelagerten Prozessschritten kommt die Strategieumsetzung aber häufig ins Stocken oder scheitert sogar (vgl. [Raps 2003, 257]). Einer der Gründe hierfür ist eine systematische Unterschätzung des Implementierungsproblems. Bei weitreichenden und tiefgreifenden Änderungen stösst der Implementierungsversuch rasch an Grenzen, dies vor allem auf Grund von Wandlungsbarrieren, die aus Unsicherheit und Furcht vor Nachteilen entstehen. Wandlungsbarrieren entstehen aber oft nicht erst bei der Einführung, sondern schon im Vorfeld. Oft stecken dahinter Probleme, die mit dem Projekt an sich wenig zu tun haben.

Daher sollten Implementierungsüberlegungen bereits bei Projektbeginn angestellt werden.

Verglichen mit der Strategieentwicklung weist der Umsetzungsprozess einige Besonderheiten auf (vgl. [Lombriser/Abplanalp 1998, 301f.]):

- Die Strategieentwicklung ist weitgehend ein rationaler Prozess (vgl. Kapitel 2.5.1). Bei der Umsetzung spielen jedoch auch emotionale Aspekte eine wichtige Rolle.
- Prozesse der Strategieentwicklung laufen in unterschiedlichen Unternehmen oft ähnlich ab. Der Umsetzungsprozess hingegen ist äusserst unternehmensspezifisch.
- Die Entwicklung einer Strategie benötigt meist nur einige Wochen oder ein paar Monate. Die Umsetzung hingegen erfordert einen viel längeren Zeitraum.
- Das Produkt der Strategieentwicklung ist meistens ein schriftliches Dokument, welches einen gewissen Abstraktionsgrad aufweist. Dieser muss in der Umsetzung aufgebrochen und verständlich gemacht werden.
- An der Entwicklung von Strategien ist meist nur der Führungskreis des Unternehmens beteiligt. Die Umsetzung erfordert allerdings die aktive Mitgestaltung aller Mitarbeitenden.
- Eine neue Strategie erfordert häufig einen fundamentalen Wandel, dem jedoch die vorherrschende Kultur oft entgegensteht. Bei der Umsetzung muss man mit Widerständen rechnen und versuchen, diese abzubauen.

Gausemeier/Fink [1999, 292f.] führen weitere Gründe für eine unzureichende Umsetzung an:

- Operative Verzettelung: Das operative Tagesgeschäft erhält Vorrang vor den Massnahmen der Strategieumsetzung. Infolgedessen werden zu wenige Ressourcen für die Strategieumsetzung zur Verfügung gestellt.
- Mangelnde Identifikation mit der Vision: Der Unternehmensleitung gelingt es nicht, die Neuausrichtung des Unternehmens den Mitarbeitenden näher zu bringen. Insbesondere das mittlere Management identifiziert sich nicht voll und ganz mit der Strategie.
- Vision und Strategie werden nicht operationalisiert: Ein weiteres Problem besteht darin, dass zwischen der unternehmerischen Vision einerseits und den Zielvorgaben der einzelnen Funktionsbereiche andererseits eine Verbindung fehlt.

### 2.8.1 Strategische Programme

Bei der Umsetzung der Strategien kann die Entwicklung eines strategischen Programms helfen, die Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf eine strategische Neuausrichtung umzusteuern (vgl. [Steinmann/Schreyögg 1997, 225]).

Aufgabe der strategischen Programmplanung ist es, die Strategien zu konkretisieren und festzulegen, welche Massnahmen in den einzelnen Bereichen des Unternehmens ergriffen werden müssen, damit die geplanten Strategien auch realisiert werden können. In diesem Planungsschritt sollen kritische Faktoren für den Erfolg der Strategie formuliert werden. Nicht das gesamte unternehmerische Handeln wird in dieser Programmplanung berücksichtigt, sondern nur die selektiven Massnahmenbereiche, die wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen und für die Umsetzung als kritisch angesehen werden. Eine vollständige Durchplanung des gesamten unternehmerischen Handelns wäre in höchstem Masse dysfunktional, da bei jeder Veränderung der gesamte Planungsapparat neu aufgestellt werden müsste (vgl. [Steinmann/Schreyögg 1997, 226]).

### 2.8.2 Personalwirtschaftliche Programme

Neben der Organisation wird die Ausrichtung der Personalpolitik auf die Strategie als zentraler Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie gesehen. Eine geplante Strategie kann nur dann erfolgreich in die Tat umgesetzt werden, wenn die dafür notwendigen personalpolitischen Voraussetzungen geschaffen wurden. So kann z.B. der geplante Personalbestand in qualitativer und quantitativer Hinsicht dem Ist-Zustand gegenüber gestellt werden und somit aus den resultierenden Abweichungen Personalentwicklungsmassnahmen abgeleitet werden. Dieses Programm soll gewährleisten, dass die Mitarbeitenden ihre Tätigkeiten auf den neuen strategischen Kontext ausrichten können und einen Strategiebezug in ihrer täglichen Arbeit vorfinden (vgl. [Steinmann/Schreyögg 1997, 231ff.]).

Jedoch darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass nicht nur die Strategien Einfluss auf die Organisationsstruktur und die Personalpolitik nehmen, sondern dass es eine Wechselwirkung dieser Einheiten gibt. Gemeint ist der Einfluss, den die Organisationsstruktur und die personalpolitischen Massnahmen auf die Entstehung strategischer Entscheidungen nehmen (vgl. [Steinmann/Schreyögg 1997, 233]).

Als eine Hürde bei der Realisierung von Strategien wird der lange Zeitraum gesehen, da strategische Pläne oft über mehrere Jahre in die Zukunft reichen. Ein weiteres Problem liegt darin, dass in den meisten Fällen Strategien sich über die Jahre hinweg verändern und eine flexible Anpassung erfordern. Deshalb sind strategische Kontrollen bzw. Steuerungsmassnahmen unverzichtbar (vgl. [Rahn 2002, 398]).

### 2.8.3 Unternehmenskultur

In der Regel ist bei der Neugestaltung einer Strategie auch eine Kulturanpassung vonnöten, denn wenn die zu Grunde liegende Kultur mit den neuen Zielen nicht übereinstimmt, ist damit zu rechnen, dass die neue Strategie nicht ohne weiteres umgesetzt werden kann (vgl. Kapitel 2.10).

*Unter Kultur versteht man eine Ansammlung von Werten, Überzeugungen, Annahmen und Symbolen, die das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen und anleiten [Lombriser/Abplanalp 1998, 324].*

*Mit Unternehmenskultur bezeichnet man die Denk- und Verhaltensmuster, Werte und Normen, die im Laufe der Zeit in einer Unternehmung entstanden sind und in ihr gelten [Sailer-Burckhardt et al. 2002, 173].*

Im Folgenden sollen die in der Literatur vorherrschenden Merkmale von Unternehmenskulturen dargestellt werden, damit der Begriff transparenter wird (vgl. [Sailer-Burckhardt et al. 2002, 173]):

- Die Unternehmenskultur ist durch die Geschichte des Unternehmens und seiner Umwelt geprägt.
- Sie vermittelt ein Gefühl der Identität.
- Sie reduziert Komplexität, in dem sie Klarheit schafft, was im Unternehmen als „gut“ oder „schlecht“, „erlaubt“ oder „verboten“ bzw. „belohnt“ oder „bestraft“ angesehen wird.
- Sie trägt zur Stabilität der Organisation und des sozialen Systems bei.
- Sie bietet einen Bezugsrahmen für die individuellen Handlungen und Verhaltensweisen.
- Sie ist erlernbar und häufig implizierter Natur.

Eine aktuelle Expertenbefragung zur Unternehmenskultur in der Schweiz hat ergeben, dass 71% der Befragten etwas an der jetzigen Situation verändern möchten (vgl. [Jost 2003, 25]). Auf die Frage, was die wichtigsten Motoren der Unternehmenskultur sind, steht an erster Stelle die Vorbildwirkung der Vorgesetzten, an zweiter Stelle die sozialen Kompetenzen des Managements gefolgt von der internen Kommunikation.

|                             |        | Übereinstimmung der Aktion<br>mit der Kultur |        |        |
|-----------------------------|--------|--|--------|--------|
|                             |        | hoch   | mittel | gering |
| Bedeutung für die Strategie | hoch   |  |        |        |
|                             | mittel |  |        |        |
|                             | gering |  |        |        |

unvertretbares Risiko  
 tragbares Risiko  
 vernachlässigbares Risiko

Abbildung 9: Beurteilungsschema für die Einschätzung des Kulturrisikos von Aktionsprogrammen [Hax/Majluf 1999, 128]

Der Unterschied zwischen Strategie und Kultur sollte so gering wie möglich gehalten werden. Ist aber eine Veränderung unumgänglich, so sollte das Kulturrisiko auf einem akzeptablen Niveau gehalten werden (vgl. [Lombriser/Abplanalp 1999, 327]).

Eine Anpassung der Kultur an die Strategie ist schwierig. Jedoch können folgende Aktionen dabei helfen:

- Das Management kann die neue Kultur vorleben.
- Die Organisationsstruktur kann die neue Kultur ausdrücken.
- Führungsinstrumente können auf die neue Kultur hinwirken.
- Die Personalpolitik kann die neue Kultur unterstützen.
- Symbolische Handlungen können helfen, die neue Kultur zu verankern.

Die Weitergabe von Wissen funktioniert nur in einer intakten Unternehmenskultur (vgl. [Hopfenbeck et al. 2001, 331]). Unternehmen, die eine günstige Voraussetzung für das Lernen schaffen möchten, müssen neben der Entwicklung einer offenen, auf Wissen aufgebauten Kultur auch über die Einrichtung von Informationsräumen und Kommunikations-Knotenpunkten nachdenken.



## 2.9 Strategiekommunikation und -überprüfung

Als Bestandteil tradierter Unternehmenskulturen werden die Inhalte der strategischen Planung im Top-Management häufig vertraulich gehalten. Das Management der nachgeordneten Führungsebenen bleibt uninformiert (vgl. [Grünig/Kühn 2002, 351]). Viele Analysen heben Kommunikationsfehler als bedeutendste Ursache in erfolglosen Strategieumsetzungsprozessen hervor (vgl. [Anwander 2002, 163]).

Auch wenn die Erstellung der Strategien dem Top-Management vorbehalten ist, so sind viele Mitarbeitende an der Umsetzung beteiligt. Diese können nur dann ihren Beitrag zur Zielerreichung leisten, wenn sie die für sie relevanten Inhalte des strategischen Plans kennen und mittragen (vgl. [Dresel et al. 2003, 70]). Hinzu kommt, dass die Umsetzung von Strategien oft eine Kultur- oder Verhaltensänderung nach sich zieht. Nicht eine einmalige Aktion schafft hier die Veränderung, sondern eine fortlaufende Kommunikation und Weiterbildung der Mitarbeitenden bilden die Voraussetzung zum nachhaltigen Kultur- und Verhaltenswandel (vgl. [Kohlöffel 2000, 121]).

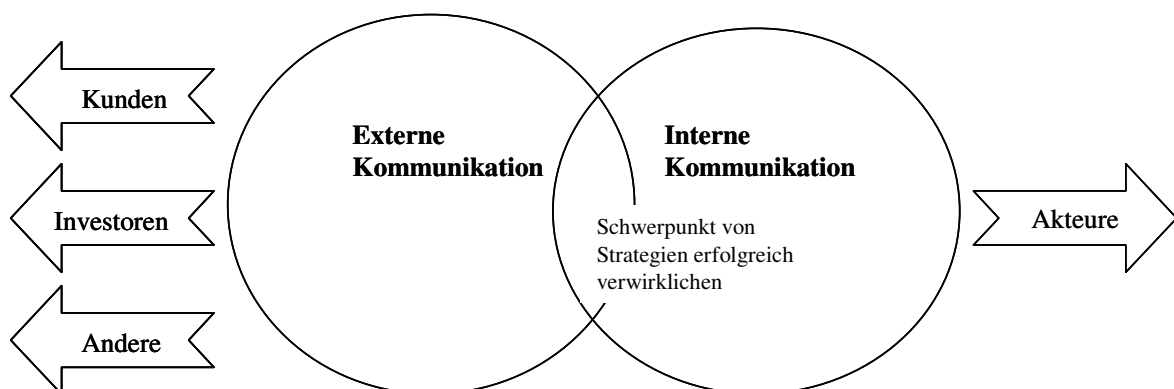


Abbildung 10: Abgrenzung von externer und interner Kommunikation [Anwander 2002, 165]

Interne Kommunikation beinhaltet alle Kommunikationsabläufe innerhalb der Strukturen eines Unternehmens (vgl. [Schwab/Zowislo 2002, 26]). Mitarbeitende, ihre Aufgaben und die dafür zur Verfügung stehenden Mittel werden so miteinander verbunden, dass die strategische Zielerreichung optimal unterstützt wird. Das Konzept der gemeinsamen Vision in Unternehmen wird von Jones geprägt. Er schreibt:

*Making it happen means involving the hearts and minds of those who have to execute and deliver. It cannot be said often enough that these are not the people at the top of the organisation, but those at the bottom [Jones 1998, 65].*

Welche Anforderungen die Kommunikation erfüllen muss, um zum Antriebsfaktor der Strategieverwirklichung zu werden, lässt sich aus den Navigationsinstrumenten der Strategieverwirklichung ableiten (vgl. [Anwander 2002, 163f.]).

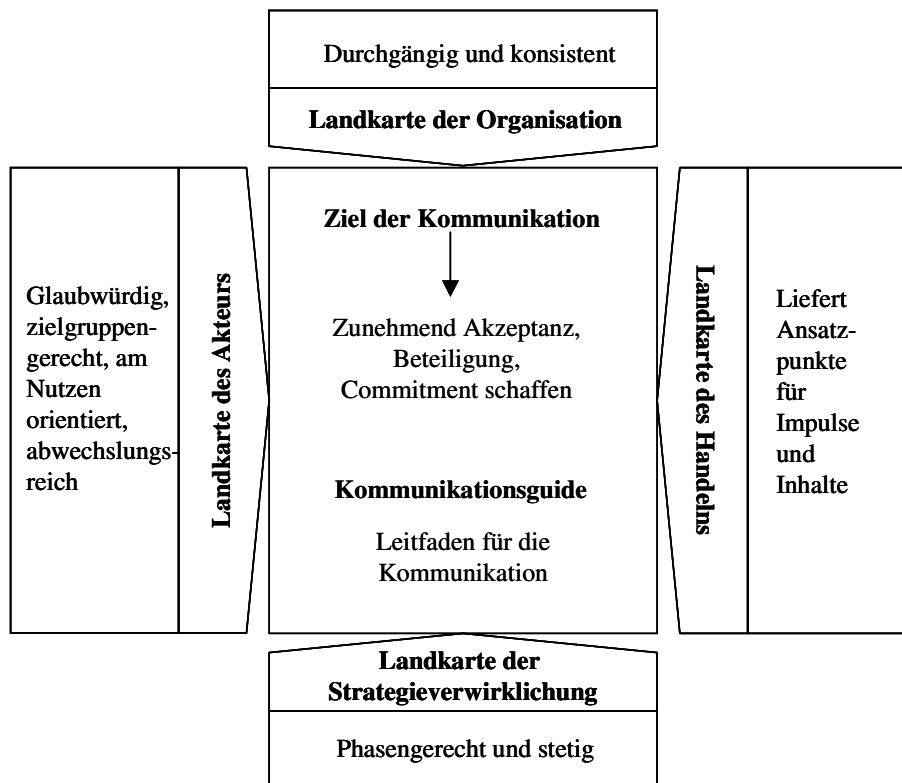


Abbildung 11: Anforderungen an die Kommunikation (vgl. [Anwander 2002, 164])

Die Inhalte der Landkarte der Organisation müssen verdichtet werden, damit ein durchgängiger und konsistenter roter Faden entsteht. Die Landkarte des Akteurs dient einer glaubwürdigen Vermittlung der Wege der Strategieumsetzung (vgl. [Eberl 2003, 139ff.]). Zudem sollten die Kommunikationsmittel an die Präferenzen und Erfahrungen der Zielgruppen angeknüpft werden. Die Landkarte der Strategieverwirklichung liefert zwei weitere Anhaltspunkte: Die Kommunikation sollte phasengerecht und stetig erfolgen. Die Landkarte des Handelns zeigt schliesslich, welche organisations-spezifischen Inhalte Akteure bei Entscheidungen über ihr Handeln interessieren.

Nach der Strategieimplementierung und den dazu passenden Kommunikationsmassnahmen steht an abschliessender Stelle des strategischen Problemlösungsprozesses die Evaluation der Resultate (vgl. Kapitel 2.5.1). Da Strategien einen langfristigen Horizont aufweisen, könnte aber eine reine ex-post-Überprüfung zu negativen Folgen führen, die im Nachhinein nicht mehr korrigierbar sind. Wegen der Komplexität strategischer Planungsproblemen geht oft die Abstimmung zwischen den Planungsergebnissen verloren, was eine kontinuierliche Gesamtschau nötig macht (vgl. [Grünig/Kühn 2002, 371]). Eine Kontrolle der langfristigen Strategie sollte deshalb fortlaufend über den gesamten Prozess erfolgen.

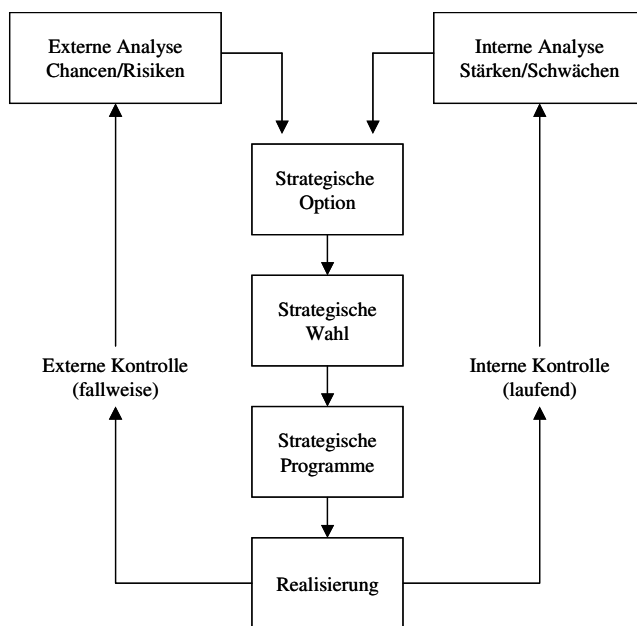


Abbildung 12: Strategische Kontrolle [Baier 2000, 431]

Die strategische Kontrolle umfasst grundsätzlich drei Arten:

- Globale Kontrolle
- Durchführungskontrolle
- Prämissenkontrolle

Grünig/Kühn [2002, 372] definieren folgende Kriterien zur Gesamtbeurteilung von Strategien und deren Implementierung:

| Bewertungsaspekt/Kriteriengruppe   | Kriterien  |
|--|--|
| Gesamtwert der Strategie   | - Gesamtwert der Erfolgspotenziale<br>- Risiken  |
| Vereinbarkeit der Strategien mit Werthaltungen, die das Gewinnstreben einschränken | - Z.B. Vereinbarkeit mit ethischen Werten<br>- Z.B. Vereinbarkeit mit sozialen, mitarbeiterbezogenen Werthaltungen<br>- Z.B. Vereinbarkeit mit ökologischer Grundhaltung |
| Kohärenz der Strategien und der strategischen Programme                            | - Kohärenz der strategischen Vorgaben untereinander<br>- Kohärenz der Investitionsprioritäten mit den strategischen Vorgaben   |
| Möglichkeiten einer erfolgreichen Umsetzung der Programme                          | - Personelle Machbarkeit<br>- Finanzielle Machbarkeit<br>- Akzeptanz und Durchsetzbarkeit nach innen und aussen  |

Tabelle 1: Kriterien zur Gesamtbeurteilung von Strategien und deren Implementierung (in Anlehnung an [Grünig/Kühn 2002, 372])

Die Kontrolle setzt bereits bei den generellen Zielsetzungen und Leitbildern eines Unternehmens an, denn Leitbilder, die sich nicht verwirklichen lassen bzw. Ziele, die auch mit den grössten Anstrengungen nicht erreicht werden können, verurteilen eine Strategie von vornherein zum Scheitern (vgl. [Baier 2000, 432]).

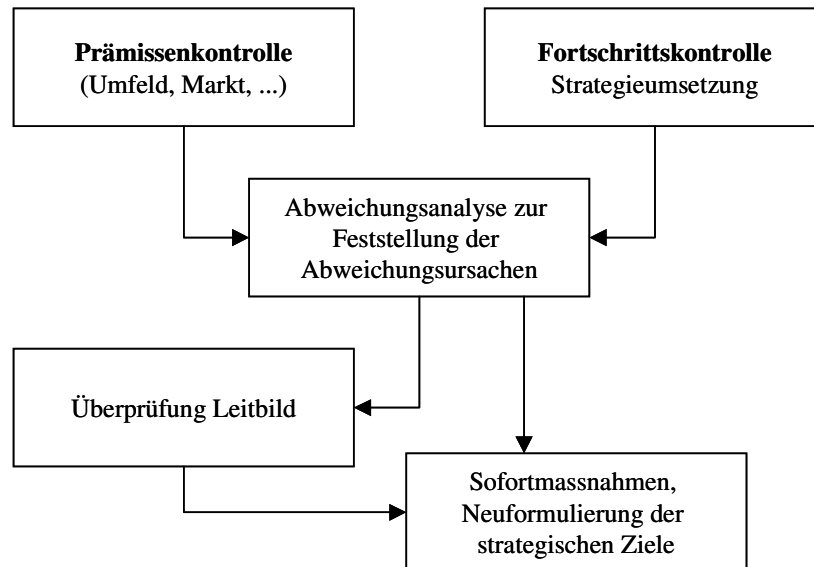


Abbildung 13: Vorgehensweise bei der periodischen Strategieüberprüfung [Baier 2000, 433]

Die im Kapitel 3 vorgestellte Balanced Scorecard ist ein Instrument zur Strategiekommunikation und -überprüfung. Durch eine konsequente Anwendung dieses Instruments sollen (vgl. [Althausen 2003, 802]):

- Vision und Strategie geklärt und in Ziele, Massnahmen und Messkriterien umgesetzt,
- die strategischen Festlegungen miteinander verbunden und kommuniziert,
- Zielgrössen und Handlungsalternativen geplant, aufeinander abgestimmt und
- strategisches Feedback und Lernen stimuliert werden.

## 2.10 Management des Wandels

Durch neuartige Phänomene wie Globalisierung, Internet oder Multimedia wurden Veränderungen immer tief greifender, umfassender und vollzogen sich immer schneller. Störungen des unternehmerischen Alltags wurden zum Normalfall und Unternehmen wurden zum Objekt ständiger Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen. Konzepte, die jahrelang erprobt wurden, waren kein Garant mehr, auch zukünftig im Wettbewerb bestehen zu können (vgl. [Trux 2003, 442; Rosenstiel/ Comelli 2003, 18ff.]). Somit mussten sich Führungskräfte aber auch Mitarbeitende mit Themengebieten wie Wandel, permanentes Lernen und Umbruch auseinandersetzen.

Diese neuen Themenfelder brachten Unsicherheit und Vertrauensverlust mit sich. Aus dieser Situation heraus wurde ein neues Konzept entwickelt, nämlich das des Managements des Wandels (Change Management). Hintergrund war der Gedanke, Veränderungen nicht nur passiv mitzuerleben, sondern diese auch aktiv mitzugestalten. Die Führungskräfte standen vor der Aufgabe, den Mitarbeitenden die Angst vor dem Neuen zu nehmen und sie als Verbündete zu gewinnen (vgl. [Simon 2002, 81f.]).

Die meisten Organisationstheorien würden zustimmen, dass der Wandel ein Unterschied in Form, Qualität oder Zustand über eine gewisse Zeit in einer Einheit ist (vgl. [Garud/Van de Ven 2002, 207]). Diese Einheit kann z.B. eine Strategie, eine Abteilung, eine Arbeitsplatzanforderung, eine strategische Geschäftseinheit, ein Unternehmen oder ein gesamter Industriezweig sein. Folglich handelt es sich beim Change Management um technische, strategische, organisatorische, betriebswirtschaftliche und menschlich-soziale Veränderungen, die in einer Verknüpfung harter und weicher Faktoren realisiert werden. Die Aufgabe des Change Managers besteht darin, Menschen, Informationen, Ressourcen und Prozesse zielgerichtet zu steuern, um Veränderungen oder Anpassungen zu bewirken. Der Schwerpunkt wird meistens im Human-Resources-Bereich liegen, denn Veränderungen stoßen bei Mitarbeitenden oft auf Widerstände (vgl. [Simon 2002, 83]).

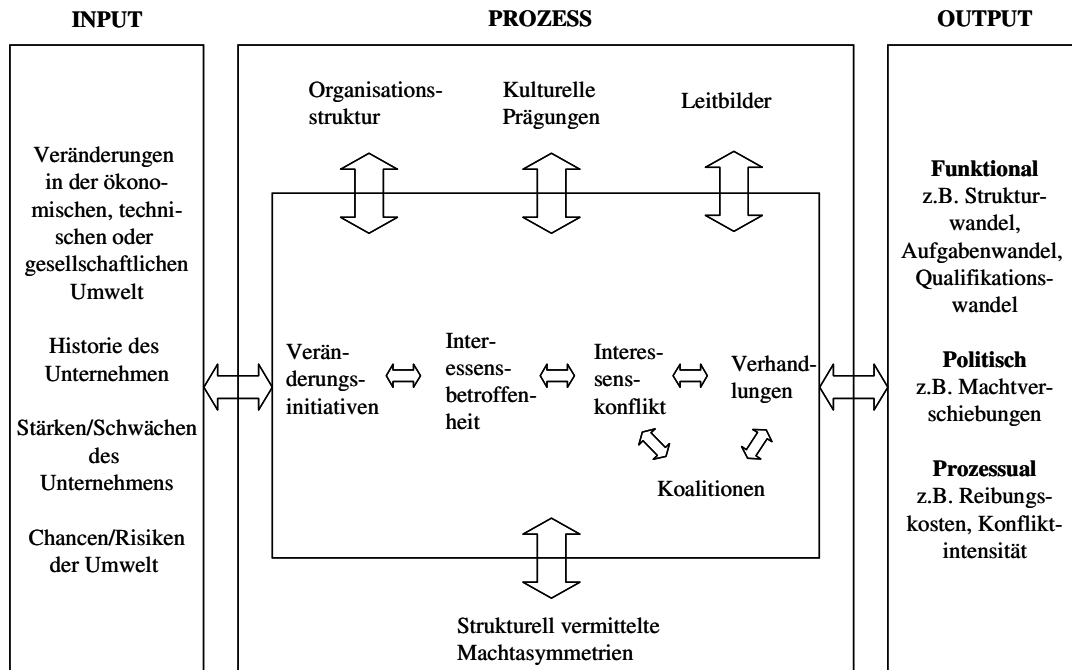


Abbildung 14: Grundmodell der Politik in Reorganisationsprozessen [Schirmer 2000, 211]

Wie Abbildung 14 zeigt, kommt es in Change-Prozessen häufig zur Bildung diverser Koalitionen, die unterschiedliche Interessen im Unternehmen vertreten. Ist eine Veränderungsinitiative bezüglich der Einführung von E-Learning gestartet worden, kommt es unterschiedlichen Interessensbetroffenheiten und auch zu Interessenskonflikten. Z.B. haben der Vorstand, der Betriebsrat, die IT-Abteilung und die Trainer jeweils andere Interessen. Diese können untereinander Koalitionen bilden, deren kongruenten Wünsche in Verhandlungen ausdiskutiert werden müssen. Als mögliches Ergebnis kommt es zu Machtverschiebungen innerhalb der Personalabteilung oder zu einem Aufgabenwandel bei den Trainern.

Organisatorischer Wandel braucht Ziele, Inhalte und Konzepte um nicht zum Selbstzweck zu werden (vgl. [Ridder et al. 2001, 197]). Die Notwendigkeit zum Wandel kann entweder von externen Gegebenheiten bestimmt werden, oder durch das Unternehmen selbst induziert werden. Durch Veränderungen von politischen Systemen, der wirtschaftlichen Lage, rechtlichen Rahmenbedingungen oder Technologien ist das Unternehmen gezwungen, Anpassungen vorzunehmen, die es selbst nicht beeinflussen kann. Einige externe Gegebenheiten wie z.B. Beschaffungsmärkte können vom Unternehmen partiell beeinflusst werden und somit ist die Veränderung nicht ausschliesslich auf Reaktionen beschränkt. Wenn der Wandel vom Unternehmen selbst ausgelöst wird, kann das Management aktiv darauf Einfluss nehmen (vgl. [Eckardstein/Zauner 1999, 366]).

### 2.10.1 Strategien des Wandels

In der Literatur wird zwischen zwei Arten des Wandelablaufs unterschieden (vgl. [Krüger 1999, 868]):

- Im Evolutionsmodell vollzieht sich der Wandel in vielen kleinen Schritten. Es bietet der Organisation die Möglichkeit zu lernen und Neues zu schaffen. Vorteile werden darin gesehen, dass nur ein Wandel in kleinen Schritten akzeptiert wird und somit erfolgreich ist (vgl. [Pettigrew 1985, 471]).
- Das Revolutionsmodell schlägt vor, Wandel in wenigen aber grossen Sprüngen zu vollziehen, da Wandel eher selten, dann aber in raschen Schritten vollzogen werden soll. Die Bereitschaft zu einem solchen Vorgehen ist tendenziell in Krisensituationen am höchsten.

Allerdings bleibt die Frage offen, welches Modell unter welchen Bedingungen anzuwenden ist und ob beide Entwicklungsformen parallel praktiziert werden können. In modernen Ansätzen sind beide Modelle zu finden. So z.B. beruht der Ansatz der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse auf dem Evolutionsmodell, jener des Business Reengineering auf dem Revolutionsmodell mit einer raschen Abkehr vom Ist-Zustand und einer strikten Unternehmensleitung. Die folgende Tabelle stellt die beiden Modelle in den Kernpunkten gegenüber:

|                            | <b>Revolutionsmodell</b>   | <b>Evolutionsmodell</b>  |
|----------------------------|--|--|
| Grundidee                  | - Erheblicher Druck ist nötig, um Wandlungsbarrieren zu überwinden   | - Zuviel Wandel auf einmal kann vom System nicht verkraftet werden   |
| Charakteristik des Wandels | - Tiefgreifende und umfassender Wandel (Quantensprung)<br>- Begrenzte Zeitdauer<br>- Diskontinuierlicher Prozess<br>- Revolution | - Entwicklung in kleinen Schritten<br>- Dauerhafter Lernprozess<br>- Kontinuierlicher Prozess<br>- Evolution |
| Transformationslogik       | - Synoptisches Vorgehen<br>- Einheitliche Fremdregelung<br>- Vorgehen nach Plan  | - Inkrementelles Vorgehen<br>- Vielfältige Selbstregelung<br>- Erfahrungsgestütztes Lernen                   |
| Rolle des Managements      | - Architekt des Wandels<br>- Rationaler Planer   | - Prozessmoderator<br>- Coach  |

|         |  |   |
|---------|--|---|
| Chancen | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare Trennung von Ruhephasen und Wandlungsphasen</li> <li>- Hohe Änderungsbereitschaft in Krisensituationen</li> <li>- Wandel aus einem Guss</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklungsrhythmus korrespondiert mit Entwicklungsfähigkeit</li> <li>- Kleine Veränderungen wirken natürlich</li> <li>- Erwerb von Selbstentwicklungsfähigkeiten</li> </ul>  |
| Risiken | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrenzte Planbarkeit</li> <li>- Hohe Instabilität in der Wandlungsphase</li> <li>- Schwere Einbrüche bei zu später Reaktion</li> <li>- Hoher Handlungsbedarf begünstigt kurzfristige Verbesserungen zu Lasten langfristiger Entwicklungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ständige Unruhe (Herumexperimentieren)</li> <li>- Bei hoher Umweltdynamik zu langsam</li> <li>- Fraglich, ob Diskontinuität zu verkräften ist</li> <li>- Begrenzte Fähigkeit, sich selbst in Frage zu stellen</li> </ul> |

Tabelle 2: Modelle des Wandels [Krüger 1999, 871]

### 2.10.2 Widerstände gegen Veränderung

Der Umfang des Widerstands gegenüber Veränderungen steht im Verhältnis zu dem, was Mitarbeitende des Unternehmens gewinnen oder verlieren können. Darüber hinaus hängt er vom Volumen der Veränderungen und von der vorherrschenden Unternehmenskultur ab (vgl. [Strebel 1998, 629]). In Unternehmen herrscht sehr oft eine betriebswirtschaftliche Sach-Logik vor (vgl. [Doppler et al. 2002, 109]). Veränderungsbereitschaft hat aber immer etwas mit einer Psycho-Logik und einer Sozio-Logik zu tun. Alle drei Dimensionen sind in Change-Prozessen gleichbedeutend, sie verhalten sich aber komplementär zueinander.

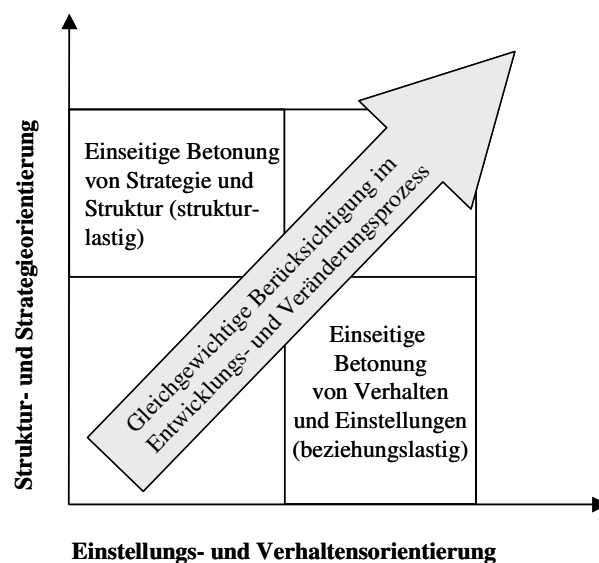


Abbildung 15: Struktur und Verhalten [Doppler et al. 2002, 111]



Ein Unternehmen, welches über eine offene Kultur verfügt, in der sich veränderungsbereite Change Agents finden, wird vergleichsweise leichter mit Veränderungen umgehen als solche mit einer sehr starren Kultur.

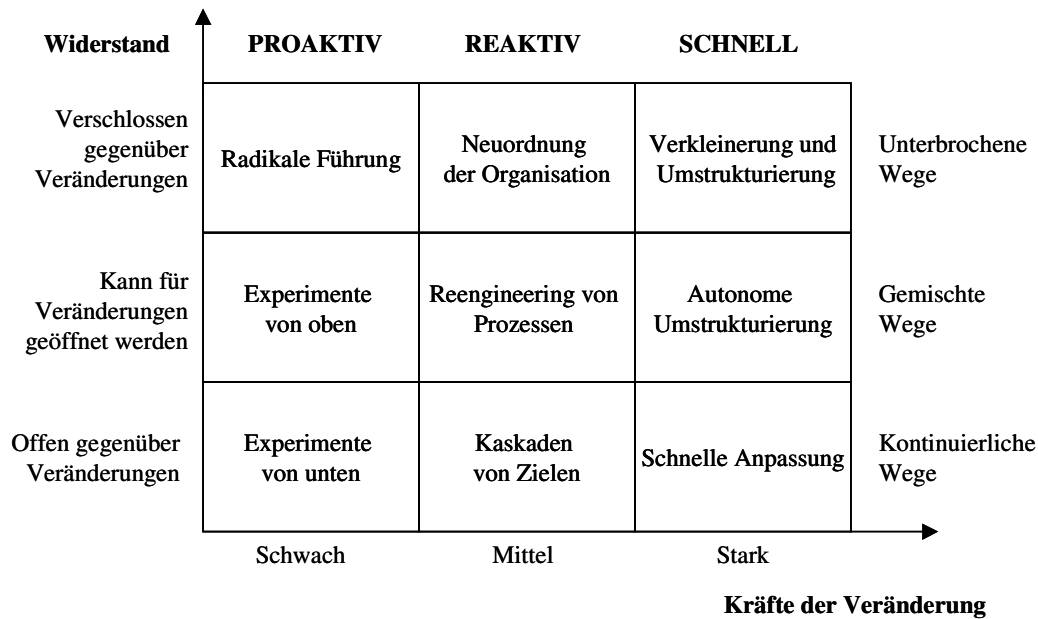


Abbildung 16: Gegenüberstellung von Wegen der Veränderung [Strebel 1998, 630]

Die Graphik verdeutlicht, dass unterschiedliche Situationen abweichende Wege der Veränderung benötigen, es existiert also kein Standardrezept für den Umgang mit Wandel.

Anwander [2002, 64] identifiziert fünf Gruppen, die durch ihre unterschiedliche Einstellung zu den geplanten Entwicklungen voneinander unterschieden werden.

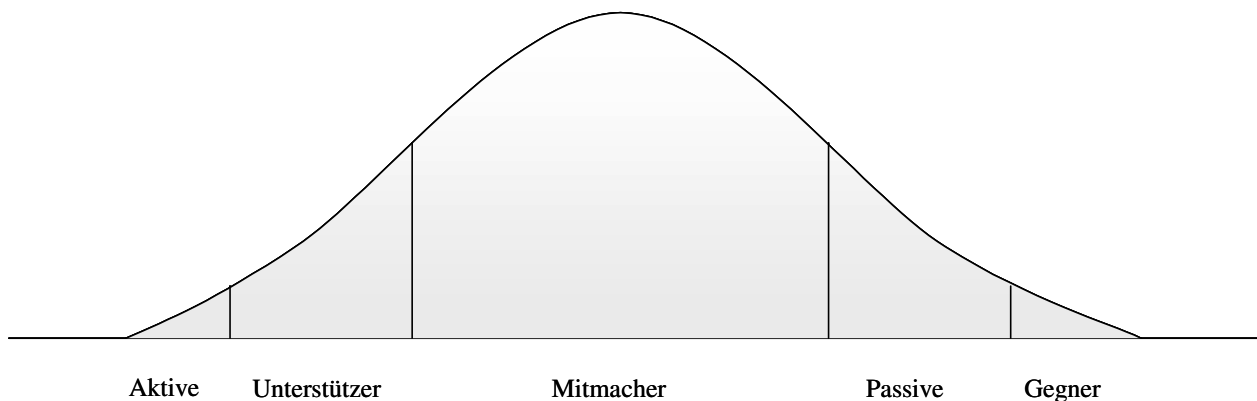


Abbildung 17: Verteilung der Gruppen im Strategieverwirklichungsprozess [Anwander 2002, 64]

Aktive suchen selbständig Aufgaben, bei denen sie von Anfang an tatkräftig mitarbeiten können. Sie treiben den Prozess auch dann voran, wenn es keine konkrete Aufforderung dazu gibt. Unterstützer bringen sich dann in das Geschehen mit ein, wenn sie verstanden haben, in welche Richtung die Veränderung weist. Sie benötigen aber Orientierung von anderen. Wenn sie diese erhalten haben, setzen sie sich voll

und ganz für die Veränderung ein. Mitmacher warten zunächst ab, ob sich das Unternehmen auch tatsächlich verändert. In der frühen Entwicklungsphase verhalten sie sich weitgehend neutral. Die Passiven blockieren den Prozess zwar nicht, zeigen aber auch kein Interesse, sich an der Veränderung aktiv zu beteiligen. Gegner hingegen versuchen, den Prozess aktiv zu behindern, weil er nicht ihren persönlichen Interessen entspricht. Sie können auch andere Akteure beeinflussen und auf ihre Seite ziehen, indem sie latente Unsicherheiten bestärken.

Wie der Wandel im unternehmerischen Umfeld, so ist auch Change Management heute nicht mehr eine aussergewöhnliche Situation, sondern Daueraufgabe und Kerngeschäft des Managements. Der enorme Druck hinsichtlich verkürzter Produktzyklen und zunehmender Kosten verlangt nach organisatorischen Antworten, die aber selbst wiederum nicht mehr über einen längeren Zeitraum stabil gehalten werden können (vgl. [Eckardstein/Zauner 1999, 382]).

## 2.11 Bezug zur Forschungsfrage

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Wie kann E-Learning im Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt werden und wie kann dies überprüft werden?

Der Vorteil einer strategischen Verankerung von E-Learning für ein Unternehmen liegt darin, dass Strategien die grundsätzlichen Aktionsfelder, die Richtung der Unternehmensentwicklung, das Handlungsfeld eines Unternehmens festlegen, Chancen und Risiken planen und Bezug auf dessen Umwelt nehmen. Durch eine strategische Verankerung bietet sich für E-Learning die Chance, aus einer Probephase herauszutreten und in einen Normalbetrieb zu gelangen und somit fest in der Aus- und Weiterbildung von Unternehmen verankert zu werden.

Ein zweiter Vorteil einer strategischen Verankerung liegt darin, dass sich die Verantwortlichen durch den Strategieprozess auf zukünftige Themen fokussieren und somit ihre Anstrengungen auf ein gemeinsames Ziel ausrichten.

Strategien zielen darauf ab, den Bestand und die Rentabilität dauerhaft sicherzustellen und die Ausstattung mit Ressourcen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu sichern. Damit E-Learning dauerhaft im Unternehmen verankert bleibt und es dem Unternehmen hilft, Wettbewerbsvorteile zu entfalten, sollte E-Learning strategisch verankert werden.

Die E-Learning-Strategie ist eine Konkretisierung der Personalstrategie. Die Personalstrategie dient u.a. dazu, festzulegen, wie die Mitarbeitenden aus- und weitergebildet werden. Die E-Learning-Strategie spielt hier eine wesentliche Rolle, da mit ihr festgelegt wird, in welchem Umfang und in welcher Art E-Learning in die Aus- und Weiter-

bildung eines Unternehmens integriert wird. Die E-Learning-Strategie führt einerseits zu einer vertikalen Koordination über einzelne Hierarchieebenen, andererseits zu einer horizontalen Koordination zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen (z.B. Personal und IT-Abteilung).

Die Implementierung der E-Learning-Strategie soll dazu führen, dass sie nicht nur planerisch durchdacht und verabschiedet wird, sondern auch tatsächlich realisiert wird. Bei der Kommunikation und der transparenten Darstellung der Strategie kann ein strategisches Programm helfen. Darin wird festgelegt, welche Massnahmen (z.B. Kommunikationskonzepte) ergriffen werden, damit die E-Learning-Strategie auch umgesetzt wird.

Die Unternehmenskultur spielt bei der Umsetzung der E-Learning-Strategie eine entscheidende Rolle. Der Unterschied zwischen Kultur und Strategie sollte so gering wie möglich gehalten werden. Eine notwendige Veränderung der Unternehmens- bzw. Lernkultur sollte mit einem speziellen Change-Programm unterstützt werden.

### 3 Performance-Measurement-Systeme

*Eine schlecht beherrschbare Welt des Wandels  
kann nicht mit Instrumenten  
für eine stabile Welt  
bewältigt werden.*

*Jochem Piontek*

Das folgende Kapitel soll dem Leser einen Überblick über Controlling im Allgemeinen und Personalcontrolling bzw. Bildungscontrolling im Speziellen geben. Anschliessend an diese Ausführungen werden Performance-Measurement-Systeme vorgestellt und vertieft auf das Instrument der Balanced Scorecard eingegangen.

#### 3.1 Der Controllingbegriff

Der heutige Begriff des Controlling, so wie er in der deutschen Sprache üblicherweise gebraucht wird, leitet sich vom englischen Verb „to control“ ab. Häufig wird bei Unwissenheit der Begriff mit „Kontrolle“ übersetzt. Jedoch bezeichnet das Wort Inhalte wie Beeinflussung, Überwachung, Steuerung und Beherrschbarkeit (vgl. [Steinle 2003, 6]).

Empirische Untersuchungen in Deutschland zum Controlling ergaben, dass sich im betrachteten Untersuchungszeitraum ein erheblicher Wandel im Verständnis der Controlling-Aufgaben vollzogen hat. Während zu Beginn noch Anforderungen wie Buchhaltung und Bilanzierung gestellt wurden, kamen später Bereiche wie Berichtswesen und Budgetierung hinzu. Erst sehr spät wurden strategische Planung sowie Mitgestaltung der Unternehmensziele und der Unternehmenspolitik als Aufgaben des Controlling verstanden (vgl. [Ossadnik 2003, 9]).

#### 3.2 Theoretische Ansätze des Controlling

In jüngster Zeit können betriebswirtschaftlich drei Entwicklungsstufen von Controllingkonzepten unterschieden werden (vgl. [Steinle 2003, 7f.]):

- Kostenrechnungszentrierte Konzepte
- Informationszentrierte Konzepte
- Führungssystemzentrierte Konzepte

Während bei kostenrechnungsorientierten Konzepten ergebnis- und finanztechnische Grössen im Vordergrund stehen, bauen informationszentrierte Konzepte auf der rechnungswesenorientierten Sichtweise auf. Hierbei spielen Gewinn- und Erfolgsrechnungen eine grosse Rolle, um eine bestmögliche Führung des Unternehmens zu

gewährleisten. Führungssystemzentrierte Ansätze verfolgen einen weitreichenderen Anspruch: Neben den kostenrechnerischen und informationsversorgungsbezogenen Aufgabenstellungen des Controlling wird insbesondere die quantitative und qualitative Unterstützung der Unternehmensführung betont.

Ähnlich wie Steinle unterscheidet auch Weber [2002, 21ff.] drei wesentliche Begriffssichten in der Theorie:

- Controlling als Informationsversorgungsfunktion
- Controlling als spezielle Form der Führung
- Controlling als Koordinationsfunktion

Der letztgenannte Ansatz geht davon aus, dass das Unternehmen eine Differenzierung bezüglich des Planungs- und Kontrollsystems einerseits und des Informationsversorgungssystems andererseits vorgenommen hat. Daraus entsteht ein Koordinationsbedarf, den das Controlling decken soll. Diesem Ansatz kommt (zurzeit) in der aktuellen Diskussion die grösste Aufmerksamkeit zu.

Auch Brühl [2004, 37] hebt die Entwicklungsschritte des Controlling, wie sie Weber aufgezeigt hat, hervor. Er erweitert sie allerdings um einen letzten, der sich aus der Kritik an dem koordinationsorientierten Ansatz entwickelt hat. Dieser neue Ansatz sieht die Rationalitätssicherung der Führung als wichtigste Aufgabe des Controlling (vgl. [Lange/Schaefer 2003, 399ff.]). Diese relativ breite Aufgabenstellung wird durch die konkreten Defizite im Führungssystem eingengt. Im Sinne einer ersten Arbeitsabgrenzung kann das Controlling also mit Aufgabenkomplexen der Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Führungsunterstützung sowie der Koordination beschrieben werden (vgl. [Steinle 2003, 6; Preissner 2003, 3]). Diese Kernaufgaben sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig (vgl. [Schulte 2002, 2]).

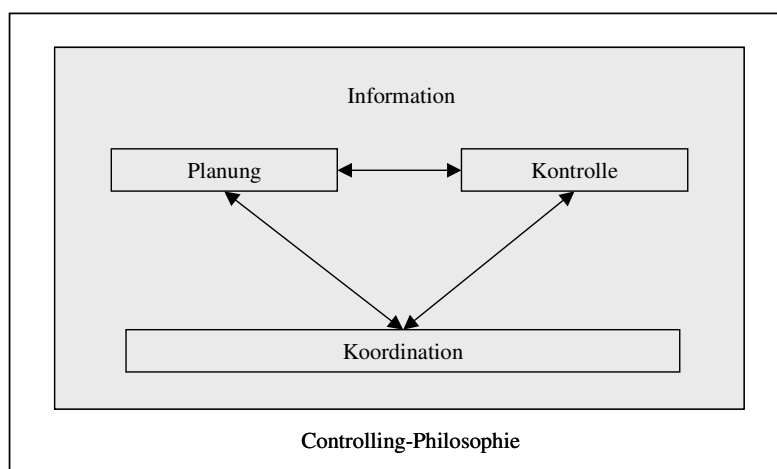


Abbildung 18: Aufgabenbereiche des Controlling

Die vier Kernaufgaben des Controlling werden ergänzt durch eine Controlling-Philosophie, die den Gedanken der wirtschaftlichen, ertragsorientierten Steuerung des Unternehmens in den Köpfen der Mitarbeitenden verankern soll. Aufgabe der Controlling-Stelle ist somit die Bereitstellung der nötigen Controlling-Instrumente sowie die Organisation des Controlling und die Beratung der Führungskräfte (vgl. [Baier 2000, 24]).

Eine sehr praxisnahe Definition von Controlling liefert das Österreichische Controller-Institut:

*Controlling ist eine DENKHALTUNG FÜR ALLE FÜHRUNGSKRÄFTE! Es handelt sich dabei um eine „Führungsphilosophie“, da davon ausgegangen wird, dass alle Führungskräfte in ihrem Fachbereich Controlling-Gedanken ein- und umsetzen [Baier 2000, 24].*

Die Kernmerkmale einer modernen Controllingkonzeption können folgendermassen zusammengefasst werden (vgl. [Steinle 2003, 15]):

- Grundcharakteristik der Controllingfunktion ist die Führungsunterstützung.
- Diese Unterstützung zeigt sich im Allgemeinen als quantitative oder qualitative Koordinationsverbesserung.
- Hauptbereiche der Koordination sind Planung, Kontrolle und Informationsversorgung, wobei auch Abstimmungen mit der Organisation, der Führung sowie dem strategischen Management und der Unternehmenspolitik zu leisten sind.
- Die Unterstützungsleistung soll die Erreichung aller unternehmerischen Ziele bestmöglich fördern.

### **3.3 Personalcontrolling**

In den letzten Jahren entwickelte sich der Trend, neben dem allgemeinen Controlling als Zentralbereich des Unternehmens auch Controllingstellen in den Funktionalbereichen zu besetzen. Dieser Trend hat auch vor den Personalabteilungen nicht Halt gemacht (vgl. [Scherm 1996, 564]). So entwickelten sich spezielle Controllingverfahren für unterschiedliche Abteilungen. Mehr und mehr spielen Marketingcontrolling, Vertriebscontrolling, Logistikcontrolling und auch Personalcontrolling eine bedeutende Rolle in der Unternehmensführung (vgl. [Preissner 2003, 3]).

Jedoch darf hinsichtlich dieses Trends nicht vergessen werden, dass ein Personalcontrolling in Abhängigkeit von der Entwicklung des Controlling auf Unternehmensebene aufgebaut werden soll. Dabei muss das Personalcontrolling eine Verbindung zwischen dem Personalbereich und dem Controlling anderer Unternehmensbereiche sowie der Zentrale sichern (vgl. [Oechsler 1997, 128]).

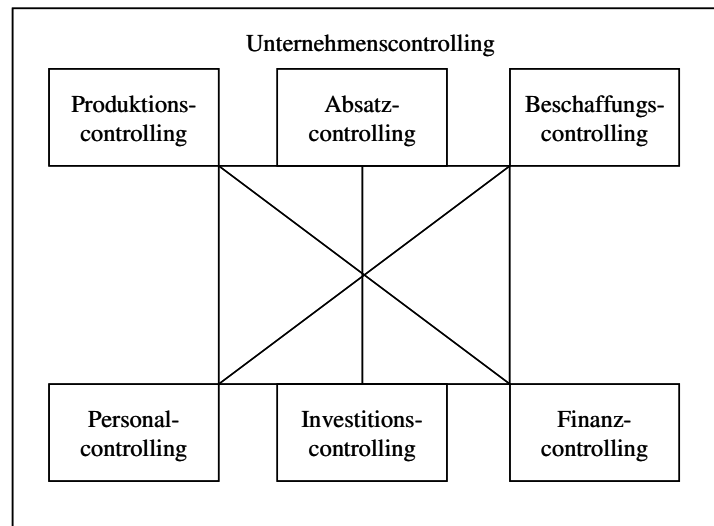


Abbildung 19: Integriertes Personalcontrolling (in Anlehnung an [Wambach 2003, 133])

Der Einsatz von modernen Controllinginstrumenten hat im Personalbereich noch keine lange Tradition, da die Abteilung früher oft sehr verwaltungsorientiert war (vgl. [Hummel 2001, 34]). Heute müssen sich Personalverantwortliche neuen Herausforderungen, wie technologischen und demografischen Entwicklungen, stellen.

*Das Personalcontrolling hat sämtliche Führungsaktivitäten im Bereich der Personalwirtschaft zu koordinieren, sowie durch Entscheidungsunterstützung und Informationsversorgung Servicefunktionen gegenüber dem Personalmanagement zu erbringen [Ossadnik 2003, 478].*

*Personalcontrolling ist die Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und richtet sich als Querschnittsfunktion auf die anderen Teilbereiche des Personalmanagements (Personalmarketing, -beschaffung, -entwicklung etc.) [Bertram 2001, 205].*

Das Personalcontrolling soll somit sicherstellen, dass personalwirtschaftliche Entscheidungen gemäss den Unternehmensvorgaben und -zielen getroffen werden und dass der Einsatz von personalwirtschaftlichen Instrumenten einen Erfolgsbeitrag leistet (vgl. [Scherer 1996, 564f.]).

### 3.3.1 Aufgaben und Instrumente des Personalcontrolling

Folgende Aufgaben sind vom Personalcontrolling zu übernehmen (vgl. [Simons et al. 1998, 218ff.]):

| <b>Koordinationsfunktionen</b>   | <b>Servicefunktionen</b>  |
|--|---|
| - Koordination der strategischen und operativen sowie der unternehmensbereichsspezifischen Personalbedarfs-, -beschaffungs-, -einsatz-, -freisetzung- und -entwicklungsplanung                                   | - Beschaffung von Informationen über Personalbeschaffungsalternativen, Arbeitszeitmodelle, etc.                 |
| - Koordination der Personalbedarfs-, -beschaffungs-, -einsatz-, -freisetzung- und -entwicklungsplanung mit Investitions-, Finanz- und anderen betrieblichen Teilplanungen auf strategischer und operativer Ebene | - Gestaltung eines Personalinformationssystems über Lohn- und Gehaltskosten, Fehlzeiten, Bildungsmaßnahmen etc. |
| - Koordination von Personalplanung und -kontrolle  | - Personalkostenplanung   |
| - Abstimmung individueller Arbeitsverträge mit den dezentralen Steuerungskonzepten der Zentrale  | - Stärken/Schwächen-Analyse des Mitarbeiterpotenzials   |
| - Entwicklung und Implementierung von Anreizsystemen für effiziente Personalauswahl, -entwicklung und -führung   |   |

*Tabelle 3: Aufgaben des Personalcontrolling [Ossadnik 2003, 478]*

Bei der Übertragung des Controlling auf das Personalmanagement müssen spezifische Problemstellungen und Zielsetzungen beachtet werden. In erster Linie sind neben wirtschaftlichen auch soziale Zielsetzungen zu berücksichtigen. So ergeben sich neben dem auf klassischen Daten, Kenngrößen und Instrumenten basierenden Controlling Erweiterungen aber auch Einschränkungen (vgl. [Freund et al. 2003, 204]).



| <b>Erweiterung</b>                                      | <b>Neben</b>                          |
|---|---------------------------------------|
| Soziale Qualifikationsbewertung                         | Fachliche Qualifikationsbewertung     |
| Entwicklungspotenziale                                  | Qualifikationspotenziale              |
| Arbeitszufriedenheit                                    | Leistungsergebnis                     |
| Leistungsmotivation/-identifikation                     | Potenzialbewertung                    |
| Soziale Folgen von Entscheidungen                       | Ökonomische Folgen von Entscheidungen |
| Arbeitssituation  | Marktsituation                        |
| Qualitative Datenanalyse                                | Quantitative Datenanalyse             |
| <b>Eingrenzungen</b>                                    |                                       |
| Daten (Intimsphäre muss gewahrt bleiben)                |                                       |
| Erhebungsmethoden (z.B. wegen der Anonymität)           |                                       |
| Datenauswertung (Kennziffern und Persönlichkeitssphäre) |                                       |

*Tabelle 4: Besonderheiten des Personalcontrolling [Freund et al. 2003, 204]*

Das Personalcontrolling kann auf einer quantitativen und qualitativen Ebene durchgeführt werden. Quantitatives Personalcontrolling umfasst vor allem den Bereich der Personalkostenaufstellung und den wirtschaftlichen Umgang mit diesen. Seine Aufgaben bestehen hauptsächlich in der Optimierung der Personalkosten im Personalbereich und im gesamten Unternehmen sowie in der Steuerung der Effizienz des Personaleinsatzes. Das qualitative Personalcontrolling hat die Aufgabe, die Personalarbeit zu überprüfen. Methoden des qualitativen Personalcontrolling sind Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen oder mündliche Gruppenbefragungen. Kernthemen sind oft die Kommunikation im Unternehmen, das Organisationsklima und die Unternehmensführung.

Die Berücksichtigung qualitativer Daten erfordert sowohl ein aufwändiges Erhebungsinstrumentarium als auch eine entsprechende Informationstechnologie, in der die gewonnenen Daten erfasst, aufbereitet und bearbeitet werden können. Das Management muss aber auch bereit sein, diese Kosten zu tragen und die ausgewerteten Daten in seinen Entscheidungen zu berücksichtigen (vgl. [Oechsler 1997, 132]).

Personalcontrolling kann aber auch nach seiner Ausrichtung in strategisches und operatives Controlling abgegrenzt werden (vgl. [DGFP 2001, 20]). Während sich auf der strategischen Ebene das Personalcontrolling vor allem mit der Frühwarn-Funktion und seiner Mitwirkung bei der Sicherstellung des langfristig erforderlichen Mitarbeiterpotenzials befasst, umfasst die operative Problemebene vor allem die Koordination

der Kostenplanung sowie der mittelfristigen Massnahmenplanung. In der Praxis findet diese Trennung aber kaum statt (vgl. [Freund et al 2003, 205f.]).

Die folgende Tabelle listet die zentralen Instrumente des Personalcontrolling auf:

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| Personalbeurteilung    | Personalportfolio  |
| Mitarbeiterbefragung   | Prozessmanagement  |
| Personalkostenanalyse  | Benchmarking       |
| Humanvermögensrechnung | Kennzahlensysteme  |
| Früherkennungssysteme  | Balanced Scorecard |

*Tabelle 5: Zentrale Instrumente des Personalcontrolling (in Anlehnung an [Freund et al. 2003, 207])*

Insbesondere die Personalentwicklung soll dem Aufbau künftiger Erfolgspotenziale dienen und ist somit eher der strategischen Ebene zuzuordnen. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen von Personalentwicklungsmassnahmen müssen sich daher auf langfristige Erfolgsrechnungen stützen. Da Zahlungswirkungen solcher Massnahmen nur sehr schwer zu berechnen sind, sind Investitionsrechnungen in der Personalentwicklung nur eingeschränkt geeignet. Von grösserem Nutzen in der praktischen Anwendung können Humanvermögensrechnungen sein (vgl. [Ossadnik 2003, 479]).

Eine besondere Schwierigkeit besteht dabei in der Ermittlung des Ergebnisbeitrags der einzelnen personalwirtschaftlichen Massnahmen (Zurechnungsproblematik). Wichtige erfolgsbestimmende Faktoren wie z.B. Kommunikation, Führungsstil etc. entziehen sich einer Quantifizierung bzw. monetären Bewertung. Personalcontrolling ist dann auf qualitative Urteile und Aussagen begrenzt. Kausalzusammenhänge zwischen Massnahmen und betriebswirtschaftlichen Ergebnissen sind nur sehr schwer aufzustellen (vgl. [Bertram 2001, 205]).

### 3.3.2 Probleme des Personalcontrolling

Bedingt durch die wirtschaftliche Bedeutung und die kurzfristig geringe Beeinflussbarkeit des Faktors Personal ist Personalcontrolling zu einer bedeutenden Aufgabe des Personalmanagements geworden. Allerdings kämpft es mit einigen Schwierigkeiten, wie im vorigen Kapitel schon erwähnt, treten immer wieder Grundprobleme auf (vgl. [Scherm 1996, 565]):

- Zurechnungsprobleme: Es steht zwar ausser Frage, dass es einen wesentlichen Zusammenhang zwischen dem Leistungsverhalten der Mitarbeitenden und dem Unternehmenserfolg gibt, allerdings sind Wirkungszusammenhänge noch nicht

so weit geklärt, dass Veränderungen eindeutig Ursachen zugerechnet werden können.

- Probleme bei der Datenerhebung: Zum einen ist die Quantifizierung der Erreichung sozialer oder individueller Ziele nicht immer ohne weiteres durchzuführen, zum anderen sind Abweichungsursachen und Einflüsse auf das Leistungsverhalten der Mitarbeitenden nur qualitativ zu erfassen.

Diese Probleme spielen in anderen Bereichen eher eine untergeordnete Rolle. Sie führen aber häufig dazu, dass das Personalcontrolling bei der Ermittlung der Beiträge personalwirtschaftlicher Massnahmen zum Unternehmenserfolg scheitert. Aber auch die Frage der Akzeptanz des Personalcontrolling spielt eine grosse Rolle und Datenschutz und betriebliche Mitbestimmung haben einen grossen Einfluss. Nicht zuletzt kann die Sorge der Menschen, zum „gläsernen Mitarbeitenden“ zu werden, eine erfolgreiche Umsetzung des Personalcontrolling gefährden oder sogar verhindern (vgl. [Bertram 2001, 207]).

Die/der Personalverantwortliche steht vor der Herausforderung, nachzuweisen, dass die personalwirtschaftlichen Kennzahlen in einem ursächlichen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen, und dies lässt sich praktisch nur sehr schwierig durchführen (vgl. [Thönnessen 2003, 72]). Jedoch sollte dies keine Ausrede für Personalverantwortliche sein, sich dem Thema nicht anzunehmen. Kennzahlen, die vielleicht nicht klar abgegrenzt sind, trotzdem aber aussagekräftig bleiben, zeigen den Wertbeitrag der Abteilung besser als gar keine Kenngrössen. Das Problem der Isolierung äusserer Einflüsse wird wohl immer aufrecht bleiben. Die Herausforderung, der sich Personalverantwortliche stellen müssen ist, wie sie mit dieser Unschärfe umgehen und welche Kenngrössen ermittelt werden können, die zwar von anderen Einflussgrössen in einer gewissen Abhängigkeit stehen, trotzdem aber den Erfolgsbeitrag der geleisteten Personalarbeit widerspiegeln.

### **3.4 Bildungscontrolling**

Die Aufgaben des Personalcontrolling wurden oben bereits dargestellt. In der Folge wird eine Vertiefung auf die Personalentwicklung und insbesondere auf das Bildungscontrolling vorgenommen, da diese für den Bereich E-Learning am bedeutendsten sind.

Kostendruck und die Notwendigkeit eines verbesserten Ergebnismachweises zwingen die Bildungsabteilung, verstärkt zu planen, zu steuern sowie Erfolgskontrollen durchzuführen (vgl. [Becker 2004, 9]). Bildungscontrolling ist ein Teilbereich des Personalcontrolling und somit ein integraler Bestandteil von diesem. Bildungscontrolling hat nach Hummel [2001, 25] die Aufgabe, den Unternehmensbezug von Weiterbildung transparent zu machen und damit aufzuzeigen, wo, wie und in welchem Ausmass sich Weiterbildungsmassnahmen auswirken.

*Aufgabe des Bildungscontrolling ist es, Informationen für Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben von Prozessen der Qualifizierung bereitzustellen. Untersuchungsobjekt sind dabei alle Massnahmen und Strukturen des betrieblichen Bildungssystems (Aus-, Fort- und Weiterbildung) [Hummel 2001, 14].*

*Bildungscontrolling ist ein permanenter Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsprozess zur Überwachung und Steuerung der unternehmenszielorientierten Umsetzung von Bildungsmassnahmen [Lehnert 1999, 11].*

Oberstes Ziel von Bildungscontrolling ist, durch zielgerichtete Qualifizierungsmassnahmen strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu erlangen. Diese Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele dient auch der Rechtfertigung der Existenz einer Bildungsabteilung. Somit ist die Steuerung und Dokumentation von Kosten, Qualität und Erfolg betrieblicher Bildungsdienstleistungen eine wichtige Aufgabe des Bildungscontrolling. Die Bildungsangebote müssen auf die Unternehmensziele ausgerichtet sein. Als Konsequenz daraus resultiert, dass es keine Bildungsangebote mehr geben kann, bei denen nicht klar ist, welches Ziel sie haben und welchem Zweck sie bei der Wertschöpfung des Unternehmens dienen (vgl. [Hummel 2001, 28]).

Wie im Personalcontrolling werden zwei Schwerpunkte im Bildungscontrolling unterschieden: das operative und das strategische Controlling (vgl. [Eppler/Mickeler 2003, 46f.]). Ersteres zielt darauf ab, die betrieblich erforderte Bildungsarbeit möglichst effizient zu erreichen. Mit dem strategischen Bildungscontrolling wird überprüft, ob die Ziele und Schwerpunkte der Bildungsarbeit richtig gesetzt wurden, d.h. auf die Unternehmensziele abgestimmt sind.

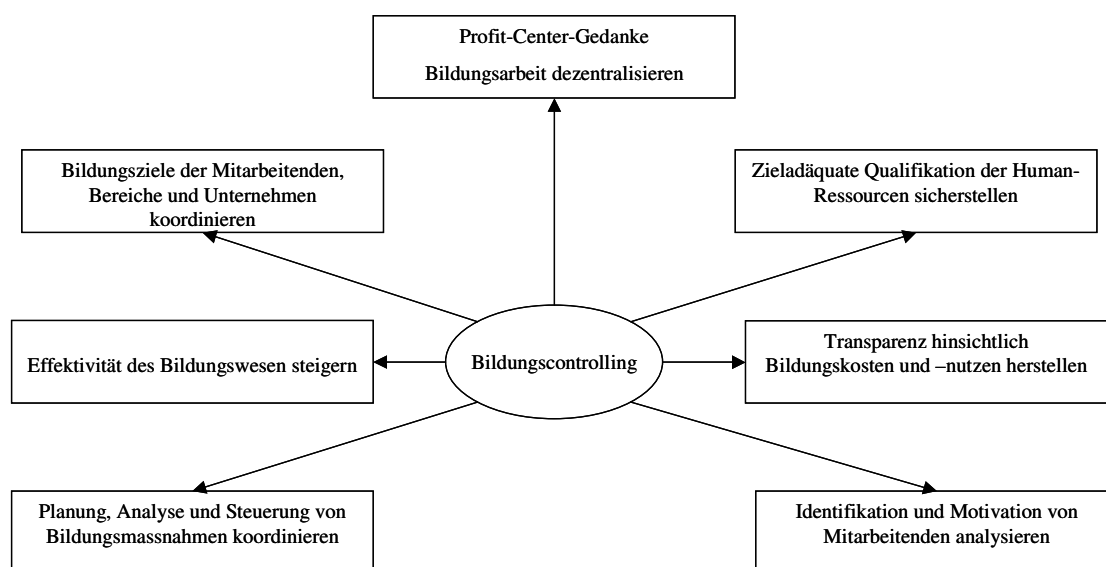


Abbildung 20: Ziele des Bildungscontrolling (in Anlehnung an [Hummel 2001, 14])

### 3.4.1 Instrumente des Bildungscontrolling

Instrumente sind darauf ausgerichtet, die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Bildungsarbeit zu erfassen und in allgemein gebräuchlichen ökonomischen Begriffen zum Ausdruck zu bringen, wobei die Einbringung von qualitativen Daten berücksichtigt werden sollte (vgl. [Oechsler 1997, 133]).

*Instrumente sind reglementierte Anweisungen zur Informationsgewinnung, -verarbeitung und -übermittlung für das Führungssystem. Sie werden als Hilfsmittel verwendet, um Managementaufgaben zu lösen [Brühl 2004, 39].*

Die Analyse von Bildungsmassnahmen kann analog zum Personalcontrolling auf drei Ebenen stattfinden (vgl. [Hummel 2001, 34f.; Bank 1997, 222ff.]):

- Kostencontrolling: Gegenstand der Betrachtung sind die Entwicklung und die Struktur der Bildungskosten und der Kosten der Bildungsabteilung. Als Instrument werden traditionelle Budget- und Abweichungsanalysen bzw. Soll-/Ist-Vergleiche verwendet.
- Wirtschaftlichkeitscontrolling bzw. Effizienzcontrolling: Gesteuert soll hierbei der Ressourceneinsatz für Bildungsaktivitäten und -prozesse werden. Als Controllinginstrument werden kalkulatorische Sollkosten mit den tatsächlich anfallenden Ist-Kosten verglichen. Dieses Vorgehen soll dazu führen, Ressourcen effizient einzusetzen um eine Verschwendung zu vermeiden.
- Erfolgscontrolling bzw. Effektivitätscontrolling: Im Vordergrund bei dieser Controllingart steht die ökonomische Rechtfertigung von Bildungsprozessen, bei denen versucht wird, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu ermitteln. Sie ist die schwierigste der drei Ebenen, da oft eindeutige Zurechnungen nicht stattfinden können. Man kann mit Arbeitsproduktivitätskennziffern arbeiten. Dieser Controllingansatz versucht, Bildungsarbeit als Investition in das Human-Kapital-Vermögen eines Unternehmens zu betrachten. Auf Grund der notwendigen Legitimierung der Bildungsarbeit im Unternehmen wird das Erfolgscontrolling den höchsten Stellenwert im Bildungswesen einnehmen.

Für den Personalbereich existieren drei unterschiedliche Kontrollbereiche:

| <b>Kontrollbereiche der Personalentwicklung</b> |   |
|---|---|
| Kontrollbereich                                 | Information   |
| Kostenkontrolle                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Art und Umfang entstandener Kosten</li> <li>- Verursachende Kostenstellen</li> <li>- Kostenvergleiche alternativer Personalentwicklungsmassnahmen</li> </ul> |
| Rentabilitätskontrolle                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten-Nutzen-Vergleich</li> <li>- Investitionsrechnung</li> <li>- Rentabilitätsschätzungen</li> </ul>   |
| Lernerfolgskontrolle                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfang übertragener Lernerfolge</li> <li>- Qualifikations- und Verhaltensänderungen</li> <li>- Quantitative und qualitative Beurteilungen</li> </ul>         |

*Tabelle 6: Kontrollbereiche der Personalentwicklung [Wilkening 2002, 211]*

Im Gegensatz zur Kosten- und Rentabilitätskontrolle ist die Lernerfolgskontrolle, wie sie Wilkening nennt, nur unzureichend gelöst. Die Probleme liegen wieder einmal in der mangelnden Zurechenbarkeit von Entwicklungsmassnahmen. Deshalb sehen sich Personalverantwortliche oftmals Einflussfaktoren gegenüber, die ausserhalb ihres Einflussbereichs liegen.

### **3.4.2 Kennzahlen im Bildungsbereich**

Kennzahlen können als Instrumente des Bildungscontrolling angesehen werden. In der Wirtschaftspraxis und auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zeigt die Verwendung von Kennzahlen seit langem eine deutlich steigende Tendenz. Deshalb stellt sich die Kenntnis des formalen Aufbaus, des Aussagegehalts und der Anwendungsgrenzen für viele in der Wirtschaft Tätige als zunehmende Notwendigkeit dar (vgl. [Botta 1996, 405]).

*Kennzahlen bezeichnen jene Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form wiedergeben [Reichmann 2003b, 381].*

*Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmässig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen [Jung 2003, 154].*

*Kennzahlen sind Zusammenfassungen von quantitativen Daten. Sie können für alle messbaren (quantifizierbaren) Sachverhalte gebildet werden [Fischbach 2001, 36].*

Kennzahlen finden sich nicht nur in der Betriebswirtschaft, sondern z.B. auch in der Technik und der Naturwissenschaft. Kennzahlen können Mengengrößen (Bestände), Zeitgrößen (Termine, Fristen) und Wertgrößen (Kosten) sein. Eine notwendige Voraussetzung für die Bildung von Kennzahlen sind die Quantifizierbarkeit und die Messbarkeit der abzubildenden Tatbestände. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen stellen Zusammenhänge her, die schnell für Analysen, Planungen und Kontrollen, also Entscheidungen, genutzt werden können.

Die Literatur unterscheidet zwei grundlegende Arten von Kennzahlen (vgl. [Botta 1996, 405f.; Fischbach 2001, 37; Witt 2002, 433]):

- Absolute Kennzahlen sind Einzelzahlen, Summen, Differenzen und Mittelwerte. Es handelt sich dabei um Basis- oder Grundzahlen des Unternehmens oder dessen Umwelt. Als Beispiele können Umsatz, Eigenkapital oder Materialeinsatz genannt werden. Neben den monetären Kennzahlen werden aber auch nicht finanzielle, absolute Kennzahlen verwendet. Beispiele dafür sind Stück oder Anzahl der Mitarbeitenden.
- Relative Kennzahlen oder Verhältniszahlen entstehen durch die Verknüpfung vorhandener Grundzahlen. Unterschieden werden Beziehungszahlen (Umsatz je Mitarbeitenden), Gliederungszahlen (Eigenkapitalquote) und Indexzahlen (Preissteigerung).

Des Weiteren kann zwischen internen und externen Kennzahlen unterschieden werden, je nachdem, ob die Bildung der Kennzahlen ausschliesslich auf Unternehmensdaten beruht oder ob sie aus unternehmensexternen Daten generiert werden.

Wie im Personalcontrolling wird auch im Bildungscontrolling zwischen quantitativem und qualitativem Controlling unterschieden. Das quantitative Bildungscontrolling stellt Sachverhalte dar, die zahlenmässig eindeutig zu erfassen sind. Hierzu werden Investitionen in den Bildungsbereich, das Volumen des Weiterbildungsbedarfs oder die Frequentierung unterschiedlicher Weiterbildungsmaßnahmen gezählt. Das qualitative Bildungscontrolling betrachtet die nicht quantifizierbaren Größen im Bildungsbereich. Unter diesen Bereich fallen die Einstellung der Mitarbeitenden zu Bildungsmaßnahmen, Leistungs- und Potenzialbeurteilungen sowie das Organisationsklima. Ziel des qualitativen Bildungscontrolling ist es sicherzustellen, dass die Wünsche der Kunden berücksichtigt und erfüllt werden und dass die gesetzten Bildungsmaßnahmen dem Bildungsbedarf des Unternehmens gerecht werden (vgl. [Hummel 2001, 21f.]).

Das Bildungscontrolling kann unter zwei Gesichtspunkten gesehen werden: der pädagogischen Evaluation, auf die aber in dieser Arbeit auf Grund der Ausrichtung nicht näher eingegangen wird, und einer Erfolgskontrolle aus ökonomischer Sicht. Sie beinhaltet die Überprüfung der Effizienz der Bildungsmaßnahme, also eine Gegen-

überstellung der Kosten mit dem erwarteten Nutzen. Solche Rentabilitätsrechnungen werden in Zukunft durch den zunehmenden Kostendruck an Bedeutung gewinnen, werden aber in der Praxis mit einigen Schwierigkeiten konfrontiert. Die aufgebrachten direkten Kosten lassen sich vergleichsweise einfach ermitteln. Sie werden zum grossen Teil aus Gehaltsforderungen, Honoraren, Raumkosten, Sachkosten, Betriebskosten und Reisekosten bestehen. Neben den direkten Kosten gibt es auch noch indirekte Kosten, die sich aus der Fortzahlung von Gehältern der teilnehmenden Personen zusammensetzen.

Schwieriger wird es bei der Ermittlung des erwarteten Nutzens. Es soll (möglichst monetär) bewertet werden, welchen Beitrag eine Bildungsleistung zum Unternehmenserfolg erbringt. Dies erfordert, dass die Bildungsverantwortlichen den angestrebten Lern- und Transferzielen einen monetären Wert zuordnen können. Oft helfen hier Schätzungen aus. So kann nach Abschluss der Massnahme zu einem bestimmten, vorher festgelegten Zeitpunkt je nach Grad der Zielerreichung ein Lern- bzw. Transferwert errechnet werden. Der Bildungswert als Summe von Lern- und Transferwert kann in einem anschliessenden Schritt den Bildungskosten gegenübergestellt werden.

In der Praxis ist es aber sehr schwierig, den Nutzen einer Bildungsmassnahme in monetären Zahlen auszudrücken. Auch der Erhebungsaufwand dieser Analyse darf nicht unterschätzt werden. Daher sind Rentabilitätsrechnungen im Bildungsbereich oft enge Grenzen gesetzt (vgl. [Hummel 2001, 36f.]).

Mit der systematischen und kontinuierlichen Bildung von Kennzahlen steht der Bildungsabteilung ein Instrument zur Verfügung, das einen Vergleich mit anderen Abteilungen innerhalb des Unternehmens, aber auch mit Externen erlaubt. Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die gängigsten Kennzahlen im Bildungswesen (vgl. [Hummel 2001, 86; Wilkening 2002, 221f.]):



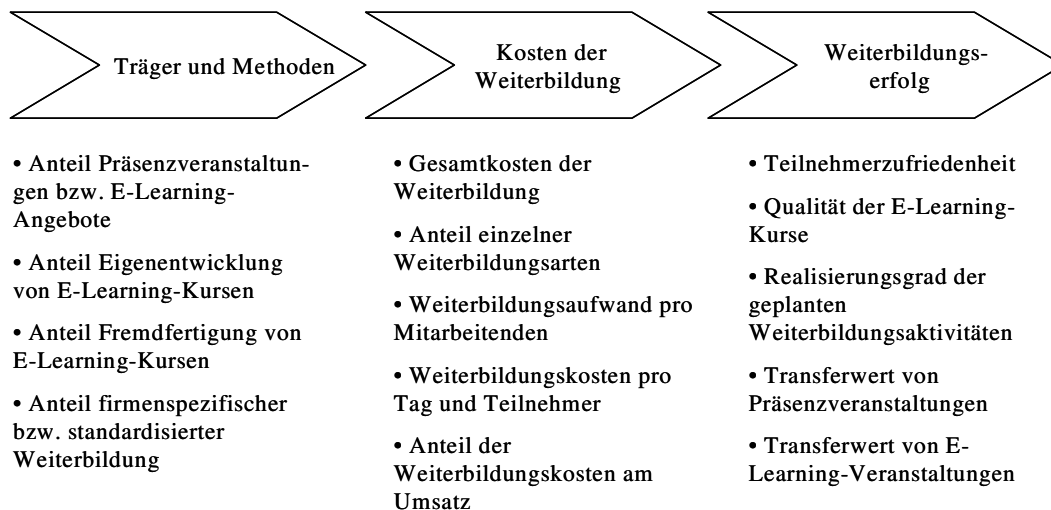


Abbildung 21: Kennzahlensystem für das Bildungscontrolling mit spezieller Berücksichtigung von E-Learning (in Anlehnung an [Hummel 2001, 86])

Auch Äquivalenzziffern können dazu beitragen, die Bedeutung des Bildungsbereichs für das Unternehmen darzustellen. Mögliche Kennziffern könnten sein (vgl. [Wilkening 2002, 222]):

- Trainingskosten in Prozent vom Gesamtumsatz des Unternehmens
- Trainingskosten in Prozent der Gesamtpersonalkosten
- Ausfallzeiten durch Bildungsmassnahmen in Prozent der Gesamtkapazität
- Ausfallzeiten durch Trainingszeiten pro Mitarbeitenden in Tagen pro Jahr
- Relation freiwilliger Sozialaufwendungen des Unternehmens zu Bildungsaufwand je Mitarbeitenden
- Trainingsaufwand zu Fluktuationskosten

Abschliessend ist zu sagen, dass eine effiziente Arbeit mit Kennzahlen nur dann zu gewährleisten ist, wenn diese den Unternehmensbedürfnissen und dem Wissensstand des Kennzahlenempfängers angepasst sind, denn nur so kann sichergestellt werden, dass die erhobenen Kennzahlen im Unternehmen auch Beachtung finden (vgl. [Hummel 2001, 88]).

Speziell für den E-Learning-Bereich ist es auf Grund der Akzeptanzsicherung in der Unternehmensführung vonnöten, seinen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg darzustellen. E-Learning-Verantwortliche sollten sich daher nicht scheuen, den Vergleich mit traditionellen Weiterbildungsmassnahmen zuzulassen. In erster Linie geht es ja um den Erfolg des Unternehmens und erst in zweiter Linie um die eingesetzte Methode. Daher ist eine Prüfung vor der Methodenwahl unumgänglich.

Des Weiteren sollte auch in der Bildungsabteilung eine kritischere Betrachtung der angebotenen Leistungen gegeben sein. Weiterbildung und Lernen sind im unterneh-

mensspezifischen Kontext kein Incentive, sondern eine Notwendigkeit für das Überleben des Unternehmens am Markt. Der Wissensstand der Mitarbeitenden soll dem Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Mitbewerbern verschaffen, nur darum wird der Kostenblock „Weiterbildung“ in Kauf genommen. Diese Ausgangslage sollten Bildungsverantwortliche immer vor Augen haben. Daher ist es für diesen Personenkreis ratsam, sich teilweise in die Position der Vorgesetzten zu versetzen und das gesamte Thema mit deren Augen zu betrachten.

### **3.4.3 Probleme der Erfolgsmessung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen**

Das Ziel von Weiterbildungsmaßnahmen liegt in der qualitativen Verbesserung von Leistungen und/oder Verhaltensmustern von Mitarbeitenden. Wie in jedem Gebiet bedarf es hierfür geeigneter Instrumente zur Erfolgsmessung. Da es sich aber im Bildungswesen um ein immaterielles Gebiet handelt, treten oft Schwierigkeiten auf (vgl. [Hummel 2001, 35f.; Lehnert 1999, 32]):

- Es fehlt an einem einheitlichen Kriterium, was unter einem Weiterbildungserfolg verstanden wird. Daraus resultiert, dass Erfolgskriterien gefunden werden müssen, anhand derer die Weiterbildungsmaßnahme objektiv beurteilt werden kann. Voraussetzung dafür ist eine möglichst operationale Festlegung der Ziele einer Weiterbildungsmaßnahme. Der Erfolg wird somit als Grad der Zielerreichung angesehen und gemessen.
- Operationale Ergebnisse sind aber meistens die Ausnahme. Sie existieren dort, wo der Erfolg einer Bildungsmaßnahme direkt einer zu beobachtenden Handlung zugeordnet werden kann. Z.B. kann durch eine Weiterbildungsmaßnahme im Produktionsbereich die Ausschussquote gesenkt werden. Bei der Schulung von „soft skills“ kann aber der Erfolg einer Maßnahme oft nur indirekt über unterschiedliche Indikatoren einen Aufschluss über den zu messenden Sachverhalt geben.
- Der Erfolg einer Bildungsmaßnahme tritt oft nicht sofort nach deren Beendigung ein, sondern erst zeitverzögert. Somit muss auch ein zeitlicher Aspekt in die Erfolgsmessung von Bildungsmaßnahmen mit einfließen.
- Auf Grund der Tatsache, dass es oft zu zeitlichen Verzögerungen kommt, ist die Zurechnungsproblematik eine grosse Herausforderung des Bildungscontrolling, denn ist ein Anwendungserfolg festgestellt worden, ist es oft schwierig zu klären, ob die Ursachen im absolvierten Training liegen oder ob andere Einflüsse ausserhalb der Weiterbildungsmaßnahme gewirkt haben.

Alleine das Einhalten von empirischen Mindestanforderungen bei der Erfolgskontrolle, wie z.B. das Messen des Einstiegsniveaus der Teilnehmenden an der Schulungsmaßnahme zu Beginn der Weiterbildung, das zeitlich versetzte Messen der umgesetzt-

ten Lernerfolge und die Eliminierung äusserer Störfaktoren sind in Unternehmen kaum zu bewerkstelligen (vgl. [Wilkening 2002, 210]). Diese Art der quantitativen Lernerfolgsmessung scheidet auf Grund des enormen empirischen Aufwandes für eine Mehrzahl von Unternehmen aus.

Aus den oben genannten Gründen ist es für Bildungsabteilungen ratsam, sich auf wenige, erhebbare und aussagekräftige Kenngrössen zu beschränken. Das Konzept der Balanced Scorecard sieht vor, für jede Perspektive ca. vier bis fünf Kenngrössen zu entwickeln. Gerade für den E-Learning-Bereich ist es notwendig, Kennzahlen, die den Einfluss von E-Learning auf das Unternehmensgeschehen widerspiegeln, in die Bewertung mit aufzunehmen. Des Weiteren können in die Balanced Scorecard auch qualitative Kenngrössen mit aufgenommen werden. So kann z.B. E-Learning einen wesentlichen Beitrag zur Neugestaltung der Lernkultur des Unternehmens beitragen (vgl. Fallstudie B). Diese Änderung kann z.B. einerseits dadurch quantifiziert werden, wie viele Mitarbeitende sich nach der Einführung einer Lernplattform über diese zu den Kursen angemeldet haben und wie viele den traditionellen Weg gewählt haben. Andererseits kann die Änderung der Lernkultur qualitativ über Mitarbeiterbefragungen erhoben werden.

### **3.5 Von Kennzahlen zum Performance Measurement**

Controlling im traditionellen Sinn, d.h. insbesondere der Einsatz von Kostenrechnungsverfahren, Kennzahlensystemen etc., ist in den letzten Jahren ebenfalls einem Veränderungs- und Anpassungsprozess unterzogen worden, da Aspekte wie Kundenzufriedenheit und Marktanalysen wichtige Informationen für unternehmerische Erfolge in der heutigen Zeit und für die Zukunft darstellen.

Aus diesem Trend heraus wurde die Entwicklung moderner Instrumente notwendig, die traditionelle, zahlengestützte „hard facts“ berücksichtigen, aber auch das Ergebnis erheblich beeinflussende „soft facts“ nicht ausser Acht lassen.

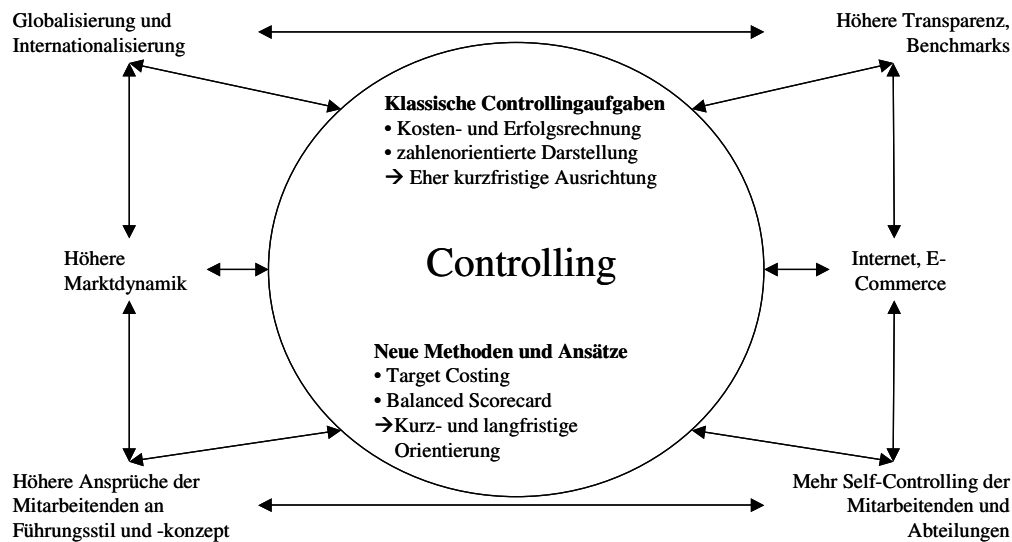


Abbildung 22: Einflüsse und Antworten eines modernen Controlling (in Anlehnung an [Baier 2000, 14])

Für den Einsatz neuer Konzepte und Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung steht in der englischsprachigen Literatur seit Ende der achtziger Jahre der Terminus „Performance Measurement“. Darunter werden der Aufbau und Einsatz meist mehrerer Kennzahlen verschiedener Dimension, wie z.B. Kosten, Zeit, Qualität, Kundenzufriedenheit etc. verstanden, die zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung von Unternehmen oder -teilen herangezogen werden (vgl. [Gleich 2001, 67; Müller 2000, 63]). Ausserdem sollen mit einem Performance-Measurement-System mehr objektbezogene und abteilungsübergreifende Kommunikationsprozesse, eine erhöhte Mitarbeitermotivation und Lerneffekte erzielt werden.

Die folgende Tabelle stellt traditionelle Kennzahlensysteme und Performance-Measurement-Systeme gegenüber:

| <b>Traditionelle Kennzahlensysteme</b>  | <b>Performance-Measurement-Systeme</b>  |
|---|---|
| - Monetäre Ausrichtung (vergangenheitsorientiert)                                   | - Kundenausrichtung (zukunftsorientiert)  |
| - Begrenzt flexibel; ein System deckt interne und externe Informationsinteressen ab | - Aus den operativen Steuerungserfordernissen abgeleitete hohe Flexibilität               |
| - Einsatz primär zur Überprüfung des Erreichungsgrades finanzieller Ziele           | - Überprüfung des Strategieumsetzungsgrades; Impulsgeber zur weiteren Prozessverbesserung |
| - Kostenreduzierung   | - Leistungsverbesserung   |
| - Vertikale Berichtsstruktur  | - Horizontale Berichtsstruktur  |
| - Fragmentiert  | - Integriert  |
| - Kosten, Ergebnisse und Qualität werden isoliert betrachtet                        | - Qualität, Auslieferung, Zeit und Kosten werden simultan betrachtet                      |
| - Unzureichende Abweichungsanalyse  | - Abweichungen werden direkt zugeordnet (Bereich, Person)                                 |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| - Individuelle Leistungsanreize | - Team-/Gruppenbezogene Leistungsanreize |
| - Individuelles Lernen          | - Lernen der gesamten Organisation       |

*Tabelle 7: Traditionelle Kennzahlensysteme versus Performance Measurement  
[Müller 2000, 65]*

Das Performance Measurement ist aus den zahlreichen Verbesserungsprojekten der letzten Jahre entstanden. Darunter fallen Initiativen wie das Total-Quality-Management, Just-in-Time-Production und Business Reengineering. Zu Beginn des Performance Measurement entstanden verschiedene Konzepte, die überwiegend von Unternehmensberatern entwickelt wurden. U.a. wurden folgende Ansätze generiert (vgl. [Gladen 2003, 202; Klingebiel 2001, 42ff.]):

- Die Performance-Pyramide wurde zeitgleich mit der Balanced Scorecard von Lynch und Cross um 1990 entwickelt.
- Das Quantum-Performance-Measurement-Modell entstand aus den Beratungsprojekten von Arthur Andersen.
- Das Tableau de Bord wurde bereits Anfang der sechziger Jahre in Frankreich entwickelt und berücksichtigte bereits finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen.
- CAM-I-Konzept: Aus heutiger Sicht ist möglicherweise das CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International) mit ein wesentlicher Wegbereiter des Performance Measurement. Es handelt sich dabei um ein Konsortium aus US-Institutionen aus Wissenschaft und Praxis. Ziel war es, ein Kosteninformationssystem zu entwickeln, das den Fähigkeiten und Wirkungseffekten neuer Produktionstechnologien entspricht.

In einer ersten Phase diente das Performance Measurement dem Aufbau von erfolgskritischen Messgrößen, sogenannten Key-Performance-Indikatoren. Diese stellen quantifizierbare Messgrößen zur Kommunikation und Steuerung von Unternehmensergebnissen dar, die sich an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens orientieren. Heute werden mit Performance Measurement sehr unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Die folgende Abbildung kategorisiert die am häufigsten in Theorie und Praxis genannten Ziele:

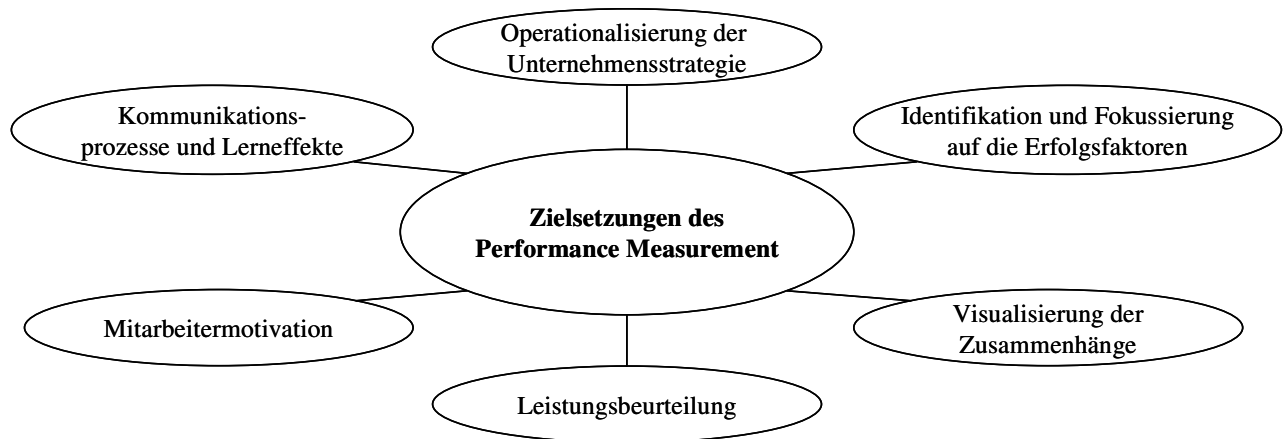


Abbildung 23: Zielsetzungen des Performance Measurement (in Anlehnung an [Schomann 2001, 372])

Die mit der Einführung von Performance-Measurement-Systemen am häufigsten verfolgte Zielsetzung besteht in der Operationalisierung der Unternehmensstrategie (vgl. [Schomann 2001, 372]). Durch den Einsatz sollen konkrete, messbare Zielsetzungen aus der Strategie abgeleitet werden, um eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsaktivitäten zu gewährleisten. In einem engen Zusammenhang mit der zuvor genannten Zielsetzung stehen die Identifikation und die Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren der Geschäftstätigkeit.

Neben der Operationalisierung der Unternehmensstrategie und der Identifikation der Erfolgsfaktoren ist die Visualisierung der Zusammenhänge von Zielen und Erfolgsfaktoren eine weitere Zielsetzung des Performance Measurement. Dabei gilt es insbesondere direkte und indirekte Ursachen-Wirkungszusammenhänge zwischen den Elementen aufzuzeigen.

Die Beurteilung der Effektivität und der Effizienz der Leistungen, der Leistungspotenziale und -bereitschaft unterschiedlicher Objekte im Unternehmen ist ein weiteres Ziel von Performance-Measurement-Systemen. Durch einen Einsatz von mehreren ausgewogenen Kennzahlen verschiedener Dimensionen kann eine objektivere Beurteilung der erbrachten Leistung vorgenommen werden.

Die Erhöhung der Mitarbeitermotivation als eine positive Folge der Einführung von Performance Measurement wird an einigen Stellen genannt (vgl. [Schomann 2001, 374]). Dafür werden im Wesentlichen zwei Ursachen genannt: Erstens kann durch den Einsatz von Performance-Measurement-Systemen die Selbststeuerung von Abteilungen, Teams oder Mitarbeitenden erhöht werden. Dabei wird die Erweiterung des Handlungsspielraums und der vergrößerte Informationsstand der Mitarbeitenden als positive Veränderung gesehen, die die Mitarbeitermotivation steigen lässt. Zweitens kann ein Anreizsystem an das Performance-Measurement-System gekoppelt werden, durch das z.B. eine leistungsabhängige Vergütung ermöglicht wird.

Einige Autoren betonen insbesondere die Verbesserung der vertikalen und horizontalen sowie der leistungsübergreifenden Kommunikation von strategischen Unternehmenszielen, Initiativen und aktuellen Unternehmenssituationen (vgl. [Schomann 2001, 375]). Strategisches Performance Measurement wird als Kommunikationsinstrument verstanden, welches eine abteilungsübergreifende Diskussion anregt und die Führungskräfte bei der Gewichtung von strategischen Zielen unterstützt.

Mit der Zunahme der Bedeutung des organisatorischen Wissens steigt auch die Bedeutung der Unterstützung von Lernprozessen im Unternehmen. Performance-Measurement-Systeme werden dabei vielfach als unterstützende Instrumente gesehen, die Lernprozesse auf allen Unternehmensebenen anregen können.

Die meisten der auf der vorigen Seite genannten Ansätze sind heute bereits wieder in Vergessenheit geraten. Durchsetzen konnte sich auf einer breiten Ebene sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis vor allem die Balanced Scorecard (BSC) (vgl. [Klingebiel 2001, 49]). Sie soll auch in den weiteren Kapiteln näher betrachtet werden.

### **3.6 Das Konzept der Balanced Scorecard**

In den einschlägigen Fachzeitschriften wie Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, ControllerNews und Controller Magazin ist die Balanced Scorecard auch mehr als zehn Jahre nach ihrer Entwicklung ein viel diskutiertes Thema. Von den zu beachtenden Erfolgsfaktoren bei der Einführung der Balanced Scorecard im Unternehmen über das Arbeiten mit der Balanced Scorecard bis hin zur systemgestützten Erweiterung der Balanced Scorecard um Erfolgsfaktoren und „Die zehn Gebote“ für die Auswahl der richtigen Balanced-Scorecard-Software finden sich in beinahe jeder Ausgabe der Magazine spezielle Artikel zum Thema (vgl. [Weber/Schäffer 2000a, 3; Rathgeber 2000, 414; Jessel et al. 2002, 145; Enzinger/Ott 2003, 150]).

In letzter Zeit ist der Trend hin zu speziellen Anwendungen der Balanced Scorecard zu erkennen. So erscheinen Artikel zur Supply Chain Balanced Scorecard, Performancemessung für Internal Audit mittels einer Balanced Scorecard etc. (vgl. [Zimmermann et al. 2003, 555ff.; Zwingmann et al. 2003, 235ff.]).

Die spezielle Ausrichtung der BSC zeigt sich auch in den Buchpublikationen. Neben dem Einsatz der BSC für das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen (vgl. [Schaltegger/Dyllick 2002]) und die Adaption für Klein- und Mittelunternehmen (vgl. [Scheibeler 2004]) wird das Konzept auch immer mehr für den Personalbereich entdeckt (vgl. [Grötzinger/Uepping 2001; Kunz 2001; Wunderer/Jaritz 2002, 333ff.]). Somit wird die BSC in vielen Geschäftsbereichen von Unternehmen eingesetzt (vgl. [Sturm 2003, 597]).

Das Konzept findet aber auch in der Praxis grossen Anklang und eine weite Verbreitung (vgl. [Morganski 2001, 9; Gehring/Michel 2000, 7]). Die Harvard Business Review wählte die BSC zu einem der wichtigsten Managementsysteme der letzten 75 Jahre (vgl. [Kumpf 2001, 13]). Sowohl Grosskonzerne als auch mittelständische Unternehmen und Kleinbetriebe über alle Branchen hinweg haben die Balanced Scorecard in ihrem Unternehmen eingesetzt. Als Grund für den hervorragenden Anklang des Instruments nennt die Literatur, dass die Umsetzung einer Strategie wichtiger ist als die Qualität der Strategie an sich. Jedoch zeigte eine Umfrage in den frühen achtziger Jahren in den USA, dass weniger als 10% der formulierten Strategien auch tatsächlich erfolgreich implementiert wurden (vgl. [Kaplan/Norton 2001, 3]).

Es stellt sich nun die Frage, warum Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre formulierten Strategien auch umzusetzen. Eine Antwort darauf könnte sein, dass sich die Strategien im Laufe der Zeit gewandelt haben, die Strategie-Messinstrumente aber nicht. Die heutige Wirtschaft, in der immaterielles Vermögen eine wichtigere Quelle zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen darstellt als materielles, braucht Instrumente, die wissensbasierte Vermögenswerte sowie wertschaffende Strategien beschreiben (vgl. [Kaplan/Norton 2001, 4]).

Wie die obigen Ausführungen zeigen, widmen sich zahlreiche Publikationen dem Instrument. Zusammenfassend lassen sich dabei neben den Veröffentlichungen von Kaplan/Norton drei Publikationstypen unterscheiden (vgl. [Schäffer 2003, 487]):

- Beiträge, die primär das Ziel haben, das Instrument zu propagieren und zu verkaufen.
- Aufsätze und Bücher, die die Balanced Scorecard aus theoretischer Sicht beleuchten und einordnen.
- Publikationen, die sich in erster Linie auf die Einführung des Instruments in der Praxis konzentrieren.

Übersetzt könnte man zur Balanced Scorecard im Deutschen „ausgewogener Berichtsbogen“ oder „gewichtete Zielkarte“ sagen. Mittlerweile ist der englische Begriff aber auch in den deutschsprachigen Ländern sehr etabliert (vgl. [Morganski 2001, 9]).

Die amerikanischen Professoren Robert Kaplan und David Norton haben in der ersten Hälfte der neunziger Jahre des vorigen Jahrhunderts als Ergebnis jahrelanger wissenschaftlicher Analysen kombiniert mit praktischen Studien in zwölf US-amerikanischen Unternehmen die Balanced Scorecard als ein vernetztes mehrdimensionales Managementsystem zur strategischen Unternehmenssteuerung geschaffen. Bei der Einführung der BSC vertraten die beiden Erfinder die Meinung, sie sei ein Instrument zum Performance Measurement. Nach und nach entwickelte sie sich aber zu einem Strategie-



steuerungsinstrument und zu einem Instrument zur Beseitigung der hohen Fehlerraten bei der Strategieumsetzung (vgl. [Kaplan/Norton 2001, 5]).

Richtungsweisend für die Entwicklung der Balanced Scorecard waren folgende Faktoren: globaler Wettbewerb, radikaler Wandel makroökonomischer Konstellationen, rapide Veränderung in Organisationen und Technologie für Leistungsprozesse, verkürzte Produktlebenszyklen sowie Deregulierung. Daraus begründeten die beiden Autoren die Notwendigkeit, führungsorientierte Informationssysteme nachhaltig zu verbessern (vgl. [Johnson/Kaplan 1987, 198ff.]).

*Das Neue an diesem Ansatz ist die prägnante Darstellung der langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie, der unmittelbare Bezug zu messbaren Prozess- und Erfolgsfaktoren sowie die Verknüpfung mit vernetzten strategischen Aktionsprogrammen [Kunz 2001, 13].*

Hauptkritikpunkt an bisherigen Finanzreportingsystemen ist, dass sie auf dem traditionellen Rechnungswesen basieren und somit zu spät, zu aggregiert und zu verzerrt berichten, um Planungs- und Kontrollentscheidungen effektiv zu unterstützen. Finanzielle Messgrößen sind nachlaufende Indikatoren, die über die Vergangenheit berichten, aber über Treiber zukünftiger Erfolge wie Kunden, Innovationen oder Technologien keinen Aufschluss geben können (vgl. [Kaplan/Norton 2001, 21; Stöhr-Dill/Leidig 2003, 117]). Johnson/Kaplan fehlt bei den bisherigen Systemen die Messung der Veränderung des ökonomischen Mehrwerts der Geschäftsaktivitäten. Insbesondere solche Ausgaben, deren Effekt zukünftige Berichtsperioden und die langfristige Wettbewerbsposition des Unternehmens positiv beeinflussen, werden vernachlässigt. Darunter fallen z.B. Investitionen in neue Produkte, verbesserte Prozesse oder Mitarbeiterschulungen. Diese Beispiele können in der Zukunft substanziellen Ertrag generieren, sind aber in der aktuell betrachteten Berichtsperiode kostenwirksam und somit auf den ersten Blick ergebnisbelastend. Auf Grund dieser Zukunftsorientierung ist die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument, Effekte von E-Learning auf das Unternehmen oder Teilbereiche von diesem darzustellen.

Die Balanced Scorecard dient zur Umsetzung von Strategien im Unternehmen und nicht zur Formulierung dieser, jedoch kann es im Zuge der Einführung der BSC durchaus zu einem Anpassungsbedarf der Strategieentwicklung kommen (vgl. [Fath-Göttinger et al. 2002, 14; Müller 2000, 70; Kühnle 2003, 70]). Eigentlich baut sie aber darauf auf, dass ein Unternehmen bereits eine Vision und Strategien hat. Anhand von ausgewogenen Zielen, Zielwerten und Messgrößen soll die Strategie im Unternehmen transparent gemacht werden. Dabei sind aber nicht die Kennzahlen die relevante Steuerungsgröße, sondern die Kommunikation im Unternehmen. Denn wenn die BSC richtig eingesetzt wird, ist sie mehr als ein Kennzahlensystem, da sie Mitarbeitenden über alle Hierarchieebenen dabei helfen kann, ihr operatives Tagesgeschäft an den strategischen Zielen des Unternehmens auszurichten (vgl. [Morganski 2001, 10]).

Nach Stöhr-Dill/Leidig [2003, 117] lassen sich folgende Zielsetzungen der BSC nennen:

- Konzentration auf strategisch bedeutsame Erfolgsfaktoren
- Qualifizierung und Quantifizierung von nachhaltigen Zukunftspotenzialen
- Veränderungen werden systematisch geplant
- Verbindung von „harten“ und „weichen“ Kennzahlen, die für den Unternehmenserfolg bedeutsam sind
- Erfassung der Komplexität des Betriebsgeschehens sowie dessen Reduzierung auf für alle Mitarbeitenden verständliche und durchschaubare Teilaspekte
- Messbarkeit von Visionen und daraus abgeleiteten Strategiezielen
- Möglichkeit, strategische Ziele in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern
- Schnellere Anpassung von Strategien an sich verändernde Umfeldbedingungen

Die folgende Tabelle zeigt eine Beurteilung des Balanced-Scorecard-Ansatzes:

|   |   | Balanced Scorecard |
|---|---|--------------------|
| <b>Zielsetzungen</b>                    | Operationalisierung der Unternehmensstrategie           | ●                  |
|   | Identifikation und Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren | ●                  |
|   | Visualisierung der Zusammenhänge                        | ●                  |
|   | Leistungsbeurteilung                                    | ○                  |
|   | Mitarbeitermotivation (Basis für Anreizsystem)          | ○                  |
|   | Unterstützung von Kommunikationsprozessen               | ●                  |
|   | Unterstützung von Lernprozessen                         | ●                  |
|   | Planung und Steuerung des Ressourceneinsatzes           | ○                  |
| <b>Anforderungen an das Controlling</b> | Zielermittlung und -bildung                             | ●                  |
|   | Frühwarnung   | ●                  |
|   | Informationsversorgung                                  | ○                  |
|   | Zielerreichungskontrolle                                | ●                  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Steuerung von Geschäftsabläufen                                 | ⊙ |
| <b>Weiterentwicklungsbedarf von Kennzahlensystemen</b> | Betonung nicht-finanzieller Kennzahlen                          | ● |
|  | Berücksichtigung kundenorientierter Kennzahlen                  | ● |
|  | Kennzahlen zur Messung von immateriellen Vermögensbestandteilen | ⊙ |
|  | Berücksichtigung wissensorientierter Kennzahlen                 | ⊙ |

● sehr geeignet      ● bedingt geeignet      ⊙ kaum geeignet

*Tabelle 8: Beurteilung des Balanced-Scorecard-Ansatzes [Schomann 2001, 376]*

In Deutschland ergab eine Untersuchung bei den DAX-100-Unternehmen im Jahr 2000, dass 40% der Unternehmen mit einer Balanced Scorecard arbeiten bzw. mindestens erste konkrete Schritte zur Einführung unternommen haben (vgl. [Bischof/Speckbacher 2001, 7]).

2000 wurden in Deutschland und der Schweiz 50 Unternehmen befragt, warum sie die Balanced Scorecard eingeführt haben. An oberster Stelle der genannten Antworten stehen „Strategien effektiver umsetzen“ und „Zielerreichungskontrolle im Unternehmen einführen“. Weitere Gründe waren „verständliche Sprache im Unternehmen aufbauen“, „persönliche Zielvereinbarungen mit Mitarbeitenden treffen“ und „unternehmensweites einheitliches Kennzahlensystem schaffen“ (vgl. [Morganski 2001, 11]).

In den kritischen Würdigungen des Balanced-Scorecard-Systems in der betriebswirtschaftlichen Literatur überwiegen eindeutig die Vorteile. Müller [2000, 66] gibt eine Zusammenfassung:

- Als ein wesentlicher Vorteil wird hervorgehoben, dass die BSC in durchgängiger Weise die Unternehmensstrategie mit dem operativen Geschäft verknüpft.
- Dadurch, dass sich das System auf wenige Kennzahlen beschränkt, wird es dem Management ermöglicht, das Unternehmensgeschehen rasch und umfassend zu überblicken.
- Einige Autoren, darunter auch Kaplan/Norton, weisen darauf hin, dass der Erstellungs- und Einführungsprozess der BSC mindestens genauso viele Vorteile bringt wie die resultierende Scorecard selbst. Die Führungskräfte werden auf das Zukunftsbild des Unternehmens hin sensibilisiert und müssen dieses kritisch hinterfragen. Insbesondere Zielkonflikte können eine grössere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

- Die BSC dient als Kommunikationsmittel zwischen zentralen Einheiten und dezentralen Managern, zwischen Controllern und Abteilungsverantwortlichen und zwischen dem Management und den Mitarbeitenden allgemein.
- Die BSC sorgt auch für ein verbessertes Verständnis der einzelnen Interessensvertreter und deren ausgewogenen Einbeziehung.
- Positive Auswirkungen werden auch für die Zielformulierung erwartet. Das Zielsystem wird durchgängiger und der Zielbeitrag jedes einzelnen Verantwortlichen und Mitarbeitenden wird transparenter.

Die BSC ist vor allem ein Kommunikations-, Lern- und Steuerungsinstrument zur wirkungsvollen Umsetzung und Ausrichtung von Strategien. Sie kann dazu beitragen, dass ein Zwang zur Fokussierung stattfindet, mit dem Resultat, dass alle Mitarbeitenden und Manager in die gleiche Richtung denken (vgl. [Stöhr-Dill/Leidig 2003, 117]).

### **3.6.1 Die Elemente der Balanced Scorecard**

Kennzahlensysteme werden in der Unternehmenspraxis bereits seit vielen Jahren verwendet. Das bekannteste Beispiel hierfür ist das im Jahre 1919 entwickelte DuPont-Schema (vgl. [Schäffer 2003, 492]). Die BSC ergänzt die herkömmlichen finanziellen Kennzahlen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen.

Das System besteht aus zwei Komponenten (vgl. [Kaplan/Norton 1996]):

- Das Kennzahlensystem: Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch operative Kennzahlen einer Kunden-, internen Prozess- und Lern- und Wissensperspektive ergänzt. Alle Kennzahlen werden durch Ursachen-Wirkungsbeziehungen mit der finanziellen Perspektive verknüpft.
- Das Managementsystem: Das Kennzahlensystem wird zum Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie, der daraus abgeleiteten Zielvorgaben und deren Umsetzung. Der strategische Führungsprozess wird so unterstützt und transparent für alle Mitarbeitenden.

Dieses integrierte Managementsystem erfasst die kritische Wertschöpfungskette von Unternehmen. Es offenbart die Werttreiber für wichtige, langfristige und wettbewerbsfähige Leistungen. Die Balanced Scorecard transformiert die Vision und die Strategie eines Unternehmens in operative Ziele für die Verantwortlichen in den Geschäftsbereichen.

Die BSC sollte grundsätzlich folgende Merkmale umfassen (vgl. [Zimmermann et al. 2003, 557]):

- Ausgewogenheit der Messgrößen: Diese drückt sich in drei Punkten aus, nämlich in Ergebnisgrößen und Leistungstreiber, finanzielle und nicht-finanzielle Messgrößen sowie extern und intern orientierte Messgrößen.
- Perspektiven der Messgrößen: Die Mehrdimensionalität der BSC ist ein weiteres typisches Merkmal. Das klassische Konzept verfügt über vier Perspektiven, die alle ausgewogen mit strategischen Zielen besetzt sein sollten.
- Messgrößenableitung aus der Strategie: Ein Hauptmerkmal der BSC ist die Strategieorientierung der Kennzahlen.
- Fokussierung auf eine übersichtliche Messgrößenanzahl: Es ist sinnvoll, die BSC auf wenige relevante Kennzahlen zu beschränken. Die Richtschnur dafür sind 15 bis 20 Messgrößen für die gesamte BSC.
- Ursachen-Wirkungsbeziehungen: Die strategischen Ziele werden untereinander mittels Ursachen-Wirkungsketten verknüpft, um eventuelle Abhängigkeiten oder Konkurrenzen aufzuzeigen.
- Hierarchisierung: Oft wird die BSC von der obersten Führungsebene auf nachgelagerte Unternehmenseinheiten heruntergebrochen. Dadurch soll eine unternehmensweite Strategieimplementierung über unterschiedliche hierarchische Ebenen gefördert werden.

### 3.6.1.1 Das Kennzahlensystem

Wie im Kapitel 3.6 schon erwähnt, sahen Kaplan und Norton in konventionellen Controllingssystemen mehrere Schwachpunkte. Um diese Mängel zu beseitigen, ist der Grundgedanke der Balanced Scorecard eine Ausgewogenheit der verwendeten Kenngrößen. Neu an der BSC ist nicht der Einbezug von nicht-finanziellen Kennzahlen, sondern die konsequente Ausrichtung an der Unternehmensstrategie (vgl. [Wunderer/Jaritz 2002, 335f.]). Den Rahmen hierfür bildet ein System von vier Kennzahlenperspektiven (vgl. [Kumpf 2001, 18ff.; Kaplan/Norton 1996, 43ff.; Wunderer/Jaritz 2002, 336f.; Friedag/Schmidt 2002, 113ff.]):

- Finanzwirtschaftliche Perspektive: Die BSC versucht durch die Integration der drei weiteren Perspektiven, die Finanzziele nicht überzubewerten. Trotzdem bildet sie den Ausgangspunkt, denn letztlich ist es das Ziel jedes Unternehmens, seinen Gewinn zu maximieren und somit den Fortbestand sicherstellen zu können. Alle Strategien, Programme und Massnahmen eines Unternehmens sollen die Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele unterstützen. Es können

z.B. folgende Kenngrößen verwendet werden: Entwicklung des Umsatzes und des Gewinns, Entwicklung des Unternehmenswertes und Produktprofitabilität.

- Kundenperspektive: Die Kundenperspektive stellt die Steigerung des Kundennutzens in den Mittelpunkt der Betrachtung. Gemessen werden sollen die Wahrnehmung und die Beurteilung der eigenen Produkte und Dienstleistungen beim Kunden. Wichtigste Kennzahl in dieser Perspektive ist die Kundenzufriedenheit. Aber auch der Marktanteil, die Kundentreue und die Kundenrentabilität leisten ihren Beitrag für eine aussagekräftige Perspektive.
- Interne Prozessperspektive: Die interne Prozessperspektive umfasst diejenigen Prozesse im Unternehmen, die für die Erreichung der Anteilseigner- und Kundenziele erfolgskritisch sind. Durch die Analyse und Überwachung dieser Prozesse kann die Leistungserstellung optimiert werden. Lehrbuchmässig werden zuerst die Ziele in der Finanz- und Kundenperspektive formuliert, bevor die Ziele in der internen Prozessperspektive definiert werden. Dies hat zum Vorteil, dass man sich auf die Kernprozesse zur Erfüllung der Kunden- und Anteilseignerziele konzentrieren kann. Häufige Kennzahlen in dieser Perspektive sind die Durchlaufzeit, die Kapazitätsauslastung und Qualitätskennziffern.
- Lern- und Wissensperspektive: Sie betrifft die Fähigkeit eines Unternehmens, wettbewerbswirksames Wissen im Unternehmen zu generieren und die Veränderung im Unternehmen so zu beeinflussen, dass die Anforderungen des Marktes auch in Zukunft erfüllt werden können. Die Vernachlässigung dieser Perspektive wird kurzfristig eher weniger Auswirkungen zeigen, langfristig jedoch negative Folgen nach sich ziehen. Kennzahlen in dieser Perspektive sind die Anzahl der Weiterbildungsaktivitäten, Teamleistung, Mitarbeiterproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die vier Perspektiven sind aber nicht als starres Korsett zu sehen. Branchenbedingt kann es nützlich und sinnvoll sein, weitere Perspektiven hinzuzufügen (vgl. [Kumpf 2001, 17]). So stellen Friedag/Schmidt [2001, 259ff.] weitere elf mögliche Perspektiven vor: Wettbewerbs-, Coopetition-, Konzern-, Organisations-, Kommunikations-, Einführungs-, Internet-, Lieferanten-, Innovations-, Behördliche und Öffentliche Perspektive.

Aus der Unternehmensstrategie werden in einem Top-down-Prozess, d.h. vom Top-Management, für diese Perspektiven strategische Ziele abgeleitet. Diese strategischen Ziele werden durch entsprechende Kennzahlen konkretisiert, für die wiederum Zielvorgaben festgelegt werden, anhand derer der Zielerreichungsgrad kontrolliert werden kann. Schliesslich werden operative Massnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele identifiziert und Verantwortliche bestimmt (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 11ff.]).

Eine genaue Vorgabe für die Auswahl der zu verwendenden Messgrößen gibt es nicht. Vielmehr soll die Balanced Scorecard eine Konstruktionsmethodik darstellen, anhand derer Unternehmen ihre geschäftsspezifische Balanced Scorecard selbst entwickeln können. Allerdings ist zu sagen, dass zu viele Ziele und Messgrößen es sehr schwierig machen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren (vgl. [Zetsche et al. 2003, 316]). Auch ist bei der Entwicklung der Kennzahlen darauf zu achten, dass diese gleichgewichtet und gleichwertig betrachtet werden (vgl. [Kumpf 2001, 17]).

Das Kennzahlensystem sollte die Beziehungen zwischen Zielen und Kennzahlen aus den verschiedenen Perspektiven deutlich machen, damit sie gesteuert und bewertet werden können. Eine Ursachen-Wirkungsbeziehung kann durch eine Reihe von Wenn-dann-Aussagen ausgedrückt werden. Es handelt sich dabei um Wahrscheinlichkeitsaussagen über den Zusammenhang von vernetzten Einflussfaktoren. Eine ausgewogene Balanced Scorecard sollte die Strategie einer Unternehmenseinheit durch solche Ursachen-Wirkungszusammenhänge ausdrücken (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 143f.]).

### **3.6.1.2 Das Managementsystem**

Nach der Fertigstellung der Balanced Scorecard sollte diese dazu verwendet werden, die Diskrepanz zwischen der Entwicklung und der Formulierung einer Strategie und ihrer Umsetzung zu schliessen. Sie ist in besonderem Masse geeignet, eine Strategieimplementierung zu strukturieren und die Lücke zwischen den Vorstellungen des Top-Managements und dem Alltagsgeschäft der Abteilungen zu schliessen (vgl. [Kunz 2001, 7; Weber/Schäffer 2000b, 45]).

Strategische Ziele müssen verschiedene Anforderungskriterien erfüllen, um ein umfassendes Strategiekonzept zu unterstützen (vgl. [Kunz 2001, 24]):

- Überprüfbarkeit, Präzision und Plausibilität: Strategische Ziele sollen mit einem übergreifenden Leitbild in Einklang stehen und möglichst einer Überprüfung standhalten.
- Interne Konsistenz: Einzelne Ziele dürfen zueinander nicht in Widerspruch stehen.
- Eindeutigkeit: Strategische Ziele sollten nicht mehrdeutig sein, da sie sonst eine Konkretisierung behindern.
- Realitätsnähe: Strategische Ziele gewinnen an Aussagefähigkeit, wenn sie den Umfeld- und Marktbedingungen gerecht werden und sowohl von den Mitarbeitenden als auch von anderen Stakeholdern nachvollziehbar sind.

Allgemein ist zum Strategieverständnis von Kaplan/Norton zu sagen, dass es auf der Annahme basiert, eine Strategie sei das Ergebnis eines formalen, rationalen Planungs-

prozesses. Es existiert aber auch eine Kritik an der Rationalitätsprämisse, die insbesondere durch die Schule um Mintzberg vertreten wird (vgl. Kapitel 2.5.2).

Kaplan/Norton sehen den Fokus der BSC als Instrument der Strategieimplementierung, nicht der Strategieformulierung. Dies spiegelt sich auch im Untertitel ihres Buches wider: „Strategien erfolgreich umsetzen“ (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 23]). Dabei spielt eine gemeinsame Sprache im Unternehmen eine entscheidende Rolle. Die BSC dient als Kommunikationsmedium zwischen verschiedenen Akteuren im Unternehmen, z.B. zwischen zentralen Einheiten und dezentralen Managern oder zwischen Controllern und Abteilungsverantwortlichen (vgl. [Schäffer 2003, 503]). In dem Masse, wie die Mitarbeitenden einen engen Kontakt zur Scorecard haben, wird schrittweise ein Strategieverständnis aufgebaut.

Eine Untersuchung der WHU Koblenz in acht deutschen Konzernen zeigt, dass in der Regel keine ausreichende Verbindung zwischen strategischer und operativer Planung besteht. Dies ist im Wesentlichen auf eine mangelnde Kommunikation der strategischen Ziele gegenüber den operativen Verantwortlichen zurückzuführen (vgl. [Schäffer 2003, 504]). An diesem Defizit setzt die Balanced Scorecard an. Durch die Verknüpfung der Strategie mit den operativen Zielvorgaben soll ein einheitliches Verständnis unter den Mitarbeitenden geschaffen werden. Die Anstrengungen und Initiativen im Unternehmen werden so an die strategischen Ziele gekoppelt. Wichtig ist auch, dass jede/jeder Einzelne erkennt, dass ihre/seine Handlungen zur Zielerreichung beitragen.

Die Balanced Scorecard ist aber auch ein Instrument der strategischen Kontrolle. Diese besteht aus drei Elementen (vgl. [Schäffer 2003, 505]):

- Die strategische Durchführungskontrolle: Im Rahmen dieser Kontrolle stehen Erkenntnisse über bisherige Ergebnisse von strategischen Massnahmen im Vordergrund. Ziel ist es zu klären, ob die eingeschlagene strategische Richtung noch beibehalten werden soll und kann.
- Die Prämissenkontrolle: Die Schlüsselannahmen der strategischen Ausrichtung werden hier einer Prüfung unterzogen.
- Die strategische Überwachung: Sie dient als Radar, frühzeitig Chancen und Risiken in den Geschäftsfeldern und in der Wettbewerbsposition zu erkennen.

Die Ausführungen von Kaplan/Norton beziehen sich beinahe ausschliesslich auf die Durchführungskontrolle; die Prämissenkontrolle und auch die strategische Überwachung finden in den Vorschlägen der beiden Autoren nur sehr wenig Beachtung (vgl. [Schäffer 2003, 506f.]).



### 3.6.2 Die Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard im Unternehmen

Der Designprozess einer Balanced Scorecard kann in folgende Schritte unterteilt werden, die allerdings nicht zwingend in dieser Reihenfolge abgearbeitet werden müssen (vgl. [Kunz 2001, 14f.]):

- Präzisierung des langfristigen Strategierahmens, welcher auf einer klaren unternehmerischen Vision beruht
- Definition der strategieübergreifenden Kernabsichten
- Analyse von Ursachen-Wirkungszusammenhängen zwischen einzelnen strategischen Ausrichtungen
- Ableitung der spezifischen strategischen Ziele und Geschäftspläne
- Gewichtung und Priorisierung der strategischen Zielvorgaben
- Festlegung von Messgrößen
- Konsequente Strategieimplementierung und fortlaufendes strategisches Monitoring

Töpfer [2003, 65] hat seine Vorgehensweise zur Entwicklung einer BSC in 15 Phasen eingeteilt:

- Definieren der BSC-Projektorganisation
- Orientieren an der vorhandenen Vision
- Ausrichten an Strategie, strategischen Zielen und Zielbeiträgen einzelner Bereiche
- Aufsetzen auf vorhandenen Prozessen
- Anwenden der BSC-Struktur
- Herstellen von Ursachen-Wirkungsbeziehungen
- Fokussieren auf Werttreiber
- Formulieren der BSC für Organisationsebene
- Ausdifferenzieren der Steuerungsgrößen
- Ableiten und Aggregieren über Organisationsebenen
- Vernetzen der BSCs im Verbund
- Überprüfen und Ergänzen von Vernetzungen

- Verbessern der Informationsbasis
- Umsetzen in und auf das Management
- Unterstützen durch IT-Tools

Allerdings sind in der Literatur und Praxis bis jetzt keine empirischen Ergebnisse über diesen Prozess vorhanden, sodass keine darauf gestützten Gestaltungsregeln aufgestellt werden können (vgl. [Wehling 2001, 154]). Die konzeptionellen Überlegungen basieren auf praktischen Erfahrungen. Andere Erfahrungen aus der Praxis lassen erkennen, dass ein Standardeinführungsprozess nicht sinnvoll definierbar ist (vgl. [Grötzinger 2001, 195]).

Ein Phasenmodell nach dem Muster des strategischen Managementprozesses wurde auch von Kaplan/Norton [1997, 10] vorgestellt.

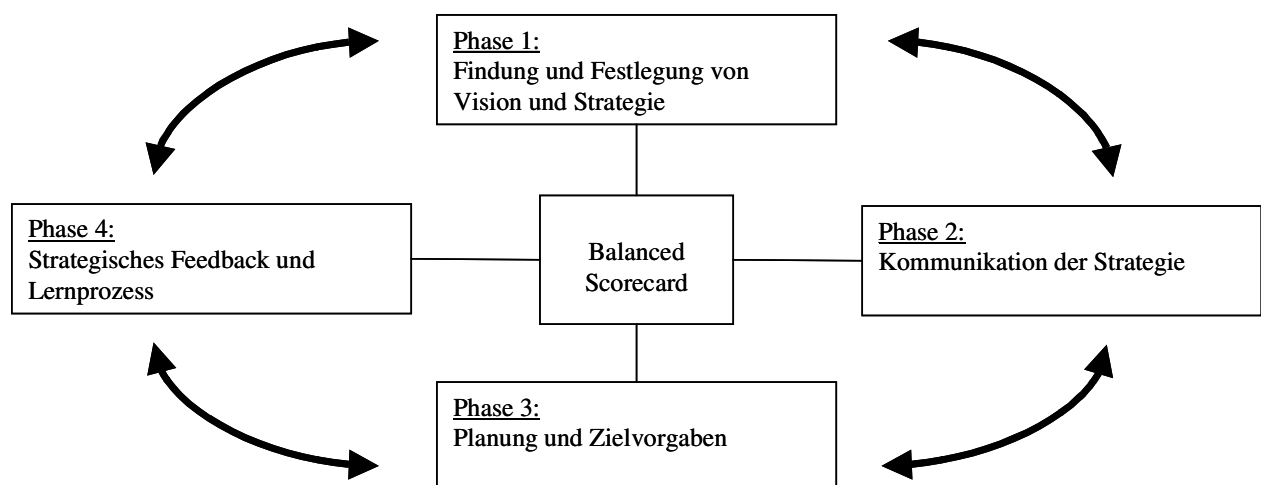


Abbildung 24: Die Balanced Scorecard im Managementprozess (in Anlehnung an [Kaplan/Norton 1997, 10])

Die Literatur ist sich nicht darüber einig, wie lange ein Einführungsprozess für die BSC dauert. Zimmermann et al. [2003, 557] beschreiben in ihrer Fallstudie, dass sie für die Einführung der BSC sechs Monate brauchten. Weitere Angaben reichen auch von 16 Wochen (vgl. [Kaplan/Norton 1997, 299]) über drei bis vier Monate (vgl. [Horvath & Partner 2000, 117]) bis sechs bis zwölf Monate (vgl. [Weber/Schäffer 1998, 28]). Ein längerer Zeitraum ist wohl deutlich realistischer, da die Einführung der BSC tief in bestehende Führungsverhalten und Strukturen der Organisation eingreift, so dass Einstellungen und Verhaltensweisen geändert werden müssen (vgl. [Schäffer 2003, 513]).

Weber/Schäffer [2000b, 71] haben im Rahmen ihrer Beratungsprojekte und Workshops acht Erfolgsfaktoren zur Einführung der Balanced Scorecard entwickelt:

- Planung der Balanced-Scorecard-Einführung: Wichtigster Erfolgsfaktor für ein BSC-Projekt ist nach den Erfahrungen der beiden Autoren die Planung des Einführungsprozesses.
- Hierarchieübergreifende Projektunterstützung: An zweiter Stelle steht der Aspekt einer hierarchieübergreifenden Projektunterstützung. Eine solche Unterstützung ist deshalb von Bedeutung, weil die BSC auf die Steuerung des Unternehmens und auch auf die Veränderung bestehender Strukturen zielt und somit Widerstände gegen dieses Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind.
- Auswahl des Piloten und schneller erster Erfolg: Bei der Planung sind die Motivation und die notwendige Begeisterung aller Beteiligten zu berücksichtigen. Es kann für das Projekt von Vorteil sein, zuerst klein in einem ausgewählten Bereich zu starten, damit rasch erste Erfolge realisiert werden können.
- Unternehmenskultur und Veränderungsbereitschaft: Unter Umständen kann das Projekt bei der Einführung auf ernsthafte Widerstände stossen, denn die Gefahr ist gross, dass durch das neue Managementinstrument Verbesserungspotenziale aufgedeckt werden, die eine Veränderung im Unternehmen nach sich ziehen.
- Besetzung des Balanced-Scorecard-Teams: Die richtige Besetzung des Projektteams ist ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Einführung der BSC. Dabei ist vor allem auf drei Punkte zu achten: Verschiedene Perspektiven, die durch Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen gewährleistet sind, eine nicht zu grosse Teamgrösse, da sonst der Koordinationsaufwand zu hoch wird, und Konstanz des Kernteams. Des Weiteren sollten die Mitglieder des Projektteams hierarchisch nicht zu niedrig verankert sein.
- Projektmanagement: Eine straffe Planung und ein starker und sichtbarer Projektleiter sind in besonderem Masse auch für ein BSC-Projekt relevant. Die Gründe hierfür sind die lange Projektdauer von bis zu einem Jahr und die Streuung der Teammitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen.
- Kommunikation: Kontinuität und Offenheit: Das BSC-Projekt sollte nicht zu einem „Geheimprojekt“ des Vorstandes werden, sondern vielmehr in der Organisation mitgelebt werden. Durch eine ständige Kommunikation der BSC-Idee kann eine Veränderungsbereitschaft im gesamten Unternehmen geschaffen werden.

- Externe Unterstützung: Der Einbezug von externer Unterstützung kann aus zwei Gründen hilfreich sein: zum einen wird eine neutrale Sichtweise gewährleistet, zum anderen kann methodenbezogenes Fachwissen eingebracht werden (vgl. Fallstudie A).

Auch Müller [2000, 125] beschreibt wichtige Voraussetzungen für das Gelingen einer BSC: Er sieht wesentliche Erfolgsfaktoren in der Beteiligung des obersten Leitungsgremiums des Unternehmens, einem kompetenten Projektleiter, der als Architekt und „Change Agent“ fungieren soll, und der Einbindung weiterer Managementebenen und der Mitarbeitenden. Grundsätzlich ist er der Meinung, dass jede Führungskraft und jedes Team eine eigene Balanced Scorecard für ihren Verantwortungsbereich aufstellen sollen.

Grundsätzlich kann eine BSC für Unternehmen und/oder verschiedene Organisationseinheiten eines Unternehmens erstellt werden. Nach Kaplan/Norton [1997, 290f.] ist eine Organisation bzw. eine Einheit dann BSC-geeignet, wenn sie drei Voraussetzungen erfüllt:

- Es ist eine eigene Strategie für diese Einheit vorhanden bzw. entwickelbar.
- Die Aktivitäten der Einheit umfassen eine vollständige Wertkette.
- Es sind genügend Kennzahlen in der geforderten Art vorhanden bzw. entwickelbar.

Die genannten Kriterien sind sehr anspruchsvoll und werden wohl nicht von jeder Personalentwicklungsabteilung erfüllt. Dies gilt insbesondere für die geforderte Strategie wie auch für die Betrachtungsweise der Personalentwicklungsarbeit als Wertschöpfungskette (vgl. Kapitel 4.4.5).

Die Einführung einer BSC für die Personalentwicklung und auch für E-Learning setzt somit einen hohen Entwicklungsstand der Bereiche voraus (vgl. [Ackermann 2000, 50; Tonnesen 2000, 87]). Die Praxis zeigt, dass in den letzten Jahren einige Unternehmen den Versuch unternommen haben, das Konzept der Balanced Scorecard auf den Personalbereich ihres Unternehmens zu übertragen (vgl. [Wahlich 2001, 104ff.; Türk 2001, 121ff.; Niemann 2001, 80ff.; Guldin 2000, 103ff.]).

Die Entwicklung einer E-Learning-Scorecard für den Personalbereich setzt in dem in Abbildung 24 dargestellten Ablauf von Kaplan/Norton in der dritten Phase ein, da hier auf Basis der Vorgaben der unternehmensweiten BSC die bereichsspezifischen Balanced Scorecards abzuleiten sind. In einem ersten Schritt müssen die Anforderungen der erfolgskritischen Anspruchsgruppen ermittelt werden. Dies begründet sich daraus, dass diese Gruppen eine Machtposition innehaben und den Erfolg der E-Learning-Massnahme entscheidend beeinflussen. Die zentralen Kundengruppen für E-

Learning sind wohl die Mitarbeitenden, die Führungskräfte, die Personalabteilung, aber auch der Betriebsrat.

Unter der Berücksichtigung der Ansprüche dieser Kundengruppen lassen sich die relevanten Perspektiven einer E-Learning-Scorecard als Instrument der Personalabteilung identifizieren. Diese werden im Folgenden näher beschrieben:

- Die Wirtschaftlichkeitsperspektive: E-Learning und Personalentwicklungsmassnahmen müssen als unterstützende Wertaktivitäten einen Nutzenbeitrag für das Unternehmen leisten, sie müssen sich also folglich hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit messen lassen. Dies ist insbesondere für die Zufriedenstellung der Kundengruppe der Führungskräfte äusserst wichtig.
- Die Kundenperspektive: Die Akzeptanz der Mitarbeitenden hinsichtlich der Nutzung von E-Learning und der Nachfrage nach Personalentwicklungsleistungen ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg der Massnahme. Eine hohe Nutzungsrate der E-Learning-Angebote ist somit eine Voraussetzung für die Steigerung der finanziellen Leistung. Die zahlenmässig grösste Kundengruppe der Mitarbeitenden wird somit direkt angesprochen.
- Die interne Prozessperspektive: Die Qualität der Personalentwicklungs- und E-Learning-Produkte hat einen grossen Einfluss auf die Akzeptanz der Lernenden und somit auf die Nutzungsrate. Auch der Betriebsrat wird ein starkes Interesse an der Erfüllung dieser Perspektive zeigen, da die Angst einer ständigen Überwachung der Lernenden bei E-Learning sehr hoch ist.
- Die Lern- und Wissensperspektive: Die Personalentwicklung und E-Learning sind ja primär dazu da, die Mitarbeitenden zu schulen und somit neues Wissen im Unternehmen zu generieren. Somit ist diese Perspektive der Grundstock, auf dem alle anderen Perspektiven aufbauen.

Moderne Personalentwicklungsabteilungen sollten auf Grund des hohen Kostendrucks, der meist auf den Abteilungen lastet, eine möglichst hohe Transparenz bezüglich der erbrachten Leistungen herstellen. Diese Ausrichtung an einem umfassenden Bildungscontrolling kann unterstützt werden, indem eine BSC ergänzend als Instrument in diesem Bereich genutzt und gezielt eingesetzt wird. Der BSC-Ansatz ermöglicht eine umfassende Analyse des Wertbeitrags der Personalentwicklung. Zugleich fördert eine BSC die strategiegeleitete Handlungsorientierung der Aus- und Weiterbildung (vgl. [Kunz 2001, 60; Becker et al. 2001, xi]) und eine Anbindung der Aktivitäten an die Unternehmensstrategie (vgl. [Wehling 2001, 159]).

Betrachtet man den Personalentwicklungsbereich als eigene Analyseeinheit aus Sicht des BSC-Ansatzes, so liegt es nahe, sämtliche Kernabsichten, Ziele, Messgrössen und Erfolgsparameter übersichtlich darzustellen, zu gewichten und mit Aktionsprogrammen zu koppeln. Die Personalentwicklung positioniert sich somit als strategiere-

relevanter Bereich des Unternehmens, der sich den gleichen Bewertungsrichtlinien unterwirft wie andere operative Abteilungen im Unternehmen. Die Wahrnehmung der häufig vernachlässigten, dezentral angesiedelten Aufgaben der Personalentwicklung wird somit gefördert (vgl. [Wehling 2001, 157]). In einem Folgeschritt müssen nun die Kennzahlen definiert werden, die den spezifischen Zielsetzungen der einzelnen Sichtweisen entsprechen. Da diese für jedes Unternehmen individuell zu gestalten sind, ist die folgende Abbildung nur als mögliche Ausgestaltung zu betrachten.

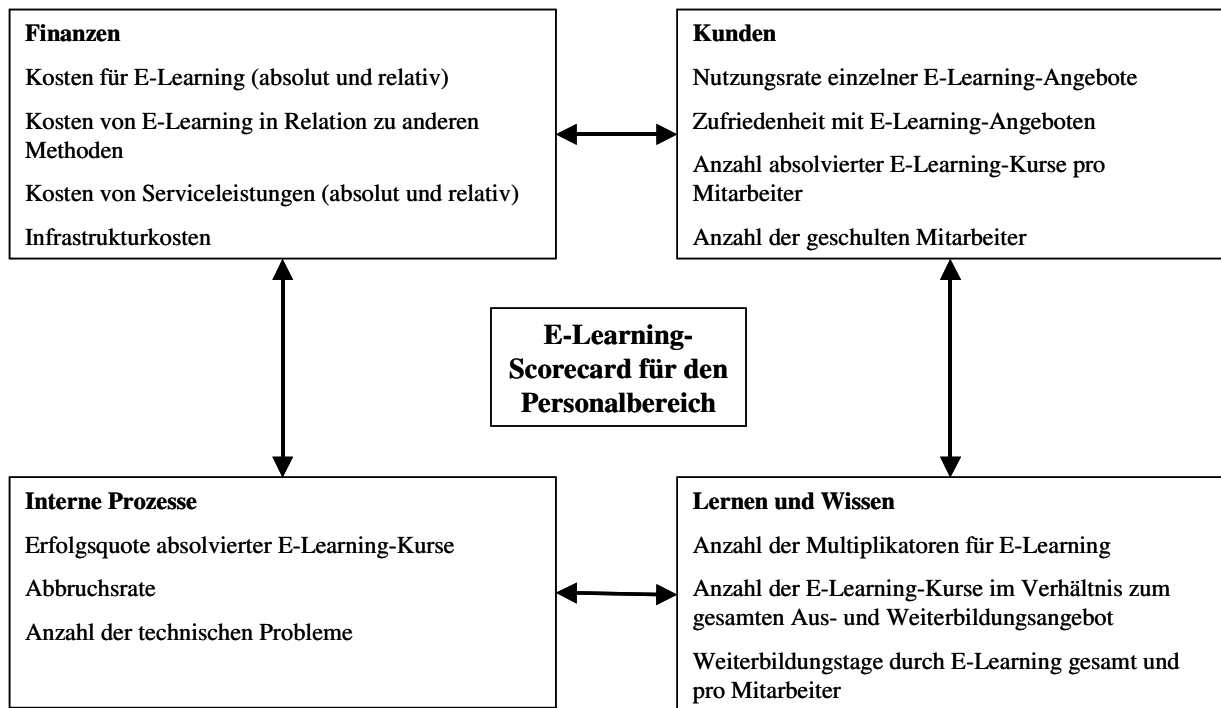


Abbildung 25: E-Learning-Scorecard für den Personalbereich

Durch die Ausformulierung der vier Sichtweisen wird eine umfassende Beurteilung der E-Learning-Anstrengungen im Unternehmen möglich. Es kann gemessen werden, inwieweit E-Learning für seine Kunden einen wertschöpfenden Beitrag leistet. Neben der Messung und Beurteilung von E-Learning kann die BSC aber auch einen hohen Beitrag zur Kommunikation der Methode innerhalb des Unternehmens leisten.

Die Personalabteilung kann aber auch eine grosse Leistung in der Erstellung der Unternehmensscorecard erbringen. Die Ausarbeitung der einzelnen Ziele und Meilensteine der Perspektive erfolgt meist durch die Funktionsbereichsverantwortlichen. Die Perspektive Lernen und Wissen kann somit sehr gut durch den Personalbereich abgedeckt werden (vgl. [Kunz 2001, 54f; Bröske et al. 2001, 141]).

Zum einen wird durch das Einbringen der Ideen vom Personalbereich sichergestellt, dass die Interessen des Bereiches gewahrt bleiben und eine strategisch wichtige Position wahrgenommen wird. Zum anderen kann es nicht im Interesse des Personalbereichs liegen, Vorgaben für Kennzahlen aus dem Unternehmenscontrolling diktiert zu bekommen, da diese am Bedarf, an der Realität und an der Machbarkeit vorbeigehen können (vgl. [Wickel-Kirsch 2001, 277]).

### 3.6.3 Kritische Würdigung des Balanced-Scorecard-Konzepts

Der Ruf nach der Erfassung nicht-finanzieller Kennzahlen ist nicht neu, aber Kaplan/Norton kommt der Verdienst zu, dass sie für einen ausgewogenen Einfluss dieser Messgrößen eingetreten sind (vgl. [Have et al. 2003, 33]). Insgesamt gilt das Konzept der Balanced Scorecard als gelungener Versuch, Erkenntnisse über Strategieformulierung, Koppelung von Strategie und operativem Tagesgeschäft sowie Kennzahlenbildung zu einem schlüssigen Konzept zu verbinden. Die Strategieumsetzung und -überwachung wird systematisch unterstützt. Mit dem System wird eine Ausgewogenheit hinsichtlich externer und interner, quantitativer und qualitativer sowie Früh- und Spätindikatoren erreicht (vgl. [Müller 2000, 127f.]). Eine zusammenfassende Würdigung der Vorteile der Balanced Scorecard kann auch bei Bruhn [1998, 162f.] nachgelesen werden.

Jedoch gibt es auch kritische Stimmen zur Balanced Scorecard. Oft bringt sie den Unternehmen nicht den erhofften Nutzen. Nur in den wenigsten Fällen ist die BSC in den Unternehmen so weit integriert, wie es die Theorie vorgibt (vgl. [Jenny 2003, 222f.]). Die Gründe für einen Misserfolg liegen oft nicht in der angewandten Einführungsmethode oder in den eingesetzten Mitteln, sondern in einer fehlenden Akzeptanz der Mitarbeitenden aller Stufen. Der Autor gibt acht Ratschläge, wie die Akzeptanz der BSC im Unternehmen gesteigert werden kann:

- Schaffen und Leben einer Unternehmenskultur, in welcher Führung und Mitarbeitende gemeinsam Ziele definieren, festlegen und erarbeiten
- Kommunizieren und informieren
- Neues nie alleine einführen, denn auch andere haben gute Ideen
- Die Sache in den Vordergrund stellen, ohne die Menschen zu verletzen
- Sich an das jeweilige Umfeld anpassen
- Bewusstsein schaffen für unternehmensentscheidende Vorgänge und Ziele
- Gerechte Entlohnung als Basis für zufriedene und motivierte Mitarbeitende
- Gegenseitiges Vertrauen fördern

Bruhn [1998, 163f.] hebt aber auch einige Nachteile des Konzepts hervor. So stellt er die dominante Steuerung durch Kennzahlen, die Begründung für eine Balance zwischen den vier Perspektiven, das starke deterministische Denken im Unternehmen, die Förderung eines isolierten Vorgehens und das primäre Top-down-Vorgehen als die wesentlichsten Schwächen heraus.

Der Balanced-Scorecard-Ansatz wird vielfach als ein neues Kennzahlensystem verstanden, jedoch ist die BSC kein Ersatz für bestehende Messsysteme. In der BSC

sind die Kennzahlen so gewählt, die Unternehmensstrategie in Zahlen zu fassen und zu kommunizieren (vgl. [Steinacher 2002, 115]).

Nach Steinacher [2002, 116] ist die Gestaltung und Durchführung der Kontrolle ein Schwachpunkt des Konzepts. Kaplan/Norton verlangen eine dreigeteilte strategische Kontrolle: Durchführungskontrolle, Prämissenkontrolle und strategische Überwachung. Hier aber liegt nach dem Autor die Schwäche im Detail. Das Instrument ist nicht als ein Kontrollsystem konzipiert worden, sondern soll durch eine, auf die Strategie bezogene Rückkoppelung und durch ein „double-loop-Lernen“ charakterisierter strategischer Lernprozess aufgebaut werden (vgl. [Beran et al. 2001, 86f.]). Wenn aber regelmässig das gesamte System hinterfragt wird, können die Beteiligten dadurch das Vertrauen in dieses System verlieren.

Die wissenschaftliche Literatur liefert zurzeit nur konzeptionelle Darstellungen sowie exemplarische Fallstudien zur Einführung und Funktionsweise einer Balanced Scorecard im Personalbereich. Die Rolle des Personalmanagements bei der Implementierung und Anwendung der BSC findet nur eine äusserst geringe Aufmerksamkeit. Die Debatte um die BSC im Personalbereich fordert sowohl Wissenschaft als auch Praxis dazu auf, empirische Ergebnisse über die Anwendung, die Probleme und die Erfolge der BSC im Allgemeinen und speziell im Personalbereich zu ermitteln. Ohne diese empirischen Studien besteht die Gefahr, dass auch die BSC zu einem Modeinstrument des ausgehenden zwanzigsten und beginnenden einundzwanzigsten Jahrhunderts wird (vgl. [Wehling 2001, 163]).

### 3.7 Bezug zur Forschungsfrage

Die Forschungsfrage, die durch diese Arbeit beantwortet werden soll, lautet:

Wie kann E-Learning im Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt werden und wie kann dies überprüft werden?

E-Learning ist Teil der Personalentwicklung. Da die Personalentwicklung das langfristige Humanvermögen eines Unternehmens sichern soll, ist es für Unternehmen ratsam, eine Erfolgskontrolle ihrer Personalentwicklungs- und E-Learning-Massnahmen durchzuführen.

Die Aufgabe von Bildungscontrolling ist u.a. den Unternehmensbezug von Weiterbildungsmassnahmen transparent zu machen und damit aufzuzeigen, wie und in welchem Ausmass sich Weiterbildung auf die unternehmerische Leistung auswirkt. Übertragen auf E-Learning bedeutet dies, dass festgelegt wird, welche Effekte E-Learning auf das Unternehmen im Allgemeinen und die Schaffung und den Erhalt von Humanvermögen im Speziellen hat.



Durch Bildungscontrolling wird die Existenz von E-Learning gerechtfertigt, die Steuerung von Kosten, Qualität und Erfolg möglich. Durch Bildungscontrolling wird sichergestellt, dass es keine E-Learning-Angebote im Unternehmen gibt, bei denen die Ziele nicht klar formuliert sind und die nicht dem Zweck der Wertschöpfung des Unternehmens dienen.

Mit einem Performance-Measurement-System, wie der BSC, wird die Zielsetzung verfolgt, allgemein die Unternehmensstrategie und im Speziellen die E-Learning-Strategie zu operationalisieren. Durch den Einsatz der BSC sollen konkrete, messbare Zielsetzungen aus der Strategie abgeleitet werden, um eine zielgerichtete Steuerung der E-Learning-Aktivitäten zu gewährleisten. Eine weitere Zielsetzung der BSC ist es, direkte und indirekte Ursachen-Wirkungszusammenhänge von E-Learning aufzuzeigen.

Durch die Adaption der BSC auf E-Learning wird die Kommunikation der E-Learning-Ziele gefördert und eine objektive Beurteilung der Effektivität und Effizienz von E-Learning-Massnahmen möglich. Es kann gemessen werden, inwieweit E-Learning für seine Kunden einen wertschöpfenden Beitrag leistet.

## 4 Personalentwicklung und E-Learning

*Bildung bedeutet, soviel Welt als möglich an sich heranzuziehen und mit sich selbst verbinden.*

*A. V. Humboldt*

Im folgenden Kapitel wird in einem ersten Schritt die Personalentwicklung von Unternehmen dargestellt. Danach wird auf den Begriff E-Learning, das E-Learning-Referenzmodell sowie Aspekte des Corporate E-Learning eingegangen. Abschliessend werden die Vorteile einer strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung und E-Learning aufgezeigt.

### 4.1 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung ist ein Handlungsfeld des Personalmanagements. Weitere Aufgabengebiete des Personalmanagements sind die Personalbeschaffung, die Personalbedarfsdeckung, die Personalfreisetzung, das Personalcontrolling, die Personalbeurteilung und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Anreizsystemen (vgl. [Berthel/Becker 2003, 118ff., Bröckermann 2003, 18ff.]).

Die grosse Herausforderung der Personalentwicklung liegt in der Lösung des Problems, die Mitarbeitenden des Unternehmens durch Lernen zu befähigen, sich in der zunehmend undeterminierten Welt der Arbeit zurechtzufinden (vgl. [Hilb 2003, 132]). Veränderte Anforderungen an Stellenprofile müssen aufgenommen und in systematischen Personalentwicklungsmassnahmen umgesetzt werden. Personalentwicklung wird zum Motor des Fortschritts und der Erneuerung der Wissensbasis des Unternehmens (vgl. [Becker 1999, 1]).

Obwohl in der Literatur die wachsende Bedeutung der Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor betont wird (vgl. [Hinterhuber 1984, 232ff.]), ist der Begriff von grosser Heterogenität gekennzeichnet (vgl. [Becker 2003, 2]). U.a. werden der Personalentwicklung folgende Bestandteile zugesprochen:

- Ziele: Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Qualifikationen: Verbesserung der Innovationsfähigkeit, Verbesserung des fachlichen Wissens und Könnens
- Adressaten: An- und Ungelernte, Berufseinsteiger, Facharbeiter, Sachbearbeiter und Führungskräfte
- Methoden: Training on-the-job, Training near-the-job und Training off-the-job

- Massnahmen: Bildungs- und Förderungsmaßnahmen, Massnahmen der Organisationsentwicklung

Eine erfolgreiche Personalentwicklung wird systematisch und strukturiert in die folgenden Schritte eingeteilt:

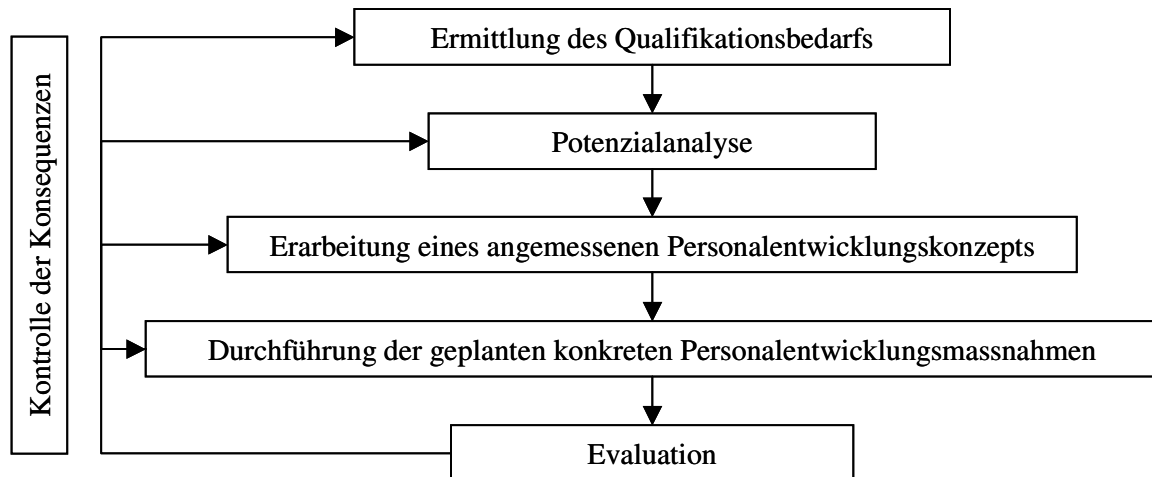


Abbildung 26: Systematisches Vorgehen der Personalentwicklung (in Anlehnung an [Rischar 2003, 4])

Der zunehmende Wettbewerbsdruck erfordert eine Konzentration der Weiterbildung auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens und der jeweiligen Einheit. Die Weiterbildung durch Standardseminare off-the-job nimmt kontinuierlich zu Gunsten von Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz und selbstgesteuertem Lernen ab (vgl. [Becker 2003, 5]). E-Learning leistet hierfür einen wesentlichen Beitrag.

Personalentwicklung im engeren Sinn wird gleichgesetzt mit Bildung. In Unternehmen werden verschiedene Formen der Bildung angeboten: Erstausbildung, Weiterbildung, Führungsausbildung und Umschulung. Bei der Erstausbildung und bei Umschulungen greift der Staat durch diverse gesetzliche Regelungen ein. Anders bei der Weiter- und Führungsausbildung, bei denen es keine gesetzlichen Vorschriften gibt und somit betriebliche Interessen angemessen berücksichtigt werden können (vgl. [Becker 2003, 122ff.]).

Bildung kann grundlegend in formal oder informal und on-the-job und off-the-job eingeteilt werden (vgl. [Robbins 2001, 558]). In der Vergangenheit bedeutete Weiterbildung per se strukturierte formale Bildung. Durch den Wissensmanagement- und E-Learning-Boom der neunziger Jahre begannen Unternehmen die informelle Weiterbildung zu fördern. On-the-job-Ausbildungen nehmen ebenfalls zu, da die Abwesenheit vom Arbeitsplatz, Reisespesen etc. einen grossen Opportunitätskostenanteil einnehmen. Bei dieser Ausbildungsart spielt E-Learning eine wesentliche Rolle.

*Personalentwicklung umfasst die Bildungsarbeit der Unternehmen, die Aus- und Fort- oder Weiterbildung. Hier besteht die allgemeine Zielsetzung der Unternehmen darin, durch Vermittlung entsprechender Qualifikationen den personellen Bedarf zu decken und den bestmöglichen Einsatz der Beschäftigten sicherzustellen. Bildungsarbeit folgt dem ökonomischen Prinzip und ist mithin unentbehrlich [Mentzel 1997, 26f.].*

Humanressourcen werden bei der Verfolgung eines aktiven Qualitätsmanagements eigenständige Erfolgsfunktionen zugeschrieben und daher in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert. Umfassende Qualifizierungskonzepte werden verstärkt an Entwicklungs- und Laufbahnelemente gekoppelt und gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dieser Entwicklungstrend wird nicht mehr nur auf die oberste Führungsebene zutreffen, sondern wird vermehrt auch auf ein breiteres Segment der Belegschaft ausgedehnt werden. Im traditionellen Bereich der Weiterbildung werden somit Einzelmaßnahmen und Ausbildungen mit Incentivecharakter stark reduziert. Die Beteiligung der Mitarbeitenden, sei es durch Übernahme eines Teils der Kosten oder durch Weiterbildung in der Freizeit, wird erhöht werden.

In die Aus- und Weiterbildungsabteilungen zieht eine stärkere ökonomische Ausrichtung ein. Der rasche und erfolgreiche Transfer des Erlernten in die Arbeitspraxis ist ein wichtiges Kriterium für den Erfolg von Bildung, die Rentabilität der Investitionen in das Humankapital soll gesteigert werden. Ein Trend hin zur Selbstverantwortung bzgl. des benötigten Wissens ist auszumachen (vgl. [Güldenbergs et al. 1999, 596f.]). Die Autoren haben diesen Trend in einer These formuliert:

*Die Bedeutung der ökonomischen Verwertbarkeit von Qualifikationen in und durch Organisationen nimmt zu. Für die Gewinnung entsprechender Qualifikationen sind zwei Szenarien denkbar:*

- a) Qualifizierung liegt in der Selbstverantwortung des Individuums und wird lediglich über eine Anhebung von Mindestqualifikationen zugekauft.*
- b) Organisationen qualifizieren intensiv, wenn auch verstärkt mit Beteiligung der MitarbeiterInnen (Beschäftigtensegmente, die bisher eher vernachlässigt wurden, eher vor Ort, mit abgestimmtem Konzept, unter Kostenbeteiligung) [Güldenbergs et al. 1999, 596].*

Die in Kapitel 6 vorgestellte E-Learning-Scorecard für ein Call Center soll einen Beitrag leisten, wie der Transfer des Gelernten erfolgreich in den Arbeitsalltag stattfinden kann und wie sich die Investitionen in das Humanvermögen für ein Unternehmen rechnen.

## 4.2 Der E-Learning-Begriff

Technische Innovationen haben das Lehren und Lernen in den letzten zehn Jahren drastisch verändert. Interaktive Videosysteme, Videokonferenzen und das World Wide Web ermöglichen es Bildungsabteilungen, flächendeckende ortsunabhängige Leistungen im Bereich Bildung anzubieten. E-Learning ist, wie viele andere neue Lehr- und Lernmethoden, eine schwierige und gleichzeitig verlockende Aufgabe. Es bietet Ausbildungsabteilungen umfangreiche Möglichkeiten, wird aber unter Umständen auch als Bedrohung der bestehenden Ordnung gesehen (vgl. [Baltes 2002, 1]).

Nicht nur das Lehren und Lernen haben sich verändert, allgemein haben sich an Betriebe neue Anforderungen gestellt: eine schnelle Realisierung von individuellen Wünschen der Kunden, die Adaption der Produkte entsprechend der aktuellen Nachfrage, die rasche Anwendung neu entwickelter Technologien, eine zügige Behebung von Mängeln, die laufende Entwicklung und Übernahme technologischer Innovationen sowie die stärkere Computerisierung der Produktions- und Verwaltungsprozesse (vgl. [Lang /Pätzold 2002, 11; Bruns/Gajewski 2002, 5ff.]). Mit der Anpassung der betrieblichen Abläufe an die neuen Anforderungen ist ein neuer Bildungsbedarf entstanden, zu dessen Lösung multimediale Lernkonzepte beitragen sollen.

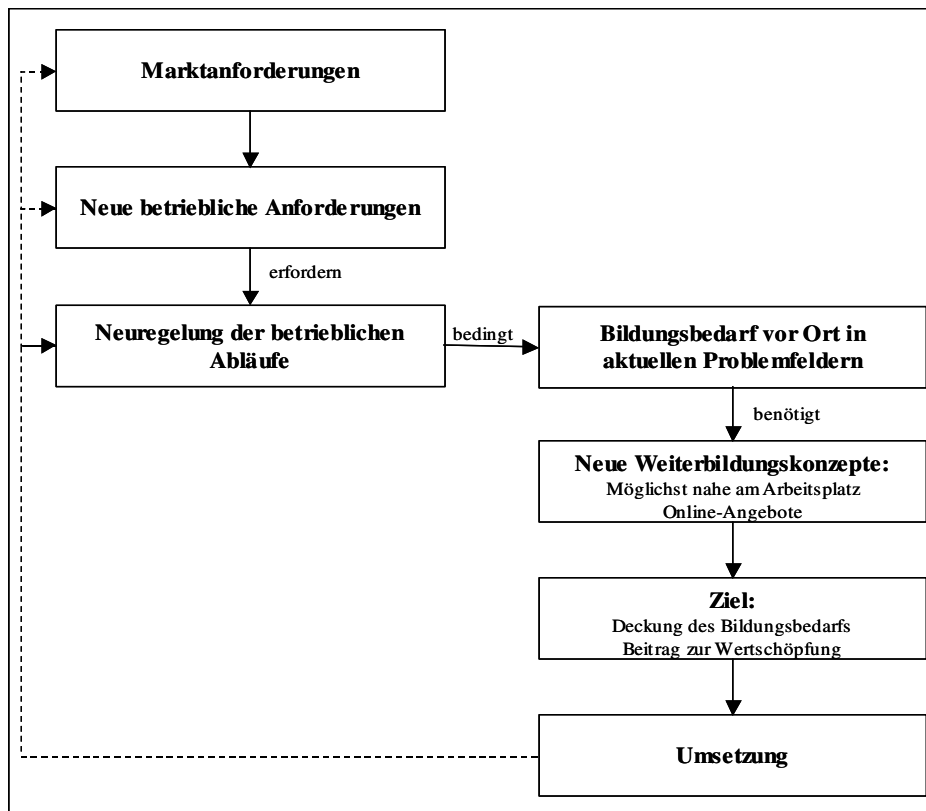


Abbildung 27: Zusammenhang betrieblicher Anforderungen und Bildungskonzepte (in Anlehnung an [Lang/Pätzold 2002, 10])

Die Motivation zur Änderung der Bildungslandschaft in Unternehmen ist meist auf die folgenden Faktoren zurückzuführen (vgl. [Hasebrook/Otte 2002, 102]):

- Die Zunahme des Kostendrucks – auch auf die Bildungsabteilung
- Die Forderung nach einem bedarfsgerechten und schnell abrufbaren Angebot von Bildungsprodukten
- Die Erreichbarkeit von Lerninhalten und Lernenden in verteilten Unternehmen

Das Wort E-Learning gehört zu den E-Begriffen, wobei das „E“ für „electronic“ steht. Der erste Teil des Begriffs bezieht sich auf die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien, der zweite Teil hingegen auf das Lernen, somit auf das Aneignen von Wissen. Der technologische Wandel macht auch vor Lernprozessen nicht halt. Die Personalbildung muss sich diesen Herausforderungen stellen und sich neuen Informations- und Kommunikationstechnologien öffnen (vgl. [Olfert/Steinbuch 1999, 456]).

In der Weiterbildungsbranche ist der Ausdruck zu einem festen Bestandteil geworden, jedoch ergaben Studien der letzten Jahre, dass Praktiker unter E-Learning bis jetzt häufig rein die Form des CBT oder WBT verstehen, weil diese Art von neuen Medien in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung am häufigsten vertreten ist und somit auch öfters genutzt wird als z.B. virtuelle Klassenzimmer (vgl. [Harhoff 2002; Harhoff et al. 2001]).

Bei Computer-based Training (CBT) handelt es sich um Lernen, welches durch Kurse oder Lernmaterialien ermöglicht wird, die auf CD-ROM oder DVD gespeichert sind oder von einem Server heruntergeladen werden können. Der Computer kann hierbei alle drei didaktischen Funktionen von Unterricht übernehmen: Wissen vermitteln, Übungen anbieten und Übungen auswerten (vgl. [Dittler 2003a, 12]).

Im Gegensatz dazu muss bei einem Web-based Training (WBT) ein ständiger Zugang zum Inter- oder Intranet gewährleistet sein. Der Vorteil von WBTs liegt in der weltweiten Verfügbarkeit, der Möglichkeit zur Verlinkung mit anderen Internetseiten und der hohen Aktualität (vgl. [Back et al. 2002, 37; Back et al. 2002, 113;]). Im Unterschied zu CBTs ist ein kooperatives Lernen zweier oder mehrerer Personen möglich (vgl. [Fischer/Waibel 2002, 36]).

Im deutschsprachigen Raum ist, was die Verwendung des Begriffs E-Learning im wissenschaftlichen Kontext betrifft, eine gewisse Zurückhaltung auszumachen. Es werden oft Ausdrücke wie virtuelles Lernen, Online-Lernen oder multimediales Lernen bevorzugt (vgl. [Schulmeister 1997; Baltès 2002; Kerres 1998]). Dennoch liegen verschiedene Gründe vor, warum E-Learning auch im wissenschaftlichen Bereich etabliert werden soll (vgl. [Back et al. 2001, 33]):

- Der Begriff E-Learning ist hinsichtlich der eingesetzten Technologie weitgehend neutral und offen für die Integration weiterer Methoden. Er eignet sich daher als Oberbegriff für Computer-based Training, Web-based Training und Online Learning.
- Der Begriff E-Learning ist nicht auf die Technologie- und Systemebene beschränkt, sondern kann ebenso auf andere Ebenen abzielen (vgl. E-Learning-Referenzmodell). Daher kann er einen Beitrag leisten, den stark technologielastigen Beigeschmack abzulegen.

Mit dem Begriff E-Learning soll auch vermittelt werden, dass informations- und kommunikationstechnische Weiterentwicklungen nicht nur innovative Softwarelösungen hervorbringen, sondern auch einen transformatorischen Einfluss auf Unternehmen ausüben (vgl. [Back et al. 2001, 16]).

[Back et al. 2001, 28] definieren E-Learning wie folgt:

*E-Learning kann begriffen werden als Lernen, das mit Informations- und Kommunikationstechnologien (Basis- und Lerntechnologien) respektive mit darauf aufbauenden (E-Learning-)Systemen unterstützt bzw. ermöglicht wird. E-Learning ist aber keineswegs auf diese Ebenen beschränkt, sondern vermag ebenso auf ganz unterschiedliche Aspekte und Phänomene auf der Prozess- und Strategieebene sowie auf der Ebene des Managements der Veränderungen abzu zielen.*

E-Learning besitzt nach dieser Definition einen sehr umfassenden Bedeutungsspielraum. Als Gestaltungsmöglichkeiten auf der Prozess- und Methodenebene schlagen die Autoren E-Trainings, E-Collaboration und Just-in-time-E-Learning vor. Bei E-Trainings finden die Lernprozesse selbstgesteuert mittels Web-based Training oder Computer-based Training statt, während bei E-Collaboration das Lernen teamorientiert in Lerngruppen oder Communities of Practice vollzogen wird. Just-in-time-E-Learning zielt auf eine bedarfsgerechte Bereitstellung von Materialien ab, die direkt am Arbeitsplatz in kleinen Modulen bearbeitet werden können.

In der vorliegenden Arbeit wird E-Learning als

*eine Methode zur Wissensvermittlung und -aneignung gesehen, die durch Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht wird und die geplant und mit Hilfe einer medialen Lernumgebung stattfindet.*

Mediale Lernumgebungen lassen sich nach Kerres [1998, 16f.] folgendermassen charakterisieren:

- Sie beinhalten eine Kollektion unterschiedlicher Arten von Medien (Einzel- und Multimedien) und Hilfsmittel.
- Die Medien sind so aufbereitet, dass sie das „Eintauchen“ in eine Umwelt, die Lernprozesse besonders anregt, fördern.
- Die Lernprozesse in dieser Umgebung basieren in starkem Masse auf der Eigenaktivität von Lernenden.
- Die mediale Lernumgebung ist meist Teil einer bewusst gestalteten physikalisch-sozialen Umwelt: z.B. eines Weiterbildungssystems mit unterschiedlichen Arten von Betreuung.

Z.B. würde ein reiner Informationsaustausch via E-Mail oder eine ungeplante Suche im Internet nicht unter das Verständnis von E-Learning in dieser Arbeit fallen. Der E-Learning-Begriff schliesst sowohl Online-Medien, wie WBT, Intranet und Internet, als auch Offline-Medien und -Methoden, wie CBT, DVD und CD-ROM, mit ein.

### **4.3 Das E-Learning-Referenzmodell**

Das St. Galler E-Learning-Referenzmodell wurde aus dem Business-Engineering-Modell (vgl. [Österle/Winter 2000]), welches am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entwickelt wurde, abgeleitet. Es bildet das zu Grunde gelegte E-Learning-Verständnis dieser Arbeit. Das Referenzmodell betrachtet, so wie die Balanced Scorecard, das gesamte Unternehmen mit all seinen Teilprozessen.



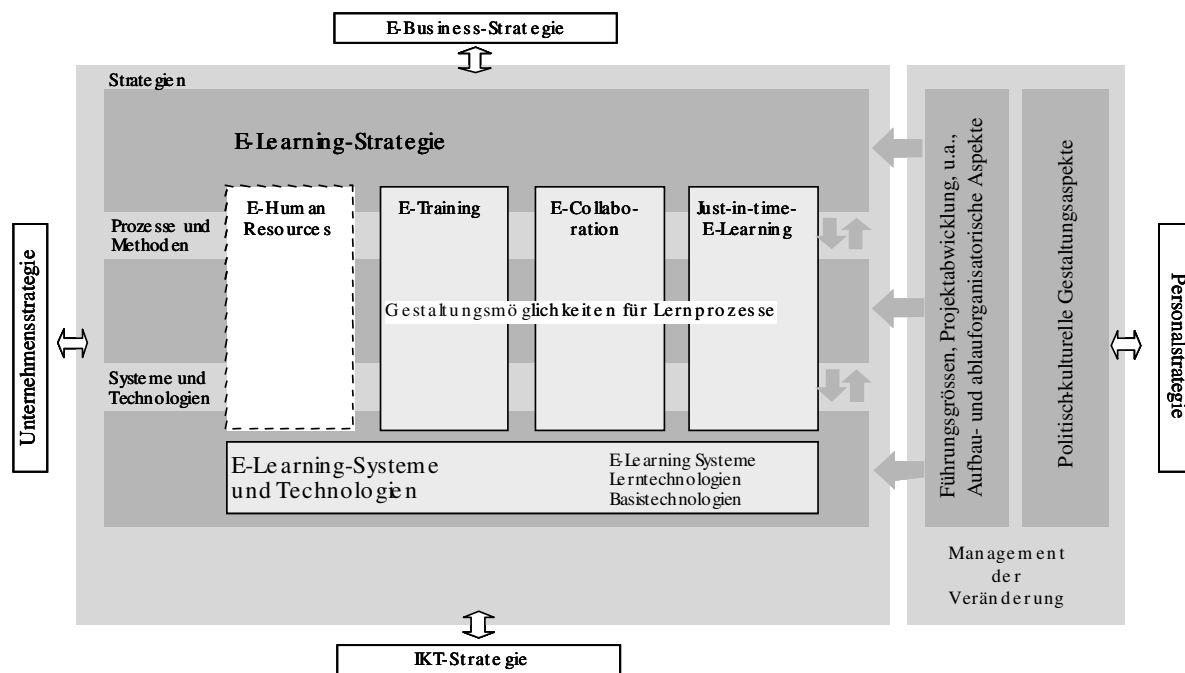


Abbildung 28: E-Learning-Referenzmodell [Back et al. 2001, 23]

Das Modell besteht aus vier Kernebenen: Strategie, Prozess und System sowie der senkrecht dazu angeordneten Säule Management der Veränderung. Einfließende übergeordnete Strategien sind die Unternehmens-, die E-Business-, die Personal- und die IKT-Strategie. Auf der strategischen Ebene wird versucht, für das Unternehmen eine passende E-Learning-Strategie (vgl. Kapitel 4.5.3) abzuleiten. Auf der Prozess- und Methodenebene werden drei Gestaltungsmöglichkeiten von virtuellen Lernprozessen beschrieben: E-Trainings, E-Collaboration und Just-in-time-E-Learning (vgl. [Back et al. 2001, 156ff.]). Ebenfalls auf dieser Ebene sind Methoden und Applikationen aus dem Human-Resources-Bereich angeführt, die in einem engen Zusammenhang mit E-Learning stehen. Hierunter fallen z.B. Skill-Gap-Analysen oder das übergeordnete Competence Management. Innerhalb der E-Learning-Systeme und -Technologien werden folgende drei Bausteine im Modell beschrieben: Basistechnologien, Lerntechnologien und E-Learning-Systeme (vgl. [Back et al. 2001, 208ff.]). Die Säule Management der Veränderung verläuft senkrecht zu den drei anderen Ebenen. Dadurch wird ausgedrückt, dass es je nach Ebene unterschiedliche aber zugleich auch zusammenhängende Methoden gibt.

#### 4.4 E-Learning und Wissensmanagement

In den vergangenen Jahren hat sich sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft das Bewusstsein gebildet, dass in vielen Unternehmen Wissen als eine oder unter Umständen sogar als die wesentlichste Ressource angesehen werden muss (vgl. [von Krogh/Grand 2003, 846]).

Lernen und Wissen sind eng miteinander verbunden. Die Definition sowie die Grenzziehung zwischen den Bereichen E-Learning und Wissensmanagement ist

sowohl in der Literatur als auch in der Praxis nicht einheitlich (vgl. [Sailer-Burckhardt et al. 2002, 22]).

Wissensmanagement ist eine spezifische Form des Umgangs mit Wissen und Informationen. Konzepte dieser Art dienen im Unternehmen dazu, organisatorische Strukturen zu schaffen, welche die Generierung, Verbreitung, Bewahrung und Verwertung von Informationen und Wissen möglich machen (vgl. [Bendel/Hauske 2004, 138f.]). Geschäftspotenziale von Wissen als Ressource sollen bewusst erkannt und intensiv ausgeschöpft werden (vgl. [Back et al. 2001, 55]). Betriebliches Lernen ist ein mehrdimensionaler Tätigkeitsprozess, dessen Produkt Wissen sich letztendlich durch erfolgreiches Handeln in Wertschöpfung umsetzen lässt (vgl. [Stieler-Lorenz/Krause 2003, 167]).

Die Beziehungs-/Wirkungszusammenhänge von Lernen, Wissen, Kompetenzaufbau und Wertschöpfung können folgendermassen dargestellt werden (vgl. [Stieler-Lorenz/Krause 2003, 168]):

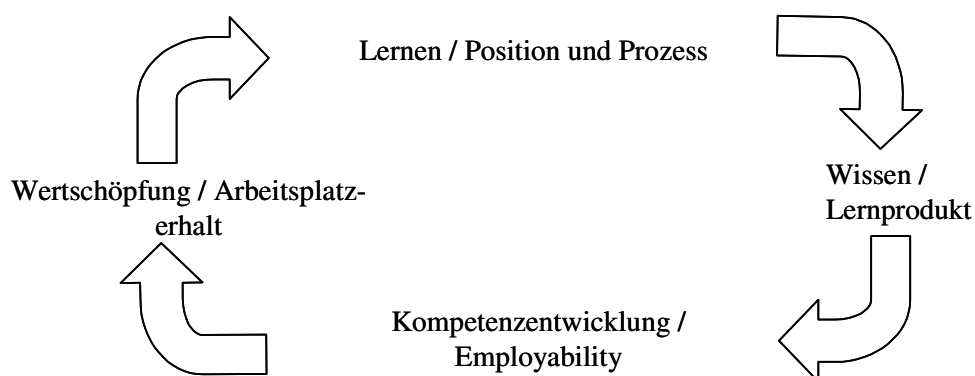


Abbildung 29: Theoretisch methodische Beziehungs- und Wirkungszusammenhänge [Stieler-Lorenz/Krause 2003, 168]

In dieser Arbeit wird von einem Ansatz ausgegangen (vgl. [Probst et al. 2003]), der den Schwerpunkt auf die Informationen im Unternehmen legt, die dem Unternehmen erst dann nutzen, wenn sie zum Wissen der Mitarbeitenden verarbeitet worden sind. In diesem Ansatz kann Wissensmanagement als Kreislauf gesehen werden, in welchem E-Learning ein Modul unter mehreren darstellt. Diese Sichtweise verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und ist wohl auch in der Praxis vorherrschend (vgl. [Sailer-Burckhardt et al. 2003, 23; Güldenbergs 2003, 249]). Eine dominierende Meinung, ob E-Learning als Teilgebiet von Wissensmanagement oder umgekehrt zu sehen ist, hat sich aber noch nicht herausgebildet (vgl. [Back et al. 2001, 60]).

Nach Probst et al. [2003, 28] gibt es unterschiedliche Kernprozesse des Wissensmanagements. Diese weisen alle mehr oder weniger enge Verbindungen untereinander auf.

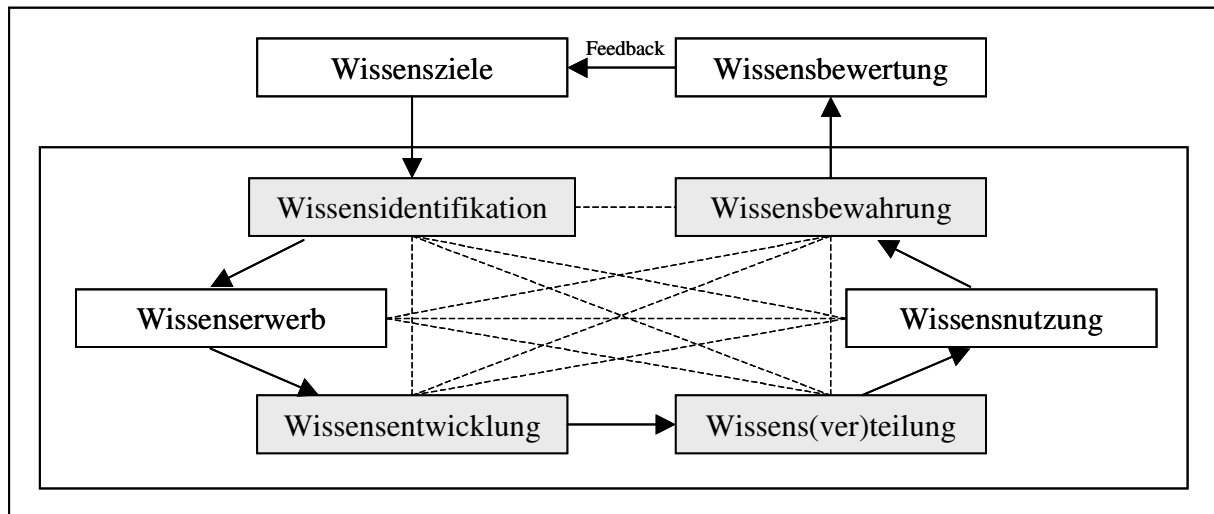


Abbildung 30: Bausteine des Wissensmanagement und Unterstützung durch E-Learning bzw. elektronische Lernmedien (in Anlehnung an [Probst et al. 2003, 32])

Folgende Leitfragen sollte sich jedes Unternehmen zu den einzelnen Kernprozessen stellen:

- Wissensidentifikation: Wie schafft man intern und extern Transparenz über das vorhandene Wissen?
- Wissenserwerb: Welche Fähigkeiten kauft man extern ein?
- Wissensentwicklung: Wie baut man neues Wissen auf?
- Wissens(ver)teilung: Wie bringt man das Wissen an den richtigen Ort?
- Wissensnutzung: Wie stellt man die Anwendung von Wissen sicher?
- Wissensbewahrung: Wie schützt man sich vor Wissensverlusten?

Das Grundkonzept wurde um die Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung erweitert. Dieser Schritt wurde unternommen, da das Problem oft in der mangelnden Verankerung des Wissensthemas in der Unternehmensstrategie liegt. Interventionen im operativen Bereich benötigen einen Rahmen, der von der Unternehmensleitung geschaffen werden muss. Die zwei neuen Elemente bauen das Konzept zu einem Managementregelkreis aus. Die Wissensziele verdeutlichen dabei die Wichtigkeit einer strategischen Ausrichtung. Sie legen fest, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten entwickelt werden sollen. Prozesse der Wissensbewertung schliessen den Kreislauf und ermitteln die notwendigen Controlling-Daten, welche eine zielgerichtete Steuerung von Wissensmanagement erst ermöglichen.

Elektronische Medien wie Lernplattformen helfen, die Prozesse der Wissensidentifikation, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung und Wissensbewahrung zu unter-

stützen (grau hinterlegte Felder). Der E-Learning-Prozess ist im Baustein der Wissensentwicklung integriert. Einzelne Ausprägungen von E-Learning, wie z.B. Just-in-time-Learning, können auch zu einer Wissensbewahrung beitragen, da durch kurze Auffrischungsmodule einem Wissensverlust vorgebeugt werden kann.

Die Formulierung von Wissenszielen ist für eine strategische Ausrichtung von E-Learning sehr wesentlich, da dadurch festgelegt wird, in welchen Bereichen der Aus- und Weiterbildung neue Medien zum Einsatz kommen können. Es werden Wissensgebiete abgesteckt, die für das Unternehmen wettbewerbsrelevant sind. Zur Erreichung dieser Ziele können E-Learning-Elemente eingesetzt werden. Dadurch ist eine Anlehnung von neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung an strategische Ziele des Unternehmens gewährleistet.

#### **4.5 E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung (Corporate E-Learning)**

In dieser Arbeit wird E-Learning ausschliesslich im unternehmerischen Kontext betrachtet. Der Begriff Corporate E-Learning meint in der üblichen Verwendung E-Learning, das für Unternehmen, in Unternehmen und zwischen Unternehmen stattfindet (vgl. [Bendel/Hauske 2004, 48]). Die Einsatzmöglichkeiten von E-Learning sind aber viel breiter. Eine weitere bedeutende wissenschaftliche Diskussion beschäftigt sich mit E-Learning an Fachhochschulen und Universitäten. Neue Medien in der Ausbildung werden aber bereits in Grund- und Mittelschulen zum Einsatz gebracht. Auch hat der E-Learning-Markt die private Weiterbildung in der Freizeit bereits als Nische erkannt (vgl. [Schulz-Brünken et al. 2002, 21; Apel 2003, 20f.]). Diese Felder von E-Learning werden aber auf Grund der thematischen Fokussierung dieser Forschungsarbeit nicht betrachtet.

Alle fünf Jahre verdoppelt sich das Wissen. Geht man von dieser Prämisse aus, dann müsste jeder Mitarbeitende 44 Tage im Jahr für Weiterbildung investieren, um den Arbeitsplatzanforderungen gerecht zu werden (vgl. [Kohn 2002, 386]). Wissensvermittlung im traditionellen Sinn (Seminare, Vorträge etc.) ist als alleinige Lösung sehr kostenintensiv und zeitaufwendig. Bildungsarbeit im Informationszeitalter verlangt nach Konzepten und Methoden, die die Qualifikation der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz ermöglicht. Die Bedingungen und technologischen Möglichkeiten einer modernen Arbeitswelt lassen die Grenzen zwischen Lernen, Arbeiten und Informieren immer weiter verschwinden.

Die Notwendigkeit einer fortlaufenden Aus- und Weiterbildung ist in heutigen Unternehmen unbestritten (vgl. [Glottz/Hamm 2002, 14ff.]). Die derzeit vielerorts diskutierten Schlagworte des „lebenslangen Lernens“ und des „selbstgesteuerten Lernens“ als Teil einer Wissens- und Informationsgesellschaft untermauern diesen Prozess (vgl. [Dittler 2003a, 9f.; Mandl/Krause 2002, 259f.; Drees 2002, 57ff.]). E-

Learning ist für diesen Prozess deshalb so gut geeignet, da die festgelegten Strukturen von herkömmliche Bildungseinrichtungen nicht zum lebenslangen Lernen passen (vgl. [Magnus 2001, 30]).

Veränderungen in diesem Umfang verlangen eine qualitativ neu ausgerichtete Aus- und Weiterbildung, die von den folgenden Prämissen geprägt ist (vgl. [Kohn 2002, 386f.]):

- Erfüllung der Anforderung an eine fortschrittliche Weiterbildung
  - o Zeitgerechte und didaktisch hochwertige Weiterbildung
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
  - o Reduzierung der Reise- und Übernachtungskosten
  - o Verringerung des Arbeitsausfalls
- Unternehmens- bzw. konzernweite Nutzung der Bildungsangebote
  - o Lernen unabhängig von Zeit und Ort
  - o Schnelle Mitarbeiterinformation
- Authentische Bildungsarbeit
  - o Vermittlung von aktuellem Wissen
  - o Gleichzeitige Information an eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden
  - o Praxisorientiertes und motivierendes Lernen

E-Learning kann zu all diesen Anforderungen einen wesentlichen Beitrag leisten (vgl. [Abicht/Dubiel 2003, 155]).

Die Begründung neuer Lernkulturen in Unternehmen ist oft durch einen zunehmenden Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien gekennzeichnet. Mit deren Nutzung sind hohe Erwartungen an die Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten auf allen Ebenen der Bildungsarbeit verbunden (vgl. [Igel/Daugs 2002, 9]). Jedoch zeigt die Praxis, dass Unternehmen oftmals erhebliche Schwierigkeiten haben, genügend Akzeptanz für ihre E-Learning-Aktivitäten zu finden (vgl. [Hagedorn 2002, 202]). In einer Studie betonen die Befragten drei Problemfelder, warum E-Learning nur unzureichend in Unternehmen akzeptiert wird (vgl. [Hagedorn 2002, 203]):

- Mangelnde (Markt-)Transparenz, Unübersehbarkeit des Angebots und der Qualität multimedialer Lernsoftware
- Mangelnde Selbstlernfähigkeit der Lernenden und der Entscheider, d.h. fehlende Bereitschaft und Kompetenzen zu eigenständigem, selbstverantwortlichem Lernen
- Defizite in der betrieblichen Lernkultur, d.h. betriebliche Machtverhältnisse, Hierarchien, Kontrolle oder das generell geringe Ansehen betrieblichen Lernens

Die Erwartungen von Unternehmen an E-Learning sind vielfältig und spiegeln die Euphorie wider, die mit dieser neuen Lernform Hand in Hand geht. An oberster Stelle steht die Möglichkeit des flexiblen, zeit- und ortsunabhängigen Lernens. Danach folgen die Zeitersparnis und die Förderung des selbstgesteuerten Lernens. Die Hoffnung auf Kostenersparnis steht lediglich an vierter Stelle (vgl. [Mandl/Winkler 2003, 4]).

Zu anderen Ergebnissen kommt eine ECIN-Studie (vgl. [Schulz-Brünken et al. 2002, 20]): Hier werden als Hauptgründe für den Einsatz von E-Learning die Kosten- und Zeitersparnis, die sich durch den Wegfall von Dienstreisen, Raummieten und Unterbringungskosten ergibt, sowie die Möglichkeit, die Mitarbeitenden gezielter auf ein konkretes Bedürfnis hin zu schulen, genannt (vgl. [Lehmann 2002, 235]).

Unterschiedliche Studien kommen auch zu sehr abweichenden Ergebnissen bezüglich der aktuellen Bedeutung von E-Learning in der Aus- und Weiterbildung von Unternehmen: So schwanken die Angaben über jene Unternehmen in Deutschland, die E-Learning einsetzen, zwischen 46% und 88% (vgl. [Dittler 2003a, 11]).

Die organisatorische Verankerung von E-Learning wurde u.a. in einer Studie untersucht, die im Auftrag der unicmind.com AG am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Privaten Fachhochschule Göttingen durchgeführt wurde (vgl. [Riekhof/Schüle 2002, 345]). Es zeigte sich eindeutig, dass E-Learning vorwiegend in der Personal- bzw. Weiterbildungsabteilung angesiedelt ist. Eine gewisse Bedeutung darüber hinaus hat auch noch der IT-Bereich. Dadurch dass Mehrfachnennungen erlaubt waren, konnten die Erheber auch feststellen, dass bei ca. einem Drittel der Unternehmen E-Learning nicht nur in einem Bereich verankert ist, sondern sich mehrere Bereiche die Verantwortung teilen.

#### **4.5.1 Lernplattformen**

Die meisten Unternehmensleiter wissen, dass eine Informationsrevolution im Gange ist. Ein wachsender Teil der Investitionen fließt in die Anschaffung oder den Ausbau von Informationstechnologie. Aus diesem Grund wird es der Unternehmensführung bewusst, dass die Technologie nicht länger alleine der EDV-Abteilung überlassen

werden kann (vgl. [Porter/Millar 1999, 83]). Das Führungsteam stellt fest, dass andere Unternehmen Informationen einsetzen, um Wettbewerbsvorteile zu erringen, und erkennt die Notwendigkeit, direkten Einfluss auf die Gestaltung neuer Technologien zu nehmen. Die Gewinnung strategisch relevanter Informationen stellt eine wichtige Aufgabe des strategischen Informationsmanagements dar (vgl. [Keuper 2001, 255]).

Eine webbasierten Lernplattform ist als

*eine serverseitig installierte Software zu verstehen, die beliebige Lerninhalte über das Internet zu vermitteln hilft und die Organisation der dabei notwendigen Lernprozesse unterstützt [Baumgartner et al. 2003, 232].*

Synonym zum Begriff Lernplattform wird auch häufig Learning-Management-System verwendet (vgl. [Bendel/Hauske 2004, 82]). Lernplattformen bündeln technische Möglichkeiten und Funktionen von Internet und Offline-Medien, die für die Organisation und Durchführung von E-Learning-Massnahmen benötigt werden. Sie bieten eine Infrastruktur, die

- die Administration von Benutzerdaten und Materialien erlaubt,
- Kommunikation und Interaktion ermöglicht,
- Inhalte für den Lernenden und Werkzeuge zur Erstellung multimedialer Inhalte bereitstellt,
- sich vielfach durch modulare Zusatzkomponenten erweitern lässt, wie z.B. durch eine digitale Bibliothek (vgl. [Tergan/Zentel 2003, 223]).

Manche Lernplattformen erlauben über eingebaute Autorenwerkzeuge die Erstellung von Content. Die Liste an technischen Funktionen, die eine Plattform leisten soll, kann beliebig lange sein (vgl. [Hasebrook/Otte 2002, 102]). Für die Entscheidung für oder gegen eine Funktion innerhalb einer Plattform sind immer unternehmensspezifische Gründe ausschlaggebend. So setzt ein Unternehmen vermehrt auf Interaktionsmöglichkeiten, ein anderes mehr auf die Verwaltung von Kursen und Teilnehmenden.

Lernplattformen dienen in Organisationen dazu, verstreutes Wissen zu integrieren und „Wissen über das Wissen“ zu verwalten. Die Einbindung von Knowledge-Management-Systemen und E-Learning ermöglicht es, Bildungsangebote aktuell zu halten und den Mitarbeitenden bereit zu stellen.

Die Verbindung unterschiedlicher E-Learning-Medien untereinander ermöglicht die Schaffung eines deutlichen Mehrwerts sowohl für den Lernenden als auch für das Unternehmen. Die Unterstützung des Lernprozesses und die Förderung der Kommunikation zwischen den Teilnehmenden ist ebenso möglich wie die statistische Auswertung von absolvierten Kursen (vgl. [Dittler 2003b, 266; Pförtsch 2002, 123]).

Der gezielte Zugriff auf verschiedene Lernmedien ist nur ein Vorteil einer Lernplattform. Ein weiterer liegt darin, dass sich die verfügbaren Medien in eine sinnvolle fachliche und zeitliche Ordnung bringen lassen. Die meisten unternehmensinternen Plattformen sind von den Mitarbeitenden nicht uneingeschränkt nutzbar. Oft werden verschiedene Rollen verteilt, die unterschiedliche Zugriffsrechte erhalten.

Eine E-Learning-Plattform sollte auf der einen Seite didaktisch-methodische Aspekte berücksichtigen und auf der anderen Seite betriebswirtschaftliche Prozesse unterstützen. Die Unternehmen stehen bei der geplanten Einführung für eine Plattform vor einer „make-or-buy-Frage“, viele allerdings werden sich aus Effizienzgründen für den Kauf einer Plattform entscheiden. Jedoch ist der Markt für Lernplattformen von 1998 bis 2000 regelrecht explodiert. Für Unternehmen hingegen wird es immer undurchsichtiger, was die einzelnen Systeme eigentlich leisten (vgl. [Hasebrook/Otte 2002, 102]).

#### **4.5.2 Kommunikation von E-Learning**

Die Einführung von E-Learning bedeutet stets auch eine Veränderung der Unternehmens- und Lernkultur (vgl. [North/Schumacher 2003, 34]). Dies bringt, wie im Kapitel 2.10.2 bereits erwähnt, eine Vielzahl von Neuerungen, Veränderungen und Unsicherheiten für unterschiedliche Stakeholder mit sich. Der Versuch, neue Medien in die Aus- und Weiterbildung zu implementieren, ruft nicht nur Förderer und Befürworter der angestrebten Entwicklung hervor. Oft muss damit gerechnet werden (wie so oft, wenn etwas Neues eingeführt werden soll), dass es Ablehnung und Widerstände auf Seiten der unmittelbar Betroffenen gibt (vgl. [Lehmann 2002, 233]). Um negative Auswirkungen seitens der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten schon im Vorfeld zu vermeiden, kann das Instrument der internen Kommunikation im Unternehmen zielgerichtet eingesetzt werden (vgl. [Sailer-Burckhardt et al. 2002, 88]).

Eine breite und permanente Kommunikation von Beispielen und der konkrete Nutzen von E-Learning sowie die Unterstützung durch die Unternehmensführung können E-Learning-Verantwortlichen dabei helfen, ihr Anliegen im Unternehmen transparent darzustellen. Aufgabe und Ziel dieser Kommunikation sollte sein, bei Mitarbeitenden und Führungskräften das Interesse an E-Learning zu wecken, sie vom Nutzen der E-Learning-Anwendungen zu überzeugen und sie somit zu einer aktiven Teilnahme zu bewegen.

Der angewandte Medien-Mix ist abhängig von den vorhandenen Ressourcen, dem jeweiligen Kommunikationsziel, der Zielgruppe und der Erfahrung, die diese Zielgruppe bereits mit E-Learning gemacht hat. Allerdings ist zu beachten, dass ein Medium alleine nie bei allen Mitarbeitenden Zuspruch findet. So ist auf den Einsatz mehrerer verschiedenartiger Kommunikationsinstrumente zu achten. Somit ist die Reichweite



der Kommunikationsmassnahme am höchsten und Streuverluste können verringert werden (vgl. [Goerke/Wickel-Kirsch 2002, 51ff.]).

| <b>Instrument</b>      | <b>Pro</b>  | <b>Contra</b>  |
|------------------------|---|--|
| Intranet/E-Mail        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarchieunabhängige Real-Time-Kommunikation</li> <li>- Kostengünstig</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr der Informationsüberflutung</li> </ul>   |
| Broschüren/Infomappen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichen die Adressaten direkt</li> <li>- Information liegt schriftlich vor</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostenintensive Herstellung</li> </ul>  |
| Mitarbeiterzeitschrift | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeignet für argumentierende Werbung und komplexe Sachverhalte</li> <li>- Erscheint regelmässig</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oftmals nicht aktuell genug</li> <li>- Kostenintensive Herstellung</li> <li>- Nachfragen nicht möglich</li> </ul> |
| Plakate/Aushänge       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreicht viele Mitarbeitende gleichzeitig</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Streuverluste</li> </ul>  |
| Veranstaltungen        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichen viele Mitarbeitende gleichzeitig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwendig in der Organisation</li> <li>- Meist kostenintensiv</li> </ul>  |
| Persönliche Gespräche  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für erklärungsbedürftige Projekte wie E-Learning sehr gut geeignet</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitintensiv</li> </ul>   |
| Incentives             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wecken Aufmerksamkeit</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwendig</li> </ul>  |

*Tabelle 9: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Kommunikationsmedien (in Anlehnung an [North/Schumacher 2003, 35])*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass E-Learning-Initiativen von gezielten und gut geplanten internen Werbekampagnen begleitet sein sollten, da so die Akzeptanz und Motivation bei den Mitarbeitenden gesteigert werden kann (vgl. [North/Schumacher 2003, 34]).

### **4.5.3 Organisatorische Voraussetzungen für E-Learning**

Beim Thema E-Learning sind Hoffnungen teilweise zunichte gemacht worden und die Euphorie der Jahre 1999 und 2000 ist einer gewissen Skepsis gewichen. Eine KPMG-Studie zu E-Learning Ende des Jahres 2001 trug den Titel „E-Learning zwischen Euphorie und Ernüchterung“ und leitete eine Wende zu einer realistischen Beurteilung ein (vgl. [Wesp 2003, 173]).

Gründe für die Krise nennen die Hersteller von E-Learning-Produkten selbst. So meint z.B. Johannes Schnell, Vorstandsmitglied der CBT+L Training & Learning GmbH in Herrsching:

*E-Learning wurde lange Zeit verkauft wie Software, obwohl es sich dabei doch um Ausbildungseinheiten handelt. Wir haben bei der Entwicklung des E-Learning-Markts eine Reihe von Fehlern gemacht, die die Akzeptanz von E-Learning unterlaufen haben. Wir haben die Lerner alleine gelassen, informieren mit qualifizieren verwechselt und Strukturen missachtet. Das hat insgesamt zu einer grossen Ernüchterung geführt [Wesp 2003, 173].*

Eine Studie hat ergeben, dass sich, aus organisatorischer Sicht, einige Anforderungen an E-Learning stellen (vgl. [Stang 2003, 199ff.]). Dazu zählen Offenheit und Innovationsbereitschaft bei der Leitung der Aus- und Weiterbildungsabteilung. In der Studie hat sich gezeigt, dass dort, wo die Initiative zu neuen Angeboten von der Leitung ausgeht bzw. Initiativen der Mitarbeitenden von der Leitung unterstützt werden, die Entwicklung von neuen Angeboten stärker vorangetrieben wird.

Die zweite Anforderung ist das Betreiben eines gezielten Innovationsmanagements. Hierbei gilt es in der Organisation gezielte Strukturen, wie z.B. Projektgruppen aufzubauen, die strukturübergreifend Ideen, Anregungen und Erfahrungen bündeln und daraus ein strategisches Konzept entwickeln. Das bedeutet, dass ein Plan für die gesamte E-Learning-Initiative erstellt wird.

Auf Grund der Tatsache, dass oft nur bedingt auf bereits gemachte Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, ist jedes E-Learning-Projekt nach wie vor ein Pilotprojekt mit Experimentcharakter. Dies erfordert eine Experimentierkultur in der Aus- und Weiterbildungsabteilung. Nicht selten wird durch ein Angebot auch Nachfrage erzeugt. Oft ist es schwierig, die Akzeptanz der Nachfragenden im Vorhinein zu bestimmen. Ob ein Interesse seitens der potenziellen Teilnehmenden vorhanden ist, lässt sich zwar erfragen, wie soll aber geantwortet werden, solange kein solches Angebot existiert? Die Nachfrage wird sich nach Einführung des Angebots langsam erhöhen, es ist aber wichtig, die Experimentierphase über einen längeren Zeitraum, mindestens über zwei Jahre, zu realisieren.

Die vierte Anforderung an ein neues E-Learning-Angebot ist die Überprüfung seiner Angemessenheit im Hinblick auf das Marktumfeld, den Bedarf bei den Adressaten sowie die personelle und finanzielle Ressourcenbindung. Bei der Bewertung sind nicht nur harte, wirtschaftliche Fakten wie Ausgaben oder Einnahmen wichtig, sondern auch etwaige Image-Veränderungen der Abteilung oder besser geschultes und motiviertes Personal.

Die letzte Anforderung an E-Learning-Initiativen ist eine umfassende Professionalisierung in diesem Bereich. Oft fehlt ein durchgängiges Qualifizierungskonzept im

Unternehmen, inwiefern Trainer und Teilnehmende im Umgang mit neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung geschult werden sollten.

E-Learning kann nur begrenzt für alle Zielgruppen eingesetzt werden. Diejenigen, die mit den klassischen Formen des Selbstlernens (Bücher lesen, eigene Ausarbeitungen machen) vertraut sind, haben auch gute Chancen, beim E-Learning erfolgreich zu sein. E-Learning eignet sich am besten für gut formalisierbare Informationsvermittlung – im Bereich der „soft skills“, der sozialen, kommunikativen und kooperativen Kompetenzen, sind die Einsatzmöglichkeiten wohl begrenzt (vgl. [Wesp 2003, 175]). Eine Studie aus dem Jahr 2000 ergab, dass nur ca. 15% der klein- und mittelständischen Betriebe in Deutschland E-Learning für die Schulung von „soft skills“ einsetzt, der gesamte Bereich der Vermittlung von Wissen im Umgang mit Menschen und Entscheidungen ist daher noch deutlich hinter dem Bereich der Schulungen von „hard facts“ zurück (vgl. [Dittler 2003a, 13]).

Die erfolgreiche Umsetzung des Konzepts „Lernen am Arbeitsplatz“ stellt eine der zentralen Herausforderungen rund um das Thema E-Learning dar. Weder Präsenzschulungen noch E-Learning-Module können erfolgreich zwischen zwei Terminen eingeschoben werden. Bildungsmaßnahmen brauchen immer eine Phase des Hinführens zum Thema. Dies kann durch einen Ortswechsel oder durch das Schaffen von entsprechenden zeitlichen Freiräumen geschehen (vgl. [Dittler 2003a, 15]).

#### **4.5.4 Die Lernkultur**

Die Lernkultur ist ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 2.8.3). Damit betriebliches E-Learning zum Erfolg führt, sind organisatorische Vorkehrungen und Überlegungen zur Einbettung von E-Learning in übergreifende betriebliche Qualifizierungsstrategien und in die Lernkultur erforderlich (vgl. [Lang/Pätzold 2002, 116; Argyris/Schön 1999]). Das Unternehmen kann sich nur dann als Lernort bewähren, wenn es durch eine dem Lernen förderliche Kultur geprägt ist, die es den Mitarbeitenden erlaubt, optimal zu lernen.

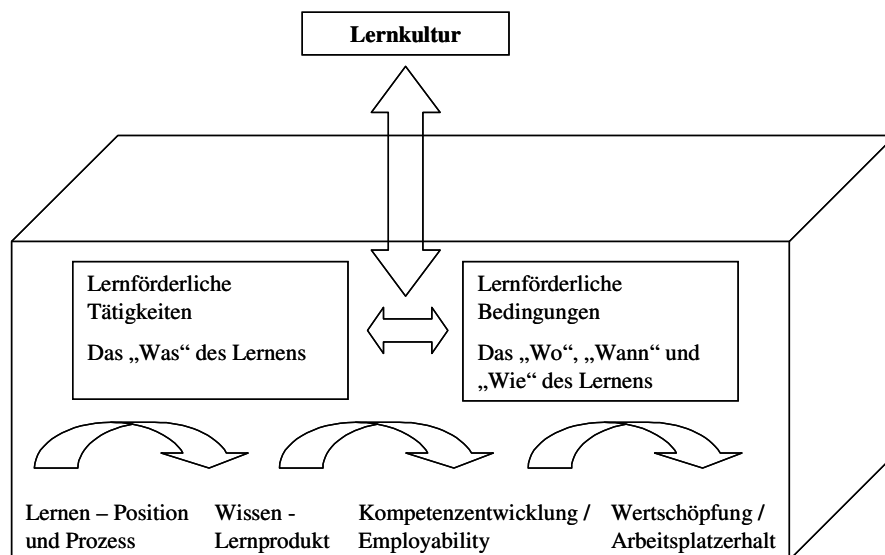


Abbildung 31: Wirkungskette und Lernkulturraum [Stieler-Lorenz/Krause 2003, 175]

Der betrieblichen Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und Führungskräften kommt eine wesentliche Funktion zu. Es sollte deutlich werden, dass

- kontinuierliches Lernen eine Notwendigkeit betrieblicher Arbeit ist,
- es die Entwicklung der Persönlichkeit fördert und
- beide Aspekte vom Unternehmen gewünscht und gewollt sind (vgl. [Lang/Pätzold 2002, 117]).

Unternehmen müssen Freiräume zum Lernen schaffen. Die Verantwortung zur sinnvollen Nutzung zum eigenständigen Lernen muss den Mitarbeitenden selbst überlassen werden. Es hängt stark von der Lernkultur ab, wie lange dieser Prozess dauert und wie weit Führungskräfte in diesen eingreifen möchten (vgl. [Dittler 2003a, 16]).

E-Learning ermöglicht eine Individualisierung des Lernvorgangs. Durch Schlagwörter wie „selbstgesteuertes Lernen“ und „eigenverantwortliches Lernen“ sollen die Mitarbeitenden motiviert werden, von einer passiven zu einer aktiven Rolle im Weiterbildungsprozess zu wechseln. E-Learning kann bei diesen Konzepten einen wichtigen Baustein bilden und durch Zeit- und Ortsunabhängigkeit der Lernenden die notwendige Flexibilität bereitstellen (vgl. [Bendel/Hauske 2004, 83]). Die Lernkultur muss allerdings die Rahmenbedingungen schaffen, damit diese Wendung überhaupt vollzogen werden kann und sicherstellen, dass die realen Bedingungen im Betrieb mit den E-Learning-Angeboten abgestimmt sind (vgl. [Lang/Pätzold 2002, 107]).

Die Förderung der Eigenverantwortung muss auch innerhalb der gesamten Unternehmenskultur gelebt werden. Es hat wenig Sinn, in der Lernkultur einen Wandel herbeizuführen, wenn die Unternehmenskultur den alten Strukturen verhaftet bleibt. Selbstkontrolle der Mitarbeitenden beginnt bei flexiblen Arbeitszeitmodellen und endet bei E-Learning. Mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeitenden heisst auch, dass die Organisation Kontrolle reduziert.

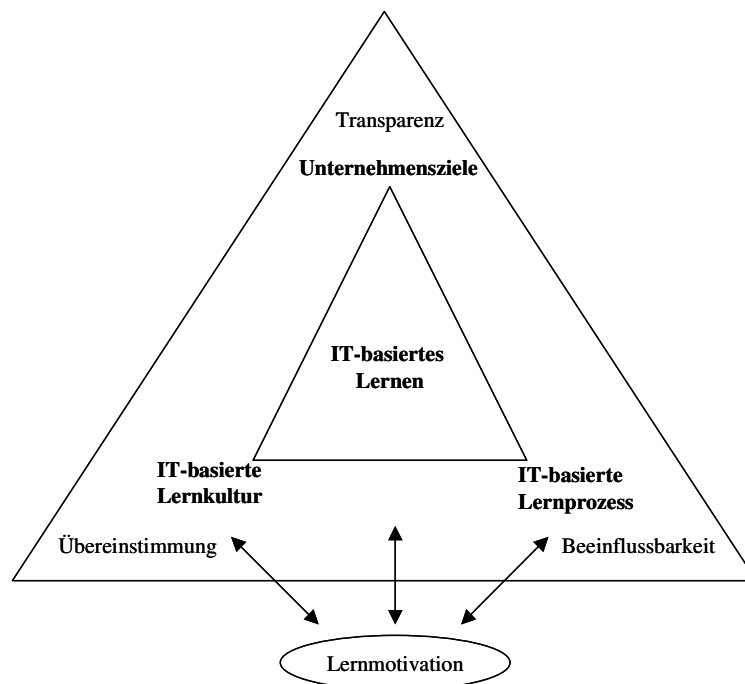


Abbildung 32: Bedingungen des IT-basierten Lernens [Stieler-Lorenz/Krause 2003, 179]

Die Einführung von Lernen am Arbeitsplatz heisst auch, dass die Organisation, Vorgesetzte und Kollegen Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben müssen (vgl. [Baitsch 2003, 90]). Unökonomisch wäre es, wenn die Bildungsabteilung arbeitsplatznahes Lernen fördern möchte, die Struktur oder die Kultur des Unternehmens dies aber nicht zuliesse. Auch der vorherrschende Führungsstil (vgl. [Wunderer 2001, 203ff.]) kann sich positiv oder negativ auf Vorhaben im E-Learning-Bereich auswirken.

*So ergibt sich eine weitere neue Führungsaufgabe: Es gilt, Arbeitsprozesse – zeitweilig oder dauerhaft – so zu modifizieren, dass sie Lernprozesse integrieren können [Reglin et al. 1998, 81].*

Bei der Durchführung von E-Learning muss die Lernkultur dahingehend überprüft werden, ob auf der einen Seite die Mitarbeitenden den Willen zur Selbstkontrolle und zur Übernahme von Verantwortung mitbringen, und ob auf der anderen Seite die Organisation zu einer „Stärkung“ ihrer Mitarbeitenden in diesen Bereichen bereit ist.

#### 4.5.5 Der Beitrag von E-Learning zur Wertschöpfungskette

Die heutigen Marktgegebenheiten fordern von Unternehmen, ihre Prozessgeschwindigkeiten zu erhöhen. In dieser Wettbewerbswelt wird schnelles und systematisches Lernen zu einem wichtigen Überlebensfaktor für Organisationen (vgl. [Egnolff/Fimmler 2002, 252]).

Die neue Zielsetzung des Lernens ist die Steigerung der Wertschöpfung. Der Ablauf der Lernprozesse, die auf Wertschöpfung abzielen, soll beschleunigt werden. Time-to-market-Konzepte basieren häufig auf folgender Prämisse: Je schneller ein Produkt optimiert wird, desto eher kann es am Markt platziert werden. Daraus ergibt sich ein Wettbewerbsvorsprung, der für die Konkurrenz nur sehr schwer aufholbar ist.

Viele Unternehmen, die versuchen, dem Rechnung zu tragen, bleiben bis jetzt allerdings noch in den ersten Ansätzen stecken (vgl. [Egnolff/Fimmler 2002, 254]). Oft sind E-Learning-Kurse multimediale Abbildungen von Präsenzseminaren, die den direkten Bezug zu Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen nicht erkennen lassen. Die notwendige Veränderung des Lernens wird so nicht erreicht.

Um erfolgreiche Lernkonzepte für Unternehmen der New Economy zu schaffen, muss Lernen drei Dimensionen gerecht werden (vgl. [Egnolff/Fimmler 2002, 254]):

- Lernen muss direkten Bezug zur Wertschöpfung haben.
- Lernen muss die Wertschöpfung beschleunigen.
- Lernen muss den Lernprozess selbst immer wieder neu und innovativ ausgestalten.

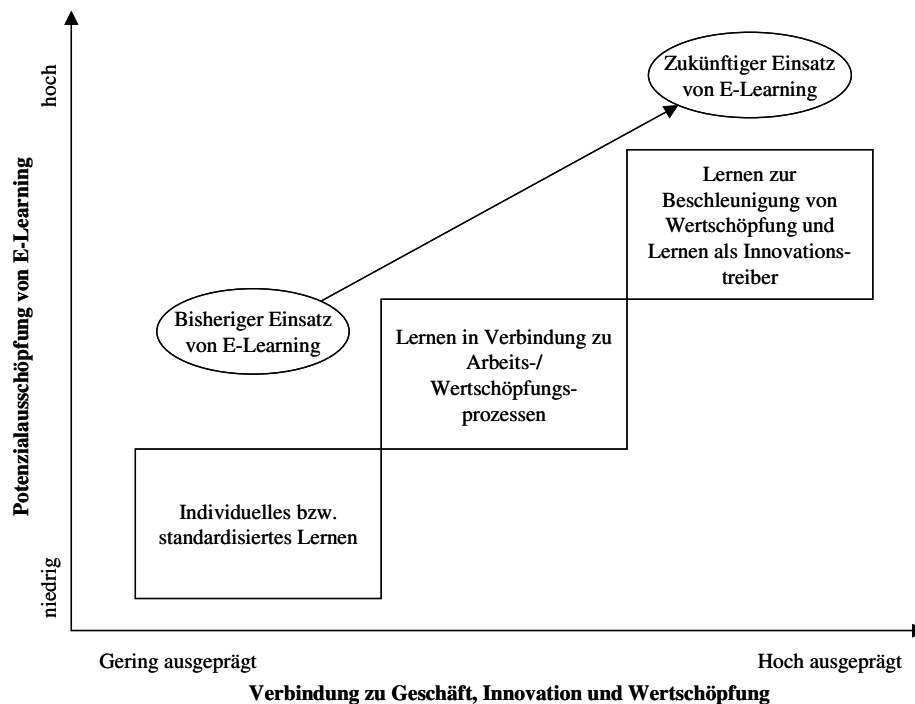


Abbildung 33: E-Learning und Wertschöpfung (in Anlehnung an [Egnolff/Fimmler 2002, 255])

E-Learning kann bei dieser Neugestaltung eine wichtige Rolle übernehmen, wenn es gelingt, die E-Learning-Investitionen in direkte Verbindung mit der Beschleunigung des Cash Flow zu bringen (vgl. [Egnolff/Fimmler 2002, 257]). Dies kann geleistet werden, wenn E-Learning-Konzepte direkt auf die Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse abgestimmt werden. Ein schneller und direkter Bezug zur Unternehmensstrategie ist daher ein kritischer Erfolgsfaktor für E-Learning und seinen Einsatz im Unternehmen. E-Learning wird dann erfolgreich sein, wenn dieser Bezug klar erkennbar und transparent für alle Stakeholder dargestellt ist.

E-Learning besitzt das Potenzial, die Wertschöpfung eines Unternehmens unmittelbar zu fördern. Solange es sich aber als „Elektrifizierung eines Buchs“ oder als Ersatz für existierende Seminarformen versteht, wird es seine vollen Möglichkeiten nicht entfalten können. Ihre darüber hinausgehende Wirkungskraft erhalten E-Learning-Modelle erst dann, wenn sie ein direkter Bestandteil der Wertschöpfungskette selbst werden.

#### 4.6 Personalentwicklungsstrategie und E-Learning-Strategie

Böhme [2003, 5] stellt heraus, dass Personalentwicklung in Wirklichkeit keine Aufgabe für Personalfachkräfte ist, sondern für Führungskräfte. Die Begründung liegt darin, dass Manager im Allgemeinen daran gemessen werden, in wie weit sie Ziele erreicht haben. Diese Ziele werden zu Beginn eines Geschäftsjahres von den Unternehmenszielen abgeleitet, der Weg zur Zielerreichung bleibt meist in der Verantwortung der Führungskräfte. Es gilt also für eine Führungskraft die Mitarbeitenden eines Bereichs so zu unterstützen, dass diese einen optimalen Ertrag erwirtschaften.

Die Praxis sieht aber weitestgehend anders aus: Das Alltagsgeschäft verhindert oft eine systematische Personalentwicklung und viele Führungskräfte halten Personalentwicklung nach wie vor für eine Angelegenheit der Personalabteilung und verschenken somit eine zentrale Steuerungsmöglichkeit für das Erreichen ihrer Geschäftsziele (vgl. [Böhme 2003, 7]).

Folgende Faktoren sollten dem Autor nach erfüllt sein, damit Personalentwicklung im produktiven Sinn strategisch im Unternehmen wirken kann:

- Das Unternehmen hat eine klare Vision und teilt diese seinen Mitarbeitenden auch mit.
- Die Geschäftsleitung übernimmt „ownership“ für einen strategischen Ansatz der permanenten Optimierung und der Personalentwicklung.
- Der Personalleiter übernimmt das Projektmanagement der geplanten Entwicklungsprozesse.
- Die Führungskräfte übernehmen Verantwortung für eine strategische, d.h. an den Geschäftszielen ausgerichtete Personalentwicklung.

Vorteile einer strategischen Personalentwicklung liegen in nachfolgenden Bereichen (vgl. [Böhme 2003, 103ff.]):

- Schaffung von Transparenz: Transparenz ist ein zweiseitiges Schwert. Für die eine Gruppe schafft sie Vorteile, für die andere wiederum Nachteile. Für jene Mitarbeitenden des Unternehmens, die aktiv weiter kommen möchten, ist sie ein Vorteil. Auch für die Personalabteilung, denn diese kann dadurch ihren Wertschöpfungsbeitrag darstellen. Für Betriebsräte, Führungskräfte und Geschäftsführung allerdings kann sie unangenehm werden, da mit einer Transparenzschaffung auch oft unangenehme Blickwinkel geöffnet werden. So kann das Resultat sein, dass zwar in den offiziellen Unternehmensgrundsätzen die Mitarbeitenden als wertvollste Ressource bezeichnet werden, die Praxis allerdings anders aussieht. Für die Unternehmensleitung ist dies wohl kein angenehmer Effekt. Auch für Führungskräfte steigt die Verantwortung, wenn die Personalentwicklung transparenter dargestellt wird. Neue Methoden, wie Mitarbeitergespräche und Coachingmodelle werden eingeführt und bringen am Anfang für die Führungskräfte meist nur einen Mehraufwand. Der Nutzen dieser Massnahmen wird in dieser Führungsebene oft nicht sofort wahrgenommen.
- Abgestimmte Entwicklung von Leistungsmerkmalen: Durch das Zusammenarbeiten in Strategieworkshops erkennen die Teammitglieder, dass es unterschiedliche Wahrnehmungen, Vorgehensweisen, Grundeinstellungen und Führungsmöglichkeiten gibt. Somit entsteht ein interner Lernprozess, der allen Beteiligten von Vorteil ist. Für das Unternehmen hat es den Vorteil, dass die Führ-



ungskräfte ihre Leistungsmaßstäbe in einem permanenten Prozess miteinander entwickeln, und wissen, warum sie die Erreichung verschiedener Ziele erwarten, wie sie diese Erwartungen unterstützen und erreichen können.

- Interventionsmöglichkeiten im Frühwarnsystem: Je transparenter die Personalentwicklung dargestellt ist, desto schneller und effektiver kann auf Veränderungen reagiert werden. Durch interne Vergleiche können punktgenaue Aktivitätspläne erstellt werden, die auftretende Probleme bereits zu Beginn lösen können.
- Kosten- und Ertragskontrolle: Durch eine genaue Aufschlüsselung der Personalentwicklungsaktivitäten können notwendige Massnahmen von „nice to have-Aktivitäten“ getrennt werden, Mittel und Ressourcen zielgerichtet eingesetzt und durch Personalcontrolling hinterlegt werden. Somit können Investitionen in die Personalentwicklung einer Rentabilitätsrechnung unterzogen werden.
- Nachwuchsführungskräfte aus den eigenen Reihen: Leistungsträger des Unternehmens können somit identifiziert und zielgerecht gefördert werden. Unter Kostengesichtspunkten ist die interne Besetzung von frei werdenden Stellen effizienter, als eine externe Besetzung. Ausserdem ist es für zukünftige Führungskräfte motivierend zu sehen, dass ihre Leistung im Unternehmen anerkannt wird.

Back et al. [2001, 74] definieren eine E-Learning-Strategie wie folgt:

*Eine E-Learning-Strategie ist die Summe der Ziele, Pläne und Massnahmen, mit denen durch den Einsatz von Technologien und entsprechenden didaktisch-methodischen sowie organisatorischen Massnahmen innerhalb und ausserhalb eines Unternehmens „Lernräume“ für strategieorientierte Lern- und Arbeitsprozesse für alle relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens entwickelt und realisiert werden.*

Der Massnahmenplan einer E-Learning-Strategie hat sich nach den vorgegebenen Zielen der Personalentwicklung zu richten. Die Aufgabe einer E-Learning-Strategie besteht darin, mittels Technologieunterstützung eine Integration von Lern- und Arbeitsprozessen herbeizuführen und damit neue wertschöpfende Formen des Lernens für alle Anspruchsgruppen im Unternehmen zu schaffen (vgl. [Back et al. 2001, 81]).

Das Fraunhofer IAO entwarf eine methodische Vorgehensweise zur Entwicklung einer eigenen E-Business-Strategie für die betriebliche Aus- und Weiterbildung namens SEEBIA (Strategie-Entwicklung für E-Business in der (betrieblichen) Aus- und Weiterbildung) (vgl. [Hettrich/Renner 2002, 238]). Im Mittelpunkt der Methode stehen dabei die Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Unternehmens, deren Kunden, Produkte und Dienstleistungen sowie Prozesse. Die Abteilung wird als Profit Center gesehen, welches mit anderen Anbietern von Aus- und Weiterbildungsdienstleistungen

am Markt konkurriert. Vor diesem Hintergrund werden verschiedene Strategieoptionen untersucht und entsprechende Handlungsanweisungen gegeben (vgl. [Hetrich/Renner 2002, 239]).

Um eine E-Learning-Strategie aufstellen zu können, sind zwei grundsätzliche Dinge zu beachten (vgl. [Rosenberg 2001, 291ff.]):

- Genügend Wissen darüber, was mit E-Learning erreicht werden soll.
- Der Wille, die E-Learning-Pläne zu artikulieren und in einer Art festzuhalten, die für alle Stakeholder nachvollziehbar ist.

Zu Beginn müssen alle Stakeholder identifiziert werden, die am Strategiebildungsprozess beteiligt sein sollen. Oft werden das Vertreter der Personalentwicklung, der Trainer, der Lernenden, des Betriebsrats und des Führungsteams sein. Die unterschiedlichen Erwartungen können in einem Workshop geklärt werden, der, falls notwendig, von einer neutralen Person moderiert werden kann. In diesen Workshop kann bereits ein ausgearbeitetes Papier eingebracht werden, welches eine Unternehmens- und Umweltanalyse zum Thema E-Learning beinhaltet.

In einem nächsten Schritt ist eine komplette Analyse der Ist-Situation der Aus- und Weiterbildung und des erreichten Stands der E-Learning-Initiativen durchzuführen. Ziel der Analyse ist es herauszufinden, in wie weit E-Learning an den Zielen und Vorgaben des Unternehmens orientiert ist. Anschliessend kann eine Aufstellung gemacht werden, in welche Richtung die Personalentwicklung mit E-Learning will. Diese Ausrichtung muss konsequent aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet sein. Ein Teil dieser Aufstellung ist der Blick in die Zukunft. Die zentralen Fragen „Wie wird das Unternehmen und E-Learning aussehen, wenn die E-Learning-Strategie erfolgreich ist?“ und „Was wird sich verändern, was wird gleich bleiben?“ sollten beantwortet werden.

Nachdem die Ist-Situation erhoben und eine Vision der E-Learning-Aktivitäten aufgestellt wurde, kann auf den Ergebnissen eine Gap-Analyse aufgebaut werden. Im Anschluss an die Identifikation der Lücken kann ein Plan aufgestellt werden, wie diese geschlossen werden sollen. Ein Stärken-Schwächen-Profil einzelner Massnahmen kann dabei helfen, die geeignetste zu ermitteln. Aufbauend darauf kann eine detaillierte strategische Empfehlung mittels eines Plans abgegeben werden, in welche Richtung E-Learning das Unternehmen in Zukunft führen soll.

Die Umsetzung der E-Learning-Strategie erfordert neben einem Kommunikationskonzept auch die Unterstützung des Managements. Multiplikatoren im Unternehmen helfen dabei, das Thema in den unterschiedlichsten Kreisen zu fördern und transparent zu machen. Da die strategische Verankerung von E-Learning meist auch mit einem Change-Prozess einhergeht, ist auf spezielle Change-Management-Aspekte und gegebenenfalls auf Widerstände zu achten (vgl. Kapitel 2.10).

Der Einsatz von E-Learning-Strategien in der Unternehmenspraxis (vgl. [Kohn 2002, 387ff.]) hat wesentlich dazu beigetragen, das traditionelle Ausbildungskonzept zu ergänzen und die Anforderungen, die im Kapitel 4.4 vorgestellt wurden, zu erfüllen. E-Learning soll keine „saisonale Episode“ in der Geschichte der Aus- und Weiterbildung werden, sondern langfristig ein von Teilnehmenden und Trainern akzeptierter Bestandteil sein und bleiben.

Hierzu zählt auch eine regelmässige Strategieüberprüfung (vgl. Kapitel 2.9). Die Balanced Scorecard ist ein geeignetes Instrument hierfür. Auch eine angemessene Kommunikation der strategischen Ausrichtung von E-Learning ist unumgänglich. Auch für diese Aufgabe kann die BSC einen wertvollen Beitrag leisten.

#### **4.7 Bezug zur Forschungsfrage**

In den letzten drei Kapiteln wurde die Theorie zu den Themen Strategie, Performance Measurement und Personalentwicklung und E-Learning beschrieben. Die Forschungsfrage, die durch diese Ausführungen beantwortet werden soll, lautet:

Wie kann E-Learning im Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt werden und wie kann dies überprüft werden?

Die Bedeutung der Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen steigt. Dies bedeutet, dass E-Learning als Teil der Personalentwicklung ebenso zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beiträgt.

Die strategische Verankerung von E-Learning kann damit gefördert werden, dass E-Learning-Konzepte nicht mehr im Unternehmen für sich alleine stehen, sondern mit anderen Plänen kombiniert werden. Z.B. haben Wissensmanagement und E-Learning viele Gemeinsamkeiten, welche Synergieeffekte bewirken können. Der Aufbau einer ganzheitlichen Lösung hat langfristig im Unternehmen mehr Chancen für eine Nachhaltigkeit als Einzellösungen.

Die Anforderungen an Personalentwicklungsmassnahmen haben sich geändert. Um diesen Veränderungen zu begegnen und damit die strategische Relevanz der Personalentwicklung zu untermauern, müssen Strukturen geändert werden.

Der strategische Erfolg von E-Learning ist aber letzten Endes von bestimmten Personen im Unternehmen abhängig. Die Unterstützung des Top-Managements zur richtigen Zeit, treibende Kräfte im Unternehmen, die das Thema immer wieder auf den Tisch bringen, die Widerständen in der Unternehmens- und Lernkultur begegnen und versuchen, diese zu überwinden, die das Interesse an neuen Medien wecken, sind für das Vorankommen des Themas dringend vonnöten, denn ohne das Top-Management sind Veränderungen im organisatorischen Bereich nicht möglich und ohne eine treibende Kraft wird das Thema aus einer Probierphase nicht heraus treten. Eine E-

Learning-Strategie und somit eine längerfristige Verankerung des Themas im Unternehmen ist somit stark an Personen gebunden, die „ownership“ für die Angelegenheit übernehmen.

## 5 Empirische Untersuchung

*Um klar zu sehen genügt oft  
ein Wechsel der Blickrichtung.*

*Antoine de Saint-Exupéry*

Die Wahl der Forschungsmethodik stellt ein Schlüsselement bei der Durchführung einer empirischen Untersuchung dar. Das methodische Design muss sich als adäquat für die zu untersuchende Fragestellung erweisen. Im Folgenden soll aufgezeigt werden, wie die entwickelte Forschungsfrage „Wie kann E-Learning im Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt werden und wie kann dies überprüft werden?“ beantwortet wird. In einem ersten Schritt wird die Wahl des Forschungsansatzes vorgestellt und begründet. In einem zweiten Schritt wird das Forschungsdesign diskutiert.

Den Ausgangspunkt des Forschungsprojekts bildet das soziale Problem von Unternehmen, die E-Learning strategisch verankern und dies auch messen wollen, aber keine geeigneten Aufbauempfehlungen in Theorie oder Praxis zur Orientierung verwenden können, da diese bisher nicht entwickelt worden sind. Da die strategische Verankerung von E-Learning und die Beiträge der Balanced Scorecard zu dieser bisher nur unzureichend konzeptionalisiert wurden, zeigt sich hier eine Lücke in der Forschung, welche das vorliegende Forschungsprojekt schliessen möchte.

### 5.1 Wahl des Forschungsansatzes

Die „Werkzeugkiste“ der empirischen Sozialforschung beinhaltet eine Vielzahl von Techniken zur Erhebung und Auswertung von Daten. Die grosse Zahl möglicher Instrumente verleitet aber leicht dazu, beim Griff in die Werkzeugkiste die falsche Methode auszuwählen. Deshalb ist es sinnvoll, vor der Auswahl genau zu prüfen, welche Methode sich für das angestrebte Untersuchungsziel am besten eignet (vgl. [Jenewein 2001, 235f.]).

Die Wissenschaft unterscheidet traditionell zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden (vgl. [Abel et al. 1998, 10; Friedrichs 1990, 14]). Während quantitative Forschung auf das Überprüfen von Hypothesen durch Sammeln von grossen Datenmengen abzielt, werden qualitative Methoden zum „Verstehen“ von Sachverhalten durch Sammeln von wenigen, aber qualitativ hochwertigen und vielfältigen Daten eingesetzt (vgl. [Lamnek 1995, 219ff.; Jenewein 2001, 236]). So besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem Untersuchungsobjekt und der Wahl der geeigneten Untersuchungsmethode (vgl. [Yin 1994, 10]).

Qualitative Forschung geht meist von einer induktiven Vorgehensweise aus. Statt von Theorien und ihrer Überprüfung auszugehen (deduktives Vorgehen), werden Theorien aus empirischen Untersuchungen heraus entwickelt und Wissen und Handeln als lokales Wissen und Handeln untersucht (vgl. [Flick 2002, 13]). Gegenstand der Untersuchung ist nicht die künstliche Situation im Labor, sondern das Handeln und Interagieren der Subjekte im Alltag.

Qualitative Forschungsmethoden sind z.B. Interviews, Gruppendiskussionen, Teilnehmerobservierung, Fallstudien, Inhaltsanalysen und Aktionsforschung etc. Die einzelnen Methoden ergänzen sich dabei und können oftmals nicht separat verwendet werden. So beinhaltet ein qualitativer Forschungsansatz verschiedene Techniken der Datensammlung. Die Kommunikation des Forschers mit dem jeweiligen Feld und den Beteiligten wird zum expliziten Bestandteil der Erkenntnis (vgl. [Flick 2002, 19]).

Dies ist auch einer der Nachteile von qualitativer Forschung, die in der Literatur diskutiert werden. Flick [2002, 13ff.] zeigt folgende Grenzen von qualitativen Forschungsansätzen auf:

- Eine Verallgemeinerung der Ergebnisse und die Aufstellung allgemein gültiger Gesetze sind durch die mögliche Selektivität der Beobachtung nicht möglich.
- Eine klare Isolierung von Ursachen und Wirkungen ist auf Grund des Forschungsgegenstands nicht möglich.
- Eine Schwierigkeit liegt in einer Wiederholbarkeit der Erhebung.
- Das Verhalten der Befragten wird durch die empirische Erhebung selbst wahrscheinlich beeinflusst.

Diese Nachteile können nach Barton/Lazarsfeld [1979, 72ff.] zugunsten einer differenzierteren Datenerhebung und -analyse, die mit qualitativen Erhebungsmethoden einhergeht, bewusst in Kauf genommen werden. Der Kritik der Subjektivität bei der Datenerhebung und -analyse kann entgegnet werden, dass sich auch bei quantitativen Untersuchungen der Forscher kaum ohne eigene Vorstellungen und Prämissen dem Untersuchungsgegenstand nähert.

Die qualitative Forschung bedient sich, bedingt durch das eher unbekanntes Forschungsobjekt, eher offener Verfahren, durch die sie eine qualitativ hochwertigere Beschreibung der Untersuchungsgegenstände erwartet. Einige qualitative Forschungsansätze, wie z.B. die Fallstudienforschung, können sowohl qualitative als auch quantitative Methoden beinhalten.

Soll also ein Phänomen in der Praxis mit seinen Prozessen und Zusammenhängen holistisch und tiefgehend untersucht werden, so sollten für die Datensammlung qualitative Forschungsmethoden bevorzugt werden. Daher verfolgt diese Arbeit einen

qualitativen Ansatz zur Erforschung der strategischen Integration von E-Learning und den Beiträgen der Balanced Scorecard.

## 5.2 Wahl des Forschungsdesigns

Das Forschungsdesign dient dazu, die gesammelten und interpretierten Daten mit den erkenntnisleitenden Fragen in Verbindung zu bringen (vgl. [Yin 1994, 18]). Als Nächstes werden aus der Vielzahl der qualitativen Forschungsmethoden diejenigen gewählt, die zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen als am Besten geeignet erscheinen.

Die vorliegende Arbeit verwendet die Forschungsmethode der vergleichenden Fallstudienforschung (vgl. [Eisenhardt 1989, 540ff.]). Diese Entscheidung geht auch auf die Arbeit von Yin [1994, 5f.] über die Auswahl angemessener Forschungsstrategien für die Untersuchung sozialer Phänomene zurück. Yin empfiehlt die Auswahl der Forschungsmethode basierend auf drei Kriterien:

- Forschungsfrage
- Kontrolle des Forschers über das Untersuchungsprojekt
- Fokus auf ein zeitgenössisches Phänomen

Yin identifiziert die Fallstudienforschung als angemessene Forschungsstrategie zur Beantwortung von Fragen des „Wie“ und „Warum“. Der Forscher hat bei der Fallstudienforschung keine Kontrolle über das untersuchte Objekt. Auch die Aktualität des Forschungsthemas spielt bei der Auswahl des passenden Forschungsdesigns eine Rolle. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass die strategische Integration von E-Learning und die Messung durch die Balanced Scorecard zum jetzigen Zeitpunkt von Bedeutung ist, d.h. es handelt sich um ein aktuelles Phänomen, welches derzeit in Unternehmen auftritt.

Yin [1994, 6] stellt mögliche Forschungsstrategien in folgender Matrix gegenüber:

| <b>Strategy</b>   | <b>Form of research question</b>     | <b>Requires control over behavioral events</b> | <b>Focuses on contemporary events</b> |
|-------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Experiment        | How, why                             | Yes  | Yes                                   |
| Survey            | Who, what, where, how many, how much | No   | Yes                                   |
| Archival analysis | Who, what, where, how many, how much | No   | Yes/No                                |
| History           | How, why                             | No   | No                                    |
| Case study        | How, why                             | No   | Yes                                   |

*Tabelle 10: Auswahl der richtigen Forschungsmethode [Yin 1994, 6]*

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei der vorliegenden Forschungsfrage „Wie kann E-Learning in Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt werden und wie kann dies überprüft werden?“ die Forscherin keinen Einfluss auf das Untersuchungsobjekt hat und dieses auf ein aktuelles Phänomen fokussiert. Unter diesen Umständen empfehlen Yin [1994, 6] und auch Rowley [2002, 16] den Fallstudienansatz.

### **5.3 Forschungsrahmen: Auswahl, Datensammlung und -analyse**

Die Fallstudienunternehmen wurden nicht zufällig für das vorliegende Forschungsprojekt ausgewählt, sondern auf Grund ihrer Erfahrungen mit der strategischen Integration von E-Learning und der Balanced Scorecard. Jedes der Fallstudienunternehmen setzt E-Learning seit mehreren Jahren ein und die systematische Integration von neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung findet in unterschiedlicher Form statt. Neben der Erfahrung mit E-Learning war die Arbeit mit einem Strategiemessungs- und Führungsinstrument ein wichtiges Auswahlkriterium. Ein weiteres Kriterium bestand in den Haupt-Ansprechpartnern im Unternehmen. Diese mussten über eine mehrjährige Erfahrung mit neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung verfügen und seit mehreren Jahren im Unternehmen tätig sein, damit sie eine Hilfestellung bei der Auswahl der Interviewpartner und der Dokumente leisten konnten. Auch ihre Stellung im Unternehmen war von Bedeutung, da diese den Zugang zu den benötigten Daten, vor allem zu vertraulichen Unternehmensinformationen, positiv oder negativ beeinflussen. Ein letztes Auswahlkriterium bestand in

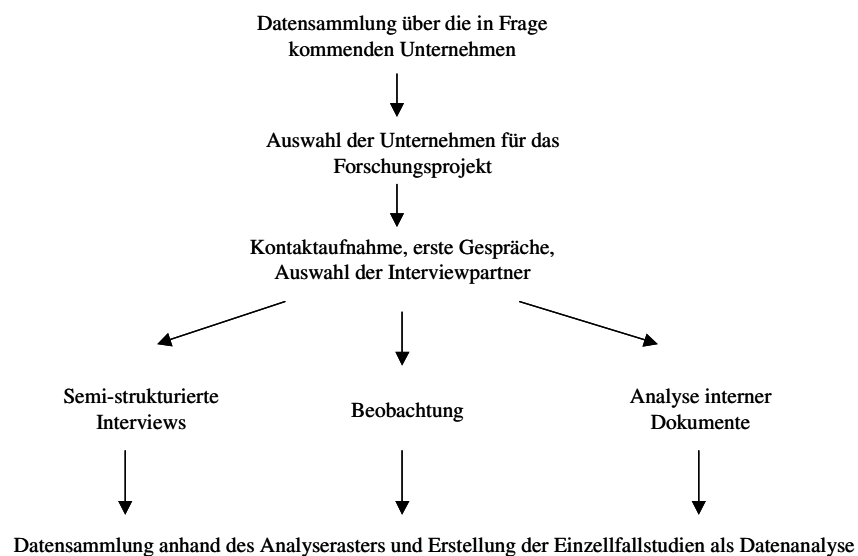


der Motivation der beteiligten Unternehmen, den freien Zugang zu Daten zu ermöglichen und eine objektive Analyse dieser zuzulassen. Alle drei ausgewählten Unternehmen erfüllten diese Kriterien.

Im Einklang mit dem Trend zu einer multi-methodischen Forschungsstrategie (vgl. [Roth 1993, 42]) soll die Datensammlung durch die Verwendung verschiedener Quellen erfolgen, um so durch Triangulation die Validität der Daten zu sichern (vgl. [Flick 2002, 81; Mayring 2002, 147]). Yin [1994, 80] listet sechs mögliche Quellen zur Datensammlung auf: Dokumentation, Analyse historischer Daten, Interviews, direkte Observierung, teilnehmende Observierung und physikalische Artefakte.

Nicht alle diese Quellen müssen in jeder Fallstudie Verwendung finden. In der vorliegenden Arbeit werden Interviews, direkte Beobachtung und Dokumentation verwendet. An alle Datenquellen werden spezifische Fragen gestellt, um so ein möglichst vollständiges Bild vom zu untersuchenden Phänomen zu erhalten.

Bei der Datensammlung wurde das folgende Vorgehen gewählt, welches im Weiteren näher beschrieben wird:



*Abbildung 34: Ablauf der Datensammlung*

Anfang Juni 2003 wurde an ausgewählte Unternehmen eine E-Mail-Anfrage bezüglich einer möglichen Teilnahme als Fallstudienpartner gerichtet. Diese Phase dauerte ca. vier Wochen. Es wurden erste Gespräche mit den ausgewählten Unternehmen geführt. Diese dienten der Sicherstellung, dass die angefragten Unternehmen den genannten Kriterien entsprechen. Von sieben potenziellen Unternehmen wurden drei auf Grund der oben dargestellten Kriterien ausgewählt, vier erfüllten ein oder mehrere Merkmale nicht und kamen somit für eine Falldarstellung nicht in Frage.

Da nicht bei allen Unternehmen bereits persönlicher Kontakt bestand, wurde von der Autorin eine Kurzdarstellung des Forschungsprojekts per E-Mail an die Fallstudienpartner versandt. Darüber hinaus wurden die ersten Besuche zum Aufbau von gegen-

seitigem Vertrauen durch das gemeinsame Formulieren von Zielen, Klären der individuellen Motivation und der zu erwartenden Ergebnisse genutzt. Ende August 2003 standen die drei Fallstudienpartner schlussendlich fest.

Nach Fixierung der Zusammenarbeit wurden seitens der Fallstudienpartner alle relevanten Dokumente zusammengestellt, die zur Falldarstellung herangezogen werden konnten. In diesem Fall handelte es sich um Präsentationen, Zeitschriftenartikel, interne Papiere und Auszüge der Balanced Scorecard. Die Verwendung von internen Dokumenten und Veröffentlichungen ist mit der Absicht verbunden, ein besseres Verständnis über den unternehmensspezifischen Kontext zu erlangen.

Im September und Oktober 2003 wurden die Interviewpartner bestimmt. Die Forscherin überliess es den Hauptansprechpartnern, die geeigneten Mitarbeitenden im Unternehmen zu identifizieren. Als Hilfestellung stellte sie eine inhaltliche Beschreibung der gewünschten Funktionen, die die Interviewpartner ausüben sollten, den Fallstudienpartnern zur Verfügung. Eine Woche vor der Durchführung der Interviews versandte die Autorin ein E-Mail an alle Interviewpartner, in der die Grobgliederung des Interviewleitfadens enthalten war. Dieser Prozessschritt entpuppte sich als sehr hilfreich, da dadurch gegebenenfalls auftretende Hemmnisse seitens der Gesprächspartner gegenüber der Interviewsituation abgebaut werden konnten.

Semi-strukturierte Interviews hebt Yin [1994, 84] als eine der wichtigsten Quellen von Informationen für die Erstellung einer Fallstudie hervor. Das semi-strukturierte Interview wurde dem narrativen Interview vorgezogen, da bei Anwendung der noch weniger strukturierten narrativen Form die Gefahr bestanden hätte, dass sich die Befragten im Zuge ihrer Erzählungen zu weit vom Untersuchungsgegenstand entfernt hätten.

Die Gespräche wurden mit Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen, E-Learning-Managern und Controllern bzw. Personalcontrollern geführt. Diese Personen wurden einerseits auf Grund ihrer Funktion im Unternehmen und andererseits auf Grund ihrer Erfahrungen im Bereich des E-Learning oder der Balanced Scorecard ausgewählt. Grundsätzlich wurde versucht, alle Verantwortlichen für E-Learning bzw. Personalcontrolling/Balanced Scorecard zu interviewen.

Flick [2002, 139ff.] setzt sich mit einer speziellen Form von semi-strukturierten Interviews, den Experteninterviews, auseinander. Anders als bei biographischen Interviews interessiert der Befragte dabei weniger als Person denn in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld. Dies schränkt die Bandbreite der potenziell relevanten Informationen, die der Interviewpartner geben soll, deutlich ein. Damit kommt dem Leitfaden innerhalb des Experteninterviews eine noch stärkere Steuerungsfunktion in Hinblick auf den Ausschluss unergiebigere Themen zu. Aus diesem Grund wurde für jede der drei Befragungsgruppen ein massgeschneiderter Interviewleitfaden erstellt.

Der Vorteil des Expertengesprächs als teilstandardisierte Befragung liegt darin, dass das Interview einerseits eine gewisse Grobstruktur aufweist, um das Gespräch auf die thematisch wichtigen Aspekte zu fokussieren, was auch eine bessere Vergleichbarkeit der Antworten verschiedener Befragten ermöglicht. Andererseits ist diese Form des Interviews aber auch offen für unerwartete Antwortreaktionen und neue Gesichtspunkte, die der Befragte einbringt. Bei der Durchführung der Interviews wurde darauf geachtet, dem Untersuchungsziel abträgliche Situationen und Konstellationen zu vermeiden.

Die Formulierung und Analyse des Problems muss immer am Anfang stehen, daraus werden die zentralen Aspekte des Interviewleitfadens zusammengestellt. Dieser enthält die einzelnen Themenblöcke des Gesprächs in einer vernünftigen, vom Interviewpartner nachvollziehbaren, Reihenfolge und dazupassenden Formulierungsvorschläge (vgl. [Mayring 2002, 69]). In zwei Probeinterviews wurde der Leitfaden getestet und in drei Bereichen geringfügig modifiziert. Die gestellten Fragen wiesen einen offenen Charakter auf. Im Mittelpunkt der Interviews standen vor allem Fragen nach den im Analyseraster genannten Elementen. Alle Interviews wurden, nachdem die Interviewpartner um ihr Einverständnis gebeten worden sind, mit einem Recorder aufgezeichnet. Alle Interviews wurden möglichst noch am selben Tag schriftlich ausgewertet und den Interviewpartnern zur Validierung zugesandt.

Die Interviews sind in einer Excel-Tabelle mit zwei Spalten inhaltlich zu einem Protokoll transkribiert worden. Die linke Spalte beinhaltet den Fragenkomplex und die zugehörigen Schlüsselwörter, wodurch das Rohmaterial an Daten grob strukturiert werden kann. Die rechte Spalte beinhaltet die Antworten der Interviewpartner zu den jeweiligen Themengebieten.

Die direkte Beobachtung diente in erster Linie einer Vertrauensbildung zwischen der Forscherin und den Ansprechpartnern sowie zur Sammlung von Eindrücken über die Unternehmenskultur und die Kommunikationswege im Unternehmen. Sie fließen ergänzend zur Analyse der Interviews und der Dokumente in die Falldarstellung mit ein.

## 5.4 Darstellung der Fallstudien

Im Folgenden werden drei Fallstudien dargestellt. Alle Partnerunternehmen kommen aus dem deutschsprachigen Raum und sind in den Branchen Versicherung, Finanzdienstleistung und Wirtschaftsprüfung tätig. Auf Grund von Vertraulichkeitsaspekten sind alle Fälle anonymisiert dargestellt.

### 5.4.1 Fallstudie A: Unternehmen aus der Versicherungsbranche

#### Management Summary

Diese Fallstudie wurde im Herbst 2003 erhoben. Sie stellt die Einführung und die strategische Integration von E-Learning in Ausbildungskonzepte dar und beschreibt die Gestaltung einer Balanced Scorecard, in der die Aus- und Weiterbildung einen wesentlichen Platz einnimmt.

E-Learning wurde Anfang der neunziger Jahre auf Grund des hohen Kostendrucks eingeführt. Mittlerweile ist das Konzept erprobt und wird im Unternehmen an vielen Stellen angewendet.

Die Akzeptanz von neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung ist sehr hoch. Ein Grund dafür ist die Einbeziehung aller Stakeholder vor, während oder nach dem Einführungsprozess. Auch das Treffen von strategischen Vereinbarungen unter allen Zielgruppen trug zu einer Steigerung des Akzeptanzniveaus bei.

Die Lernkultur des Unternehmens befindet sich gerade in einem tiefgehenden Wandel. Die „Gier nach Wissen“ soll ein wesentlicher Bestandteil der Lernkultur werden. Mittels E-Learning konnten bereits kleinere Effekte erzielt werden.

Im Zuge einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie wurde auch die Balanced Scorecard eingeführt. Das Instrument wird sowohl zur Steuerung und Kontrolle als auch zur Kommunikation herangezogen. Es ist jedoch noch nicht geplant, diese bis zu den Mitarbeitenden herunterzubrechen.

#### 5.4.1.1 Unternehmensdarstellung

Das untersuchte Unternehmen A hat seinen Hauptsitz in Deutschland und ist bereits seit mehr als einem Jahrhundert in der Versicherungsbranche tätig, was es zu einem der ältesten Versicherungen Deutschlands macht. Als hundertprozentige Tochter einer Versicherungsgruppe, die 1997 entstanden ist, gehört das Unternehmen zu einer der grössten Versicherungsgesellschaften im deutschsprachigen Raum. Dieser Zusammenschluss geschah vor dem Hintergrund der starken Marktveränderungen in Deutschland und Europa. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen 4.000 Mitarbeitende im Innendienst und 4.500 im Aussendienst. Die Partner im Konzern unterscheiden sich hin-

sichtlich ihres Angebots, der Zielgruppe und den Vertriebswegen. Insgesamt betreut die Gruppe ca. 17 Millionen Kunden in Deutschland, europaweit vertrauen ca. 29 Millionen Menschen den angebotenen Leistungen. Somit gehört der Konzern in nahezu allen Versicherungssparten zu den führenden Anbietern. Der Schwerpunkt des Konzerns liegt in der umfassenden Privatkundenbetreuung rund um die Bereiche Versicherung, Vorsorge und Vermögen. Zusätzlich zu Deutschland werden Kunden in weiteren 21 europäischen Ländern betreut. Der Vertrieb der Produkte läuft zu einem Grossteil über die 20.000 selbständigen Versicherungsvermittler. Darüber hinaus arbeitet der Konzern mit ausgewählten Maklern und Kooperationspartnern zusammen.

Die einzelnen Unternehmen agieren am Markt unter ihrem eingeführten Markennamen, nutzen aber Integrationsvorteile, die sich aus dem Konzernzusammenschluss ergeben. Gesellschaftsübergreifend wird in den Bereichen Vertrieb, Controlling, Recht, Betriebsorganisation sowie Personal und Marketing zusammengearbeitet. Innerhalb des Konzerns arbeitet das untersuchte Unternehmen sehr eng mit einem Schwesternunternehmen zusammen, mit dem z.B. die Lernplattform gemeinsam entwickelt wurde. Die gesamten IT-Funktionen wurden an ein Schwesternunternehmen übertragen. Dieses berät die Versicherung in den Feldern Planung, Realisierung, Betrieb und Betreuung von Anwendungen, Infrastruktur und Service.

Das untersuchte Unternehmen<sup>1</sup> gliedert sich in fünf unterschiedliche Sparten. Für das Jahr 2003 verfolgte das Unternehmen die folgenden Ziele:

- Wachstum über dem Marktdurchschnitt
- Stärkung der Ertragskraft
- Ausbau ausgewählter Sparten
- Sicherung und Ausbau der Marktanteile
- Ausbau von Kooperationen
- Verbesserung der Kostensituation mittels gezielter technischer Massnahmen und Optimierung von Geschäftsprozessen
- Modernisierung der Produktpalette

Qualifizierte und engagierte Mitarbeitende sind ein Erfolgsgarant für das Unternehmen. Daher setzen ständige Qualifikation und Förderung einen Schwerpunkt in der Personalarbeit. Ein wichtiges Feld stellt die Führungsnachwuchsförderung sowohl im Innen- als auch im Aussendienst dar. Diese geschieht vor allem durch ein Potenzialentwicklungs-Programm. Ein wichtiger Punkt hierbei ist die Besetzung von frei

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird das untersuchte Tochterunternehmen „das Unternehmen“ genannt. Die Konzerngesellschaft wird ausdrücklich als solche bezeichnet.

werdenden Führungspositionen durch Mitarbeitende aus den eigenen Reihen. Des Weiteren erhalten auch etablierte Führungskräfte die Möglichkeit, an einem speziellen Entwicklungsprogramm teilzunehmen. Aber nicht nur Führungskräfte werden im Unternehmen gefördert, auch die Erstausbildung stellt einen zentralen Faktor der Bildungsarbeit dar. Ein Schwerpunkt liegt auf der Ausbildung zum Versicherungskaufmann. All diese Massnahmen spiegeln sich in einer geringen Fluktuationsrate wider, die mittlere Betriebszugehörigkeit liegt bei 14 Jahren.

1994 ist der E-Learning-Zweig im Unternehmen entstanden. Zwischen diesem Zeitpunkt und 2002 war er verschiedenen Verantwortungsbereichen zugeteilt. Seit einer Reorganisation zu Jahresbeginn 2003 ist E-Learning dem Bereich Medienausbildung angeschlossen. Der gesamte Bildungsbereich besteht aus drei Bereichen und hat zwischen 40 und 50 Mitarbeitende. Zusätzlich verfügt das Unternehmen über acht Aussenstellen, in denen jeweils ca. sechs Trainer angestellt sind.

#### **5.4.1.2 Darstellung der Empirie**

Der Autorin der Fallstudie wurde das dargestellte Unternehmen von einem anderen Fallpartner empfohlen. Daraufhin wurde die direkte Ansprechpartnerin per E-Mail kontaktiert. Im Juli 2003 kam es zu ersten Gesprächen per Telefon betreffend der Teilnahme als Fallstudienpartner. Fixiert wurde die Zusammenarbeit im August 2003, nachdem die Autorin dem Unternehmen eine Kurzdarstellung des Forschungsvorhabens zur Verfügung stellte. Anfang Oktober kam es zu einem ersten Treffen mit der Ansprechpartnerin. Als weiterer Schritt wurden seitens des Partners Dokumente ausgewählt, die zur Analyse und Darstellung des Falls herangezogen werden konnten. Am 19., 20. und 21. November 2003 wurden insgesamt fünf Interviews von jeweils ca. einer Stunde geführt. An drei dieser Gespräche nahmen zwei Interviewpartner teil. Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten des Partnerunternehmens geführt. Zur Falldarstellung wurden zusätzlich zu den Interviews auch einige Internetquellen, der Jahresbericht 2002 des Unternehmens, interne Dokumente und ein Konferenzbeitrag herangezogen.

Die Fallstudie stellt den Sachverhalt im Unternehmen bis zum Jahresende 2003 dar. Aktuelle Änderungen in der Organisationsstruktur, im Aufgabenbereich oder in den eingesetzten Performance-Measurement-Methoden, die nach dem 31.12.2003 in Kraft getreten sind, konnten in die Fallstudiendarstellung nicht mehr einfließen.

#### **5.4.1.3 Einführungsprozess von E-Learning**

Die Einführung von E-Learning wurde 1993 vom Vorstand des Unternehmens entschieden. Grund für die Entscheidung war der Kostendruck, der auf einer ganz bestimmten Ausbildungsmassnahme lastete und die zunehmende Überprüfung der Präsenzseminare. Die Menge an Präsenzseminartagen sollte in einer sinnvollen Art

reduziert werden, da sie viel Zeit binden. Diese Ausbildung zum Versicherungsfachmann, die bis zu diesem Jahr insgesamt neun Wochen in Präsenzseminaren geschult wurde, stellte den grössten Kostenblock in der Aus- und Weiterbildung dar. Jährlich nehmen an dieser Ausbildung ca. 300 Personen aus ganz Deutschland teil, die zwischen 25 und 55 Jahre alt sind. Diese stellt die grösste Gruppe in der Ausbildung dar und dadurch wird sehr viel Augenmerk auf die Teilnehmenden gelegt. Man entschied sich, eine Reorganisation des Konzepts durchzuführen. Zu diesem Zweck wurde ein extra Budget für E-Learning bewilligt, das Management gab aber keine klaren und festen Richtlinien vor.

Die folgenden Punkte geben einen Überblick, warum E-Learning im Unternehmen eingesetzt wird:

- Wissensvermittlung/Selbstlernkompetenz
- Langfristig kostengünstiger bei vielen Teilnehmenden
- Wegfall von Reisekosten
- Lernen am Arbeitsplatz
- Learning-on-demand

1994 wurde eine Person eingestellt, die sich seither ausschliesslich mit E-Learning-Belangen im Unternehmen befasst. Diese Person diente auch als Treiber für E-Learning und das reorganisierte Ausbildungsprojekt, welches ebenfalls in diesem Jahr startete. Fürsprecher fanden sich aber auch im Vorgesetztenbereich. Der Umbruchprozess dauerte zwei Jahre und stellte sich als grosse Change-Management-Herausforderung dar.

Zu Beginn wurden noch Disketten an die Auszubildenden versandt. Später waren es dann CBTs mit zusätzlichem Vorbereitungsmaterial. Durch den Einsatz von E-Learning konnte die Präsenzzeit auf sechs Wochen reduziert werden, alle Inhalte blieben aber im gleichen Umfang erhalten. Um ein einheitliches Niveau in den Präsenzveranstaltungen zu gewährleisten, müssen alle Teilnehmenden am Anfang der Präsenzseminare einen Einstiegstest absolvieren, in dem die Inhalte der CBTs abgefragt werden. Dieser ist ähnlich aufgebaut wie der eigentliche Abschlusstest. Die Prüfung muss positiv bestanden werden, damit am Seminar teilgenommen werden kann. Dies bedeutet einen gewissen Druck, die CBTs als Vorbereitung durchzuarbeiten. In den ersten Jahren war eine Steigerung in den Prüfungsergebnissen zu erkennen.

1994/1995 wurden Lernprogramme von externen Partnern gekauft, jedoch entwickelten sich Probleme mit dem Lieferanten. So entschied man sich gemeinsam mit einem Partnerunternehmen, selbst CBTs zu fertigen. Der Hauptgrund für eine quasi Eigenproduktion lag in den hohen pädagogischen Standards, die das Unternehmen

verfolgt. Insgesamt wurden von vier externen Lieferanten 90 Stunden Material produziert. Dieser Fertigungsprozess dauerte drei Jahre, für die Entwicklung gab es ein extra Budget. Die Programme wurden so gestaltet, dass keine unternehmensspezifischen Inhalte abgebildet waren, sondern man konzentrierte sich auf reinen fachlichen Content. Zur Weitervermarktung gründete das Unternehmen eine eigene Gesellschaft, die den Vertrieb dieser CBTs übernahm. Hauptabnehmer sind andere Unternehmen in der Versicherungsbranche. Heute bringt der Markt für E-Learning qualitativ hochwertigere Produkte hervor als noch vor zehn Jahren. So begannen die Verantwortlichen in den letzten Jahren, zu bestimmten Themen auch externe Produkte einzukaufen.

Das Ziel bei der Einführung war klar vorgegeben: Präsenzzeit sollte verkürzt werden, denn diese verursachte die meisten Kosten, da nicht nur hohe Reisespesenabrechnungen anfielen sondern auch die Miete der Schulungsräume sehr hoch war. Somit stellte E-Learning keine zusätzliche Methode dar, sondern einen Ersatz für herkömmliches Klassentraining. Das Hauptziel war jedoch nicht, E-Learning einzuführen, sondern die Weiterbildung effizienter und effektiver zu gestalten, entweder im Sinne von kostengünstiger oder von mehr Lerneffizienz. E-Learning ist ein Element und hat eine dienende Funktion. Durch die Methode wird die Weiterbildung verändert und optimiert.

Die Gestaltung des Change-Prozesses hatte zu Beginn einige Hürden zu überwinden. Dadurch, dass die fachlichen Inhalte aus den Präsenzseminaren herausgenommen wurden und nun mittels CBTs geschult werden, mussten sich auch die Trainer stark umstellen und ihr Schulungskonzept überarbeiten. Zu Beginn herrschten bei den Ausbildern eine grosse Verunsicherung und Akzeptanzprobleme, da die Präsenzzeit deutlich verkürzt wurde. In den Seminaren liegt heute das Hauptaugenmerk auf dem Training und der Anwendung des gelernten Content und nicht mehr auf der Wissensvermittlung. Die Trainer mussten zusätzlich die CBTs durcharbeiten, damit sie sich auf die Präsenzseminare optimal vorbereiten konnten. Die Umstellung der Seminarstruktur hatte auch zur Folge, dass die Trainer in neuen Methoden wie Gruppen- und Fallstudienarbeit geschult werden mussten. Insgesamt war aber deutlich zu erkennen, dass die meisten Trainer und Tutoren mit viel Engagement an das Thema herangegangen sind.

Auch für die Teilnehmenden stellte das Lernen mit neuen Medien eine gänzlich neue Situation dar. Hier gab es ebenfalls Anfangsschwierigkeiten, denn eigenverantwortliches Lernen war noch nicht im gewünschten Masse vorhanden und die Schulungsteilnehmenden mussten erst dazu bewegt und befähigt werden.

Als zusätzliche organisatorische Herausforderung entpuppte sich die Betreuung der Teilnehmenden in der Selbstlernphase. Damit die Lernenden mögliche Hemmnisse gegenüber den neuen Medien rascher abbauen, wurde das gesamte Vorbereitungsma-



terial auch in schriftlicher Form bereitgestellt. Alle 150 Aussenstellen mussten über die Neuerungen betreffend der Ausbildung zum Versicherungsfachmann informiert werden. Pro Aussenstelle wurde eine Person zum Ausbildungsbeauftragten ernannt, der für die Unterstützung der Lernenden während der Selbstlernphase verantwortlich ist. Dieser Ausbildungsbeauftragte bekam begleitende Unterlagen zur Verfügung gestellt und übernahm die Aufgaben eines Tutors. Jedoch stellen diese den Schwachpunkt des Konzepts dar. Nicht nur organisatorisch sondern auch technisch mussten Umstellungen vorgenommen werden, damit die Teilnehmenden an der Ausbildungsmassnahme eine gut funktionierende Infrastruktur vorfinden konnten.

Die Einführung von E-Learning stellt sich deshalb als so kompliziert dar, weil Einstellungen in den Köpfen der Stakeholder geändert werden müssen und dies bedeutet einen langwierigen Prozess. E-Learning ist, wie alle anderen Bildungsmaßnahmen, kein Selbstläufer. Heute ist das Konzept bewährt, die Prüfungsergebnisse sind konstant geblieben, die Teilnehmenden beschäftigen sich durch E-Learning intensiver mit den Themen, die Effektivität ist gestiegen. Ein positiver Nebeneffekt ist eingetreten, nämlich dass die Teilnehmenden die Erfahrungen, die sie mit E-Learning gemacht haben, in das Unternehmen hineintragen und somit zur Akzeptanzerhöhung einen wertvollen Beitrag leisten.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Unternehmen im Vergleich zu anderen Firmen der selben Branche sehr weit im Bezug auf die Verwirklichung von E-Learning-Konzepten ist und stets eine konsequente Umsetzung von E-Learning verfolgt hat.

#### **5.4.1.4 Strategische Ausrichtung von E-Learning im Unternehmen**

Die Einführung von E-Learning war eines der wenigen Themen im Personalbereich, an das von Anfang an systematisch herangegangen und strategisch ausgerichtet wurde. Die Prämisse lautet, dass E-Learning immer in einem Gesamtkonzept stattfinden soll. Viele Entscheidungen, die im Unternehmen zu treffen sind, werden auf Grund von externen Vorgaben wie z.B. Gesetzen gefällt. E-Learning wurde aber aus unternehmensinternen Gründen eingeführt und systematisch verankert. Motiv dafür war die Bewusstseinschärfung für alle E-Learning-Prozesse.

Ende der neunziger Jahre wurde auch vom Management erkannt, dass E-Learning Sinn macht. Der Einführungsprozess war gut verlaufen, die Lernprogramme konnten einen umfangreichen Re-Use unterzogen werden, da sie auch von anderen Zielgruppen gut benutzbar sind. Zur Unterstützung der planvollen Ausrichtung von E-Learning holte man sich einen externen Berater ins Unternehmen.

Der Treiber für eine strategische Ausrichtung von E-Learning im Unternehmen war eindeutig der Bildungsbereich und in diesem zwei bestimmte Personen. Das benötigte Know-how ist so umfangreich, dass das Vorhandensein eines Spezialisten für das

Thema unumgänglich ist. Im Führungskreis herrscht ein reger Austausch über die Materie, das Management war aber nicht der Treiber, E-Learning kam vom operativen Bereich und wurde auch von diesem angeregt und gefördert, das Management erteilte aber seine Zustimmung. Im Unternehmen wird die Ansicht vertreten, dass es auch nicht die Aufgabe des Top-Managements ist, das Thema zu treiben, die Massnahme braucht aber Unterstützung von oben und jemanden, der auch in schwierigen Zeiten die Verantwortung übernimmt.

Im Unternehmen wurde nach den erfolgreichen ersten Versuchen überprüft, für welche Zielgruppen E-Learning in welcher Form geeignet ist. Zu Beginn bedarf es einer Abklärung, ob alle Stakeholder dasselbe von E-Learning erwarten. Wenn in einem bestimmten Bereich ein Schulungsaufwand entsteht, wird immer überprüft, ob E-Learning eine sinnvolle und geeignete Methode darstellt und einen Mehrwert sowohl für die Lernenden als auch für das Unternehmen stiften kann. Die bevorzugte Zielgruppe für E-Learning-Massnahmen war meist der Aussendienst, da es sich hierbei um eine sehr grosse und geographisch verteilte Zielgruppe handelt und die Kosten-Nutzen-Rechnung für E-Learning immer positiv ausfällt.

Jeder Stakeholder von E-Learning wird vor, während oder nach der Einführung in den Prozess miteinbezogen. Da dieses Vorgehen sehr aufwändig ist, bewährte sich im Unternehmen das Treffen von strategischen Vereinbarungen unter allen Zielgruppen. Im Anschluss daran werden die einzelnen Personalentwicklungsmassnahmen genauer unter die Lupe genommen.

Folgende Stakeholder konnten im Unternehmen identifiziert werden:

- Vorstand, der E-Learning einführen will
- E-Learning-Verantwortliche
- Nutzer
- Betriebsrat
- Führungskräfte aller Ebenen
- Personalentwickler und Trainer
- IT-Bereich
- Marketingabteilung

E-Learning wird nicht nur als Ersatz für Präsenzveranstaltungen gesehen, sondern auch als begleitende und zusätzliche Methode für bestimmte Zielgruppen. Aus E-Learning-Anwendungen können Lernbedürfnisse der Teilnehmenden leichter analysiert werden als aus Präsenzseminaren. Dies bringt für eine massgeschneiderte Ausbildung grosse Vorteile.

Die Tendenz des Lernens am Arbeitsplatz hat zugenommen, die Anzahl der Stunden, die am Arbeitsplatz gelernt werden, ist stark gestiegen. Zum Zeitpunkt der Erhebung der Fallstudie wurde gerade an einer Zielgruppe getestet, welche Ergebnisse Workplace-Learning liefert. Die Lernenden bekommen einen Wimpel, den sie auf ihrem Schreibtisch positionieren, um nicht unterbrochen zu werden.

Jedoch mussten die Verantwortlichen erkennen, dass E-Learning ohne Begleitung nicht zum gewünschten Erfolg führt. Ein Grund hierfür liegt darin, dass die Lernenden erst auf die Eigenverantwortung, die E-Learning mit sich bringt, eingestellt und geschult werden müssen. Zu Beginn und bestärkt durch den allgemeinen Hype wurde E-Learning als Allheilmittel angesehen, welches viele Probleme der Personalentwicklung mit einem Schlag lösen kann. Das Thema wurde zu sehr in den Vordergrund gestellt und es wurde zu viel Energie investiert. Aus diesen Gründen führte der E-Learning-Bereich ein gewisses Eigenleben und arbeitete teilweise an den Bedürfnissen der klassischen Personalentwicklungsabteilung vorbei.

E-Learning ist heute aus dem Ausbildungsprogramm des Unternehmens nicht mehr wegzudenken und sehr stark und fundiert verankert. Die Akzeptanz in den Fachbereichen und in der Organisation wird als hoch eingestuft. Der Lernprozess wurde bei einigen Ausbildungsmaßnahmen durch E-Learning qualitativ hochwertiger.

#### **5.4.1.4.1 Die Lernplattform**

1999/2000 ging die erste Version der Lernplattform online. Diese wurde von drei unterschiedlichen Lieferanten produziert und ebenso wie die selbst produzierten CBTs am Markt verkauft. Ein Hauptgrund für die Entscheidung für eine Lernplattform war der, dass der Treiber Internet immer deutlicher wurde und am Markt erkennbar war, dass die Zukunft in einer Lernplattform liegt. Der eigentliche Treiber der Plattformentwicklung war ein Schwesternunternehmen, in dem auch die Vorstände das Projekt unterstützten. Die Entwicklung wurde zum grössten Teil von diesem Unternehmen bezahlt. Das in der Fallstudie untersuchte Unternehmen begleitete diesen Prozess und brachte Ideen ein. Als eine strategische Entscheidung kann die Einführung der Plattform aber nicht gesehen werden.

Das Problem zum Zeitpunkt der Lifeschaltung war, dass die Lernprogramme als CBTs produziert waren und nicht so einfach in WBTs umgewandelt werden konnten. Die WBTs liefen in einer ganz normalen PC-Landschaft nicht oder nur unzureichend. Bei der Einführung waren die gebotenen Möglichkeiten noch sehr begrenzt, z.B. gab es weder ein Kommunikationstool noch Foren oder eine Bibliothek. Die Akzeptanz der Plattform blieb somit beim Aussendienst auf der Strecke, in erster Linie wird sie beim Innendienst eingesetzt.

Die Plattform wurde in den letzten Jahren laufend weiterentwickelt, vornehmlich auf das Betreiben des Schwesternunternehmens. Heute steht sie auf dem Stand, dass sie in

Weiterbildungskonzepte eingebaut werden kann. Sie verfügt über Foren, die aber eher schwach genutzt werden, über eine Bibliothek und ein Testtool. Die Administration der Aus- und Weiterbildung läuft aber nicht über die Plattform, sie wird eher als Content-Management-System eingesetzt. Viele mögliche Auswertungen werden noch nicht aktiv genutzt, da bei einigen Themen auch der Betriebsrat hinzugezogen werden muss.

Parallel zur Entwicklung der Plattform wurde das Intranet des Unternehmens sehr stark ausgebaut. Dieses steht nun ein wenig in Konkurrenz zur Plattform, da administrative Prozesse im Intranet um einiges leichter und schneller abgewickelt werden können als auf der Plattform. Zum Erhebungszeitpunkt befand sich das Unternehmen gerade in einer Findungsphase betreffend der Plattform, in der ausgelotet wird, was sie dem Unternehmen an Mehrwert bringen soll.

Zukünftige Themen rund um die Lernplattform werden die Erschließung des Testtools für alle Zielgruppen, die Findung der richtigen Umgangsform mit dem Betriebsrat und die Nutzung der Auswertungsmöglichkeiten der Plattform sein.

#### **5.4.1.4.2 Unternehmensspezifische E-Learning-Strategie**

Im Unternehmen existiert keine explizite E-Learning-Strategie. In erster Linie geht es nicht darum, E-Learning einzuführen, sondern das neue Instrument als selbstverständliche Methode der Weiterbildung zu etablieren. Bildungsarbeit kann nur dann effektiv sein, wenn eine klare Ausrichtung an strategischen Zielen erfolgt. Wenn für den Bildungsbereich eine klare Strategie vorliegt, ist es nicht schwer, für E-Learning eine eigene Strategie abzuleiten. E-Learning kann sich nahtlos in die existierende Aus- und Weiterbildungsstrategie eingliedern und trägt damit einen wertvollen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele bei.

#### **5.4.1.4.3 Die Verzahnung mit der Aus- und Weiterbildungsstrategie**

Im Rahmen einer Vorstandssitzung wurde die Formulierung einer Strategie sowohl auf Konzern- als auch auf Unternehmensebene beschlossen. Im Folgenden wurde ein Team gebildet, welches mit wenigen aber durchsetzungskräftigen Leuten besetzt war, um einen Strategieprozess einzuleiten. Im Herbst 2002 wurde die jetzt verfolgte Strategie implementiert. Gleichzeitig fiel die Entscheidung für die Einführung der Balanced Scorecard. Die Einleitung des Strategieprozesses und der Implementierung kann als Meilenstein in der Unternehmensgeschichte betrachtet werden. Im Anschluss an den Formulierungsprozess des Konzerns und der Tochtergesellschaften wurden die Strategien soweit heruntergebrochen, dass zum Erhebungszeitpunkt sowohl eine Personal- als auch eine Aus- und Weiterbildungsstrategie im untersuchten Unternehmen vorhanden waren.

In der Unternehmensstrategie existiert eine konkrete Aussage zu den Mitarbeitenden und der Personalentwicklung. Die Strategie blieb nicht auf ein Textdokument be-

schränkt, welches nur dem Vorstand zur Verfügung steht, sondern wird in der Unternehmenspraxis gelebt. Leitende Angestellte bekamen Schulungen und wurden zu Informationsveranstaltungen geladen. Zusätzlich wurden diverse Strategieworkshops durchgeführt. Den Mitarbeitenden sind sowohl die Strategie als auch die Ziele des Unternehmens bekannt. Diese werden in der Organisation auch gelebt, die Strategie ist im Alltagsgeschäft verankert.

Zurzeit wird auf Grund der wirtschaftlichen Lage ein Fokus auf Kostenreduktion in allen Unternehmensbereichen gelegt. Diese einseitige Ausrichtung könnte aber eine Gefahr für zukünftige Wettbewerbspotenziale mit sich bringen.

#### **5.4.1.4.4 Ziele von E-Learning und Massnahmen zur Zielerreichung**

Zum Erhebungszeitpunkt waren 70% aller Bildungsmassnahmen mit E-Learning-Elementen versehen. Dieser Prozess vollzog sich eher schleichend, es gab keine konkreten Vorgaben, wie viele Aus- und Weiterbildungsmassnahmen mit dem Einsatz von neuen Medien bereichert werden sollten. In einigen Zweigen, wie z.B. der Führungskräfteausbildung, waren die Verantwortlichen bezüglich des Einsatzes von E-Learning zu Beginn eher zurückhaltend. Dieses Gebiet soll in den nächsten Jahren verstärkt mit E-Learning-Modulen versehen werden.

Die Philosophie der Personalentwicklung ist es, Wissen strahlenförmig in das Unternehmen zu tragen. Ziel ist es, dass jeder Trainer, auch in den Fachbereichen, ein bestimmtes Grundwissen in E-Learning hat. Die „Gier nach Wissen“ soll im Unternehmen ein Bestandteil der Lernkultur werden. Kleine Effekte konnten mit Hilfe von E-Learning bereits erzielt werden. Durch Mund-zu-Mund-Propaganda werden einige Lernprogramme weiter empfohlen, mit dem Effekt, dass auch andere Mitarbeitende die Kurse durchführen möchten. Die E-Learning-Kurse stehen für alle Mitarbeitenden kostenlos zur Verfügung. Jedoch bedarf es einer Freischaltung durch den Bildungsbereich.

Jede E-Learning-Massnahme erfordert das Schreiben eines Business Case, in dem aufgezeigt wird, dass E-Learning auch finanziell günstiger ist als Präsenzs Schulungen. Damit wird sichergestellt, dass E-Learning auch für das Unternehmen einen Mehrwert bringt.

Die Ausbildung kann durch E-Learning qualitativ besser werden, da Inhalte unverändert und in gleichbleibender Qualität den Lernenden vermittelt werden. Dies ist in Präsenzveranstaltungen nicht oder nur sehr schwer möglich.

#### **5.4.1.4.5 Die Rolle der Unternehmenskultur**

Das Unternehmen erkannte etwa Mitte der neunziger Jahre, dass Fortbildung für das Bestehen am Markt eine grosse Bedeutung hat. Seit dieser Zeit nimmt die Aus- und Weiterbildungsabteilung eine zentrale Stellung im Unternehmen ein. Ein deutliches

Beispiel für den Stellenwert der Ausbildung stellt die Nachwuchsführungskräfteentwicklung dar. Im Benchmark zu vergleichbaren anderen Betrieben derselben Branche in Deutschland investiert das Unternehmen doppelt so viele Tage in die Teilnehmenden.

Die Lernkultur ist auf Grund der organisatorischen Gegebenheiten und der Mitarbeiterstruktur sehr unterschiedlich. Im Innendienst sind die Mitarbeitenden gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen sehr offen und es herrscht die Meinung, dass gut geschulte Mitarbeitende das Unternehmen am Markt wettbewerbsfähig halten. Anders gestaltet sich die Situation im Aussendienst. Dort wird Weiterbildung als Notwendigkeit gesehen. Auf Grund der Veränderungsmentalität der Mitarbeitenden und der vorherrschenden grossen Unsicherheit geht der Kulturwandel nur sehr schwierig vonstatten. Change-Prozesse in diesem Bereich werden auch in Zukunft ein grosses Thema darstellen.

Bezüglich des Stellenwerts von Selbstlernen und E-Learning herrscht im Vorstand keine Einigkeit. Ein Teil vertritt die Meinung, dass neue Medien und Methoden gefördert werden sollen, der andere Teil hebt das Problem hervor, dass die Mitarbeitenden zu wenig Selbstlernkompetenz vorweisen und setzt somit auf Präsenzseminare.

Die Bildungsverantwortlichen sind sich bewusst, dass es im Unternehmen eine Reihe von Leistungsträgern gibt, die sich auch freiwillig weiterbilden möchten. Für diese Zielgruppe besteht die Möglichkeit, auch ausserhalb von bestimmten Bildungsprogrammen E-Learning-Module zu bearbeiten.

Im Unternehmen besteht eine Betriebsvereinbarung, in der festgehalten wurde, dass Lernen in Präsenzseminaren oder mittels neuer Medien während der Arbeitszeit stattfindet. Weiterbildung in der Freizeit wird vom Unternehmen aber ebenfalls honoriert. Es existieren zwei unterschiedliche Modelle, wie das Engagement belohnt wird. Entweder der Mitarbeitende bekommt bei bestandener Prüfung die Seminarkosten ersetzt oder eine Freistellung von der Arbeit bei vollem Gehalt. Voraussetzung dafür ist die Zustimmung des Vorgesetzten.

#### **5.4.1.4.6 Nutzen der strategischen Ausrichtung**

Das zur Verfügung gestellte E-Learning-Budget wird vom Abteilungsleiter verwaltet und war von Anfang an sehr hoch. 2003 wurde es zum ersten Mal gekürzt, aber bei weitem nicht auf ein Mass, welches existenzgefährdend wäre. Somit wurde klar gestellt, dass E-Learning im Unternehmen gut verankert ist. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen bleibt daher ein Sockel bestehen, auf dem zukünftig aufgebaut werden kann. Auch in Bezug auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern verfügen die E-Learning-Verantwortlichen über einen grossen Freiraum.

Die Plattform steht grundsätzlich allen Mitarbeitenden frei zur Verfügung, jeder der möchte kann die Kurse bearbeiten, eine Zugangsberechtigung erteilt die Personalabteilung. Für einige wenige Programme wurden Lizenzen gekauft, diese können somit nur von einer begrenzten Zahl an Teilnehmenden bearbeitet werden. Damit allen Mitarbeitenden der Zugang zur Plattform ermöglicht werden kann, wurden Selbstlernzentren eingerichtet. Die Akzeptanz bei den Vorgesetzten gegenüber diesen Einrichtungen ist aber noch eher verhalten.

Mitarbeitende, die bereits gute Erfahrungen mit neuen Methoden in der Aus- und Weiterbildung gemacht haben, tragen zu einer Akzeptanzerhöhung bei. Diese Personen sind in allen Zielgruppen zu finden. Im Gegensatz dazu existieren aber auch Gruppen, die dem Thema eher verhalten gegenüber stehen, wobei diese nicht auf ein bestimmtes Alter oder hierarchische Ebenen beschränkt werden können.

#### **5.4.1.4.7 Herausforderungen bei der systematischen Einführung von E-Learning**

Bei der systematischen Implementierung von E-Learning gab es einige Herausforderungen zu bewältigen. Die erste gestaltete sich auf einer organisatorischen Ebene. Bevor E-Learning eingeführt wurde, übernahm die Bildungsabteilung die gesamte Ausbildung im Unternehmen. Mit der Einführung neuer Medien wurden Ausbildungsbeauftragte in den Aussenstellen bestimmt, die einen Teil der Betreuung übernehmen mussten. Noch heute stellt dieser Bereich einige Schwierigkeiten da, weil auf der einen Seite die Ausbildungsbeauftragten nicht konstant bleiben, auf der anderen Seite teilweise die Einstellung herrscht, dass die Bildungsabteilung ihren Aufträgen im Unternehmen zu wenig nachkommt, sich zu wenig um die Ausbildung kümmert und diese an Dritte, sprich die Aussenstellen, abzugeben versucht.

Die zweite Herausforderung lag in der Vorbereitung der Teilnehmenden. Ihnen musste zuerst einmal aufgezeigt werden, dass durch E-Learning anders mit Wissen umgegangen wird als bei Präsenzveranstaltungen. Die hohe Akzeptanz war nicht von Anfang an gegeben. Ein Grossteil der Verantwortung über den Erfolg der Weiterbildungsmassnahme liegt nun beim Lerner selbst. Diese Umstellung kann nicht von heute auf morgen erfolgen, sondern bedarf einer gewissen Zeit.

Die Organisationsstruktur wird sich in Zukunft noch mehr an das selbstgesteuerte und eigenverantwortliche Lernen am Arbeitsplatz anpassen. In der jetzigen Situation ist es für die Mitarbeitenden noch sehr schwierig, sich unbelastet vom Alltagsgeschäft zum Lernen zurückzuziehen. E-Learning wird rasch hinten angestellt, wenn der Erfolgsdruck wächst. Fatal für das Unternehmen wäre es, ein zu starres E-Learning-System einzusetzen. Damit E-Learning im vollen Umfang genutzt werden kann, bedarf es grösserer Freiräume am Arbeitsplatz.

Das Thema E-Learning muss von einem Modetrend weg und hin zu realistischen Anwendungen und Szenarien kommen. Die Grenzen der neuen Methoden müssen

definiert und akzeptiert werden. Zu viele Nutzende stellen zu hohe Erwartungen an E-Learning. Die zukünftigen Herausforderungen werden in dem richtigen Mix von traditionellen Weiterbildungsangeboten und E-Learning, in der Platzierung von E-Learning als etwas ganz Normales im alltäglichen Geschäftsleben und dem zielgerichteten Einsatz der Methode liegen.

Eine grosse Gefahr besteht darin, dass auf der einen Seite E-Learning falsch begleitet und für die falsche Zielgruppe eingesetzt wird und auf der anderen Seite nur aus Kostengründen implementiert wird. Dies bringt zwangsläufig mit sich, dass der Prozess zu kurzatmig beleuchtet wird und Fehlschläge keiner genauen Analyse unterzogen werden.

Die Technisierung der Arbeitsplätze und die Stunden, an denen die Mitarbeitenden am Bildschirm arbeiten, nehmen immer stärker zu. Dies kann zu einer Akzeptanzabnahme von E-Learning führen. Des Weiteren kann E-Learning dazu beitragen, dass der Mensch noch mehr vereinzelt.

#### **5.4.1.4.8 Das Kommunikationskonzept**

Es existiert beinahe keine aktive Kommunikation über E-Learning im Unternehmen, sie verläuft eher über einen schleichenden Prozess. E-Learning ist sehr stark an die Programme geknüpft und wird dadurch in der Organisation verbreitet, dass Lernende automatisch damit konfrontiert werden und so als Multiplikatoren wirken. Im Intranet besteht eine Seite, auf der das gesamte E-Learning-Angebot aufgelistet ist. Die firmeneigenen Medien, wie die Printzeitschrift und die Onlinevariante, werden teilweise als Kommunikationsmedien herangezogen, grundsätzlich wird aber nicht umfangreich über E-Learning berichtet, denn das schreckt die Mitarbeitenden eher ab. Auch bei der Einführung ging es weniger darum, E-Learning in den Vordergrund zu stellen, sondern man versuchte die Selbstlernphase hervorzuheben und diese in den Mittelpunkt zu bringen. Diese Kommunikationsmethode wurde auch bei der Life-schaltung der Lernplattform beibehalten, da zu Beginn die Möglichkeiten der Plattform noch sehr beschränkt waren. Bei Blended-Learning-Massnahmen wird am Anfang immer eine Kick-off-Veranstaltung abgehalten, in der die Teilnehmenden im Umgang mit E-Learning geschult werden.

Die Auszubildenden sind für das Thema die grösste Gruppe an Multiplikatoren innerhalb des Unternehmens, da sie sehr viel mittels CBTs und WBTs geschult werden. Eine zusätzliche Attraktion für diese Zielgruppe ist die Absolvierung des Computerführerscheins.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Kommunikationskonzept für die Mitarbeitenden darauf abzielt, Werbung über die einzelnen Zielgruppen zu betreiben und nicht über gross angelegte Reklameoffensiven. Offizielle Verkündigungen über das Thema sind selten, es wird eher auf eine Mund-zu-Mund-Propaganda gebaut.



Die Akzeptanz der Führungskräfte wird auf eine andere Art sichergestellt. Sie haben bei jeder Konzeption einer Lernmassnahme ein Mitspracherecht. Längerfristig ist geplant, dass E-Learning verstärkt auch in der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird und dadurch zukünftige Vorgesetzte bereits Erfahrungen mit den neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung sammeln konnten und somit als positive Multiplikatoren im Unternehmen wirken können. Da die Zielgruppe jedoch sehr klein ist, sind die Effekte noch eher begrenzt. Das Managementteam des Unternehmens ist noch keine Zielgruppe von E-Learning-Massnahmen.

Wichtig für alle Kommunikationsmassnahmen ist es, die Informationen nicht über alle Zielgruppen gleich zu verteilen, sondern jedem Stakeholder die Informationen zu vermitteln, die für sie/ihn interessant sind.

#### **5.4.1.4.9 E-Learning im Unternehmen in fünf Jahren**

In fünf Jahren wird sich E-Learning im Unternehmen nicht mehr durchsetzen müssen und nicht mehr in Frage gestellt werden. E-Learning wird gelebte Praxis und noch stärker mit allen Ausbildungsmassnahmen verbunden sein. Ziel ist es, 90% aller Bildungsangebote mit neuen Medien zu bereichern. Die Akzeptanz wird sich auch bei Vorgesetzten erhöhen. Für die nächsten Jahre werden die Verfeinerung der Konzepte und die E-Learning-Qualifizierung der Mitarbeitenden im Vordergrund der Anstrengungen rund um das Thema stehen. E-Learning wird qualitativ hochwertiger werden und damit ermöglichen, dass Lernen individueller und bedarfsgerechter wird. Um diese Prognosen erreichen zu können, ist wohl auch eine Neuausrichtung bestehender Abteilungen vonnöten.

#### **5.4.1.5 Die Balanced Scorecard im Unternehmen**

Im Herbst 2002 wurde im Zuge der Strategieentwicklung auch die Einführung der Balanced Scorecard beschlossen. Der Vorlauf begann zu Beginn des Jahres. Der komplette Einführungsprozess war im Frühjahr 2003 abgeschlossen. Den gesamten Verlauf begleitete eine externe Beratungsfirma. Diese wurde ganz bewusst hinzugezogen, da das Unternehmen schon im Vorfeld Akzeptanzprobleme befürchtete. Externe Berater scheinen zudem in einem grossen Change-Management-Projekt einen anderen Stellenwert einzunehmen als interne Mitarbeitende.

In einem ersten Schritt wurde die BSC für die Holding aufgestellt und danach für die einzelnen Unternehmen heruntergebrochen. Treiber des Projekts war der Vorstand der Konzernholding. Ein Problem liegt darin, dass nicht alle Vorstände im gleichen Masse hinter dem Instrument stehen. So wird die BSC in einigen Gesellschaften sehr stark forciert, in anderen eher verhalten genutzt.

Der Controllingbereich koordiniert das Zusammenlaufen aller Kennzahlen. Vor der BSC gab es kein anderes Strategieführungsinstrument. In der Vergangenheit führten

Vorgesetzte Mitarbeitergespräche zwar strukturiert aber ohne Kontinuität durch. Zusätzlich gab es Vertriebsziele, die erreicht werden mussten. Diese wurden den Verantwortlichen eindeutig kommuniziert und das Unternehmen wurde über diese Vertriebsziele geleitet.

Die BSC wurde implementiert, um den Unternehmenserfolg zu steigern und um dem Management ein Steuerungsinstrument zur Verfügung zu stellen. Sie wird als ein Instrument sowohl für die Kontrolle als auch zur Steuerung verwendet. Die BSC zwingt das Unternehmen und seine Gesellschaften, Massnahmen zu operationalisieren und eine eindeutige Ausrichtung einzuschlagen. Durch die konzernweite BSC wird versucht, die Strategien und Ziele der einzelnen Unternehmen zu vereinheitlichen und aufeinander abzustimmen. Die Muttergesellschaft konnte bereits gute Erfahrungen mit dem Instrument sammeln und Synergieeffekte erzielen.

Offiziell ist die BSC im Unternehmen noch nicht durchgängig entwickelt und mit Ursachen-Wirkungsketten wurde bis zum Erhebungszeitpunkt noch nicht gearbeitet. Man entschied sich vorerst für eine Einführung auf den oberen Ebenen, um genügend Erfahrungen sammeln zu können. Zwei Ressorts sind allerdings bereits weiter und haben die BSC auf eigene Kosten weiter heruntergebrochen. In diesen zeigt sich, dass die Akzeptanz gegenüber dem Instrument bei den Mitarbeitenden höher ist als im Gesamtunternehmen.

Der Bildungsbereich kann sich in mehreren Zielen der BSC wiederfinden, insbesondere in der Mitarbeiterperspektive. Jedoch gibt es in allen Perspektiven Ziele, die von der Aus- und Weiterbildungsabteilung gut verfolgt werden können. Indirekt hat E-Learning einen Einfluss auf die finanzielle Perspektive.

Die in der Balanced Scorecard vereinbarten Ziele können nur erreicht werden, wenn alle Mitarbeitenden wissen, warum sie bestimmte Tätigkeiten ausführen. Die Verknüpfung mit dem Bonussystem ist noch nicht geschehen.

Die Kommunikation über die BSC reduzierte sich nach der Einführungsphase. Zu Beginn gab es einen Implementierungsplan von der Konzernmutter und es wurden Beispiele entwickelt, wie mögliche Vorgehensweisen aussehen könnten. Leitende Angestellte wurden in speziellen Veranstaltungen über das Instrument informiert. Darüber hinaus fanden Workshops für diese Zielgruppe statt. Die Fachbereiche und die Mitarbeitenden dort wurden über das neue Instrument nicht permanent informiert. Ausserhalb der ersten Führungsebene ist das Instrument nicht durchgängig bekannt. Die Kommunikation über die Balanced Scorecard wird als ausbaufähig eingestuft.

Bereits vor der offiziellen Einführung wurde im Bildungsbereich eine eigene BSC entwickelt und Ursachen-Wirkungsketten aufgestellt. Auf Grund der Tatsache, dass diese BSC vor der offiziellen Version eingeführt wurde, sind die beiden nicht aufeinander abgestimmt.

#### 5.4.1.5.1 Ziele und Kenngrößen für die Weiterbildung und E-Learning

Der Bildungsbereich entwickelte in Zusammenarbeit mit Fachbereichen Kenngrößen für die BSC. Ein übergreifender Arbeitskreis gründete sich, um Kennzahlen festzulegen.

Das Ist-Angebot der Weiterbildung wurde in Cluster eingeteilt um zu sehen, ob die Zielvorgaben der BSC operationalisierbar sind. Ein Ziel ist, möglichst viele Bildungsangebote zu standardisieren. Daraus folgte eine Unterscheidung zwischen individuell und standardisiert vorbereiteten Weiterbildungsangeboten. Der letztere Wert soll zukünftig erhöht werden.

Die Kennzahlen werden unterschiedlich gewichtet und je nach ihrer Wichtigkeit monatlich, quartalsmässig oder halbjährig an den Controllingbereich der Konzernmutter berichtet. Eine Unterstützung mittels einer Software oder ein Frühwarnsystem existieren noch nicht. Treten Abweichungen der Kennzahlen auf, werden den Verantwortlichen Handlungsvorschläge zur Korrektur unterbreitet. Eine Änderung der Kennzahl kann nur in Abstimmung mit der Konzernleitung erfolgen.

Für E-Learning wurden noch keine speziellen Kennzahlen eingeführt. Ein strategisches Ziel beschreibt jedoch ausdrücklich den verstärkten Einsatz von neuen Lernmethoden. Die Ziele der Ausbildung werden von der BSC abgeleitet und Kenngrößen wie Anzahl der Lernenden und Anzahl der Lernstunden mittels E-Learning fließen in den Personalbericht mit ein, sie werden aber nicht offiziell verkündet und transparent dargestellt. Erste Überlegungen bezüglich möglicher Kennzahlen für E-Learning wurden aber bereits angestellt. Angedacht sind die Anzahl der Einbettungen von E-Learning-Modulen in Präsenzveranstaltungen und das Verhältnis von E-Learning-Kursen zu Präsenzseminaren.

Ein grosser Vorteil der BSC ist, dass auch qualitative Kenngrößen einbezogen werden können. Zum Erhebungszeitpunkt waren aber eher wenig qualitative Aussagen in der BSC verankert, da diese schwierig operationalisierbar sind.

Nach der Einführung der BSC erwiesen sich die Kennzahlen in einer Perspektive teilweise als nicht praktikabel. Als Konsequenz wurde ein Re-Launch gestartet, in dem jede Massnahme und Kennzahl überprüft und einige geändert wurden.

Das Bildungscontrolling des Unternehmens steht vor der Aufgabe, im Aus- und Weiterbildungsbereich quantifizierbare Kennzahlen zu finden, die in die BSC einfließen können. Es zeigt sich, dass Bildungscontrolling meist sehr qualitätsbezogen und unzureichend operationalisierbar ist. Oft ist der Erhebungsaufwand zu gross.

Zurzeit besteht die Herausforderung, dass die Kennzahlen zwar kontinuierlich erhoben werden, eine nachfolgende Interpretation aber noch vertieft werden muss. Verfehlen leitende Angestellte vereinbarte Kennzahlen, wirkt sich dies konkret auf das persön-

liche Einkommen aus. Erreichen leitende Angestellte vereinbarte Ziele nicht, löst dies eine konsequente Analyse der Zielverfehlung aus.

#### **5.4.1.5.2 Zufriedenheit mit dem Instrument**

Viele Mitarbeitende akzeptieren die BSC auf Grund unzureichender Kommunikation noch nicht in gewünschter Masse. Sie empfinden dieses Instrument vielmehr als ein theoretisches Konstrukt. Viele vermischen in der BSC wirkliche Neuerungen und sehen auf Grund der allgemeinen Darstellungsweise wenige Möglichkeiten, sich von Mitbewerbern abzuheben. Der Bildungsbereich, in dem vier von fünf Interviews durchgeführt wurden, spiegelt sich in der BSC sehr gut wider. Diese Wahrnehmung gilt jedoch nicht als repräsentativ für das ganze Unternehmen. In etlichen Fachbereichen überwiegt eine reservierte Haltung gegenüber diesem Instrument. Die Akzeptanz ist daher eher gering. Darüberhinaus beansprucht das Alltagsgeschäft die Mitarbeitenden in hohem Masse, so dass kaum Zeit bleibt, Kennzahlen zu erheben, strategische Ausrichtungen zu überprüfen, geschweige denn die BSC zu aktualisieren.

Zu dieser Einstellung hat sicher beigetragen, dass das Unternehmen in dieser Phase zu viele Kennzahlen entwickelt hat, statt sich auf Wesentliches zu konzentrieren. Gerade die Einfachheit einer BSC bewirkt, dass Mitarbeitende Strategie und Ziele verstehen können.

Das Unternehmen kann die BSC nur dann als Führungsinstrument sinnvoll nutzen, wenn es Ziele, Massnahmen und Kenngrössen bis in die Ebenen aller Mitarbeitenden kommuniziert, d. h. die gesamte Komplexität einer Unternehmens-BSC in überschaubare Teilkomplexe einzelner Organisationseinheiten übersetzt. Natürlich gibt es Meinungsträger im Unternehmen, die es ablehnen, die BSC bis auf untere Hierarchieebenen zu übertragen. Sie befürchten ein Missverhältnis zwischen Aufwand und Nutzen, übersehen jedoch, dass eine BSC, die nicht von allen „gelebt“ werden kann, gar keinen Nutzen stiftet.

Die Einführung der BSC brachte auch positive Effekte mit sich. Konsequenterweise darauf ausgerichtet, Kosten zu minimieren, schaffte die BSC eine Plattform, das Unternehmen neu zu orientieren, Strukturen und Ziele in Frage zu stellen sowie über erste Massnahmen nachzudenken. Die strategische Ausrichtung vereinfachte Rechtfertigungsprozesse und löste in vielen Bereichen ein Umdenken aus.

Die Zielvereinbarungen im ersten Leitungskreis beziehen sich auf die BSC. Gespräche finden halbjährlich statt. Das Unternehmen beobachtet zurzeit die Zielvereinbarungsprozesse und wird sie ständig verbessern.

Die Implementierung der BSC führt zu einem gemeinsamen Prozess, der Kernthemen identifiziert, entsprechende Ziele ableitet und Kenngrössen (maximal 5 sind optimal) zuordnet.

Die Mitarbeitenden werden die BSC dann akzeptieren, wenn das Unternehmen sie als Führungs- und nicht ausschliesslich als kontrollierendes Messinstrument einsetzt.

Das Unternehmen sieht die Zukunft der BSC trotz der vielen Anfangsschwierigkeiten positiv. Um das Instrument zukünftig immer stärker nutzen zu können, wird es notwendig sein, Mitarbeitende umfassend zu schulen. Die Auffassung, das leitende Personal werde in Zukunft jünger sein und dadurch zu einer höheren Akzeptanz der BSC führen, dürfte rein spekulativ sein. Die Mitarbeitenden sollen in drei Jahren die Zielvereinbarungsprozesse durchgängig leben. Das Instrument wird dann einen grossen Beitrag leisten, das Unternehmen zu steuern. Je besser die BSC genutzt wird, umso grösser ist ein entscheidender Wettbewerbsvorsprung in einem Zeitziel von fünf Jahren.

#### **5.4.1.6 Zusammenfassung**

Bereits Mitte der neunziger Jahre wurde E-Learning auf Veranlassung des Vorstands im Unternehmen eingeführt. Grund dafür war ein massiver Kostendruck, der auf einer ganz bestimmten Ausbildungsmassnahme lastete. Durch E-Learning konnten drei Wochen an Präsenzzeit eingespart werden, obwohl alle Inhalte im selben Umfang geschult wurden.

Der zu durchlaufende Change-Prozess war sehr aufwändig und dauerte einige Zeit, da Einstellungen in den Köpfen von unterschiedlichen Stakeholdern verändert werden mussten. Heute handelt es sich bei der genannten Ausbildung um ein bewährtes Konzept, womit die Effektivität gesteigert werden konnte.

Dem Bildungsbereich ist es zu verdanken, dass E-Learning im Unternehmen systematisch ausgerichtet wurde. Durch die Anstellung einer Mitarbeitenden, die sich ausschliesslich mit diesem Thema befasst, konnte ein umfangreiches Know-how aufgebaut werden. Durch die Einbeziehung aller Stakeholder vor, während oder nach einer E-Learning-Massnahme konnte die Akzeptanz von neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung auf ein sehr hohes Niveau gebracht werden. E-Learning ist aus dem gegenwärtigen Ausbildungsprogramm nicht mehr wegzudenken.

Anfang 2000 ging die erste Version der Lernplattform online. Zu Beginn waren einige Tools noch unzureichend ausgebaut, heute ist sie auf dem Stand, dass sie in Lernkonzepte integriert wird.

Eine explizite E-Learning-Strategie wurde noch nicht formuliert. Hauptaugenmerk liegt auf der Etablierung von E-Learning als selbstverständliche Methode der Weiterbildung. E-Learning gliedert sich aber nahtlos in die existierende Aus- und Weiterbildungsstrategie des Unternehmens ein.

Die systematische Integration von E-Learning stellte die Verantwortlichen vor mehrere Herausforderungen. Auf den Ebenen Organisation, Mitarbeitende und Technik mussten diverse Change-Massnahmen vorgenommen werden.

Die Kommunikation über E-Learning verläuft meistens über einen schleichenden Prozess, aktive Methoden werden eher selten eingesetzt. Die Auszubildenden stellen die grösste Gruppe an Multiplikatoren dar. Sie tragen zur Verbreitung des Themas innerhalb des Unternehmens bei. Auch eine rege Mund-zu-Mund-Propaganda hilft, E-Learning im Unternehmen bekannt zu machen.

Die Strategieänderung wurde sehr professionell und in schnellen Schritten durchgezogen. Dieser Prozess und die Einführung der Balanced Scorecard waren für das Unternehmen neu und von vielen Change-Aspekten begleitet. Die BSC soll dem Unternehmen helfen, seinen Erfolg zu steigern und Prozesse transparenter darzustellen.

Die Meinungen über die Balanced Scorecard gehen im Unternehmen sehr weit auseinander. Als Grundstimmung ist herauszuhören, dass die BSC generell ein gutes Instrument darstellt, jedoch im Unternehmen noch nicht zu einer akzeptablen Reife gelangt ist. Es herrscht keine grundsätzliche Ablehnung vor, allerdings eine gewisse Unzufriedenheit mit der Handhabung des Instruments. Die BSC wurde zu einem reinen Controlling- und zu keinem Kommunikationsinstrument. Zurzeit haben viele Bereiche des Unternehmens gegenüber der Balanced Scorecard eine abwartende Haltung. Tiefergehende Schulungen für das Management und ein besserer Einsatz des Instruments können zu einer Akzeptanzsteigerung führen.

## 5.4.2 Fallstudie B: Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche

### Management Summary

Die vorliegende Fallstudie beschreibt den Einführungsprozess, die strategische Verankerung, das Kommunikationskonzept und die Verknüpfung von E-Learning mit der Balanced Scorecard in einem Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche.

Seit mehreren Jahren sind neue Medien in Aus- und Weiterbildungskonzepten verankert. 2002 entschied sich das Top-Management zur Einführung einer Lernplattform. Das Ziel war, durch Prozessveränderungen einen Beitrag zur Realisierung einer effizienten und innovativen Personalentwicklung zu leisten. Somit kann die Erreichung von übergeordneten strategischen Zielen unterstützt werden.

Durch ein umfassendes und kontinuierliches Kommunikationskonzept wurden alle Stakeholder frühzeitig über die Neuerungen informiert. Dies trug wesentlich zu einem neuen Verständnis von E-Learning bei und legte eine Basis zum Wandel der Lernkultur.

Nach wie vor ist die strategische Integration von E-Learning eine Herausforderung geblieben. Beim Thema E-Learning wird es sich immer auch um Change-Management-Aufgaben handeln, da Einstellungen und vertraute Handlungen abgelegt werden müssen.

### 5.4.2.1 Unternehmensdarstellung

Das Unternehmen, welches in der Fallstudie B beschrieben wird, ist ein Global Player in der Finanzdienstleistungsbranche mit Hauptsitz in der Schweiz. Weltweit beschäftigt es innerhalb seiner Konzernstrukturen ca. 70.000 Mitarbeitende in über 50 Ländern. Die Werte des Unternehmens lassen sich folgendermassen beschreiben:

- **Kundenfokus:** Die finanziellen Ziele der Kundinnen und Kunden zu erreichen ist der eigentliche Erfolgsfaktor des Unternehmens. Sämtliche Ressourcen sind auf den Kundenerfolg ausgerichtet. Dies beginnt in der Unternehmenskultur, zieht sich über die internen Prozesse und die Infrastruktur und schliesst bei den angebotenen Produkten und Dienstleistungen ab.
- **Ständiges Lernen und Innovation:** Diese beiden Elemente sind zentrale Bausteine der Unternehmensvision. Die diversen Geschäftsbereiche arbeiten partnerschaftlich zusammen und sind dadurch in der Lage, verschiedenste Erkenntnisse und Ideen aufzugreifen und zu nutzen. Auch Technologien sind integrale Bestandteile des Geschäfts, jedoch werden sie nicht um der Innovation willen genutzt, sondern stets zur Unterstützung der Kundenbeziehungen.

- Individuelle Talente und Unternehmenskultur: Der Erfolg des Unternehmens steht und fällt mit den Kompetenzen und dem Engagement seiner Mitarbeitenden. Das Unternehmen versucht daher, den Beschäftigten mehr als nur einen Arbeitsplatz zu bieten. Ständige Herausforderung, Entwicklungsmöglichkeiten, Motivation und entsprechende Anerkennung sind wichtige Faktoren für das Unternehmen. Auch die Übernahme von Verantwortung und das selbständige Weiterentwickeln werden honoriert.
- Marke und Identität: Der Brandname des Unternehmens soll mehr sein als nur ein Logo oder ein Name. Mit der Marke sollen sowohl die Mitarbeitenden und Kunden als auch die Aktionäre ein Bild des Unternehmens verbinden.
- Wertorientiertes Finanzmanagement: Effiziente Bewirtschaftung und umsichtiger Einsatz der Kapitalressourcen, transparente Finanzberichterstattung und solides Risikomanagement sind Markenzeichen des Unternehmens.

Das Konzernunternehmen unterteilt sich in fünf Business Groups, von denen eine ausgewählte in der Fallstudie betrachtet wird. Diese Unternehmensgruppe hat ca. 27.000 Mitarbeitende in verschiedenen Business Areas. Hauptgeschäftspartner dieser Einheit sind Individual- und Firmenkunden in der Schweiz. Sie kann auf eine über 140-jährige Tradition im Privatkundenbereich zurückgreifen und betreut ihre Kunden in 164 Geschäftsstellen weltweit, von Toronto bis Singapur. Der Bereich bietet mit einem globalen Geschäftsstellennetz Privat- und Firmenkunden umfassende Finanzdienstleistungen an. Auch in dieser Geschäftseinheit stehen die Kunden im Mittelpunkt der Anstrengungen. Man konzentriert sich darauf, massgeschneidert Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen. Somit ist die Unternehmensgruppe der weltweit führende Vermögensverwalter für Privatvermögen. Im Business-Banking-Bereich nutzen über 3,5 Millionen Individual- und Firmenkunden auf dem Schweizer Markt das komplette Angebot an Finanzservices. Ein Viertel des Schweizer Kreditmarkts wird von der Unternehmensgruppe betreut.

Eine Business Area hat die Aufgabe, die Geschäftseinheit mit den nötigen Ressourcen auszustatten. Ein Bereich ist mit Human-Resources-Aufgaben beauftragt. In diesem Bereich, der sich u.a. mit der Unterstützung der Mitarbeitenden, deren Recruiting, Betreuung und Vergütung etc. befasst, ist auch die Aus- und Weiterbildung des Geschäftsbereichs angesiedelt. Die Aus- und Weiterbildungsabteilung unterteilt sich in sechs Aufgabengebiete, von denen sich eines mit E-Learning befasst. Die Verantwortung für alle E-Learning-Angelegenheiten liegt obligatorisch im Competence Center E-Learning (CCEL).



### 5.4.2.2 Darstellung der Empirie

Die Autorin der Fallstudie knüpfte bereits 2001 erste Kontakte zum Fallstudienunternehmen, da in diesem Jahr ein gemeinsames Projekt durchgeführt wurde. Im Frühjahr 2003 kontaktierte die Autorin das Unternehmen erneut, in dem sie ihr Dissertationsvorhaben vorstellte. Im Juli 2003 kam es zu ersten Gesprächen betreffend der Teilnahme als Fallstudienpartner. Fixiert wurde die Zusammenarbeit im August 2003. Als erste Schritte wurden Vorgespräche mit zwei Ansprechpartnern geführt sowie Dokumente ausgewählt, die zur Analyse und Darstellung des Falls herangezogen werden konnten. Am 11. und 12. November 2003 wurden insgesamt sechs Interviews von jeweils ca. einer Stunde geführt. An einem dieser Gespräche nahmen zwei Interviewpartner teil. Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten des Partnerunternehmens geführt. Ein reserviertes Sitzungszimmer stand der Fallstudiennehmerin für die zwei Tage Aufenthalt zur Verfügung. Zwei Interviewpartner brachten unaufgefordert zusätzliches Dokumentenmaterial mit. Zur Falldarstellung wurden ergänzend zu den Interviews auch einige Internetquellen, der Jahresbericht 2002 des Unternehmens, interne Dokumente und Zeitungsartikel herangezogen.

Zum Erhebungszeitpunkt war eine Reorganisation des Unternehmens im Gange. Die Fallstudie stellt den Sachverhalt im Unternehmen bis zum Jahresende 2003 dar. Aktuelle Änderungen in der Organisationsstruktur, im Aufgabenbereich oder in den eingesetzten Performance-Measurement-Methoden, die nach dem 31.12.2003 in Kraft getreten sind, konnten in die Fallstudiendarstellung nicht mehr einfließen.

### 5.4.2.3 Einführungsprozess von E-Learning

In den neunziger Jahren kam das Unternehmen<sup>2</sup> zum ersten Mal in Kontakt mit neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung. Das meistverbreitete Medium in dieser Zeit waren CBTs. Im Jahr 2000 wurde das Thema E-Learning systematisch aufgegriffen. Es gab unterschiedliche Pilotprojekte, u.a. im Nachwuchs- und Firmenkundenbereich. Diese Projekte wurden Top-down initiiert, somit lagen die Entscheidung und auch die Verantwortung beim Top-Management. Treiber für die systematische Einführung von E-Learning im Unternehmen war der Human-Resources-Bereich. Mit den Pilotprojekten sollte einerseits der Reifegrad der Lernkultur im Unternehmen, andererseits aber auch die Akzeptanz für neue Medien in der Aus- Weiterbildung erhoben werden. Die Gründe für die Einführung waren sehr vielschichtig:

---

<sup>2</sup> In der Fallstudie werden im Folgenden für die betrachtete und untersuchte Geschäftseinheit synonym die Bezeichnungen „Unternehmen“ und „Business Group“ verwendet, da diese eine Grösse und Selbständigkeit aufweist, die diese Bezeichnung ohne Übertreibung zulässt. Das Konzernunternehmen als Muttergesellschaft wird ausdrücklich als solches bezeichnet.

- Förderung neuer Lehr- und Lernmethoden
- Schulung von grossen Populationen
- Weltweite Ausbildungsprogramme
- Just-in-time-Learning
- Höhere Flexibilität
- Verbesserung der Lernkultur im Unternehmen
- Effizienzsteigerung

Die Verantwortlichen für neue Medien in der Aus- und Weiterbildung haben schon sehr früh erkannt, dass E-Learning keine grundsätzlich neue Lernform darstellt, sondern nur neue Umsetzungsmöglichkeiten bietet. Daher wurde entschieden, dass für die Entwicklung von E-Learning-Kursen grundsätzlich die gleichen Voraussetzungen und Ansätze verwendet werden wie bei traditionellen Ausbildungskonzeptionen.

Ausgangspunkt aller Massnahmen ist der Ausbildungsprozess, der sich grob in fünf Phasen einteilen lässt:

- Bedarfserhebung und -analyse
- Konzeption
- Realisierung/Implementierung
- Kommunikation, Organisation und Durchführung
- Evaluation

Ebenfalls früh wurde erkannt, dass ein wesentlicher Teil des Erfolgs von E-Learning von einer sorgfältigen Planung und dem Einbezug aller organisatorischen Aspekte abhängt. So werden auf Seiten der Zielgruppe Einflussgrössen wie z.B. die geografische Distanz, die verfügbare Infrastruktur, die Erfahrung im Umgang mit dem Computer und E-Learning und nicht zuletzt die Grösse der Zielgruppe berücksichtigt und analysiert. Aber auch organisatorische Restriktionen auf Seiten der Ausbildungseinheit finden Beachtung.

Grundsätzlich wird von drei Formen von E-Learning ausgegangen:

- WBT mit oder ohne tutorielle Betreuung
- Blended-Learning-Lösungen
- Learning Communities

Diese drei Grundformen von E-Learning unterscheiden sich durch die Höhe des Selbstlernanteils, die Kombination mit Präsenzveranstaltungen und die unterschiedliche Ausprägung von kooperativen Elementen.

Die Zielsetzungen von E-Learning im Unternehmen sind klar definiert. Erstens kann der Einsatz von E-Learning unter dem Aspekt der zentralen Verwaltung und der orts- und zeitunabhängigen Verfügbarkeit gesehen werden. Zweitens trägt E-Learning zu einer stärkeren Modularisierung der Ausbildung sowie zu einer individuelleren Steuerung des Lernangebots bei. Drittens ist es somit möglich, einen Beitrag zur Reduktion des Anteils von Präsenzseminaren im Ausbildungsangebot zu leisten. Viertens kann durch den Einsatz neuer Medien und dem damit verbundenen detaillierten Reporting das Ausbildungscontrolling verbessert werden.

Nicht zuletzt wurde erkannt, dass durch das Alltagsgeschäft oft nur wenig Zeit für Lernen am Arbeitsplatz bleibt. Somit wird es Mitarbeitenden auch ermöglicht, von zu Hause aus auf das E-Learning-Angebot zuzugreifen.

#### **5.4.2.4 Strategische Ausrichtung von E-Learning im Unternehmen**

Allgemein ist zur Aus- und Weiterbildungsphilosophie des Unternehmens zu sagen, dass mit Stand November 2003 sehr viele Ausbildungsmöglichkeiten angeboten werden. Der Fokus dabei liegt auf Massnahmen, die den Geschäftserfolg erhöhen oder das Verhalten der Mitarbeitenden verändern.

Ein E-Learning-Pilotprojekt wurde mit wissenschaftlicher Unterstützung der Universität St. Gallen evaluiert. 2001 wurde aufbauend auf diesen Erfahrungen ein Business Case zur Einführung einer Lernplattform erstellt, der vom Top-Management als strategisches Projekt anerkannt wurde. Bis zu diesem Zeitpunkt setzte das Unternehmen E-Learning als isolierte technische Einzellösungen ein. Somit blieb das Thema früher dem Engagement von einzelnen Spezialisten überlassen.

Die Problematik zu dieser Zeit bestand darin, dass es von den einzelnen Business Groups auf Konzernebene sehr unterschiedliche Anforderungen an eine Plattform gab. Zu Beginn war es der Wunsch der Konzernleitung, eine Group-Plattform zu installieren. Der Chief Learning Officer konnte seine Ideen aber konzernweit nicht durchsetzen. Somit wurde keine einheitliche Lösung gefunden, die untersuchte Geschäftsgruppe ging bezüglich dieses strategischen Projekts ihren eigenen Weg.

Der Unterschied zu E-Learning-Projekten in anderen Unternehmen liegt darin, dass das Top-Management die Entscheidung für eine strategische Verankerung getroffen hat und somit auch für die Gründung einer zentralen Stelle, die sich mit allen E-Learning-Angelegenheiten im Unternehmen befasst.

Bei der Gründung des CCEL wurden folgende Ziele verfolgt:

- Koordinierter Einsatz von E-Learning im Unternehmen
- Ausschöpfung von Synergiepotenzialen hinsichtlich einer möglichen Kostenreduktion
- Koordiniertes Produzenten-Management
- Steigerung der Produkt- und Dienstleistungsqualität
- Qualitätsmanagement von E-Learning-Content
- Weiterentwicklung der Plattform

Die Leistungen des Competence Center E-Learning können wie folgt beschrieben werden:

- Unterstützung bei der Konzeption von Ausbildungsprozessen mit E-Learning und Definition von didaktischen Richtlinien für den Gebrauch von neuen Lernmedien
- Unterstützung bei der Konzeption von Blended-Learning-Lösungen
- Marktanalyse über die gängigsten E-Learning-Produkte
- Auswahl und Qualitätskontrolle von E-Learning-Anbietern (Vendormanagement)
- Qualitätsmanagement der eingesetzten Plattform
- Autorisierung und Support der Nutzer sowie Weiterentwicklung der Plattform
- Schnittstellenmanagement zu anderen Unternehmensbereichen

Zusätzlich zu den oben dargestellten Aufgaben des CCEL kommt die Qualifizierung der Mitarbeitenden für E-Learning, damit die Plattform von allen professionell genutzt werden kann. Hierfür werden die unterschiedlichsten Kurse, entsprechend den wahrgenommenen Rollen auf der Plattform, vom Kursmanager/Tutor-Basiskurs über Vertiefungskurse hin zum Catalog Manager und Spezialkurs Rollout-Projekt, angeboten.

Das strategische Projekt startete mit einer Ausschreibung zur Erstellung einer Lernplattform. Allerdings war der Anforderungskatalog sehr umfangreich, sodass kein Tool überzeugen konnte. Das bestehende Personaladministrationstool (PeopleSoft) wurde um ein Learning-Management-System erweitert. Für den Content-Management-Bereich wurde ein neues Produkt eingekauft, welches mit PeopleSoft verknüpft wurde. Für den Benutzer ist es aber nach aussen hin nicht ersichtlich, dass die Plattform aus zwei unterschiedlichen Systemen besteht.

Der Wunsch nach einer besseren E-Plattform war im Unternehmen schon des Längeren präsent. Als Gründe dafür können die folgenden genannt werden:

- Das Management Reporting musste vereinfacht werden.
- Die Automatisierung der Administration, die Vereinheitlichung von Prozessen, die Senkung von Betriebskosten in der IT und die Integration einzelner Insellösungen sollten zu einer Kostensenkung beitragen.
- Der Internationalisierungsgrad des Unternehmens stieg in den letzten Jahren rapide an, somit stand auch die Aus- und Weiterbildungsabteilung vor neuen Herausforderungen, wie z.B. einer breiteren Schulungspopulation.
- Die Time-to-market von Ausbildungsmassnahmen sollte verkürzt werden.
- E-Learning wurde als Beitrag zur Etablierung einer neuen Lernkultur gesehen.

Treiber für das Projekt war die zentrale Fachstelle für E-Learning und der Geschäftsbereich Ressourcen, weil in diesem der Bereich HR angesiedelt ist. Das E-Learning-Projekt entstand nicht an oberster Stelle, sondern die Treiber kamen aus dem operativen Geschäft. Es war sehr wichtig, dass Personen im Unternehmen vorhanden waren, die das Thema E-Learning von Anfang an vorantrieben und begleiteten. Diese Personen dienten nicht nur als Initiatoren, sondern waren Treiber im Unternehmen. Ein zweiter wichtiger Punkt war der Einbezug des Top-Managements von Anfang an, denn die reine Budgetbewilligung reicht für einen erfolgreichen Abschluss des Projekts nicht aus.

Auch für die dezentralen Ausbildungseinheiten bringt die Fachstelle für E-Learning einen Mehrwert, denn sie erleichtert den Einbezug von E-Learning in das Aus- und Weiterbildungsprogramm. Die Fachausbildungen sehen sich als Türöffner für E-Learning. Alle Fachausbilder tragen die Entscheidung für die Plattform mit, u.a. aus dem Grund, weil sie bereits von Beginn an in die Entwicklung miteinbezogen wurden.

Zuerst bildete man ein Projekt-Steuerungsgremium, denn dieses ist bei jedem strategischen Projekt im Unternehmen automatisch einzurichten. In diesem Gremium sitzen die wichtigsten Stakeholder einer hierarchischen Ebene. Die Mitglieder trafen sich regelmässig alle zwei Monate zu Sitzungen, in denen ganz klare Aufgaben zu bewerkstelligen und Termine einzuhalten waren. Es gab einen wöchentlichen Statusbericht.

Neben dem Projekt-Steuerungsgremium wurde zusätzlich auch ein Fachgremium gegründet und institutionalisiert, welches sich mit den produzierten Ergebnissen des Projektteams befasste und sehr eng mit dem Projekt-Steuerungsgremium zusammenarbeitete. Jedes entworfene Konzept wurde vom Fachgremium verabschiedet, auftretende inhaltliche Fragen wurden dort diskutiert. Dieses Gremium hatte die opera-

tive Verantwortung für das Projekt, besetzt wurde es durch Vertreter der Business-Area-Fachausbildungen und des CCEL.

Durch das Einberufen dieser Gremien wurde das strategische Vorgehen bezüglich E-Learning gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern formuliert, womit sichergestellt werden konnte, dass alle Entscheidungen von einer Community getragen werden. Auch Feedbackmöglichkeiten seitens der Mitarbeitenden waren an den unterschiedlichsten Stellen gegeben.

Bei der Einführung von E-Learning und der Plattform war das strategische Ziel, keine Technologie einzuführen, sondern einen Prozess. Auch die Qualitätsverbesserung der Aus- und Weiterbildung stand nicht im Vordergrund, andere Faktoren, wie z.B. die Prozessoptimierung, wurden als wichtiger eingestuft.

Folgende Herausforderungen mussten während dem Projekt gemeistert werden:

- Beim Thema E-Learning war keine Top-down-Verordnung möglich, da so die Akzeptanz stark auf der Strecke bleiben kann. Somit musste ein sinnvoller Weg gefunden werden, Top-down- und Bottom-up-Prozesse zu synchronisieren.
- Die systematische Einführung von E-Learning kann mit Change-Management-Arbeit verglichen werden. Es ist viel Überzeugungsarbeit zu leisten, die zeitlich intensiv und aufwändig ist. Dies hat aber den Vorteil, dass nach Beendigung des Prozesses ein Comittment herrscht. Letztendlich wird dieser Weg als der einzig machbare angesehen, da eine Änderung der Lernkultur nicht Top-down bestimmbar ist.
- Ganze Berufsbilder im Unternehmen wurden neu gestaltet.
- Vorurteile gegenüber der Methode mussten abgebaut werden.
- Fachkompetenzen im Bereich E-Learning mussten aufgebaut werden, damit eine breitere Akzeptanz überhaupt ermöglicht werden konnte.
- Zu Beginn gab es eine zu starke Ausrichtung an technischen und inhaltlichen Funktionen der Plattform. Diese musste überwunden werden, damit eine Prozesssicht eingenommen werden konnte.

Die aktuell zu lösende Frage befasst sich mit dem Thema, wie Lernen am Arbeitsplatz effizient gestaltet werden kann, bzw. ob es von anderen Mitarbeitenden und Vorgesetzten akzeptiert wird, dass man am Arbeitsplatz lernt.

Ein Jahr nach der Lifeschaltung wird an der Übernahme in den Normalbetrieb gearbeitet. Die Verwaltung, Leitung und Durchführung des Projekts ging in zwei Gremien über, auf strategischer Seite in das Education & Development Committee und operativ in die Quality Conference E-Learning.

#### 5.4.2.4.1 Die Lernplattform

Die Plattform wurde im Oktober 2002 eingeführt. Wie oben schon kurz erwähnt, besteht die E-Learning-Plattform aus zwei Hauptteilen: einem Learning-Management-System (LMS) und einem Content-Management-System (CMS). Die beiden Systeme stammen von unterschiedlichen Anbietern. Nach aussen hin gibt es aber nur eine Oberfläche. Somit ist die Plattform eine voll integrierte Business-Lösung, die den gesamten Ausbildungsprozess von der Auswahl und Buchung über die Durchführung bis zur Abrechnung und Dokumentation unterstützt. Insgesamt standen zum Zeitpunkt der Erhebung ca. 120 Kurse und 600-700 Learning Objects (z.B. Selbstlerndokumente, Linklisten, WBTs, Literaturhinweise etc.) auf der Plattform zur Verfügung.

Das Learning-Management-System sorgt für eine effiziente Abwicklung der gesamten Ausbildungsadministration. Die wesentlichen Bestandteile sind ein Lehrgangs-, Kurs- und Veranstaltungs-Management sowie die Registrierung und Verrechnung der Kursteilnahme. Das Content-Management-System dient der Aufarbeitung und Verwaltung von Lerninhalten. Diese müssen nicht automatisch WBTs sein, sie können auch aus Präsentationsfolien und anderen Beilagen zu Präsenzveranstaltungen bestehen. Das CMS verfügt des Weiteren über unterschiedliche Werkzeuge wie Chat, Foren, Archivierung, ein Test- und Feedbacktool und einen E-Room. Mittels der Plattform konnte eine Effizienzoptimierung im Ausbildungs-Management erzielt werden, da nun ein einheitliches Kurs- und Veranstaltungsmanagement angeboten werden kann, Nutzungsstatistiken und Reports einfacher generiert werden können und eine Learning History für jeden Lernenden erstellt werden kann. Zusätzlich wurde die Suche nach Ausbildungsangeboten um eine kompetenzbasierte Suchfunktion erweitert.

Alle Mitarbeitenden der Business Group sind automatisch für die Nutzung der Plattform autorisiert. Neben dem Lerner existieren noch weitere Rollen auf der Plattform: LMS- und CMS-Manager, LMS-Administrator, Kursmanager, Tutoren, Testmanager und Katalogmanager. Jeder Mitarbeitende kann sich grundsätzlich selbst in Kurse eintragen, für ca. 90% der angebotenen Veranstaltungen gibt es keine Zugangsbeschränkung. Die Vorgesetzten bekommen nach der Buchung eine Benachrichtigung per E-Mail und müssen ihr Einverständnis geben. Die Bezahlung erfolgt über interne Verrechnungspreise.

Um einen effektiven und effizienten Betrieb der Lernplattform zu ermöglichen, wurden didaktische und technische Richtlinien mit Weisungscharakter entwickelt, die regelmässig revidiert und aktualisiert werden. Für die Unterstützung im Umgang mit der Plattform wurde sowohl ein First Level Support für technische Probleme im Zusammenhang mit der Plattform als auch ein Second Level Support für Ausbilder und Ausbildungsverantwortliche eingerichtet. Aber auch bei diesem Projekt wurde ersichtlich, dass die Nutzung der Plattform, welche über den Erwartungen der Verantwortlichen liegt, nicht automatisch mit der Lifeschaltung einsetzt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Ziel des Projekts nicht die Einführung von E-Learning war, sondern die Implementierung einer elektronischen Plattform für den gesamten Aus- und Entwicklungsprozess, von der Bündelung des Kursangebots über die Buchung aller Weiterbildungsmaßnahmen, der Durchführung und Evaluation bis zur Abrechnung. Nicht E-Learning wurde strategisch verankert, sondern es wurde eine strategische Lösung zur Unterstützung aller Ausbildungsprozesse gesucht und gefunden. E-Learning ist somit ein Teil einer „grossen“ Lösung.

#### **5.4.2.4.2 Unternehmensspezifische E-Learning-Strategie**

Es existiert keine schriftlich fixierte E-Learning-Strategie im Unternehmen. Dies wird auch nicht angestrebt, da sich E-Learning immer einer guten Ausbildungsstrategie unterordnen muss. Jedoch unterstützt E-Learning ganz klar die Unternehmensstrategie und alle Massnahmen werden im Hinblick auf eine Strategieverwirklichung getroffen. E-Learning steht in keiner Konkurrenz zu traditionellen Ausbildungsmethoden. Im Vordergrund steht eine Methodenvielfalt, die je nach Zielsetzung, den Aus- und Weiterbildungsprozess optimal unterstützen und effektive Lernergebnisse bewirken soll. Technologische Aspekte stehen eher im Hintergrund.

E-Learning wird im Unternehmen als eine vorübergehende Erscheinung gesehen, die nach und nach, wenn ein Kulturwandel vollzogen ist, in normale Gefässe aufgehen wird. E-Learning wird als ein Teil von einem grösseren Ganzen gesehen, wobei die Plattform den Prozess ermöglicht.

#### **5.4.2.4.3 Die Verzahnung mit der Aus- und Weiterbildungsstrategie**

Die Aus- und Weiterbildungsstrategie unterstützt ganz klar die Unternehmensstrategie und ist sehr stark an diese angelehnt. Grundsätzlich liegt der Fokus auf Kunden- und Marktausrichtung. Die Unternehmensstrategie „Leadership in efficiency“ hat auch auf die Ausbildungsabteilungen eine grosse Auswirkung. Alle Hauptstrategien sind absolut konform ausgerichtet. Die Strategie wird nicht nur durchgängig gelebt, die Geschäftsleitung verlangt von Mitarbeitenden, sich in ihrer täglichen Arbeit aber auch in ihrem Verhalten an der Strategie auszurichten.

Momentan wird im Unternehmen bezüglich der Aus- und Weiterbildungsinvestitionen ein Bottom-up-Verfahren angewandt, d.h. die Geschäftsleitung äussert sich nur über Budgetzahlen, nicht aber über die konkreten Massnahmen, für die das Budget verwendet wird. Ab dem Jahr 2004 wird ein Top-down-Prozess gestartet, d.h. die Geschäftsleitung bestimmt, in welche Bereiche der Aus- und Weiterbildung investiert wird, das Budget wird Trainingskategorien zugeteilt. Nicht mehr das Individuum mit seinen persönlichen Stärken und Schwächen steht im Vordergrund, sondern es werden Zielgruppen identifiziert, die gestärkt werden müssen, damit die Unternehmensstrategie optimal verwirklicht werden kann. Es wird somit eine starke Fokussierung innerhalb der Aus- und Weiterbildung auf einzelne Zielgruppen und Key-Performer



oder auf übergreifende Themen geben und nur für diese Zwecke wird ein Ausbildungsbudget bewilligt.

Bei einem Bottom-up-Verfahren besteht die Gefahr, dass Ausbildung als „Vergnügen“ gesehen wird, bei einem Top-down-Prozess wird sich die Wahrnehmung bezüglich der Ausbildung ändern, die Bedeutung von Ausbildungsmaßnahmen müsste sich somit erhöhen. Der Top-down-Ansatz wird im Unternehmen gut geheissen, obwohl die Gefahr besteht, dass Ausbildung nicht mehr dort hinkommt, wo sie tatsächlich gebraucht wird.

#### **5.4.2.4.4 Ziele von E-Learning und Massnahmen zur Zielerreichung**

Obwohl es keine schriftlich fixierte E-Learning-Strategie gibt, sind doch Kernpunkte der E-Learning-Ziele festzustellen. Diese sind im Detail:

- Verkürzung der Time-to-market von Aus- und Weiterbildungsangeboten
- Kostensenkung
- Förderung von Just-in-time-Learning
- Bessere Qualität der Aus- und Weiterbildung
- Flexiblere Lernzeiten für die Mitarbeitenden des Unternehmens
- Besseres und einfacheres Reporting gegenüber dem Management

Die Kunden der E-Learning-Strategie sind eindeutig die Fachausbildungen der Abteilungen, denn sie sind die primären Stakeholder von E-Learning. Der Endanwender muss die Strategie nicht kennen, für sie/ihn ist es relevant, dass das Instrument passend ist.

Ein Ziel der E-Learning-Fachstelle des Unternehmens ist es, in allen Führungseminaren die Möglichkeiten der Lernplattform zu nutzen, entweder durch ein Online-Seminar oder als Vorbereitung zu einer Präsenzveranstaltung. Um dieses Ziel erreichen zu können, musste zuerst die Entscheidung fallen, was das Unternehmen überhaupt unter E-Learning versteht und wie es diese neue Methode umsetzen möchte. Danach ist es von grosser Wichtigkeit, dass alle Stakeholder des Projekts identifiziert und einbezogen werden. Dies muss schon sehr früh im Projektzeitplan geschehen, damit die Akzeptanz nicht auf der Strecke bleibt und alle wesentlichen Meinungen eingeholt werden können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Suche nach Sponsoren, welche das Projekt tatkräftig unterstützen.

Da E-Learning als eine wertvolle, zusätzliche Methode im Unternehmen angesehen ist, wird bei einem bestehenden Ausbildungsbedarf immer untersucht, ob neue Medien sinnvoll eingesetzt werden können. Somit kann das Unternehmen seinen Mitarbeitenden sowohl reine E-Learning-Kurse anbieten, sehr stark wird aber auch auf Blended

Learning, also den Mix zwischen Präsenzveranstaltungen und Online-Seminaren, gesetzt. Die Ausbildung der Mitarbeitenden bleibt weiterhin Aufgabe des Unternehmens, es gab keinerlei Bestrebungen, Lernen in die Freizeit zu verlagern.

#### **5.4.2.4.5 Rolle der Unternehmenskultur**

Das Management und auch die Mitarbeitenden des Unternehmens sind sich bewusst, dass Ausbildung Befähigungen für Lernende schafft und somit einen Mehrwert für das Unternehmen generiert. Ein Wandel in der Lernkultur ist ersichtlich, obwohl Aus- und Weiterbildung schon immer einen hohen Stellenwert einnahm. Dieser Prozess ist aber sehr zeitintensiv und muss sich kontinuierlich entwickeln. Zeitgleich wird eine Kultur des Self-Service mitgestaltet, die den Mitarbeitenden eine hohe Selbstverantwortung in vielen Gebieten ermöglicht.

Training wird im Unternehmen nicht als Belohnung gesehen, sondern Transfermöglichkeiten zu aktuellen Aufgabengebieten müssen gegeben sein. Im Gegensatz zu früher gibt es heute eine selektivere Auswahl, welcher Mitarbeitende welche Inhalte lernen darf. Die Managementaufmerksamkeit in diesem Bereich ist ebenfalls stark gestiegen, da auch der Kostendruck höher geworden ist. Ausbildung muss sich rechtfertigen und ihren Mehrwert offen legen.

Alle Qualifizierungs- und Kommunikationsmassnahmen können sich aber nicht voll entfalten, wenn nicht beim Lernenden angesetzt wird. Lernen muss begleitet und betreut sein, damit es zum bestmöglichen Erfolg führt. Die Einstellungen aller Beteiligten im Unternehmen haben sich durch die Einführung der Lernplattform sehr wohl geändert, es existieren aber lernkulturelle Unterschiede, die in einem international tätigen Unternehmen sehr schwer zu überwinden sind. Das Konzept des Life-long-Learning ist bei weitem noch nicht in allen Köpfen verankert.

Die breit angelegten Kommunikations- und Qualifizierungsmassnahmen wurden als Change-Aspekte eingesetzt. Alle Stakeholder wurden identifiziert und optimal auf die Neuerungen durch die Lernplattform eingestellt.

#### **5.4.2.4.6 Schlüsselfaktoren des strategischen Projektes**

Die Konzeptions- und Einführungsphase der Lernplattform dauerte weit über ein Jahr. Für ein Projekt mit solchem Umfang ist eine straffe Projektorganisation vonnöten. Im Projektteam ist es notwendig, die besten Leute sowohl auf der technischen als auch auf der methodischen Seite zusammenzufassen. Ebenso ist es von Vorteil, wenn sehr gute Marktkenntnisse im Team vorhanden sind.

Zur Vorbereitung der Stakeholder vor und während der Lifeschaltung wurden umfangreiche Kommunikationsmassnahmen ins Leben gerufen, die nicht zuletzt die Erwartungen der Betroffenen gebündelt haben. Eventuelle Ängste vor dem neuen Medium wurden schon im Vorfeld abgebaut und zukünftige Möglichkeiten der Platt-

form aufgezeigt. Somit wurde ein ganz wichtiger Punkt erfüllt, nämlich die Euphorie wurde in Grenzen gehalten und es wurden nur solche Erwartungen aufgebaut, die später auch erfüllt werden konnten. Des Weiteren wurde eine sehr pragmatische Herangehensweise an das Vorhaben gewählt.

Die organisatorische Verankerung durch das CCEL ist ein weiterer Schlüsselfaktor für den Erfolg des Projekts. Durch diesen Weg konnte sichergestellt werden, dass sowohl die Treiber als auch das Budget zentral im Unternehmen an einer Stelle vorhanden sind und nicht verstreut in Abteilungsprojekten untergehen. Als einen weiteren Vorteil kann die Bündelung von Erfahrungen und Informationen genannt werden, die eine zentrale Lösung mit sich bringt.

Die Konstanz der Personen ist ebenfalls als wichtiger Faktor zu nennen. Es braucht jemanden im Unternehmen, der die Fachführung übernimmt und den Prozess zieht und steuert, aber auch gleichzeitig die Verantwortung trägt. Auch die frühzeitige Einbeziehung des Top-Managements, nämlich von Anfang an, kann als Schlüsselfaktor angegeben werden. Die Suche nach Sponsoren, der Kompetenzaufbau, die Einbindung des Controlling, Offenheit gegenüber Anregungen von aussen, die Analyse der Lernkultur, die Qualifizierungsmassnahmen im E-Learning-Bereich, das richtige Kommunikationskonzept und die Schaffung einer Gremiumslandschaft runden die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes ab.

Zusammenfassend lässt sich aber getrost sagen, dass in dem Projekt Pionierarbeit geleistet wurde und im Unternehmen ein Kompetenzaufbau über reine Kommunikationsmassnahmen hinweg stattgefunden hat.

#### **5.4.2.4.7 Nutzen der strategischen Ausrichtung**

Nutzenpotenziale können auf den verschiedensten Ebenen identifiziert werden. U.a. wurden durch das Projekt und die organisatorische Verankerung grössere personelle Ressourcen bewilligt. Präsenzveranstaltungen wurden verändert, es wird dem Re-Use von Content mehr Beachtung geschenkt. Innerhalb des Unternehmens konnte die Aus- und Weiterbildungsabteilung aber auch das CCEL an Bekanntheit gewinnen, da durch das Consultingangebot viele Kontakte aufgebaut werden konnten. Durch den Einsatz des Projekts als Marketinginstrument wurde es der Aus- und Weiterbildungsabteilung erleichtert, den Stellenwert des Bereichs zu erhöhen. Auch die Fachausbildungen gewannen durch das Vorhandensein von Spezialisten im Bereich E-Learning an Professionalität. Insgesamt konnte durch das Projekt eine umfassende Kompetenz im Bereich E-Learning im Unternehmen aufgebaut werden.

Die Einführung der Plattform brachte auf IT-Seite eine Ablöse von dezentralen Projekten hin zu einer zentralen Vereinheitlichung, was dazu beiträgt, dass alle Beteiligten voneinander profitieren können und Abstimmungsprozesse vereinfacht werden. Durch den gewählten Weg können die Verantwortlichen auch einen grösseren

Einfluss auf die Akzeptanz nehmen und die Kundenzufriedenheit aktiv beeinflussen, was auch ein Kriterium der Balanced Scorecard des Unternehmens darstellt. Aus- und Weiterbildung ist zu einem höheren Gut geworden. Auch das Management-Reporting und die Beweisführung konnte stark verbessert werden. Im Bereich der Administration konnte durch die Plattform eine Effizienzsteigerung erzielt werden.

Der gesamte Ausbildungssektor des Unternehmens wurde durch das Projekt verändert. Jedes Aus- und Weiterbildungsprodukt wurde auf seine E-Learning-Tauglichkeit hin überprüft und E-Learning-Lösungen hatten Vorrang gegenüber traditionellen Methoden. Jedoch wollte man durch E-Learning keine Seminare per se ersetzen, E-Learning wird dort eingesetzt, wo es sinnvoll und effizient ist. Nach einem Jahr Laufzeit ist die Plattform beinahe nicht mehr wegzudenken, der Trend hin zu elektronischen Unterstützungen in diversesten Bereichen ist stark zu erkennen. Selbstverständlich gab es eine grosse Umstellung für die Trainer, aber die Bereitschaft zur Veränderung war sichtlich gegeben. Die Time-to-market von Ausbildungsangeboten wurde erheblich verkürzt.

Es gibt aber nicht nur Vorteile, die das Projekt gebracht hat. E-Learning war im Unternehmen schon vor Projektstart ein heiss diskutiertes Thema, alle Vorurteile sind aber noch immer nicht abgebaut und das Wissen über E-Learning ist oft noch zu gering. Nach wie vor ist die Erstellung von E-Learning-Kursen sehr kostenintensiv, E-Learning-Produkte im Einkauf noch sehr teuer. Jedoch werden die Preise in den kommenden zehn Jahren sinken. Die Anfangsinvestitionen werden sich wohl nicht amortisieren, dies war aber auch keine Erwartungshaltung seitens der Geschäftsleitung.

Bei der Einführung der Plattform waren deren Möglichkeiten noch stark beschränkt. Vor der Lifeschaltung wurden Erwartungen geschürt, die zu diesem Zeitpunkt nicht eingehalten werden konnten. Auch während der ersten Monate haben einige Funktionen streckenweise nicht oder nur unzureichend funktioniert. Der Termin der Einführung war vielleicht einige Monate zu früh gewählt, ein Projekt von diesem Ausmass braucht eben seine Zeit. Mehr als ein Jahr nach der Lifeschaltung ist man im Unternehmen auf dem Stand, dass alle Stakeholder sehr gut mit der Plattform arbeiten können. Selbstverständlich hat die Zentralität ebenfalls ihre Nachteile, da die einzelnen Fachstellen Teile ihrer Autonomie verloren haben. Auch die technischen Gegebenheiten der Plattform bringen Einschränkungen mit sich, an die sich alle Beteiligten erst anpassen müssen.

Aus Managementsicht bringt ein so grosses Projekt das Problem mit, dass am Arbeitsmarkt zu wenig E-Learning-Spezialisten vorhanden sind, d.h. eine gewisse organisatorische Grösse nur sehr schwer erreichbar ist. Die Kundenzufriedenheit und die Akzeptanz können zu Beginn sinken, da der Wandelprozess erst durchlebt werden muss und der Grad des Neuigkeitsgehalts doch sehr hoch ist. Zuletzt birgt ein stra-

tegisches Projekt, welches eine hohe Aufmerksamkeit im Unternehmen genießt, ein gewisses Mass an Risiko für die Verantwortlichen.

#### **5.4.2.4.8 Das Kommunikationskonzept**

Wie in den obigen Kapiteln schon öfters erwähnt, wurden im Rahmen des strategischen Projekts vorbereitende und begleitende Kommunikations- und Change-Management-Massnahmen ergriffen. Dazu wurde ein Teilprojekt mit dem Titel „Kommunikation & Change“ ins Leben gerufen. Alle Kommunikationsmittel wurden in vier Sprachen erstellt und waren für die Teilnehmenden kostenlos.

Die Kommunikation über die Einführung der E-Learning-Plattform innerhalb des Unternehmens wurde in drei Phasen eingeteilt: die Realisierungsphase begann drei Monate vor der Lifeschaltung, die Ausbreitungsphase rund um den Starttermin und die Produktivphase. Alle Kommunikationsmassnahmen wurden vom Management abgesegnet. Es wurden insgesamt vier unterschiedliche Zielgruppen, Ausbilder, Manager, Mitarbeitende und HR-Berater identifiziert, für die angepasste Kommunikationsmassnahmen entwickelt wurden. Ziel des gesamten Kommunikationskonzepts war es, die Akzeptanz und den Nutzen der neuen Lernform zu unterstützen und einen Beitrag zum Wandel in der Lernkultur zu leisten.

Zielgruppe Nummer eins in der Realisierungsphase waren die Ausbilder des Unternehmens und die sogenannten HR-Berater, deren Aufgabe es war, die Mitarbeitenden des Unternehmens in Ausbildungsfragen zu beraten. Zusammen zählen die beiden Gruppen ca. 600 Leute.

Es wurde eine Quality Conference E-Learning ins Leben gerufen, bei der sich Vertreter alle Fachausbildungsbereiche face-to-face trafen. Zwischen Juni und September 2002 wurden fünf zweistündige E-Learning-Foren über die Mittagszeit veranstaltet, zu denen alle Fachvertreter eingeladen wurden. Pro Termin nahmen zwischen 30 und 40 Leute teil. Bei dieser Veranstaltung wurde stets auch das Feedback der Anwesenden eingeholt. Für die Ausbilder und HR-Berater wurde zusätzlich eine Brown-bag-Veranstaltung eingeführt, zu der externe Experten eingeladen wurden, die über E-Learning-Themen referierten. Insgesamt konnten 100 Teilnehmende gezählt werden. Daneben wurde zwei Mal pro Jahr im Rahmen einer bereits etablierten Veranstaltung eine einstündige Präsentation über das neue Projekt gehalten.

Ein weiteres Kommunikationsmittel stellte ein Newsletter dar, der per E-Mail an alle Ausbilder und HR-Berater verschickt wurde. Zwischen Mai und September 2002 erschienen insgesamt drei Ausgaben, in denen Dokumente mit internen und externen Informationen und Neuigkeiten rund um das Thema E-Learning versandt wurden. Der Newsletter in dieser Form wurde nach der Lifeschaltung der Plattform eingestellt und in den allgemeinen HR-Newsletter integriert.

Auf der Plattform wurde für alle HR-Spezialisten ein Testkurs konzipiert, welcher Anfang September 2002 live geschaltet wurde. Der Inhalt des Kurses stellte die Einführung der Plattform dar. Von ca. 600 möglichen Teilnehmenden absolvierten den Kurs ca. 70. Zusätzlich wurde ein Support-Telefon eingerichtet, aber nur wenige Nachfragen trafen telefonisch ein.

Ein sogenanntes „E-Learning Start-Package“ wurde für HR-Berater und Ausbilder zusammengestellt. In diesem waren ein Ordner mit Informationen zur Plattform und First Login, ein Argumentarium für E-Learning und ein Glossar E-Learning zu finden. Zusätzlich zu dem „E-Learning Start-Package“ wurde eine Pressemappe für Ausbildungsverantwortliche zusammengestellt.

Ferner gab es umfangreiche Qualifizierungsmassnahmen, welche parallel zur Kommunikation stattfanden. Ca. 400 Mitarbeitende wurden in E-Learning-Belangen ausgebildet. Für kleinere Änderungen oder Erneuerungen auf der Plattform werden Handlungsanweisungen ausgegeben, um die Kursmanager aktuell zu halten, da eine ständige Nachschulung nicht möglich wäre. Bei grösseren Modifikationen, wie z.B. der Einführung des neuen Testtools, werden zusätzliche Schulungsmassnahmen angeboten.

Ein weiterer strategischer Bestandteil des Konzepts waren Kommunikationsmassnahmen für das Management. In den regelmässig stattfindenden Management-Circle hielt die Leitung des CCEL zwischen Juli und September 2002 ca. fünfzehnminütige Präsentationen. Inhaltlich wurde auf den Einführungszeitpunkt, auf die damit verbundenen Veränderungen für die Mitarbeitenden sowie auf die vorgesehenen Kommunikationsmassnahmen hingewiesen. Im Rahmen dieses Vortrags bestand für die Manager eine Feedbackmöglichkeit. Ein Jahr später wurden alle Management-Circle erneut auf den neuesten Stand der E-Learning-Entwicklung gebracht. Diesmal übernahmen allerdings die Leiter der Business-Area-Fachausbildungen die Präsentationen der Mile-stones und der weiteren Entwicklungsschritte.

Die ca. 27.000 Mitarbeitenden des Unternehmens standen in der Realisierungsphase noch nicht im Mittelpunkt der Kommunikationsanstrengungen. Sie wurden erst in der Ausbreitungsphase zwei Wochen vor Lifeschaltung mittels einer News auf dem Intranet informiert. Vorabinformationen wurden in der Mitarbeiterzeitschrift publiziert.

Eine Woche vor der Lifeschaltung wurde eine zehnminütige Guided Tour, welche ein kleines aber vom Design sehr anspruchsvolles WBT mit niedrigem Interaktionsgrad darstellte, auf der Plattform freigeschaltet. Inhalt dieser Tour waren die Themen E-Learning mit den vier möglichen Formen (Self-Learning, Tutoring, Blended Learning und Community) und die Vorstellung der Plattform. Zweck dieses WBTs war die Erhöhung der Akzeptanz und die Sensibilisierung für das Thema. Am Tag der Lifeschaltung wurde eine News auf der Intranetseite veröffentlicht, in der ein Dokument mit dem First Login, den FAQs, den Supportangeboten, eine umfassende Kurz-

anleitung über die Funktionen der Plattform und der Link zur Plattform zusammengefasst wurden.

Ferner gab es zwei Wochen nach der Lifeschaltung einen gratis Probekurs. Alle Dokumente und die Guided Tour wurden auf die Abteilungshomepage gestellt. Zusätzlich wurde eine extra Homepage für E-Learning und die Plattform entworfen. Als Give-away wurde bei erstmaliger Buchung des E-Learning-Basiskurses ein Paket verschickt, in dem Kopfhörer und ein Schild mit „E-Learning – Bitte nicht stören“ zu finden waren.

Für Neuanfänger im Unternehmen werden Welcome-Days veranstaltet. Auf diesen Messen war auch das CCEL mit einem Stand vertreten.

Zur Ankurbellung der Plattformnutzung wurde im Mai 2003 ein Wettbewerb auf der Plattform ausgerichtet, an dem ca. 900 Mitarbeitende teilnahmen.

In der Realisierungsphase wurde 150% Arbeitskraft alleine für die Kommunikationsmassnahmen aufgewendet. Diese Zahl hat sich in der Produktivphase auf 40% verringert.

Folgende Schlüsselfaktoren bei der Kommunikation konnten im Unternehmen identifiziert werden:

- Zu Beginn müssen Köpfe bewegt werden.
- Der Kunde darf noch kein schlechtes Beispiel erfahren haben, denn dann ist es schwer, ihn zu überzeugen.
- Ein Weg der Kommunikation in kleinen Schritten wurde eingeschlagen, dieser dafür aber kontinuierlich verfolgt.
- Die Ziele der Kommunikationsmassnahmen waren auf die einzelnen Zielgruppen angepasst.
- Man darf die Zielgruppen nicht überinformieren.
- Die Kommunikation muss mit einem konkreten Inhalt verbunden sein.
- Multiplikatoren im Unternehmen müssen gewonnen werden.
- Zu diesen Multiplikatoren muss ein Direktkontakt aufrechterhalten werden.
- Auch nach der Lifeschaltung der Plattform fanden laufend und kontinuierlich Kommunikationsmassnahmen statt.
- Es war ausreichend Budget für Kommunikation vorhanden.

- Es gab einen Top-down-Rückhalt für die Kommunikationsmassnahmen, denn es ist nicht selbstverständlich, dass von der Ausbildungsabteilung ständig neue Informationen im Unternehmen verteilt werden und Marketing betrieben wird.
- Eine gute Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung.
- Klare Themenverantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse helfen, Wege zu verkürzen.

Obwohl die Wirkungsweise der durchgeführten Massnahmen nicht direkt messbar ist, so kann doch die Resonanz der Mitarbeitenden des Unternehmens als Indikator dafür gelten, dass die Auswahl, der Zeitpunkt sowie die Inhalte meist den Erwartungen und Bedürfnissen der Zielpersonen entsprochen haben.

Zusammenfassend lässt sich über die gesetzten Kommunikationsmassnahmen sagen, dass die Einschätzung heute im Unternehmen ist, dass jeder Manager im Unternehmen über das Thema E-Learning Bescheid weiss. Jedoch war ein Verbesserungspunkt herauszufinden, nämlich eine intensivere Einbeziehung des Managements auf allen Ebenen von Projektbeginn an.

#### **5.4.2.4.9 E-Learning im Unternehmen in fünf Jahren**

Die Frage, die im Unternehmen gestellt wird, ist, ob es E-Learning in dieser Form, wie es heute praktiziert wird, in fünf Jahren überhaupt noch geben wird. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens hat einen grossen Einfluss auf die Entwicklung von E-Learning im Unternehmen.

E-Learning wird in fünf Jahren ein ganz normaler, selbstverständlicher und integrativer Bestandteil der Aus- und Weiterbildung sein und wie E-Banking täglich genutzt werden. Die Methode wird eine von vielen im Methodenset sein und dort eingesetzt werden, wo sie sinnvolle Ergänzungen bringen kann. Begegnungsgängste mit dem neuen Medium werden abgebaut sein und es wird voll akzeptiert werden, die nächste Generation an Mitarbeitenden wird E-Learning sogar fordern. Die Akzeptanz des Managements wird sich bis in fünf Jahren ebenfalls verbessert haben. Des Weiteren wird E-Learning ein integraler Bestandteil des Wissensmanagements sein. Weite Teile der Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen werden in irgendeiner Form in einem Blended-Learning-Ansatz münden. Es wird auch noch einige Bereiche geben, die stärker als bisher mit elektronischer Unterstützung arbeiten werden, wie z.B. die Kurskonzeption. Durch die Zentralisation der Ausbildung im Unternehmen wird E-Learning noch mehr gefördert und eingesetzt werden.

#### **5.4.2.5 Die Balanced Scorecard im Unternehmen**

Als Controllingssystem des Unternehmens wurde die Balanced Scorecard Ende 1999 Top-down eingeführt, jedoch arbeiten nicht alle Bereiche mit dem Instrument. Ein



Grund für die Verwendung der BSC als Instrument war, dass auch qualitative Zielgrößen Beachtung finden. Für den Human-Resources-Bereich, der sich für die Arbeit mit dem System entschied, wurde die klassische BSC verwendet, die nicht speziell auf Bildungscontrolling angepasst wurde. Der Einführungsprozess stellte sich zwar als sehr kostenintensiv dar, allerdings ist dieser auch sehr stark mit Prozessoptimierungen und Kostensenkungen verbunden. Aus diesen Gründen bringt das Instrument einen finanziellen Nutzen.

Der Einführungsprozess wurde von der zentralen Controllingabteilung geleitet. Die vorgegebenen Ziele wurden vom Controlling an die einzelnen Ressorts weitergeleitet, die diese konsolidierten und wieder zurück an den zentralen Bereich meldeten.

Der Prozess der Zielkonsolidierung dauerte insgesamt ca. zwei bis drei Wochen. Diese kurze Zeitdauer konnte nur auf Grund der straffen Projektplanung und den konkreten Vorgaben eingehalten werden, ansonsten hätte die Einführung der BSC im Unternehmen länger gedauert.

Innerhalb der Human-Resources-Abteilung wird das Instrument einerseits als Kommunikationsmittel verwendet, andererseits als Führungsinstrument für Abteilungsleiter. Zur Rechtfertigung gegenüber dem Management wird die BSC auch als Reportinginstrument eingesetzt.

Die Zielvorgaben in der BSC werden Top-down, meist vom Management-Circle, vorgegeben, die aus der Ressortleitung, den Abteilungsleitern und dem Management-Support zusammengesetzt sind. Dieses Strategietreffen findet mindestens ein Mal pro Monat statt. Die Massnahmen zur Zielerreichung können Bottom-up, d.h. von den Bereichen selbst bestimmt werden. Der Vorteil dieser Methode ist, dass klare Vorgaben geschaffen werden und diese eine Einheitlichkeit erzeugen. Spezielle Ausbildungsziele wurden nicht in die BSC aufgenommen.

Teile der BSC werden an alle Mitarbeitenden im Unternehmen kommuniziert und durch spezielle Informationen transparent gemacht. Jeder Mitarbeitende hat persönliche Ziele, die sie/er erreichen muss. Diese werden konsequent aus der BSC abgeleitet. Manchmal ist es aber sehr schwierig, alle Teile der BSC bis auf eine Mitarbeiterebene herunterzubrechen. Falls die Ziele nicht erreicht werden können, folgen konkrete Auswirkungen. Boni-Ausschüttungen und Förderprogramme sind leistungsabhängig. Die Bonustöpfe werden Top-down heruntergebrochen und auf die Mitarbeitenden, je nach erfolgter Zielerreichung in der BSC, verteilt.

Im Jahr 2004 existiert für die einzelnen Bereiche keine Verpflichtung mehr, die BSC als Performance-Measurement-System zu verwenden.

#### 5.4.2.5.1 Ziele und Kenngrößen für Weiterbildung und E-Learning

Die Ziele, die innerhalb der BSC Verwendung finden, müssen auswertbar, messbar und belegbar sein. Das Controlling des Unternehmens arbeitet vornehmlich mit quantitativen Kenngrößen, denn qualitative Ziele können vom traditionellen Controlling nur sehr schwer gemessen werden und der Erhebungsaufwand ist sehr gross.

E-Learning muss sich im Unternehmen als eine Methode rechtfertigen, auch zahlenmässig. Für die Entwicklung der Kennzahlen in diesem Bereich sind ganz klar die strategischen Vorgaben ausschlaggebend. Auch für E-Learning wird traditionell mit Ursachen-Wirkungsketten gearbeitet. Die Kennzahlen werden innerhalb von drei bis zwölf Monaten erhoben und überprüft. In der verwendeten BSC für den HR-Bereich gibt es 75% quantitative Kenngrößen und 25% qualitative Aussagen.

Eine erste Kenngrösse für das strategische Projekt, die in der BSC aufgenommen wurde, war die Nutzung der Plattform, gemessen am eingestellten Content. Des Weiteren muss dieser auch für einen späteren Re-Use zur Verfügung stehen. Als weitere Kenngrösse wurde definiert, wie viele Massnahmen des gesamten Aus- und Weiterbildungsangebots auf ihre E-Learning-Tauglichkeit kontrolliert wurden und bis wann diese Überprüfung abgeschlossen sein musste. Zusätzlich zu den oben dargestellten Kenngrößen wurde die Anzahl der Ausgebildeten im Bereich E-Learning als Kennzahl in die BSC aufgenommen, damit sichergestellt werden konnte, dass die wichtigsten Stakeholder mit der Plattform umgehen können.

Das Grobziel „Kundenzufriedenheit“ wird sowohl intern als auch extern sehr stark gelebt. Somit wurde in die BSC als Kenngrösse die Teilnehmerzufriedenheit von durchgeführten Weiterbildungsmassnahmen aufgenommen.

Es gab bei der Formulierung der Kennzahlen für E-Learning einige Probleme zu überwinden, die sich auch nicht vermeiden hätten lassen. Eine gewisse Willkür betreffend der gewählten Ziele, ihren Kennzahlen und deren Ausprägung bleibt immer bestehen. Die Frage, welcher Tatbestand tatsächlich mit einer Kennzahl gemessen wird, ist für E-Learning sehr schwierig zu beantworten.

Der Erfolg von Training kann dann gemessen werden, wenn alle Einflussfaktoren isoliert werden können. Dies ist aber in der Praxis oft sehr schwierig zu bewerkstelligen. Schätzungen in diesem Bereich sind legitim, allerdings besteht immer das Problem festzulegen, wer diese Schätzungen treffen darf. Der Aufwand der Erhebung der Kennzahlen, deren Interpretation und Verfügbarkeit für das Controlling darf nicht unterschätzt werden. Auch eine ständige Überprüfung der Kosten-Nutzen-Relation zwischen dem Erhebungsaufwand und dem erzielten Ergebnis ist von grosser Bedeutung, damit das Instrument im Alltagsgeschäft praktikabel bleibt und akzeptiert wird.

Die BSC ist für E-Learning im Unternehmen ein wichtiges Instrument, den Willen zur Rechtfertigung des Themas gegenüber dem Top-Management zu zeigen. Aus diesem Grund nimmt E-Learning in der BSC einen hohen Stellenwert ein. Alle gesetzten Ziele von E-Learning wurden erreicht.

E-Learning kann einen Beitrag leisten, dass Ausbildung messbarer wird. Die Fachstellenausbilder werden aber nicht daran beurteilt, ob sie E-Learning in ihren Kursen einsetzen, sie werden auch nicht angehalten dazu, es steht ihnen also völlig frei.

#### **5.4.2.5.2 Zufriedenheit mit dem Instrument**

Der Top-down-Ansatz, der zur Entwicklung der BSC eingeschlagen wurde, macht für das Unternehmen Sinn. Die BSC leistet deshalb für den Bildungsbereich einen wertvollen Beitrag, weil sie auch qualitative Aussagen zulässt.

Die Frage, die im Zusammenhang mit dem Instrument immer bleiben wird, ist, wie relevant die dargestellten Ergebnisse sind und wo und wie sie in zukünftigen Perioden einfließen können. Die BSC wird im Unternehmen als ein brauchbares Instrument anerkannt. Die Frage, ob sich der Erhebungs- und Betreuungsaufwand des Instruments aber real auch rechnet, kann nicht eindeutig beantwortet werden.

Zukünftig wird im Personalbereich eine modifizierte Form der Balanced Scorecard eingesetzt werden, da die vier Perspektiven der klassischen BSC für den Aus- und Weiterbildungsbereich des Unternehmens nicht sehr sinnvoll erscheinen. Ein zukünftiges Thema rund um die verwendeten Kennzahlen wird ihre Benchmark-Fähigkeit mit vergleichbaren externen Unternehmen sein.

#### **5.4.2.6 Zusammenfassung**

Mit der Einführung der E-Plattform verfolgt das Unternehmen das Ziel, durch Prozessveränderungen einen wesentlichen Beitrag zur Realisierung einer auf die Unternehmensstrategie ausgerichteten, effizienten und innovativen Personalentwicklung zu leisten. Dabei lassen sich kurzfristige Ziele, die auf eine Optimierung der Ausbildungsprozesse fokussieren und langfristige Ziele, die E-Learning innerhalb des Unternehmens forcieren, unterscheiden. Somit wird das strategische Vorhaben verfolgt, die Markttauglichkeit der Mitarbeitenden zu gewährleisten und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Das strategische Projekt der Einführung einer Lernplattform wird auf drei unterschiedlichen Ebenen durchgeführt: Technik, Organisation und Qualifizierung. Auf der technischen Seite ist es sehr wichtig, statt mehreren separaten Lösungen eine einheitliche, für alle Workflowprozesse in der Ausbildung geltende Lösung, einzuführen. Organisatorisch ist es wichtig, mittels des Competence Center E-Learning eine Stelle zu schaffen, die die Fachführungsrolle übernimmt. Ferner stehen die oberste Geschäftsleitung und alle Geschäftsbereiche der Unternehmensgruppe hinter der Ein-

führung der Plattform, sodass eine unternehmensweite Ausbildungsstrategie verfolgt werden kann. Zu den Themen Weiterentwicklung, Qualitätsmanagement und Qualifizierung finden in regelmässigen Abständen Gremien mit Vertretern aller Ausbildungseinheiten statt.

Ein weiterer Schlüsselfaktor bei dem Projekt ist das umfassende Kommunikationskonzept. Durch eine konstante Kommunikation und Information können sich die Mitarbeitenden frühzeitig mit dem Thema auseinandersetzen. Dies trägt zu einem neuen Verständnis von E-Learning im Unternehmen bei und legt die Basis für einen Wandel in der Lernkultur.

Die positiven Ergebnisse für das Unternehmen ergeben sich im Wesentlichen aus der Standardisierung der Angebote, den verbesserten Kontrollmöglichkeiten und einer effizienteren Kommunikation zwischen den beteiligten Organisationseinheiten.

Probleme wird es bei der Durchführung solch grosser und umfassender Projekte immer geben, nicht zuletzt aus dem Grund, dass es sich beim Thema E-Learning immer auch um Change Management handelt und in einer ersten Phase Einstellungen und vertraute Handlungen abgelegt werden müssen. Jedoch wurden alle kritischen Phasen rasch überwunden und Unzulänglichkeiten schnell behoben. Nach wie vor ist es aber eine Herausforderung geblieben, E-Learning als Methode zu verankern. Ein Wandel in der Lernkultur von Unternehmen braucht eben seine Zeit.

Das Unternehmen entschied sich für eine „grosse Lösung“ im Bereich E-Learning, nicht nur in technischer Hinsicht, sondern auch organisatorisch. Hierfür kalkulierte man ausreichend Zeit und Ressourcen ein. Aus diesen Gründen gab es weniger Nachteile und eine höhere Akzeptanz in allen Zielgruppen.

Die BSC wurde Ende 1999 Top-down eingeführt. Für den Human-Resources-Bereich wurde die klassische BSC gewählt. Einsatz findet das Instrument sowohl als Führungs- und Reportingsystem als auch als Kommunikationsmittel. E-Learning ist sehr stark in dem Instrument verankert. Alle gesetzten E-Learning-Ziele konnten erreicht werden.

Teile der BSC werden an alle Mitarbeitenden kommuniziert. Alle Mitarbeiterziele werden stringent aus der BSC abgeleitet. Boni-Ausschüttungen und Förderprogramme werden je nach erfolgter Zielerreichung in der BSC vergeben.

### 5.4.3 Fallstudie C: Unternehmen aus der Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche

#### Management Summary

Die vorliegende Fallstudie wurde im Herbst 2003 erhoben. Sie stellt die Einführung und die strategische Verankerung von E-Learning und die Messung dieser Integration in einem Unternehmen aus der Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche vor.

Die Fallstudie zeigt des Weiteren auf, dass zwischen der Formulierung einer Strategie und der tatsächlichen Implementierung im Alltagsgeschäft ein grosser Unterschied liegt. Obwohl das Thema schulbuchmässig eingeführt wurde, akzeptiert die Organisation E-Learning trotzdem noch nicht im gewünschten Masse. Ein geführter Change-Prozess und verstärkte Kommunikationsmassnahmen können aber das Akzeptanzniveau steigern.

Die Eingliederung des Unternehmens in einen globalen Verbund brachte für E-Learning einige Impulse mit sich. So werden auf internationaler Ebene viele Projekte zum Thema gestartet, die national aufgegriffen werden können.

Die Einführung der Balanced Scorecard auf Mitarbeiterebene war aus Sicht des Learning-Bereichs äusserst hilfreich, denn mit dem Instrument kann der Weiterbildungsbedarf systematisch erhoben und die Leistungen und Erfolge des Bereichs können transparent dargestellt werden.

#### 5.4.3.1 Unternehmensdarstellung

Seit mehr als 90 Jahren profitieren die Mandanten des Unternehmens C von einem umfassenden und hochqualitativen Dienstleistungsspektrum. Das Unternehmen ist in einem internationalen Netzwerk verankert, welches in 140 Ländern mit über 98.000 Mitarbeitenden tätig ist. Somit gehört es zu den weltweit grössten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. In Deutschland gewährleisten ca. 2.700 Mitarbeitende in 17 Niederlassungen eine effiziente Betreuung der Kunden.

Das Unternehmen erbringt in vier Sparten unterschiedliche Leistungen für seine Mandanten. Es weist eine Partnerstruktur auf, ein Organ wie ein Vorstand existiert nicht. Jeder der ca. 35 geschäftsführenden Partner besitzt dieselben Mitspracherechte.

Service und die optimale Betreuung der Mandanten haben höchste Priorität im Unternehmen. Durch interdisziplinäre Zusammensetzungen von Teams werden massgeschneiderte und ganzheitliche Lösungen angestrebt. Die Mandanten stehen im Mittelpunkt aller Aktivitäten, die im Unternehmen gesetzt werden.

Der Learning-Bereich ist organisatorisch am Hauptsitz des Unternehmens angesiedelt. Die Aus- und Weiterbildung wird zentral und funktionsübergreifend durch einen Lenkungsausschuss koordiniert.

Die wesentlichen Aufgaben des Lenkungsausschusses sind:

- Abstimmung der Aus- und Weiterbildung mit den Learning-Bereichen der Funktionen
- Kontrolle des Learning-Budgets
- Abstimmung der Learningangebote
- Erfolgskontrolle der Learningmassnahmen der Funktionen
- Koordination der funktionsübergreifenden Aus- und Weiterbildungsmassnahmen im Bereich der „soft skills“

Human Resources und Learning sind kulturell als zwei Bereiche gewachsen und werden von zwei unterschiedlichen Personen geleitet. Insgesamt beschäftigt die Learning-Abteilung sechs Mitarbeitende. Die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden ist dem Unternehmen ein wichtiges Anliegen. Sie wird funktionsübergreifend, unter Berücksichtigung nationaler und internationaler Anforderungen, gesteuert.

Im Ausbildungsangebot werden themenübergreifende oder spartenspezifische Seminare, Schulungen zu aktuellen Fragen, EDV-Weiterbildungen und Sprachkurse abgehalten. Des Weiteren können Mitarbeitende an einem speziellen Berufsprogramm bzw. längerfristigen Auslandsaufenthalten teilnehmen. Der Schulungsbetrieb wird sowohl von internen als auch externen Trainern übernommen, grossteils findet die Ausbildung aber in selbst veranstalteten Kursen statt.

#### **5.4.3.2 Darstellung der Empirie**

Die Autorin der Fallstudie lernte den direkten Ansprechpartner auf einer Tagung kennen. Im Juni 2003 kontaktierte sie das Unternehmen per E-Mail und es folgte eine prompte Zusage, sich als Fallstudienpartner zur Verfügung zu stellen. Dem Unternehmen wurde eine Kurzdarstellung des Forschungsvorhabens für eine erste Themenabgrenzung übermittelt. Im Oktober 2003 kam es zu einem persönlichen Gespräch zwischen dem Ansprechpartner und der Autorin, bei dem der Verfasserin Dokumente zur Falldarstellung übergeben wurden. Am 17. und 18. November 2003 wurden insgesamt fünf einstündige Interviews in den Räumlichkeiten des untersuchten Unternehmens durchgeführt, eines davon per Telefon. Ein reserviertes Sitzungszimmer stand der Fallstudienheberin für die zwei Tage Aufenthalt zur Verfügung. Zur Falldarstellung wurden zusätzlich zu den Interviews auch einige Internetquellen, offizielle Unternehmensdarstellungen und interne Dokumente herangezogen.

Die Fallstudie stellt den Sachverhalt im Unternehmen bis zum Jahresende 2003 dar. Aktuelle Änderungen in der Organisationsstruktur, im Aufgabenbereich oder in den eingesetzten Performance-Measurement-Methoden, die nach dem 31.12.2003 in Kraft getreten sind, konnten in die Fallstudiendarstellung nicht miteinfließen.

#### **5.4.3.3 Einführungsprozess von E-Learning**

E-Learning wurde im Unternehmen vor ca. zwei Jahren realisiert. Gedanken zu neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung in einer sehr breiten Form gab es aber bereits seit 1995.

Die Gründe für die Einführung lassen sich folgendermassen darstellen:

- Hoher Kostendruck, der auf dem Learning-Bereich lastete
- Viele Mitarbeitende sind im Aussendienst tätig
- Schaffung einer attraktiveren Ausbildung
- Flexiblere Schulungszeiten
- Ortsunabhängigkeit
- Ermöglichung von Just-in-time-Learning
- Schnellere Time-to-market
- Akzeptanz bei jüngeren Mitarbeitenden

Die treibende Kraft war ein Mitarbeitender des Learning-Bereichs. Viele Initiativen kommen aber auch von der internationalen Organisation. Das Unternehmen hat sich an weltweite Initiativen im Ausbildungsbereich angeschlossen, viele Kurse kommen aus den USA und Kanada. Auf der anderen Seite stehen die Fachbereiche als Treiber für neue Entwicklungen zur Verfügung, da bestimmte Inhalte für diese sehr schnell abrufbar sein müssen, damit eine optimale Mandantenbetreuung stattfinden kann.

Den Beginn der E-Learning-Aktivitäten machte 1998 ein Electronic-Performance-Support-System, welches in der Wirtschaftsprüfungsausbildung eingesetzt wird. Dieses versetzt den Prüfling in die Lage, aktuelle Beispiele zu bestimmten Themen am Bildschirm zu lösen. Das System ist aber ausschliesslich textbasiert und mit Hyperlinks versehen, die Nutzung wird in den vorangegangenen Grundlagenseminaren geschult.

Zurzeit arbeitet das Unternehmen u.a. mit Lizenzen von Smartforce. Dadurch, dass das Angebot dieses Anbieters schon wieder fast unüberschaubar war, wurde es ein wenig massgeschneidert und allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Die Akzeptanz ist aber noch nicht auf dem gewünschten Niveau, da die Navigation und Usability nicht

sehr benutzerfreundlich sind. Seit Anfang 2003 existieren Kurse, die sich mit sehr speziellen Themen der Rechnungslegung befassen, die sich auf Grund von gesetzlichen Vorgaben entwickelten. Diese Lehrgänge wurden vom internationalen Verbund produziert. Auch bei diesen Modulen ist die Nutzung noch sehr verhalten, obwohl sie von allen Mitarbeitenden kostenlos bearbeitet werden können. Nur ein Basiskurs, der eine Voraussetzung für weitere Schulungen darstellt, wird rege genutzt.

Das am häufigsten verwendete E-Learning-Programm ist Global English. Dabei handelt es sich um ein sehr attraktives System, welches im internationalen Verbund eingesetzt wird. Für die Erlernung und Weiterentwicklung der englischen Sprache wird ausschliesslich dieser Kurs angeboten. Die Resonanz ist sehr gut, da ein grosser Bedarf vorhanden ist und die Aktivitäten der Lernenden überprüft wird. Bei Nichtbearbeitung der Module droht der Entzug der Berechtigung.

Die primäre Aufgabenstellung für den Learning-Bereich bei der Einführung von Global English war, die 50 Pilotteilnehmenden bis zum Ende des Projekts so zu betreuen, dass eine verlässliche Aussage über die Verwendbarkeit des Kurses getroffen werden kann. Das Unternehmensziel war, durch den Einsatz des Produkts die Akzeptanz von E-Learning-Modulen zu steigern und eine neue Strategie des Sprachenlernens zu etablieren. Der Bereich Learning wollte das Pilotprojekt zur Zufriedenheit seiner Kunden betreuen und durch einen erfolgreichen Projektverlauf positive Auswirkungen auf andere E-Learning-Produkte erzielen. In einem Business Case wurden kritische Erfolgsfaktoren für alle Stakeholder definiert und mögliche Effekte auf das Unternehmen, die Ausbildung allgemein, E-Learning und den Learning-Bereich aufgezeigt.

Alle E-Learning-Produkte werden vom Learning-Bereich über das Intranet verwaltet, auch zusätzliche Seminarunterlagen sind dort verfügbar. Zum Erhebungszeitpunkt gab es keinen Single Point of Entry für die angebotenen E-Learning-Kurse, im internationalen Verbund wird aber an der Erstellung einer gemeinsamen Einstiegsseite für alle verfügbaren Kurse gearbeitet. Die Mitarbeitenden des Unternehmens richten ihre Anfrage per E-Mail oder Telefon an den Learning-Bereich, dieser sucht ein passendes Angebot und gibt der betreffenden Person wiederum eine Rückmeldung. Dies ist ein Serviceangebot des Learning-Bereichs. Grundsätzlich kann sich mit Ausnahme von Global English jeder Mitarbeitende selbst registrieren und bedarfsorientiert Kurse auswählen. Falls es sich um eine Präsenzveranstaltung handelt, werden ein paar Wochen vor Seminarbeginn Einladungen versandt.

E-Learning wird im Unternehmen als eine mögliche Form der Wissensvermittlung gesehen. Neue Medien können dann richtig in ein Lernprogramm eingebettet werden, wenn sie erfolgs- und zielorientiert eingesetzt werden. Dies ist abhängig von den Lernzielen, dem Lerninhalt und der Zielgruppe. Teile von Präsenzseminaren wurden durch E-Learning unter der Auflage ersetzt, dass der Lerninhalt bestmöglich vermittelt werden muss.



Für die Vermittlung von „soft skills“ wird E-Learning in Form eines Blended-Learning-Ansatzes fallweise eingesetzt. E-Learning wird für diesen Seminartyp vorrangig zur Vermittlung von Wissen im Rahmen der Vorbereitung bzw. Nachbereitung der Präsenzseminare genutzt.

Eine weitere Form des E-Learning ist die Nutzung von Centra als web-basierte Kommunikationsplattform. Dadurch können die für ein Präsenzseminar vorgesehenen Teilnehmenden bereits frühzeitig Kontakt miteinander aufnehmen und ein Interesse am Seminar kann geweckt werden. Zusätzlich zu vorbereitenden Massnahmen erfolgt über Centra eine Nachbereitung von diversen Modulen und eine Transfersicherung der gelernten Inhalte.

Auch im Unternehmen C mussten die Verantwortlichen des Learning-Bereichs erkennen, dass die Einführung von E-Learning und die anschliessende Nutzung der Kurse zwei unterschiedliche Sachverhalte darstellen. E-Learning wurde noch vor ein paar Jahren als die Lösung für alle Probleme der Aus- und Weiterbildung gesehen, mittlerweile ist eine gewisse Ernüchterung im Unternehmen eingetreten. Die Treiber der neuen Technologie sind selbstverständlich immer davon überzeugt, einen Mehrwert für das Unternehmen und die Lernenden stiften zu können, die Resonanz der Mitarbeitenden ist aber noch extrem verhalten, nur ca. 5% nutzen z.B. das Smartforce-Angebot. Der notwendige Change-Prozess hat sich noch nicht durchsetzen können.

Der Kostenaspekt, die Verkürzung der Time-to-market, die Zeitersparnis und das massgeschneiderte Lernangebot sind nur einige Schlüsselfaktoren, die bei der Einführung von E-Learning eine Rolle spielen. Des Weiteren müssen die richtigen Leute involviert sein, die Leistungen des Teams hervorragend und der Erfolg von E-Learning nachweisbar sein. Eine gute Methode, E-Learning im Unternehmen zu implementieren ist jene über Referenzprojekte, bei denen die Mitglieder einer ausgewählten Zielgruppe als Testpersonen dienen. Die Mitarbeitenden müssen vom Nutzen der neuen Lerntechnologien überzeugt werden. Oft fehlen aber die Zeit oder die Ressourcen, diesen Prozess konsequent zu verfolgen. Erst wenn ein gewisses Mass an Akzeptanz geschaffen ist, und Prozesse standardisiert laufen, kann über eine strategische Anbindung nachgedacht werden.

#### **5.4.3.4 Strategische Ausrichtung von E-Learning im Unternehmen**

Mitte 2002 wurde ein Papier über die strategische Ausrichtung von E-Learning verabschiedet. Dieses versteht sich als Basis, auf dem in Zukunft aufgebaut wird. Das Strategiepapier wurde entwickelt, um vom Management Rückhalt für E-Learning zu erhalten und um neue Medien in der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen abzusichern. Ziel ist es, Lernen nicht zufällig zu betreiben, sondern ein gesamtes Bau-

kastensystem aufzubauen. Auch Steuerungsgründe waren ein Auslöser zur schriftlichen Fixierung der Vorhaben.

Die Entstehung des Entwurfs ging in einer sehr klassischen Weise von sich. Alle Entscheidungsträger trafen sich ca. drei Mal pro Jahr in einem Lenkungsausschuss. Dabei setzten sich die Verantwortlichen in einem Workshop zusammen und diskutierten das zukünftige Vorgehen. Grundlage bildete ein bereits vorbereitetes Dokument vom Learning-Bereich, der eindeutig als Treiber für das Thema identifiziert werden konnte. Danach wurden die Gedanken zu Papier gebracht und verabschiedet.

Der Grundgedanke einer E-Learning-Strategie für das Unternehmen zur systematischen Nutzung von neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung war der, dass das Unternehmen auch zukünftig schnell auf neue Entwicklungen reagieren kann, seine Mitarbeitenden optimal ausgebildet sind und sie daher weiterhin von den Mandanten als hervorragende Geschäftspartner anerkannt werden.

E-Learning wird immer als Kombination verschiedener Lernmethoden verstanden. Eingesetzt werden sowohl das Internet und das Intranet als auch spezielle CBTs und Online-Konferenzen. Für das Unternehmen ist es wichtig, dass andere Lernformen im Vordergrund stehen, E-Learning also mehr eine ergänzende Funktion einnimmt. E-Learning soll keine andere Lernform zur Gänze ersetzen. Eine Aufgabe des Learning-Bereichs ist es, eine optimale Kombination aus E-Learning und anderen Lernformen zu ermitteln und diese für den Anwender transparent zu machen.

Als ein wesentlicher Bestandteil der erfolgreichen strategischen Ausrichtung wird die Unterstützung durch die Unternehmensführung gesehen. Dies wird dadurch deutlich, dass die Nutzung von E-Learning zu 90% in der Arbeitszeit erfolgen soll.

Das Unternehmen verfolgt eine sehr breite Definition von E-Learning. Darunter fallen u.a.:

- Digitale Präsentationen oder Texte zu ausgewählten Themen
- Video-ROMS
- CBT
- Moderierte Internetseiten
- Web-Konferenzen

Ein Phänomen, welches verstärkt in der Wirtschaftsprüfungsbranche vorkommt, ist die sogenannte „Busy Season“. In dieser Zeit sind alle Mitarbeitenden sehr stark im Mandantengeschäft eingebunden und befinden sich einen grossen Teil der Arbeitszeit beim Kunden vor Ort. In dieser Zeit können Präsenzseminare nur sehr schwer oder überhaupt nicht abgehalten werden.

#### **5.4.3.4.1 Die Lernplattform**

Zurzeit verfügt das Unternehmen über keine Lernplattform, die Einführung eines einheitlichen Learning-Management-Systems ist in den nächsten fünf Jahren geplant. Erste Vorgespräche mit Anbietern fanden bereits statt und konnten positiv abgeschlossen werden. Geplant ist, dass mit einem solchen System die Zugriffs- und Erfolgskontrolle besser gesteuert werden können und ein Single Point of Entry erreicht wird. Der Kauf einer Lernplattform wurde bis jetzt aus Kostengründen und der geringen Nutzung von externen E-Learning-Modulen noch nicht getätigt. Des Weiteren wird eine grosse Lösung im internationalen Verbund angestrebt.

Jedoch wird auch teilweise die Meinung im Unternehmen vertreten, dass nicht immer eine „Superlösung“ über ein Lernportal angestrebt werden muss. Vor dem Kauf einer Plattform ist es auf alle Fälle notwendig, eine Kosten-Nutzen-Rechnung anzustellen, da die Treiber von E-Learning manchmal dazu neigen, zu viel von den neuen Medien zu erwarten.

#### **5.4.3.4.2 Unternehmensspezifische E-Learning-Strategie**

Das Unternehmen hat zwar ein Papier verabschiedet, welches sich mit der E-Learning-Strategie befasst, eine ausformulierte Strategie für den Bereich existiert aber noch nicht. Rund um dieses Thema muss man die Frage stellen, ob eine eigene E-Learning-Strategie nicht bedeuten würde, E-Learning auf eine Ebene zu setzen, wo das Thema nicht hingehört.

In einem ersten Schritt wurden die kritischen Erfolgsfaktoren und die notwendigen Voraussetzungen für eine E-Learning-Strategie aufgestellt. Der erste Punkt ist die Verpflichtung der Unternehmensleitung. Der Learning-Bereich empfiehlt, dass die Unternehmensleitung die Möglichkeiten von E-Learning intensiv nutzt und auch die Bearbeitung von E-Learning-Modulen durch die Mitarbeitenden fördert. Die Erörterung der Nutzung von Online-Medien sollte Bestandteil des jährlichen Personalentwicklungsgesprächs sein.

Der zweite Punkt beschäftigt sich mit den organisatorischen Voraussetzungen, die für E-Learning geschaffen werden müssen. Wenn Mitarbeitende E-Learning-Kurse während der Arbeitszeit durchführen möchten, ist die Genehmigung des Vorgesetzten einzuholen. Daraufhin wird vom Learning-Bereich eine Zugangsberechtigung für den gewünschten Kurs erteilt. Ca. 90% der Bearbeitungszeit kann in der Arbeitszeit liegen. Um den Teilnehmenden ein ungestörtes Lernen zu ermöglichen, werden spezielle Lernerbeitsplätze zur Verfügung gestellt. Diese können entweder der eigene Arbeitsplatz oder entsprechend ausgestattete Lerninseln sein. Des Weiteren werden eine Zugriffs- und Erfolgskontrolle durch den Learning-Bereich durchgeführt. Bei einer Nicht-Einhaltung der vorgeschriebenen Bearbeitungszeit kann dem Teilnehmenden, nach Absprache mit dem Vorgesetzten, die Berechtigung entzogen werden. Zusätzlich erfolgt die Kontrolle des erfolgreichen Abschlusses der E-Learning-

Massnahme im jährlichen Beurteilungsgespräch mit dem Vorgesetzten. Das Verfügbarmachen der technischen Infrastruktur, die ein reibungsloses Bearbeiten der E-Learning-Module gewährleistet, ist unumgänglich.

Viertens wird ein Bezug zu den Mitarbeitenden hergestellt. Alle bereitgestellten E-Learning-Module müssen einen Bezug zum Global Excellence Model haben, welches das unternehmensweite Kompetenzmanagementtool ist. Dadurch werden die Module gezielt eingesetzt und mit den geplanten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gekoppelt. Der Bezug zum Global Excellence Model wird durch den Learning-Bereich sichergestellt. Die Auswahl der E-Learning-Kurse erfolgt nach den Erfordernissen der Mitarbeitenden. Existieren zu einem Ausbildungsbedarf verschiedene Angebote, z.B. Präsenzschiung oder E-Learning, erfolgt die Auswahl in Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Die Nutzung von E-Learning erfordert von den Teilnehmenden ein hohes Mass an Selbstlernkompetenz. Auch die Bearbeitung von Lerninhalten am Bildschirm und die mühelose Navigation im Internet müssen trainiert werden. Beides kann jedoch grossteils vorausgesetzt werden, da die Zielgruppen ein sehr hohes Ausbildungsniveau besitzen und die Bildschirmarbeit zum Alltagsgeschäft gehört.

Fünftens müssen die Prozesse im Learning-Bereich überprüft und optimiert werden. Dies umfasst eine Klärung der Aufgaben und Zuständigkeiten in den folgenden Bereichen:

- Auswahl der E-Learning-Module
- Nutzung der E-Learning-Module
- Transfer- und Lernerfolgskontrolle

Wie bereits oben erwähnt, stehen andere Lernformen wie z.B. Präsenzschiungen oder Learning on-the-job im Vordergrund der Aus- und Weiterbildungsstrategie. Dies erfordert eine Ermittlung der optimalen Kombination aus E-Learning und anderen Lernformen, die durch den Learning-Bereich geschehen muss. Der Lenkungsausschuss Learning ist für die Ermittlung des Lernbedarfs und die Bereitstellung der E-Learning-Module verantwortlich. Angestrebt wird nicht die Eigenentwicklung von multimedialen Lernangeboten, sondern ein Lizenzmodell mit externen Anbietern und eventuelle Kooperationen mit Universitäten oder dem internationalen Geschäftsverbund.

Zielgruppe der E-Learning-Strategie sind die Personalverantwortlichen des Unternehmens, denn wenn diese das Angebot des Learning-Bereichs nicht kennen, können sie im Zielvereinbarungsgespräch mit den Mitarbeitenden auch keine konkreten Massnahmen treffen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Herausforderung nicht in der Formulierung einer E-Learning-Strategie liegt, sondern in der Umsetzung und der Integration in das Alltagsgeschäft.

#### **5.4.3.4.3 Die Verzahnung mit der Aus- und Weiterbildungsstrategie**

Im Unternehmen gibt es eine Aus- und Weiterbildungsstrategie, die von der Unternehmensstrategie abgeleitet wurde. In der Unternehmensstrategie ist bereits verankert, dass sich das Unternehmen um die Weiterentwicklung seiner Mitarbeitenden kümmert. Die drei Hauptaugenmerke der HR-Strategie liegen auf der Anwerbung und Ausbildung von Top-Mitarbeitenden, der Stärkung der Unternehmenskultur und einer besseren Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Mitarbeitenden.

Vorherrschend im Aus- und Weiterbildungskonzept ist eine Mischung zwischen Training on-the-job, Präsenzseminaren und E-Learning, wobei der Fokus auf Training on-the-job liegt. Die E-Learning-Strategie ist von der Aus- und Weiterbildungsstrategie heruntergebrochen. Alle E-Learning-Aktivitäten richten sich nach strategischen Vorgaben. Für den gesamten Aus- und Weiterbildungsbereich existieren Konzepte, die jedes Jahr überprüft und mit den Stakeholdern besprochen werden. Neue Aspekte, die vom Markt oder von Gesetzen vorgeschrieben werden, werden vom Learning-Bereich aufgenommen und in die bestehenden Schulungskonzepte integriert.

#### **5.4.3.4.4 Ziele von E-Learning und Massnahmen zur Zielerreichung**

Auf internationaler Ebene wurde eine globale E-Learning-Vision formuliert. Die Kernpunkte sind die folgenden:

- Die Verfügbarkeit von E-Learning-Massnahmen, die leicht zugänglich, für das Unternehmen relevant und effektiv sind.
- Die Schaffung eines E-Learning-Umfelds, welches sowohl angeleitetes als auch selbstgesteuertes Lernen zulässt.
- Die Messung der Effektivität und die Aufstellung von Kosten-Nutzen-Rechnungen von E-Learning.
- Die Einführung einer einheitlichen E-Learning-Technologie, um einerseits Kurse zu verwalten und durchzuführen und andererseits die Lernenden zu registrieren und ihren Erfolg zu messen.

Die Umsetzung ist gerade angelaufen, wird aber wohl noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Ein Teil der bestehenden Seminare wurde auf ihre E-Learning-Tauglichkeit hin überprüft. Wenn der zielgerichtete Einsatz von neuen Medien festgestellt wurde, ist E-Learning integriert worden, insbesondere in funktionsübergreifende Seminare. Die Seminarstruktur ist aber nicht explizit auf E-Learning ausgerichtet. Das gesamte Learning-Angebot wird auf das Kompetenzmodell hin ausgerichtet und Massnahmen, die nicht zum Kompetenzprofil beitragen, werden ausgesondert. Alle Aktivitäten im Bereich E-Learning werden zielgerichtet gesetzt.

Für Lernen am Arbeitsplatz existieren wenige Barrieren im Unternehmen, jedoch ist die Unterbrechungsrate sehr hoch, da das Alltagsgeschäft immer Vorrang genießt. Die

strategische Vorgabe der Errichtung von Lerninseln wurde bereits umgesetzt, Lernen kann aber auch vom eigenen Büro aus erfolgen. Ein weiterer Punkt ist, dass die Mitarbeitenden sehr oft direkt bei den Mandanten vor Ort sind, und somit dem Lernen keine Zeit einräumen können.

E-Learning ist für das Transfercontrolling des gelernten Inhalts systematisch in funktionsübergreifende Seminare eingebaut. Für Vor- und Nachbereitungen wird das Tool Centra-Symposium eingesetzt. Die Verwendung des Tools soll in Zukunft noch verstärkt werden, auch der Einsatz im Alltagsgeschäft ist geplant.

Kosteneinsparungsziele durch E-Learning gibt es ganz bewusst nicht. E-Learning soll aber den Nutzen und die Effizienz von Lernen erhöhen, eine Kostenreduktion wird angestrebt. Ausserdem will sich der Bereich Learning als Innovator im Unternehmen positionieren.

Der Fokus der E-Learning-Aktivitäten liegt auf den Fachmitarbeitern, da eine sehr starke Fokussierung auf dem Mandantengeschäft liegt. Der Verwaltungsbereich ist in E-Learning-Massnahmen noch nicht sehr stark integriert. E-Learning kann nicht als Selbstzweck angesehen werden, sondern muss an einen konkreten Business Case geknüpft sein.

Mit der Verabschiedung des Strategiepapiers wurden Feinziele zur Umsetzung abgeleitet. Diese sind u.a. die Modularisierung des Aus- und Weiterbildungsangebots, die Verbindung von E-Learning mit dem Kompetenzmodell und die nochmalige Evaluation des gesamten E-Learning-Angebots.

#### **5.4.3.4.5 Die Rolle der Unternehmenskultur**

Die Aus- und Weiterbildung hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert, dies wird bereits aus dem Mission Statement ersichtlich. Durch eine zielgerichtete Aus- und Weiterbildung ist es den Mitarbeitenden möglich, ein hervorragendes Mandantenservice zu erbringen.

Ausbildung wird im Unternehmen nicht als Incentive gesehen sondern wird rein kompetenzbezogen eingesetzt. Der Berufsstand des Wirtschaftsprüfers per se braucht Leute, die eine hohe Lernbereitschaft mit sich bringen. Weiterbildung wird auch deshalb gefördert, da vom Gesetz her die Verpflichtung besteht, 40 Stunden pro Jahr an Weiterbildungsmassnahmen teilzunehmen. Dies wird von externer Stelle überprüft. Letztes Jahr kam jeder Mitarbeitende auf durchschnittlich 38 Stunden an Weiterbildungsmassnahmen.

Das Bewusstsein, was Lernen eigentlich bedeutet, soll im Unternehmen noch verstärkt werden. U.a. ist geplant, dass die Mitarbeitenden ihre Projekterfahrung als Lernerfahrung hinterlegen und dokumentieren. Damit soll aufgezeigt werden, dass Lernen den ganzen Tag lang stattfindet. In diesem Bereich muss ein Change-Prozess in Gange

gesetzt werden, weg von einem passiven Lernverhalten hin zu einer aktiven Gestaltung durch den einzelnen Mitarbeitenden. Ziel des Learning- und HR-Bereichs ist die Verfügbarkeit einer breiten Palette von Lernmassnahmen, die die Mitarbeitenden selbstbestimmt in Anspruch nehmen können. Auch die Vorgesetzten werden in diesen Prozess mit einbezogen, sie sollen zukünftig verstärkt als Coach agieren.

E-Learning ist auf Grund der Struktur des Unternehmens nur unzureichend akzeptiert. Die Zielgruppen haben andere Prioritäten als das Lernen, da das Mandantengeschäft den gesamten alltäglichen Ablauf dominiert. In allen Bereichen, in denen E-Learning optional eingesetzt wird, ist die Nutzung sehr gering. Dies lässt die Vermutung zu, dass ein gewisser Druck zur Bearbeitung gegeben sein muss, damit die Teilnehmenden zu einem positiven Kursabschluss kommen.

Die Notwendigkeit des dauerhaften, lebenslangen Lernens ist vielen Mitarbeitenden bewusst, zwei Sachverhalte stehen der Umsetzung aber im Wege: einerseits fliesst sehr viel Energie in die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüferprüfung, andererseits herrscht ein grosser Druck in der „Busy Season“. Die Organisationskultur ist darauf ausgerichtet, am Markt profitabel zu sein. Dieser Maxime ist auch die Weiterbildung unterworfen. So können Präsenzseminare nur während der Sommermonate durchgeführt werden, da im Wintersemester die meisten Berater ausser Haus direkt bei den Mandanten arbeiten.

#### **5.4.3.4.6 Nutzen der strategischen Ausrichtung**

Lernen allgemein und E-Learning im Speziellen werden sehr stark auf internationaler Ebene behandelt. Es existieren internationale Gremien, welche organisatorisch sehr hoch angesiedelt sind. Für den Bereich der neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung wurde ein E-Learning Steering Committee gegründet. In diesem sind auch Mitarbeitende der deutschen Gesellschaft vertreten. Dadurch wird sichergestellt, dass internationale Entwicklungen zeitnahe in nationalen Aus- und Weiterbildungsmassnahmen berücksichtigt werden. Amerikanische Unternehmen sind weiter als europäische, denn die HR-Abteilungen sind dort grösser und haben mehr Einfluss und die Unternehmenskulturen sind gegenüber Neuerungen aufgeschlossener. Viele E-Learning-Initiativen im Verbund gehen von den USA aus.

Das Budget für E-Learning ist Bestandteil des allgemeinen Learning-Budgets und wird von den Fachbereichen verwaltet. Diese kommen mit einem ganz spezifischen Problem, der Learning-Bereich übernimmt eine beratende Rolle und versucht, eine massgeschneiderte Vorgehensweise anzubieten.

Die Mitarbeitenden des Learning-Bereichs und jüngere Angestellte sehen E-Learning als nützliche Methode an. E-Learning kann auch einen Grund darstellen, sich für ein Unternehmen als Arbeitgeber zu entscheiden. Die Mitarbeitenden, die bereits länger im Unternehmen tätig sind, befinden sich oft unter einem starken Druck der Man-

danten. Für diese Zielgruppe ist Knowledge Management oder E-Learning eher eine Belastung als eine Hilfe.

#### **5.4.3.4.7 Herausforderungen bei der systematischen Einführung von E-Learning**

Im Strategiepapier sind einige Herausforderungen diskutiert, die eine systematische Integration von E-Learning mit sich bringt. Zuerst muss gewährleistet werden, dass alle Mitarbeitenden des Unternehmens uneingeschränkter Zugang zu den E-Learning-Kursen haben. Dafür ist es notwendig, die IT-Infrastruktur auszubauen. Kurzfristig können Überbrückungen mittels alternativen Lernformen geschaffen werden, langfristig ist eine Zugangsmöglichkeit für alle Mitarbeitenden vonnöten.

Die Selbstlernkompetenzen der Mitarbeitenden müssen gefördert werden, da E-Learning nur in einigen Fällen eine tutorielle Betreuung vorsieht. Der Lernende kann daher meist seinen Lernfortschritt nur selbst beeinflussen.

Den Mitarbeitenden müssen die Vorteile von E-Learning transparent dargestellt werden, damit die Akzeptanz erhöht werden kann. Die Vorgesetzten müssen ebenfalls miteinbezogen werden, damit sie dem Lernenden Rückhalt bei der Bearbeitung der Kurse geben.

Ein übermäßiger administrativer Aufwand kann zu einer Ablehnung von E-Learning führen. Daher ist es unumgänglich, diese Prozesse so einfach wie möglich zu gestalten. Auch dem Problem des Lernens am Arbeitsplatz wird vorgebeugt, u.a. durch die Schaffung von Lernräumen.

Die neuen Medien regen dazu an, bei der Umsetzung zu viel zu wollen. Der Personalbereich im Allgemeinen und Learning im Speziellen sind keine Selbstzwecke, E-Learning schon gar nicht. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass im Unternehmen eingesessene Rollenverständnisse vorherrschen, die nur sehr schwer überwindbar sind. Auch ist es für Lernende einfacher, eine passive Rolle in Präsenzseminaren einzunehmen, als aktiv und von sich selbst heraus E-Learning-Kurse zu absolvieren.

Eine weitere Herausforderung bringt die Zielgruppe mit sich. Obwohl es sich um eine sehr gut ausgebildete Gruppe handelt, sind die Barrieren trotzdem sehr hoch. Ein Grund liegt darin, dass die Mitarbeitenden des Unternehmens ca. 10 Stunden am Tag vor dem Computer sitzen und nicht oder nur sehr begrenzt bereit sind, eine weitere Stunde am Bildschirm zu arbeiten.

Zukünftige Themen rund um E-Learning werden die Begleitung des schnellen Wachstums des Unternehmens, die Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit neuen Medien in der Aus- und Weiterbildung und die Erhöhung der Akzeptanz von E-Learning-Massnahmen sein.



#### 5.4.3.4.8 Das Kommunikationskonzept

Nicht nur die Akzeptanz von E-Learning ist auf einem niedrigen Niveau, sondern auch die Unwissenheit über das Thema ist sehr hoch. Hemmschwellen müssen in allen Zielgruppen abgebaut werden. In den Köpfen der Mitarbeitenden ist das Thema noch nicht so stark verankert, wie dies von den E-Learning-Verantwortlichen gewünscht wird.

Innerhalb des HR- und des Learning-Bereichs herrscht eine rege Kommunikation über das Thema. E-Learning wird als eine sinnvolle, ergänzende Methode betrachtet, die bei zielgerichtetem Einsatz einen Mehrwert sowohl für Lernende als auch für das Unternehmen leisten kann. Auch externe Referenten stehen den neuen Medien nicht abgeneigt gegenüber, obwohl sie sehr oft Fachexperten sind und keine speziell ausgebildeten Trainer.

Ausserhalb der beiden Abteilungen findet beinahe keine aktive Kommunikation über E-Learning statt. Zwar wurde das E-Learning-Angebot in der Mitarbeiterzeitung beschrieben und alle Mitarbeitenden können potenziell die Website mit dem gesamten E-Learning-Angebot aufrufen, praktisch wird dies aber nur sehr selten getan. Die Mitarbeitenden entscheiden sich eher für eine direkte Nachfrage beim Learning-Bereich, als dass sie selbstgesteuert das Online-Angebot abfragen. Allgemeine Informationen werden neuen Mitarbeitenden bei der Einstellung kommuniziert, eine Holschuld tritt dann in Kraft, wenn es um eine fachliche Weiterbildung geht. Der Lernbereich ist sehr nachfrageorientiert gestaltet. Nur bei Seminaren, für die die gewünschte Teilnehmerzahl noch nicht erreicht wurde, wird eine Rundmail an Führungskräfte geschickt, um potenzielle Nachfragende direkt anzusprechen.

Ein Grund für die unzureichende Kommunikation kann darin liegen, dass die beiden Bereiche bis vor wenigen Jahren als reine Verwaltungsabteilungen geführt wurden, die einerseits das Personal andererseits die Lernangebote administrativ geführt haben. Erst seit kurzer Zeit, ausgelöst durch Personaleinstellungen in diesen Bereichen, nehmen sie aktivere Positionen innerhalb des Unternehmens ein. Seitdem konnten bereits einige Marketingerfolge verzeichnet werden, die Leistungen der beiden Abteilungen wurden für das Unternehmen transparenter. Der Stellenwert innerhalb des Unternehmens konnte durch einige neue Initiativen gehoben werden. U.a. wurde für den HR- und Learning-Bereich gemeinsam mit 15 weiteren Ländern eine SAP-Software eingeführt. Für das erste Quartal 2004 ist geplant, dass alle Mitarbeitenden mit der neuen Software arbeiten können.

Im internationalen Verbund existiert unter jenen Mitarbeitenden, die sich aktiv mit dem Thema E-Learning befassen, ebenfalls ein intensiver und kontinuierlicher Austausch. Mehrmals jährlich treffen sich die betroffenen Kollegen zu Workshops, bei denen Präsentationen und andere Dokumente ausgetauscht und diskutiert werden.

#### **5.4.3.4.9 E-Learning im Unternehmen in fünf Jahren**

Lernen am Arbeitsplatz wird in fünf Jahren selbstverständlich sein, E-Learning wird als Massnahme genau so angesehen sein, wie es heute Präsenzseminare sind. Mehr Seminare werden mit E-Learning-Modulen bereichert und in einigen Bereichen, wie der reinen Wissensvermittlung, wird es eine selbstverständliche, etablierte Methode sein. In anderen Bereichen, wie der Schulung von „soft skills“, wird E-Learning keine grosse Rolle spielen. Die Akzeptanz von und das Wissen über E-Learning werden gestiegen, heute vorhandene Hemmschwellen abgebaut sein. E-Learning wird sich an Knowledge Management annähern, die Realisierung eines Learning-Management-Systems kann abgeschlossen sein.

#### **5.4.3.5 Die Balanced Scorecard im Unternehmen**

Im Fallstudienunternehmen C wurde 2002 die Balanced Scorecard nicht in der traditionellen Form, wie sie von Kaplan/Norton entwickelt wurde, auf Unternehmensbasis eingeführt, sondern sie wurde von Anfang an auf eine Mitarbeiterebene heruntergebrochen. Treibende Kraft war der internationale Human-Resources-Bereich unter Mitwirkung der nationalen Organisation. Das so genannte Global Excellence Model (gEm) wurde für alle Mitarbeitenden in den Fachbereichen eingeführt, die Verwaltungsbereiche arbeiten noch nicht mit dem Instrument. Allen Unternehmen im Verbund wurde damit ein Instrument zur Verfügung gestellt, mit dem weltweit die Performance der einzelnen Mitarbeitenden und somit der gesamten Organisation auf vergleichbare Art und Weise und im Einklang mit den globalen Unternehmensgrundsätzen bzw. den Human-Resources-Standards beschrieben werden kann.

Die Entscheidung für das Instrument wurde in der Gesellschafterversammlung getroffen, somit hat ein Top-down-Prozess stattgefunden. Die Strategie bei der Einführung war klar ersichtlich: das Führungsteam wollte auf den unterschiedlichen Ebenen mehr Transparenz schaffen. Langfristig erhofft man sich die Entwicklung von Mitarbeitenden, die im Mandantengeschäft exzellente Leistungen erbringen, d.h. den Profit des Unternehmens maximieren.

Die vier Perspektiven der klassischen BSC Finanzen, Mandanten/Markt, Prozesse/Qualität und Mitarbeiter wurden beibehalten. Diese sollen eine vorausschauende Zielorientierung auf allen Unternehmenspositionen ermöglichen. Jedes Land konnte innerhalb dieser vier Perspektiven spezifische Anpassungen vornehmen. Von Anfang an wurden Meinungen aller Stakeholder, insbesondere des Betriebsrats, miteinbezogen. In Deutschland war der Human-Resources-Bereich Treiber für die Einführung des Instruments.

Das Instrument besteht aus zwei Basiselementen: der Positionsbeschreibung und dem Kompetenzprofil. Die Positionsbeschreibung umfasst die wesentlichen Ziele, Aufgaben sowie Leistungsindikatoren, die mit der jeweiligen Position im Unternehmen ver-

bunden sind. Sie beschreibt, welche Leistungen die Mitarbeitenden erbringen müssen und an welchen Zielen sie gemessen werden. Sie ist vergleichbar mit einer Zielformulierung auf Unternehmensebene, welche in einer unternehmensweiten BSC einfließen würden. Die Vorteile liegen in einer Transparenz der Erwartungen an die Mitarbeitenden und einer konsequenten Ableitung der Unternehmensziele auf die Mitarbeiterziele. Somit wird durch die abgewandelte BSC eine gute Strategiekommunikation und -überprüfung gewährleistet, denn wenn sich bei der Beurteilung der Mitarbeitenden herausstellt, dass Ziele nicht erreicht wurden, können Rückschlüsse auf die Unternehmensziele bzw. auch auf die strategische Ausrichtung gezogen werden. Ein weiterer Vorteil der abgewandelten BSC ist, dass die Zielerreichung auf Mitarbeiterebene schneller, direkter und einfacher erfolgen kann als auf Unternehmensebene, da Einflussfaktoren leichter isoliert werden können und die Komplexität auf Mitarbeiterebene bei weitem geringer ist als auf Unternehmensebene.

Das zweite Basiselement ist das Kompetenzprofil, welches sich aus der Positionsbeschreibung ergibt und ebenfalls direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist. Dieses umfasst die persönlichen, sozialen und fachlichen Fähigkeiten, um die vorher festgelegten Aufgaben bestmöglichst erfüllen und die beschriebenen Ziele erreichen zu können. Diese wurden in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen in einigen Workshops entwickelt.

GEM bildet die Grundlage für das Führungs- und Personalentwicklungskonzept des Unternehmens und die Basis des Beurteilungssystems. Im Rahmen dieses Systems werden anhand von einheitlichen Kriterien die Leistung, Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeitenden bestimmt. Für jede der vier Perspektiven Finanzen, Mandanten/Markt, Prozess/Qualität und Mitarbeiter müssen konkrete Ziele formuliert werden, pro Perspektive dürfen maximal vier Ziele vereinbart werden. Die Praxis zeigt allerdings, dass insgesamt ca. acht Ziele bestimmt werden.

Der Learning-Bereich richtet sein gesamtes Angebot nach dem Global Excellence Model. So kann ein effizienter und bedarfsgerechter Einsatz von Seminaren und E-Learning-Kursen gewährleistet werden.

Jährlich wird ein Mitarbeitergespräch durchgeführt, in dem die Leistungen bezogen auf die eingenommene Position beurteilt und die Potenziale aufgezeigt werden. Der Ablauf, welcher zwischen 90 und 120 Minuten dauern soll, wird durch einen Leitfaden und entsprechende Beurteilungs- bzw. Zielvereinbarungsformulare unterstützt. Zuerst wird der Grad der Zielerreichung besprochen. Im zweiten Teil erfolgt die Zielvereinbarung für das kommende Wirtschaftsjahr. Qualitative Zielgrößen sind berücksichtigt, es besteht aber das Problem, dass diese sehr schwer zu fassen sind. In der ersten Probephase wurden noch keine konkreten Konsequenzen für eine Nicht-Erreichung der Ziele gesetzt. Geplant ist aber, dass das Instrument zur Gehaltsfindung herangezogen wird.

Mitarbeitende und Führungskräfte werden gezielt in der Anwendung von gEm und der Durchführung von Mitarbeitergesprächen geschult. Bei der Einführung des Instruments wurden Informationsveranstaltungen durchgeführt, Führungskräfte bekamen ein eintägiges Training und es wurde ein spezieller Gesprächsleitfaden entwickelt, der zur Vorbereitung dienen soll. Mitarbeitende wurden in einer dreistündigen Veranstaltung in grösseren Gruppen über das Thema informiert.

Das Instrument wird ständig im Einklang mit der Unternehmensstrategie und den Markterfordernissen weiterentwickelt. Auch die Mitarbeitenden können Feedback zum Instrument an den Human-Resources-Bereich geben.

Das beschriebene Beispiel zeigt gut auf, dass die Balanced Scorecard kein starres Führungs- und Strategiekommunikationsinstrument ist, sondern auf unternehmensspezifische Gegebenheiten passgenau adaptiert werden kann. Unternehmen C hat den lehrbuchmässigen Einführungsprozess, der zuerst die Einführung der BSC auf Unternehmensebene und erst danach die Adaption auf Mitarbeiterebene vorsieht, umgedreht und rollt ihn von der anderen Seite auf. Es bleibt gespannt abzuwarten, welche Ergebnisse in einigen Jahren vorliegen werden.

#### **5.4.3.5.1 Ziele und Kenngrössen für die Weiterbildung und E-Learning**

Das Learning-Angebot richtet sich nach den vier Perspektiven von gEm aus. Im Vordergrund stehen die Bereiche Kunden und Qualität. Spezielle E-Learning-Ziele oder -Vorgaben wurden noch nicht abgeleitet, es existieren aber auch keine expliziten Ziele für Präsenzs Schulungen. Zurzeit sind 10% der durchgeführten Schulungen E-Learning-Massnahmen und 90% Präsenzveranstaltungen. Ein Bestreben zur Erhöhung dieser Zahl gibt es nicht. Zeitintensive Vorbereitungen werden durch E-Learning ersetzt, in der Präsenzs Schulung wird mehr das Verhalten der Teilnehmenden geschult und Best-Practices ausgetauscht.

Auf jeder Seminarseite im Internet ist eine gEm-Tabelle abgebildet, anhand derer die Teilnehmenden erkennen können, für welchen Kompetenzbereich und welches Kompetenzniveau die Weiterbildungsmassnahme geeignet ist.

Der Learning-Bereich bekommt Kennzahlen vorgegeben, die nicht nur die Teilnehmer, sondern auch die Vorgesetzten betreffen, wie z.B. die Auslastung der Seminare und die Kundenzufriedenheit.

#### **5.4.3.5.2 Zufriedenheit mit dem Instrument**

Das gesamte Potenzial des Instruments wird noch nicht voll ausgeschöpft, da sich das Modell noch in einer Probephase befindet. Vor der Einführung von gEm existierte kein anderes Instrument im Unternehmen. Am Anfang entsteht natürlich für alle Beteiligten ein Mehraufwand, der mit der Einführung von SAP reduziert werden soll.

Zum Zeitpunkt der Fallerhebung wurden die Beurteilungs- und Zielvereinbarungsbögen händisch ausgefüllt, was einen sehr hohen administrativen Aufwand bedeutet, nicht nur für den Personalbereich, der den Rücklauf kontrolliert und die Bögen archiviert, sondern auch für Vorgesetzte, die die Formulare an die Personalabteilung schicken müssen. Ab 2004 soll dieser Prozess mit SAP unterstützt werden, die Zielvereinbarung und das Kompetenzmodell sollen vereinfacht werden. Durch diese Straffung soll die Akzeptanz gesteigert werden. Auch bei der Einführung dieses Kompetenz- und Beurteilungssystems ist ersichtlich, dass ein Change-Prozess durchlaufen werden muss, der eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

Eine qualitative Auswertung der Bögen ist auf Grund von knappen Ressourcen zurzeit noch nicht möglich. Dies soll mit der Einführung von SAP geändert werden. Ausserdem ist die Pflege des Kompetenzmodells sehr aufwändig, da sich Kompetenzprofile häufig ändern. Ein Mal pro Jahr werden die Kompetenzen auf ihre Passgenauigkeit hin überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Aus der Learning-Perspektive wird die Entwicklung so eines Modells als unerlässlich angesehen, denn ohne das Instrument kann der strategische Weiterbildungsbedarf nicht systematisch erhoben werden. Es ermöglicht einen Nachweis, wohin die Mitarbeitenden mittels Schulungen gebracht werden, und lässt somit auch Rückschlüsse zu, welchen Beitrag Weiterbildung zum Unternehmenserfolg leistet. Die Leistungen und der Erfolg des Learning-Bereichs können somit transparenter gestaltet werden.

Schlüsselfaktoren bei der Einführung sind eine offene Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung. Neuerungen müssen so gestaltet werden, dass sich diese gut ins tägliche Geschäft einfügen können.

#### **5.4.3.6 Zusammenfassung**

Das Unternehmen hat 2002 den Versuch unternommen, E-Learning systematisch zu verankern. Ein Strategiepapier wurde vom Management verabschiedet, jedoch ist die vollständige Umsetzung noch nicht durchgeführt. Es zeigt sich, dass zwischen der Formulierung einer Strategie und der Implementierung im Alltagsgeschäft ein grosser Unterschied liegt. Dieses Phänomen ist aber keineswegs auf E-Learning beschränkt, sondern in allen Bereichen vorhanden. Obwohl das Thema schulbuchmässig eingeführt wurde, akzeptiert es die Organisation trotzdem noch nicht im gewünschten Masse.

Die Akzeptanz von E-Learning ist augenblicklich nicht auf dem Niveau, welches die Verantwortlichen anstreben. Obwohl es sich bei der Zielgruppe um sehr gut ausgebildete Mitarbeitende handelt, die im Umgang mit dem Computer und dem Internet bestens vertraut sind, liegt der Nutzungsgrad der E-Learning-Angebote unter den Erwartungen. Ein Grund dafür könnte die starke Belastung durch die Mandantenbetreuung im alltäglichen Geschäft sein. Ein geführter Change-Prozess, die konsequente Verbindung von E-Learning-Angeboten mit dem Global Excellence Model und verstärkte Kommunikationsmassnahmen können das Akzeptanzniveau steigern.

Die Bestrebungen, einen Single Point of Entry für alle E-Learning-Kurse zu schaffen, werden vom internationalen Verbund getrieben. Die deutsche Gesellschaft wird sich diesem Projekt anschliessen. Die Einführung einer Lernplattform ist zurzeit kein Top-Thema, obwohl bereits erste Gespräche mit Anbietern und ein Proof of Concept stattgefunden haben. Ziel des Learning-Bereichs ist es, in den nächsten fünf Jahren ein Learning-Management-System im Unternehmen zu platzieren.

Die Einführung von SAP wird einige Prozesse des HR- und Learning-Bereichs optimieren. Zurzeit nehmen administrative Aufgaben einen grossen Teil der Arbeitskraft in Anspruch. Durch die neue Software kann sich auch die Akzeptanz des neuen Kompetenzmodells erhöhen, da der Verwaltungsaufwand sowohl für den Personalbereich als auch für Vorgesetzte gesenkt werden kann.

Das Global Excellence Model, welches eine Adaption der klassischen Balanced Scorecard ist, wurde 2002 gemeinsam mit mehreren anderen Ländern als Beurteilungssystem eingeführt. Zurzeit befindet es sich noch in einer Probephase, zukünftig wird es verstärkt zur Gehaltsfindung herangezogen werden.

## 5.5 Fallstudienvergleich

Im folgenden Kapitel wird für jede der drei dargestellten Fallstudien ein Stärken-Schwächen-Profil für die Bereiche E-Learning, Strategie und Balanced Scorecard erstellt. Im Anschluss daran wird ein Fallstudienvergleich durchgeführt und Schlüsselfaktoren aus den Fallstudien, die in das Vorgehensmodell zur Erstellung einer E-Learning-Scorecard eingeflossen sind, aufgeführt.

### 5.5.1 Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie A

| <b>Stärken E-Learning</b>   | <b>Schwächen E-Learning</b>  |
|---|--|
| Hohe Akzeptanz von E-Learning im Unternehmen                                  | Betreuung der Teilnehmenden in der Selbstlernphase   |
| Strategisch geplante Einführung von E-Learning                                | Ausbildungsbeauftragte   |
| Hohes Budget für E-Learning   | Bei der Einführung von E-Learning waren die Euphorie und die Erwartungen zu hoch                                   |
| Weitervermarktung von selbst produzierten E-Learning-Modulen                  | In einigen Zweigen der Aus- und Weiterbildung konnte E-Learning noch nicht im gewünschten Ausmass verankert werden |
| E-Learning findet in einem Gesamtkonzept statt                                | Selbstlernzentren werden noch verhalten genutzt  |
| Umfangreicher Re-Use der Lernprogramme führte zu mehr Akzeptanz im Management | Für Mitarbeitende ist es noch sehr schwierig, sich unbelastet vom Alltagsgeschäft zum Lernen zurück zu ziehen      |
| Externe Berater wurden für E-Learning hinzugezogen                            | Kein Kommunikationskonzept   |
| Breite Unterstützung vom Management   |  |
| Systematische Überprüfung, ob E-Learning als Methode in Frage kommt           |  |
| Alle Stakeholder wurden mit einbezogen  |  |
|   |  |

| <b>Stärken Strategie</b>   | <b>Schwächen Strategie</b>  |
|--|---|
| Top-down wurde sowohl die Personal- als auch die Bildungsstrategie implementiert | Keine Feedback-Möglichkeiten durch die Mitarbeitenden               |
| Unternehmensstrategie wird im Alltag gelebt                                      | Zu starke Fokussierung auf die Kostenreduktion                      |
| Mitarbeitenden sind die Strategie und die Unternehmensziele bekannt              |   |
| <b>Stärken Balanced Scorecard</b>  | <b>Schwächen Balanced Scorecard</b>                                 |
| Systematische Einführung des Instruments   | Nicht alle Vorstände stehen im selben Masse hinter dem Instrument   |
| Unterstützung von externen Beratern  | Ungleiche Nutzungsintensität in unterschiedlichen Abteilungen       |
| Zu Beginn gab es einen detaillierten Implementierungsplan                        | Keine Ursachen-Wirkungsketten zwischen den einzelnen Zielen         |
| Führungskräfte wurden gezielt geschult   | BSC ist im Unternehmen noch nicht durchgängig entwickelt            |
| BSC wurde als Möglichkeit erkannt, Unternehmen neu auszurichten                  | Kommunikationsmassnahmen wurden nicht für alle Zielgruppen gesetzt  |
|  | Für E-Learning existieren keine speziellen Kennzahlen               |
|  | Akzeptanz des Instruments ist noch nicht auf dem gewünschten Niveau |

*Tabelle 11: Stärken-Schwächen Profil der Fallstudie A*



### 5.5.2 Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie B

| <b>Stärken E-Learning</b>   | <b>Schwächen E-Learning</b>   |
|---|---|
| Unterschiedliche Pilotprojekte zu E-Learning  | Während dem Alltagsgeschäft bleibt nur wenig Zeit für E-Learning        |
| Verantwortung und Entscheidung lagen beim Top-Management                                    | Zu Beginn waren E-Learning-Projekte isolierte technische Einzellösungen |
| Genauere Planung und Einbezug aller organisatorischer Aspekte                               | Konzept des Life-long-Learning ist noch nicht in allen Köpfen verankert |
| Gründung einer zentralen Stelle für alle E-Learning-Angelegenheiten                         | Erstellung von E-Learning-Produkten sehr kostenintensiv                 |
| Breite Akzeptanz von E-Learning im Unternehmen durch Einbezug aller Stakeholder             | Anfangsinvestitionen werden sich nicht amortisieren                     |
| Gründung unterschiedlicher Gremien zum Thema E-Learning                                     |   |
| Diverse Support-Stellen zu E-Learning-Fragen  |   |
| Eine „grosse Lösung“ wurde implementiert  |   |
| Entwicklung didaktischer und technischer Richtlinien  |   |
| Keine Konkurrenz zu traditionellen Methoden, eine Methodenvielfalt wird angestrebt          |   |
| Umfangreiches Kommunikationskonzept für alle Zielgruppen                                    |   |
| E-Learning wird als Instrument gesehen, die Markttauglichkeit der Mitarbeitenden zu sichern |   |
|   |   |
|   |   |

| <b>Stärken Strategie</b>  | <b>Schwächen Strategie</b>   |
|---|--|
| E-Learning-Strategie ist stark an die Ausbildungsstrategie geknüpft               | Übergang von Bottom-up- zum Top-down-Ansatz kann auch negative Auswirkungen für die Aus- und Weiterbildung bringen |
| Alle E-Learning-Massnahmen werden im Hinblick auf eine Strategieerfüllung gesetzt |  |
| Strategie wird durchgängig gelebt   |  |
| Durch das strategische Projekt wurden grössere personelle Ressourcen bewilligt    |  |
| Dem Re-Use von Content wird mehr Beachtung geschenkt                              |  |
| Zentrale Vereinheitlichung der IT   |  |
| <b>Stärken Balanced Scorecard</b>   | <b>Schwächen Balanced Scorecard</b>  |
| Einführung der BSC bewirkte eine Prozessoptimierung                               | Nicht alle Bereiche arbeiten mit der BSC   |
| BSC wird als Kommunikations-, Führungs- und Reportinginstrument genutzt           | Einführung war sehr kostenintensiv   |
| Jeder Mitarbeitende hat persönliche Ziele, die aus der BSC abgeleitet sind        | Qualitative Ziele sind nur sehr schwer messbar und der Erhebungsaufwand ist sehr hoch                              |
| Ursachen-Wirkungsketten für E-Learning sind vorhanden                             | Schwierigkeit, alle Einflussfaktoren auf E-Learning zu isolieren   |
| Gute Akzeptanz des Instruments im Unternehmen                                     | Die vier klassischen Bereiche der BSC scheinen für den Bildungsbereich nicht sehr sinnvoll                         |

*Tabelle 12: Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie B*

### 5.5.3 Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie C

| <b>Stärken E-Learning</b>   | <b>Schwächen E-Learning</b>  |
|---|--|
| Treibende Kraft im Unternehmen vorhanden  | Akzeptanz von E-Learning noch nicht auf dem gewünschten Niveau                   |
| Starke Lobby für E-Learning vom internationalen Verbund                                     | Kein Single Point of Entry, keine Lernplattform                                  |
| Fachbereiche als treibende Kräfte   | Nutzungsrate ist teilweise noch unter den Erwartungen                            |
| E-Learning wird abhängig von den Lernzielen, den Lerninhalten und der Zielgruppe eingesetzt | Andere Lernformen stehen weiterhin im Vordergrund, E-Learning ist eine Ergänzung |
| E-Learning wird als Baukastensystem aufgebaut   | Umsetzungsprozess ist noch nicht abgeschlossen                                   |
| Spezielle Lernarbeitsplätze werden zur Verfügung gestellt                                   | Unterbrechungsrate von E-Learning-Anwendungen ist sehr hoch                      |
| E-Learning ist mit dem Kompetenzmanagementtool verbunden                                    | Keine Kosteneinsparungsziele durch E-Learning festgelegt                         |
| Alle E-Learning-Aktivitäten richten sich nach strategischen Vorgaben                        | Kein eigenes Budget für E-Learning   |
|   | Verhältnis E-Learning zu Präsenzschulungen liegt bei 1:9                         |
| <b>Stärken Strategie</b>  | <b>Schwächen Strategie</b>   |
| Ausgearbeitetes Strategiepapier   | Unwissenheit über das Thema ist im Unternehmen noch sehr hoch                    |
| Neue Medien wurden so in der Aus- und Weiterbildung verankert                               | Hemmschwellen sind in allen Zielgruppen vorhanden                                |
| Rückhalt vom Management   | Keine aktive Kommunikation über das Thema im Unternehmen                         |
| Klare Zielformulierungen  | Change-Prozess im Personalbereich noch nicht abgeschlossen                       |
| Strategie von den Entscheidungsträgern  |  |

|  |  |
|--|--|
| verabschiedet  |  |
| Klarer Bezug zur Unternehmensstrategie                     |  |
| Auf internationaler Ebene existiert eine E-Learning-Vision |  |
| Internationale Gremien, die sich mit E-Learning befassen   |  |
| <b>Stärken Balanced Scorecard</b>                          | <b>Schwächen Balanced Scorecard</b>                                    |
| Einführung durch einen Top-Management-Prozess              | Einführung nur für die Fachbereiche, nicht für die Verwaltungsbereiche |
| Schaffung von Transparenz                                  | Spezielle E-Learning-Ziele wurden nicht abgeleitet                     |
| Spezifikationen waren möglich                              | Gesamtes Potenzial wird noch nicht ausgeschöpft                        |
| Alle Stakeholder wurden mit einbezogen                     | Hoher administrativer Aufwand  |
| Basis für Beurteilungssystem                               | Qualitative Auswertung noch nicht möglich                              |
|  | Pflege sehr aufwendig  |

*Tabelle 13: Stärken-Schwächen-Profil der Fallstudie C*

#### 5.5.4 Fallstudienvergleich

Der folgende Fallstudienvergleich wird auf den Ebenen E-Learning, Strategie und Balanced Scorecard durchgeführt. Die Bewertung der einzelnen Kriterien erfolgt mittels der Symbole

- + für Kriterium wird mit Sehr Gut – Benchmark bewertet,
- ~ für Kriterium ist vorhanden – ausbaufähig,
- – für Kriterium sollte im Unternehmen überdacht werden.

### 5.5.4.1 Fallstudienvergleich auf der Ebene E-Learning

| Kriterium   | Unternehmen A | Unternehmen B | Unternehmen C |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Planung   | +             | +             | ~             |
| Treiber   | +             | +             | +             |
| Einbezug aller Stakeholder                                    | +             | +             | ~             |
| Re-Use der Lernprogramme                                      | +             | ~             | -             |
| Systematische Überprüfung des Aus- und Weiterbildungsangebots | +             | +             | ~             |
| Akzeptanz   | ~             | ~             | -             |
| Kommunikation   | -             | +             | -             |
| Anteil von E-Learning an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen     | ~             | +             | -             |
| Support für E-Learning-Fragen                                 | ~             | +             | -             |
| Klare Zielsetzungen für E-Learning                            | +             | +             | ~             |
| Verankerung von E-Learning im Unternehmen                     | ~             | +             | -             |
| <b>Gesamtbewertung</b>  | ~+            | +             | ~-            |

Tabelle 14: Fallstudienvergleich auf der Ebene E-Learning

Im Unternehmen B wurde der Planung von E-Learning die meiste Aufmerksamkeit geschenkt, alle Stakeholder wurden von Anfang an in den Prozess mit einbezogen. Durch die Einführung einer „grossen E-Learning-Lösung“ wurden alle Aus- und Weiterbildungsbereiche des Unternehmens zeitgleich mit E-Learning-Anwendungen versehen. Das Partnerunternehmen A verfolgte ebenfalls ein sehr systematisches Vorgehen bei der Einführung von E-Learning, jedoch wurde in einem ersten Schritt nur ein Teilbereich der Aus- und Weiterbildung mit E-Learning-Elementen bereichert. Das Unternehmen C ist das noch am wenigsten weit vorgeschrittene Unternehmen in Sachen E-Learning der untersuchten Partner. Es befindet sich in einigen Bereichen noch in der Pilotphase.

In allen drei Unternehmen hat sich gezeigt, dass ein Treiber für das Thema E-Learning im Unternehmen von grosser Wichtigkeit ist. Je grösser die eingebundene Zahl an Mitarbeitenden ist, desto eher kann sichergestellt werden, dass das Thema im Unternehmen aktuell bleibt.

Die Unternehmen A und B legen beide grossen Wert auf eine Wiederverwendbarkeit der produzierten E-Learning-Module. Dieses Vorgehen schafft eine hohe Akzeptanz bei Vorgesetzten, die ein Budget für E-Learning bewilligen müssen. Unternehmen A hat es geschafft, ein eigenes Geschäftsmodell für den Re-Use von Content zu entwickeln.

Obwohl beinahe alle interviewten Partner von einer sehr hohen Akzeptanz von E-Learning gesprochen haben, sind die Akzeptanzwerte noch nicht konstant über unterschiedliche Zielgruppen oder hierarchische Ebenen hinweg. Im Unternehmen C liegen die Werte noch weit hinter den Erwartungen der Aus- und Weiterbildungsabteilung. Eine breite Sicherung der Akzeptanz von E-Learning wird wohl noch in den kommenden Jahren ein wichtiges Thema für alle drei untersuchten Unternehmen sein.

Das Unternehmen B besticht durch ein ausgefeiltes Kommunikationskonzept, welches sich über alle hierarchischen Ebenen im Unternehmen gezogen hat. Allerdings ist zu sagen, dass ein beträchtliches Geld- und Zeitbudget in die Kommunikationsmassnahmen geflossen sind.

Zusammenfassend zu dieser Vergleichsebene ist zu sagen, dass in den Unternehmen A und B E-Learning sicher in der Aus- und Weiterbildung verankert und aus den unterschiedlichen Bereichen nicht mehr weg zu denken ist. Das Unternehmen C ist auf diesem Weg noch nicht so weit. Durch den starken internationalen Verbund allerdings, in dem E-Learning sehr hoch angesehen ist, wird die Verankerung des Themas in den kommenden Jahren stetig voran schreiten.

### 5.5.4.2 Fallstudienvergleich auf der Ebene Strategie

| Kriterium  | Unternehmen A | Unternehmen B | Unternehmen C |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Verknüpfung E-Learning-Strategie mit übergeordneten Strategien | +             | +             | +             |
| Feedbackmöglichkeiten der Mitarbeitenden                       | –             | –             | –             |
| Rückhalt vom Management  | +             | +             | +             |
| Kommunikation der Strategie                                    | ~             | +             | ~             |
| Abstimmung der E-Learning-Tätigkeiten auf die Strategie        | +             | +             | +             |
| <b>Gesamtbewertung</b>   | ~             | +             | ~             |

*Tabelle 15: Fallstudienvergleich auf der Ebene Strategie*

In allen drei Unternehmen werden die gesetzten E-Learning-Aktivitäten stringent aus übergeordneten Strategien abgeleitet, die verfolgte E-Learning-Strategie ist fest mit der Aus- und Weiterbildungsstrategie der einzelnen Unternehmen verknüpft. Planlose Handlungen im Bereich E-Learning konnten in den untersuchten Unternehmen nicht festgestellt werden. Auffallend war, dass in allen drei Unternehmen das Management hinter den E-Learning-Projekten gestanden ist.

Bei der Strategiekommunikation zeigen sich jedoch noch Mängel auf. Viele der Befragten auf Managementebene meinen, dass die Strategie im Unternehmen gekannt und auch gelebt wird, bei Nachfragen auf unteren hierarchischen Ebenen zeigt sich jedoch, dass dies nicht so ausgeprägt ist, wie es vom Management gerne gesehen wäre. Die Transparenz von strategischen Entscheidungsprozessen ist noch nicht so hoch, wie vom Management gerne gesehen.

In allen drei Unternehmen hat sich gezeigt, dass die Strategieprozesse noch immer Sache des Top-Managements sind. Die Mitarbeitenden der Unternehmen können in keiner Weise auf diesen Prozess Einfluss nehmen. Dies mag auch ein Grund dafür sein, dass es eine Lücke zwischen der Strategieformulierung und der tatsächlichen Implementierung in allen drei Unternehmen gibt.

### 5.5.4.3 Fallstudienvergleich auf der Ebene Balanced Scorecard

| Kriterium                                    | Unternehmen A | Unternehmen B | Unternehmen C |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Einführung des Instruments                   | ~             | +             | ~             |
| Ursachen-Wirkungsbeziehungen von E-Learning  | –             | ~             | –             |
| Akzeptanz des Instruments                    | ~             | +             | ~             |
| Anpassungsmöglichkeiten des Instruments      | ~             | ~             | ~             |
| Ausschöpfen des Potenzials des Instruments   | ~             | ~             | –             |
| Umgang mit dem Instrument im Alltagsgeschäft | ~             | +             | ~             |
| Kennzahlen für E-Learning                    | ~             | ~             | –             |
| <b>Gesamtbeurteilung</b>                     | ~             | ~             | ~             |

*Tabelle 16: Fallstudienvergleich auf der Ebene Balanced Scorecard*

In allen drei untersuchten Unternehmen wurde die BSC mittels einer Top-down-Entscheidung eingeführt. Im Unternehmen B wurde die Einführung am planvollsten vollzogen. In den Unternehmen A und C ist die Akzeptanz des Instruments noch nicht auf dem gewünschten Niveau, viele Bereiche nutzen es nur verhalten. Ein Grund hierfür könnte in einer unzureichenden Kommunikationspolitik während der Einführung liegen. Jedoch ist anzumerken, dass in diesen beiden Unternehmen die Einführung erst vor kurzem stattgefunden hat und zum Erhebungszeitpunkt die Erprobungsphase noch nicht vollständig abgeschlossen war.

Nur Unternehmen B arbeitet im E-Learning-Bereich mit Ursachen-Wirkungsketten. Es ist auch jenes Unternehmen, welches die Potenziale des Instruments am weitesten ausnützt. Jedoch ist die Aufstellung einer E-Learning-Scorecard, wie sie im Kapitel 6 dieser Arbeit beschrieben wird, in keinem der untersuchten Unternehmen vorgefunden worden. Auch die Kennzahlen für E-Learning beschränken sich auf pädagogische



Kennzahlen wie z.B. die gewünschte Nutzungsrate oder die Zufriedenheit mit den E-Learning-Modulen. Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge, wie sie im kommenden Kapitel aufgezeigt werden, wurden in keinem der drei Unternehmen näher betrachtet.

#### 5.5.4.4 Zusammenfassung des Fallstudienvergleichs

Als Abschluss der Darstellung der empirischen Untersuchung werden zusammenfassend Schlüsselfaktoren in den Bereichen E-Learning, Strategie und Balanced Scorecard aus den Fallstudien abgeleitet:

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>E-Learning</b> | Rückhalt vom Top-Management   |
|                   | Starker Treiber des Themas ist im Unternehmen vorhanden                                 |
|                   | Gute Planung und Einbezug aller Stakeholder von Anfang an                               |
|                   | Gründung von Gremien, die sich mit dem Thema befassen und auch Entscheidungen absichern |
|                   | Pilotprojekte zu E-Learning   |
|                   | Einbau von E-Learning in ein Gesamtkonzept  |
|                   | Breit angelegte Kommunikationsmassnahmen  |
|                   | Gründung von Support-Stellen  |
| <b>Strategie</b>  | Verknüpfung der E-Learning-Massnahmen mit übergeordneten Strategien                     |
|                   | Kommunikation der Strategie und Ziele an alle Mitarbeitenden                            |
|                   | Hauptaugenmerk liegt auf der Umsetzung der Strategie                                    |
|                   | Laufende Überprüfung der strategischen Vorgaben   |
|                   | Entwicklung eines geeigneten Strategiemessinstruments                                   |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Balanced Scorecard</b> | Top-Management steht hinter der Einführung         |
|                           | Detaillierte Planung über alle Bereiche            |
|                           | Einbezug aller Stakeholder                         |
|                           | Transparente Darstellung der Unternehmensziele     |
|                           | Gezielte Kommunikationsmassnahmen                  |
|                           | Ausschöpfen der Potenziale des Instruments         |
|                           | Herunterbrechen der Ziele bis auf Mitarbeiterebene |

*Tabelle 17: Abgeleitete Schlüsselfaktoren für E-Learning, Strategie und BSC*

Unternehmen B ist das am weitesten vorangeschrittene Unternehmen in allen drei Bereichen, E-Learning, Strategie und Balanced Scorecard. Dies liegt wahrscheinlich auch daran, dass sich dieses Unternehmen schon seit mehreren Jahren mit den Themen E-Learning und Balanced Scorecard befasst. Der Beschluss vom Top-Management, E-Learning den Status eines strategischen Projekts zu verleihen, hat dem Thema einen grossen Aufschwung im Unternehmen gebracht, welcher mit einem erhöhten Kontingent an personellen und finanziellen Ressourcen gekoppelt war.

In allen drei untersuchten Partnerunternehmen waren E-Learning-Aufgaben dem Personalbereich zugeordnet. Alle drei Unternehmen haben versucht, ihre E-Learning-Aktivitäten im Unternehmen auf unterschiedliche Weise zu messen. Zwei der drei Unternehmen haben einen erheblichen Aufwand betrieben, ihr existierendes Ausbildungsprogramm nach Potenzialen für den Einsatz von E-Learning zu scannen. Jedoch fand die Erheberin der Fallstudien in keinem der drei Unternehmen ein Vorgehensmodell vor, wie E-Learning mit den Geschäftsprozessen verknüpft wurde, was in der Theorie aber auch in der Praxis häufig als Erfolgsfaktor für E-Learning genannt wird. Dies lässt die Vermutung zu, dass auf diesem Gebiet pädagogische Gesichtspunkte weit vor betriebswirtschaftlichen stehen. Im Modell zur Erstellung einer E-Learning-Scorecard, welches im kommenden Kapitel vorgestellt wird, soll eine betriebswirtschaftliche Betrachtung zum Thema Messbarkeit von E-Learning-Aktivitäten aufgezeigt werden.

## 6 Vorgehensmodell zur Entwicklung einer E-Learning-Scorecard

*What gets measured gets done.*

*Maison Haire*

Im Folgenden wird ein Vorgehensmodell formuliert, das einerseits aus der dargestellten Theorie, andererseits aus den erhobenen Fallstudien bzw. den Schlüsselfaktoren der Bereiche E-Learning, Strategie und Balanced Scorecard abgeleitet ist. Ziel des Modells ist es, ein mögliches Vorgehen zur Entwicklung, Kommunikation und Umsetzung einer strategischen Ausrichtung von E-Learning darzustellen und geeignete Kenngrößen für den Bereich, die in eine E-Learning-Scorecard einfließen können, zu entwickeln. Es wurde bewusst eine Branche gewählt, die in der Fallstudien-darstellung des Kapitels 5 nicht vorgekommen ist.

Da die BSC aber immer unternehmensindividuell zu gestalten ist und immer spezifische Ursachen-Wirkungszusammenhänge entstehen, ist es nicht möglich, idealtypische Balanced Scorecards für verschiedene Funktionsbereiche zu entwickeln. Stattdessen können aber einige Überlegungen angestellt werden, die für den Aufbau, die Kommunikation und die Umsetzung einer BSC für einen Funktionsbereich bzw. für E-Learning relevant sind.

Das Unternehmen XY steht vor schwierigen Zeiten. Als Telekommunikationsanbieter hat sich die Konkurrenz am Markt drastisch verschärft, gesetzliche Regelungen haben den Markt für neue Anbieter geöffnet. Dadurch entstand ein erheblicher Wettbewerbsdruck, Kunden wechselten zu neuen Anbietern, die mit einer Niedrigpreisstrategie in den Markt drängen. Auch der interne Kostendruck steigt jährlich an (vgl. Kapitel 1.1).

Der Vorstand erkennt diese neuen Gegebenheiten und bestellt externe Berater ins Haus, die die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie begleiten sollen.

Die Berater schlagen vor, zur Neugestaltung der Unternehmensstrategie auch die Meinungen von weiteren Führungskräften im Unternehmen einzuholen. Zwei Vorstände sind gegen diesen Vorschlag, da sie bis jetzt ja immer „alleine“ die strategische Ausrichtung des Unternehmens festgelegt haben. Nach einer heissen Diskussion unter den Vorstandsmitgliedern wird dem Vorschlag der Beratungsfirma aber schlussendlich zugestimmt.

Ein Workshop wird einberufen, an dem alle Führungskräfte des Unternehmens bis auf Gruppenleitererebene teilnehmen. Zusätzlich werden während drei Wochen Briefkästen im Unternehmen platziert, in die alle Mitarbeitenden Vorschläge zur Neugestaltung einwerfen können. Dieses Medium wird rege genutzt und es gehen weit über 100

Anregungen ein. Alle Ergebnisse werden von den externen Beratern gesammelt und ausgewertet. Daraus entsteht ein Dokument, welches als Vorbereitung in den ersten Strategieworkshop des Vorstandteams eingebracht wird (vgl. Kapitel 2.5.3).

Zusätzlich wurde vor dieser Sitzung bereits eine Markt- und Unternehmensanalyse erstellt, in der die Chancen und Risiken bezogen auf die Umwelt sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens dargestellt werden. In der internen Analyse des Unternehmens kam u.a. heraus, dass auf der Personalentwicklung ein hoher Kostenblock lastet, der unbedingt gekürzt werden muss. Ausserdem ergab die Mitarbeiterbefragung, dass die Time-to-market der Aus- und Weiterbildung verkürzt werden soll und dass der Wunsch besteht, dass Inhalte aktueller und schneller bei den Mitarbeitenden ankommen sollen. Des Weiteren hat die Analyse ergeben, dass vor drei Jahren zwar eine Lernplattform angeschafft wurde, die Nutzungsrate der Plattform aber unter den gewünschten Zahlen liegt.

In der Strategiesitzung kommen all die Fakten auf den Tisch und der HR-Vorstand unter Druck. Er erkennt die Lage aber rechtzeitig und geht in die Offensive: Er schlägt seinen Kollegen vor, eine Person einzustellen, die mit der gesamten Reorganisation des Aus- und Weiterbildungsangebots, insbesondere mit der Vorantreibung elektronischer Medien, beauftragt wird und die Personalentwicklung nach den strategischen Unternehmensvorgaben ausrichten soll. Nach einer kurzen Diskussion stimmen die anderen Vorstände dem Vorschlag zu.

In den kommenden Strategiewshops wird die Neuausrichtung des Unternehmens formuliert und abgesehen. Parallel fällt die Entscheidung, dass die Balanced Scorecard, die bereits seit einigen Jahren erfolgreich als Strategiekommunikations- und -messinstrument verwendet wird, an die Neuerungen angepasst wird. Das Beratungsunternehmen formuliert ein strategisches Programm zur Umsetzung der Unternehmensstrategie und für die Neugestaltung der BSC (vgl. Kapitel 2.8 und 2.9). Die Controllingabteilung übernimmt die operative Aufgabe, die BSC für das Gesamtunternehmen zu erstellen.

In einem ersten Schritt werden gemeinsam mit den jeweiligen Verantwortlichen Strategien für die Funktionsbereiche aus der Unternehmensstrategie heruntergebrochen (vgl. Kapitel 2.6.3 und 2.7). Die zentrale Controllingabteilung veranstaltet Workshops mit Verantwortlichen aus den Funktionen, um geeignete Kenngrößen für die BSC zu entwickeln.

Gleichzeitig wird die Stelle des Reorganisators für den Personalentwicklungsbereich ausgeschrieben. Nach einigen Wochen wird die passende Person für den Job eingestellt. Sie besitzt eine fundierte wirtschaftliche Ausbildung und hat bereits mehrere Jahre Erfahrung in der Personalentwicklung und mit Personalcontrolling.

Die Person (nachfolgend Reorganisator genannt) steht vor einer schwierigen Aufgabe, denn bei der Neugestaltung der gesamten Personalentwicklung sind viele Stakeholder beteiligt und schon im Vorfeld kommt es zu Meinungsverschiedenheiten (vgl. Kapitel 2.10). Um sicherzustellen, dass alle Meinungen gleichberechtigt gehört werden, wird ein Steuerungs-Committee eingerichtet, welches mit den zentralen Stakeholdern besetzt wird. Darunter fallen der HR-Vorstand, der Leiter der Personalabteilung, der Gruppenleiter der Personalentwicklung, je ein Vertreter des Betriebsrats, der Trainer, der IT und der einzelnen Fachabteilungen, darunter der Leiter des Call Center, die die Hauptabnehmer des Personalentwicklungsangebots sind, und natürlich der Reorganisator der Personalentwicklung.

Für die erste Sitzung des Steuerungs-Committees hat der Reorganisator eine detaillierte Aufstellung des gesamten Aus- und Weiterbildungsangebots, inklusive den zurzeit angebotenen E-Learning-Modulen, erstellt. Beim Treffen werden die beteiligten Personen mit der Frage konfrontiert, welchen Beitrag die Personalentwicklung und E-Learning leisten können, damit die in den BSCs des Gesamtunternehmens bzw. der Funktionsbereiche formulierten Ziele erreicht werden. Es wird beschlossen, dass die Reorganisation zuerst in einem Teilbereich, nämlich dem Call Center des Unternehmens, das zurzeit mit einigen Problemen zu kämpfen hat, begonnen wird, damit man nach Abschluss des Projekts von den Erfahrungen profitieren kann und weitere Schritte für das Gesamtunternehmen abgeleitet werden können. Des Weiteren wird beschlossen, dass E-Learning auf keinen Fall lösgelöst von anderen Aus- und Weiterbildungsmethoden betrachtet wird, sondern in einem umfassenden Personalentwicklungskonzept verankert sein muss. Es wird festgelegt, dass das gesamte Aus- und Weiterbildungsprogramm des Call Center auf die gegebenen Potenziale zum Einsatz neuer Medien gescannt wird. Stellt E-Learning eine geeignete Alternative zu traditionellen Methoden dar, wird ihm der Vorzug gegeben.

Ein genauer Zeitplan wird für das Projekt erstellt, alle Ergebnisse müssen dem Steuerungs-Committee vorgelegt werden. Bis zum kommenden Meeting sollen konkrete Vorschläge erarbeitet werden, um neue Medien im Aus- und Weiterbildungsprogramm des Call Center systematisch zu verankern.

Dem Meeting folgt eine genaue Analyse der Aus- und Weiterbildung im Call Center. Die Grundausbildung für neue Mitarbeitende dauert bis jetzt drei Wochen, was deutlich über dem Durchschnitt von anderen Telekommunikationsanbietern liegt. Die gesamte Produktpalette des Unternehmens wird den neuen Call-Center-Mitarbeitenden in einem Präsenzseminar beigebracht. Als Unterstützung zur ihrer täglichen Arbeit erhalten sie einen Ordner, jedoch gestaltet sich das Aktualisieren äusserst schwierig. Das unternehmensspezifische IT-System wird ebenfalls in einer Präsenzschulung im Labor gelehrt, zusätzlich existiert ein E-Learning-Kurs zu dem Thema. Das Erlernen des korrekten Umgangs mit dem Kunden und das Telefontraining erfolgen in einem traditionellen Seminar in der dritten Ausbildungswoche.

Wie alle Bereiche des Unternehmens ist auch der Leiter des Call Center, welches zurzeit 70 Mitarbeitende beschäftigt (diese Zahl soll aber ausgebaut werden), zur Kostenreduktion angehalten. Der Reorganisator bekommt noch weitere Informationen über den Bereich: So scheinen die Mitarbeitenden eher demotiviert und lustlos zu sein, bei der Helpline bestehen massive Probleme, da die Kundenzufriedenheit in den letzten Monaten rapide gesunken ist und die Vertragskündigungen stark zugenommen haben.

Der Reorganisator sieht die Neugestaltung des Ausbildungsangebots im Call Center als grosse Herausforderung an, da die Abteilung innerhalb des Unternehmens eine wichtige Rolle einnimmt und ein Hauptabnehmer von Ausbildungsangeboten ist. Der E-Learning-Bereich könnte sich mit der Lösung der Probleme innerhalb des Unternehmens einen hervorragenden Namen machen. So beschliesst er, dem Leiter des Call Center einen Besuch abzustatten.

Aus der Funktionsbereichsstrategie des Call Center werden die folgenden Kernpunkte abgeleitet, die für die Personalentwicklung entscheidend sind:

- Steigerung der Effizienz und Effektivität interner Prozesse
- Konsequente Ausrichtung am Kunden und Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung
- Bedarfsgerechte und systematische Qualifizierung der Mitarbeitenden um eine bestmögliche Kundenbetreuung gewährleisten zu können
- Konsequente Orientierung an den Wertschöpfungsketten des Bereichs

Der Reorganisator hat ein achtteiliges Vorgehen ausgearbeitet, nach dem die Reorganisation der Aus- und Weiterbildung im Call Center ablaufen soll.



Abbildung 35: Prozessschema für die Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung im Call Center

Im ersten Meeting mit dem Call-Center-Leiter stellt der Reorganisator seine interne Analyse nochmals vor und der Call-Center-Leiter seine Probleme. Am Ende des Gesprächs stimmt der Call-Center-Leiter den Plänen vom Reorganisator zu, E-Learning in der Abteilung stärker an die Wertschöpfungsketten zu binden und die strategische Verankerung mittels einer Ursachen-Wirkungskette und einer E-Learning-Scorecard für das Call Center darzustellen. Als Ziele werden die Steigerung der Nutzungsrate der Lernplattform, die Einsparung von Präsenzschtulungstagen sowie die Verkürzung der Einarbeitungszeit festgelegt.

Die drei Hauptprozesse im Call Center stellen sich folgendermassen dar:



Abbildung 36: Vertragsverlängerungsprozess

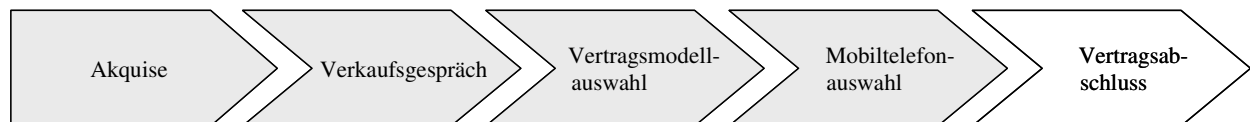


Abbildung 37: Akquiseprozess von Neukunden

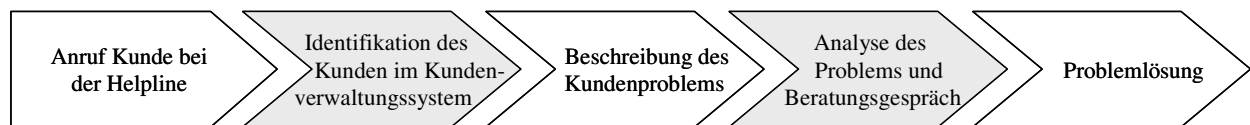


Abbildung 38: Beratungsprozess an der Helpline

Jene Prozessschritte, die grau markiert sind, werden mit einem Blended-Learning-Ansatz (Kombination von E-Learning und Präsenzseminaren) oder E-Learning unterstützt. Dafür ist es notwendig, zwei neue Kurse zu konzipieren. Der erste Kurs soll die gesamte Produktpalette sowie das Bonussystem für Kunden und die möglichen Vertragsmodelle beinhalten. Dieser Kurs wird als WBT auf der Lernplattform laufen, da so auch dem Problem mit der Aktualisierung der Inhalte vorgebeugt werden kann. Die Ordner für die Mitarbeitenden sollen abgeschafft werden, die Mitarbeitenden sollen mit dem System die Problemlösung für den Kunden unterstützen. Gleichzeitig werden drei Tage Präsenzseminar bei der Grundausbildung eingespart. Als zweiter E-Learning-Kurs wird das Telefontraining neu konzipiert, dadurch kann ein Tag eingespart werden. Die Schulung der Systembedienung bleibt unverändert.

Der Call-Center-Leiter ist von den Vorschlägen des Reorganisators begeistert und stimmt einer Investition in E-Learning zu. Die beiden neu zu konzipierenden Kurse werden von externen Agenturen produziert.



Der Prozess zum Aufbau und zur Kommunikation der E-Learning-Scorecard für das Call Center stellt sich wie folgt dar:

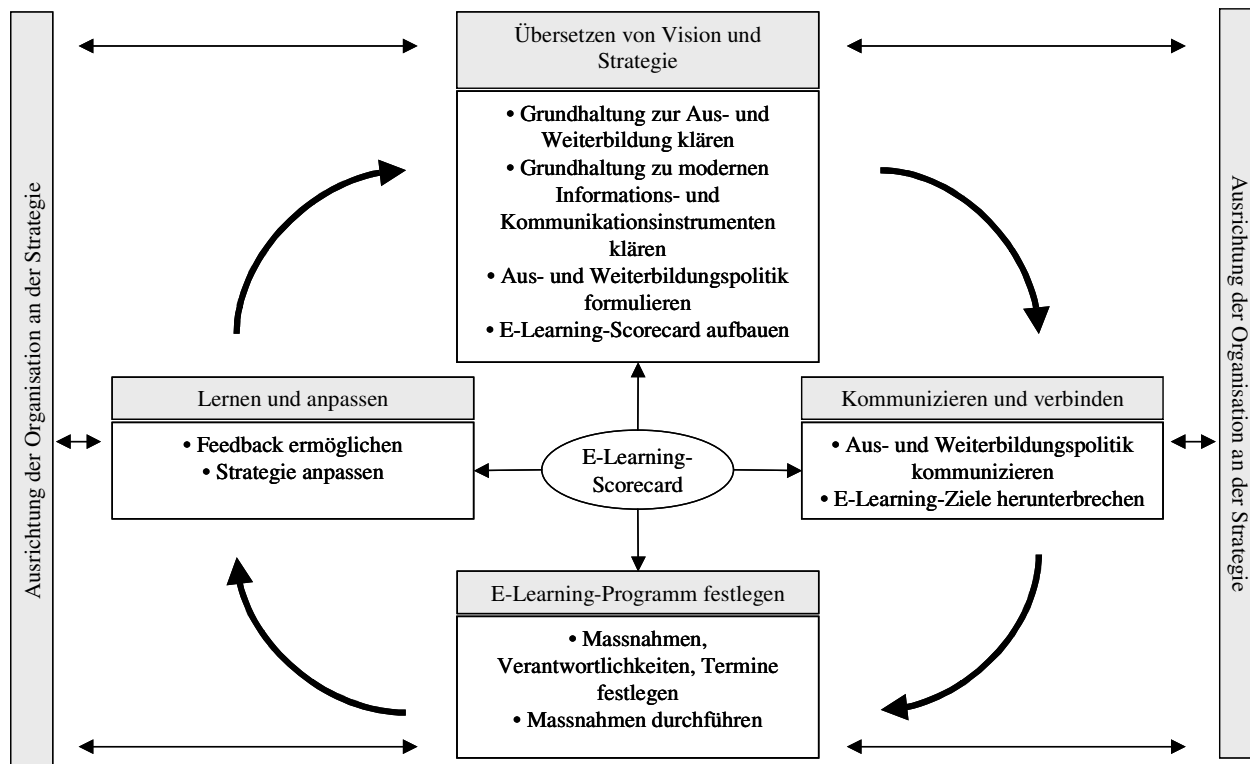


Abbildung 39: Managementsystem und E-Learning-Scorecard

Ziel der E-Learning-Scorecard für das Call Center ist es, den langfristigen Erfolg und die Kundenorientierung zu steuern und somit auch einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Für die Formulierung einer E-Learning-Scorecard ist es daher notwendig, konkrete Erfolgsdimensionen zu ermitteln.

Nachdem die Prozesse aufgezeigt und die konkreten E-Learning-Massnahmen beschlossen wurden, erstellt der Reorganisator gemeinsam mit dem Call-Center-Leiter eine Ursachen-Wirkungskette für E-Learning und Blended Learning im Call Center. Diese hat folgendes Aussehen:

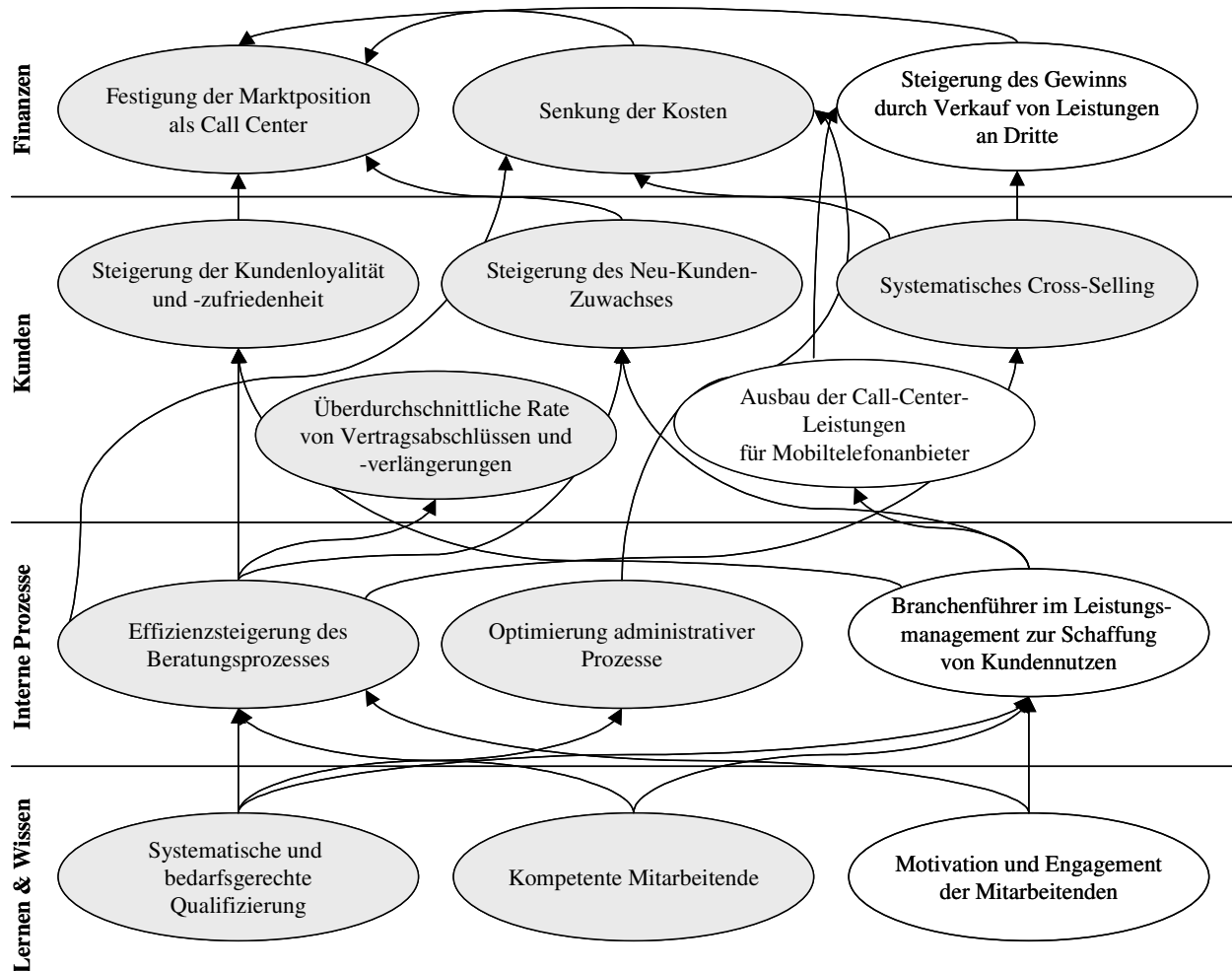


Abbildung 40: Die Ursachen-Wirkungskette von E-Learning im Call Center

Jene Felder, die grau hinterlegt sind, werden direkt von den geplanten E-Learning-Massnahmen beeinflusst, die Bereiche, die weiss gehalten sind, werden indirekt von E-Learning (z.B. durch die Blended-Learning-Massnahmen) tangiert.

Die ersten Ergebnisse werden dem Steuerungs-Committee vorgelegt und von diesem abgesegnet.

Sofort nachdem mit der Neugestaltung der Aus- und Weiterbildung des Call Center begonnen wurde, wurde ein umfassender Kommunikationsplan ins Leben gerufen (vgl. Kapitel 4.5.2). Alle neuen Mitarbeitenden des Call Center werden bereits beim im Unternehmen üblichen Welcome Day mit der Lernplattform vertraut gemacht und bekommen eine Mappe mit allen wichtigen Informationen zum Unternehmen, dem Call Center und den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten überreicht. Die bereits etablierten Mitarbeitenden werden mittels E-Mail und der Mitarbeiterzeitschrift über die Neuerungen informiert, zusätzlich findet eine einstündige Veranstaltung statt. Auch das Führungsteam bleibt kontinuierlich über das Steuerungs-Committee über die Fortschritte des Projekts informiert.

Nachdem die Ursachen-Wirkungszusammenhänge aufgezeigt wurden, werden gemeinsam mit dem Controlling und in Anlehnung an die strategischen Unternehmensvorgaben Massnahmen zur Zielerreichung und die dazu passenden Kennzahlen entwickelt. Die endgültige E-Learning-Scorecard für das Call Center hat folgendes Aussehen:

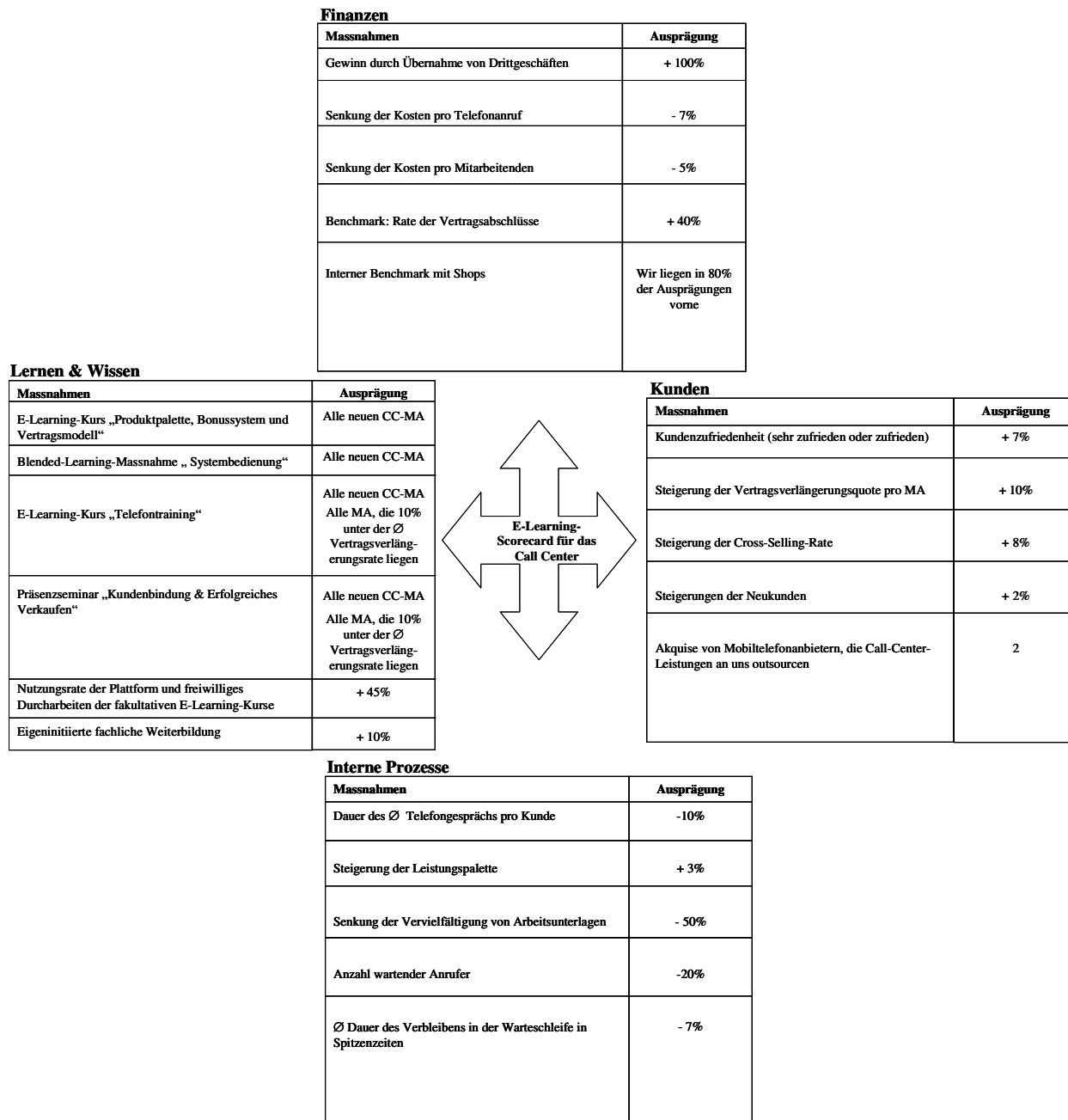


Abbildung 41: Die E-Learning-Scorecard für das Call Center

Man einigt sich, dass die Kennzahlen quartalsmässig erhoben werden und nach jeder Auswertung eine Besprechung im Steuerungs-Committee stattfindet, in der die Ergebnisse analysiert und die Zusammenhänge überprüft werden.

Die BSC wird vom Call-Center-Leiter auch für die jährliche Bonusausschüttung an die Mitarbeitenden herangezogen. Alle Ziele des Funktionsbereichs werden bis auf Mitarbeiterziele heruntergebrochen, somit sind alle Mitarbeitende über ihre Aufgaben und ihren Wertbeitrag zum Call-Center-Erfolg informiert und können ihre Anstrengungen darauf ausrichten.

Das Pilotprojekt bringt dem Reorganisator einen grossen Bekanntheitsgrad im Unternehmen und auch das Vorstandsteam honoriert die Anstrengungen. Die erste Ergebnisüberprüfung findet in drei Monaten statt, bis dahin läuft das Pilotprojekt. Der Vorstand entscheidet, dass bei einem positiven Abschluss auch weitere Funktionsbereiche mit einer E-Learning-Scorecard ausgestattet werden sollen und dies eine Budgeterhöhung für den E-Learning-Bereich bedeutet.

Als Abschluss soll das komplette Vorgehen zur Erstellung des Modells für die E-Learning-Scorecard für das Call Center nochmals übersichtlich dargestellt werden:

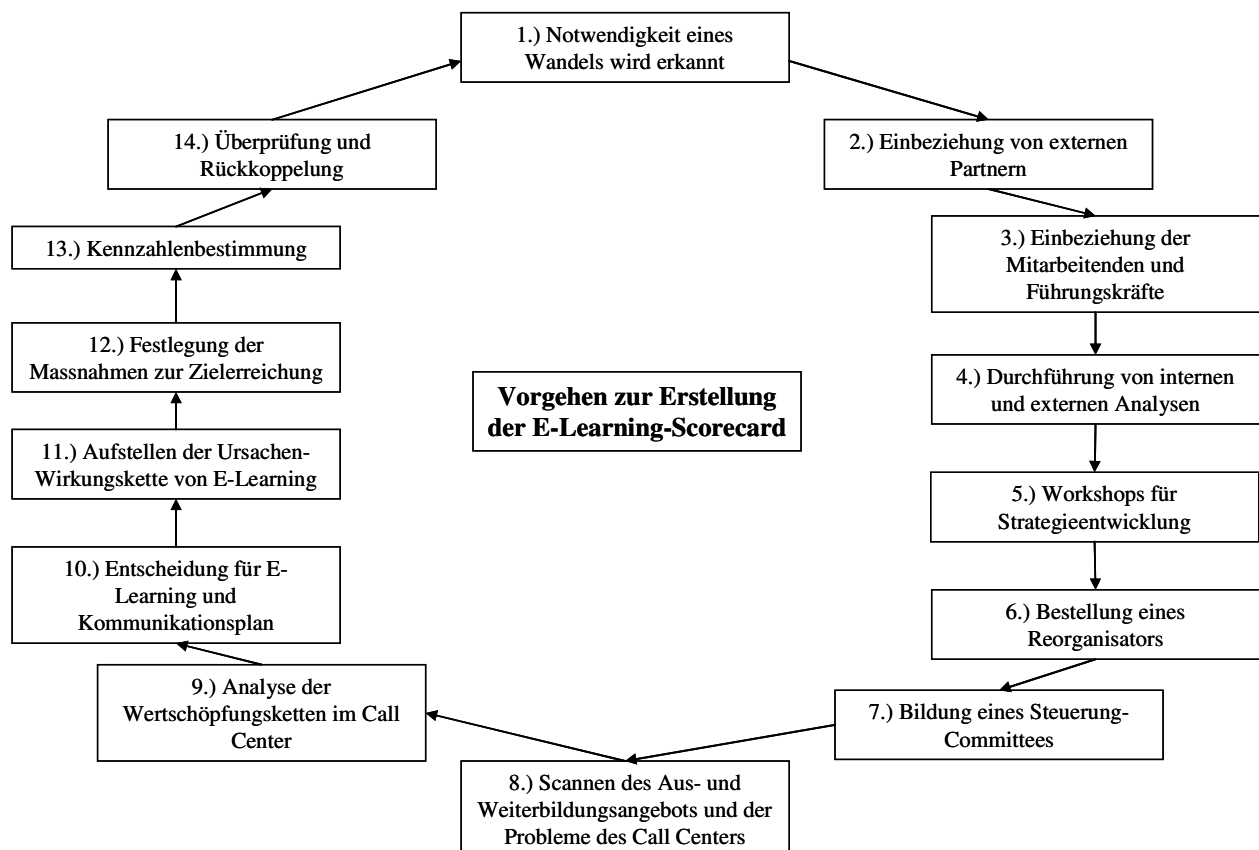


Abbildung 42: Vorgehen bei der Erstellung der E-Learning-Scorecard

## 7 Zusammenfassung, kritische Würdigung und Ausblick

*Anfang und Ende sind unter sich verwandt,  
doch ist der Anfang blind, das Ende hat es erkannt.*

*Friedrich Rückert*

Im letzten Kapitel sollen die aus der theoretischen und methodischen Arbeit gewonnenen Ergebnisse zur Entwicklung einer E-Learning-Scorecard zusammengefasst werden. Daran schliesst sich eine kritische Würdigung an, um den durch die Arbeit erzielten Forschungsfortschritt zu bewerten. Ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf schliesst dieses Kapitel ab.

### 7.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit stellt dar, wie E-Learning in Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt und wie dies überprüft werden kann. Es wurde gezeigt, wie die Forschungslücke, die im Kapitel 1.1 und 1.2 aufgezeigt wurde, durch die Aufstellung einer E-Learning-Scorecard geschlossen werden kann. Durch eine strategische Integration neuer Medien in die Aus- und Weiterbildungsprogramme von Unternehmen bzw. durch die Aufstellung von Ursachen-Wirkungszusammenhängen kann der Beitrag von E-Learning zu Wertschöpfungsketten dargestellt und gemessen werden.

Die Ergebnisse der Global Human Capital Survey 2002/3 liefern eine Begründung, warum E-Learning von übergeordneten Strategien abgeleitet sein muss, warum es unabdingbar ist, ein aussage- und durchschlagskräftiges Kommunikationskonzept für E-Learning und die damit verbundenen Change-Management-Programme auszuarbeiten und warum es für eine E-Learning-Abteilung notwendig ist, aktiv die Gestaltung der E-Learning-Massnahmen im Unternehmen voranzutreiben. Auch das erhobene Resultat, dass Unternehmen mit einer dokumentierten Personalstrategie einen um 35% höheren Umsatz pro Mitarbeitenden aufweist, ist ein Beleg für die Erstellung der E-Learning-Scorecard für das Call Center.

In den Kapiteln 2, 3 und 4 wird die theoretische Grundlage für die Entwicklung der E-Learning-Scorecard gelegt. Das Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Management- und Strategiebegriff, den Entwicklungslinien des strategischen Managements, unterschiedlichen Strategieschulen, Typen von Strategien und der Strategieintegration. Im Abschnitt der Strategieimplementierung werden unterschiedliche Methoden vorgestellt, wie möglichst sichergestellt werden kann, dass der Umsetzungsprozess von Strategien nicht ins Stocken gerät. Den Abschluss des Kapitels bilden die Strategiekommunikation und -überprüfung sowie das Management des Wandels, welches mit der Neugestaltung von Strategien Hand in Hand geht.

Das Kapitel 3 verschafft dem Leser einen Überblick über Controlling im Allgemeinen und Personalcontrolling bzw. Bildungscontrolling im Speziellen. Von dieser Ausführung wird auf Performance-Measurement-Systeme übergeleitet und im Detail auf das Konzept der Balanced Scorecard eingegangen.

Das 4. Kapitel befasst sich mit Personalentwicklung und E-Learning. Zuerst wird auf die Personalentwicklung von Unternehmen eingegangen, danach der Begriff E-Learning hergeleitet und das E-Learning-Referenzmodell, welches am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entwickelt wurde, vorgestellt. Im Anschluss daran wird eine Fokussierung auf Corporate E-Learning gelegt. Den Abschluss bildet die strategische Verankerung von Personalmanagement und E-Learning.

Die durchgeführte empirische Untersuchung ist Kernpunkt des 5. Kapitels. Zu Beginn wird die Wahl des Forschungsansatzes und -designs beschrieben, gefolgt von der Darstellung der drei Fallstudien in Unternehmen der Versicherungs-, Finanzdienstleistungs- und Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche.

Im 6. Kapitel wird, ausgehend von den theoretischen und empirischen Ergebnissen, ein Business Case zur Entwicklung einer E-Learning-Scorecard beschrieben. In diesem wird gezeigt, dass das Instrument der Balanced Scorecard für Lernen allgemein aber für E-Learning im Speziellen deshalb so gut geeignet ist, da nur eine Gesamtsicht der Effekte von Weiterbildungsmassnahmen aussagekräftig ist. Die BSC ermöglicht diese Sichtweise, da sie nicht nur die Perspektive Lernen & Wissen beachtet, sondern auch die Auswirkungen auf die internen Prozesse, die Kunden und nicht zuletzt auf die Finanzen. Somit kann eine Kostenfalle, wie z.B. der Kauf einer Lernplattform, die nicht genutzt wird, vermieden werden. Des Weiteren wird ein längerfristiges Denken betreffend der Weiterbildungsmassnahmen im Unternehmen in Gang gesetzt.

Wie an anderer Stelle bereits erwähnt wurde, ist das Vorhandensein einer Personalstrategie bzw. die Anlehnung aller Aus- und Weiterbildungsmassnahmen an strategische Vorgaben für die Entwicklung einer E-Learning-Scorecard unabdingbar. Auch sollte das Unternehmen bereits mit dem Instrument arbeiten, da die Einführung, Aufstellung und Pflege des Instruments einen erheblichen Aufwand darstellt und fachspezifisches Know-how erfordert.

Mit der Aufstellung einer E-Learning-Scorecard für den Personalbereich kann die Abteilung sicherstellen, dass sie effizient arbeitet und sich nach den Unternehmensvorgaben richtet. So dient das Instrument als Rechtfertigung gegenüber dem Top-Management. Für die Aufstellung einer E-Learning-Scorecard für andere Funktionsbereiche ist die Mitwirkung der Leitung dieses Bereichs und einen Willen zur Neugestaltung von Prozessen vonnöten. Dies bringt wiederum mehr Stakeholder mit sich und der Abstimmungsprozess kann sich somit verlängern.

### **7.1.1 Empfehlungen für die Praxis**

Im Folgenden werden, basierend auf den bisher gewonnenen Erkenntnissen aus dem theoretischen sowie aus dem empirischen Teil dieser Arbeit, weiterführende Empfehlungen für die Praxis sowie für die Wissenschaft gegeben.

#### **Strategieintegration und -implementierung**

Die Anlehnung von E-Learning an eine übergeordnete Strategie ist für die Sicherung der Nachhaltigkeit neuer Medien in der Aus- und Weiterbildung unumgänglich. Dies bedeutet nicht, dass eigens für E-Learning eine Strategie formuliert werden muss, es genügt, wenn E-Learning-Aktivitäten von den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet sind (vgl. Fallstudie A, B und C). Des Weiteren ist von E-Learning-Verantwortlichen darauf zu achten, dass die strategischen Bestrebungen nicht versanden, sondern laufend aktiv gelebt und überprüft werden, damit die Massnahmen schlussendlich auch das gewünschte Ergebnis liefern.

#### **Kommunikation**

Eine rechtzeitige, stetige und vor allem passgenaue Kommunikationspolitik rund um das Thema E-Learning schafft eine gute Grundlage für eine hohe Akzeptanz von E-Learning, sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Vorgesetzten. Beim Kommunikationsplan ist darauf zu achten, dass je nach Zielgruppe unterschiedliche Kommunikationsmittel verwendet werden müssen und die geschürten Erwartungen rund um das Thema realistisch bleiben. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass es sich bei E-Learning meist um ein breit angelegtes Change-Management-Projekt handelt, in dem auch Einstellungen geändert werden müssen. Daher ist für einen erfolgreichen Wandel genügend Zeit einzuplanen.

#### **Multiplikatoren für E-Learning**

Für das Vorantreiben von E-Learning-Initiativen ist es von Vorteil, wenn sich im Unternehmen Personen ausserhalb der Bildungsabteilung finden, die das Thema aktiv mitgestalten (vgl. Fallstudie B). Erstens stellen diese Personen sicher, dass das Thema im Unternehmen besprochen wird und zweitens betreiben sie ein hilfreiches internes Marketing zu geringen Kosten. Des Weiteren können sich somit Koalitionen innerhalb des Unternehmens bilden, die für einen positiven Verlauf des Change-Projekts sorgen.

#### **Integration von E-Learning in Geschäftsprozesse**

Der Mehrwert von neuen Medien kann optimal aufgezeigt werden, wenn E-Learning in bestehende Geschäftsprozesse integriert wird und dabei hilft, diese zu verbessern. Die neue Zielsetzung von E-Learning sollte die Steigerung der Wertschöpfung des Unternehmens zu sein. Verantwortliche für den Bereich sollten versuchen, E-Learning-Konzepte direkt auf die Geschäftsprozesse abzustimmen.

## **Ausbau des Bildungscontrolling**

Durch ein verbessertes Bildungscontrolling wird es Verantwortlichen für E-Learning erleichtert, die vom Top-Management gewünschte Transparenz hinsichtlich der Bildungskosten und des erbrachten Nutzens herzustellen. Durch eine Forcierung des Bildungscontrolling können die gesetzten Massnahmen besser gesteuert und mit den tatsächlichen Bedürfnissen des Unternehmens optimal abgestimmt werden. Schlussendlich können Anstrengungen im Bildungscontrolling auch die Effektivität des Bildungswesens steigern helfen.

### **7.1.2 Empfehlungen für die Wissenschaft**

#### **Erarbeitung verketteter Funktionsbereichsstrategien**

Da zwischen dem E-Learning-Bereich und anderen Funktionsbereichen des Unternehmens Interdependenzen auftreten werden, sind die Strategien in Abhängigkeit voneinander zu planen. Wie bereits im Kapitel 2.6.3 aufgezeigt wurde, sind in diesem Bereich die gegebenen Potenziale bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Für die Weiterentwicklung der Theorie ist es vonnöten, die tatsächlichen Zusammenhänge zu analysieren und theoretisches Grundmodell über die Abhängigkeiten einzelner Funktionsbereichsstrategien zu entwickeln.

#### **Weiterentwicklung des Bildungscontrolling**

Im Kapitel 3.4.3 wurden die zurzeit diskutierten Probleme der Erfolgsmessung betrieblicher Weiterbildungsmassnahmen dargestellt. In diesem Bereich existieren Forschungslücken, die in Zukunft geschlossen werden sollten. So sind Modelle zu entwickeln, die eine zeitliche Verzögerung von messbaren Auswirkungen zulassen und es sind einheitliche Kriterien zu entwickeln, wie Weiterbildungserfolge objektiv beurteilt werden können.

#### **Empirische Belege für den Einführungsprozess der Balanced Scorecard**

Wie im Kapitel 3.6.2 gezeigt, sind die vorgeschlagenen Vorgehensweisen zur Entwicklung einer BSC rein aus praktischen Erfahrungen abgeleitet, empirisch haltbare Daten fehlen bis heute. So konnte bis jetzt kein Standardeinführungsprozess aus der Theorie abgeleitet werden. Hier liegt ein Forschungsbedarf, der für die Praxis einen hohen Mehrwert darstellen würde.

#### **Koppelung von E-Learning an Geschäftsprozesse**

In der Literatur fehlt es an empirischen Belegen, wie E-Learning in den Alltagsablauf von Lernenden integriert werden kann. Zwar sind Schlagwörter wie „arbeitsplatznahes Lernen“ und „Just-in-time-Learning“ in der Theorie weit verbreitet, Handlungsanweisungen zur konkreten Durchführung und Prozessgestaltung sind bis jetzt noch nicht entwickelt worden.



## 7.2 Kritische Würdigung

In Bezug auf die inhaltliche Gestaltung des Balanced-Scorecard-Konzepts wurde ein Vorschlag zur Neufassung der strategischen Relevanz von E-Learning erarbeitet. In Bezug auf das Vorgehen zum Entwurf der Balanced Scorecard wurden kaum neue Erkenntnisse aufgezeigt. Zur Entwicklung wurden bekannte Vorgehensweisen adaptiert, jedoch sind sie in dieser Zusammenstellung vorher noch nicht miteinander in Verbindung gebracht worden.

Kritisch zu hinterfragen ist, ob der geleistete Aufwand zur Erstellung der E-Learning-Scorecard eine positive Kosten-Nutzenrechnung zulässt. Die Aufstellung einer Scorecard für gesetzte E-Learning-Massnahmen erfordert von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine Offenheit gegenüber neuen Medien und eine Bereitschaft zum Wandel in der vorherrschenden Lernkultur. Ob diese Voraussetzungen in der Praxis in dem gewünschten Masse vorhanden sind, ist von Fall zu Fall zu klären.

Ebenfalls kritisch zu vermerken ist, dass das Konzept der BSC in der Praxis oft mit Zurückhaltung angenommen wird. Eine E-Learning-Scorecard wird nur dann den gewünschten Erfolg bringen, wenn das Instrument der Balanced Scorecard im Unternehmen eine breite Akzeptanz genießt und sich bereits seit einigen Jahren bewährt hat.

Im Kapitel 3.4.3 wird auf die Probleme der Erfolgsmessung von betrieblicher Weiterbildung eingegangen. Diese können mit der Gestaltung einer Balanced Scorecard für E-Learning wohl nur in begrenztem Rahmen überwunden werden. Eine eindeutige Zurechnung von Bildungsmassnahmen zum Erfolg eines Unternehmens oder Bereichs kann nur dann aufgestellt werden, wenn mit Vergleichsgruppen gearbeitet wird. Da dies aber in der Praxis wohl selten anzutreffen und eventuell auch unökonomisch ist, werden Personalentwicklungsverantwortliche auch in Zukunft mit dem Problem der eindeutigen Zurechenbarkeit des Erfolgs von Bildungsmassnahmen zur Erreichung strategischer Ziele konfrontiert werden. Jedoch vertritt diese Arbeit den Standpunkt, dass das Aufzeigen von wahrscheinlichen Zusammenhängen zwischen E-Learning und dem betrieblichen Erfolg für eine transparente Darstellung der E-Learning-Anstrengungen noch immer besser geeignet ist, als überhaupt keine.

Die im Rahmen dieser Forschungsarbeit durchgeführten empirischen Untersuchungen stellen eine Momentaufnahme der aktuellen Gegebenheiten bezüglich der strategischen Verankerung von E-Learning und der Messung der E-Learning-Aktivitäten dar. Wie die Fallstudien zeigen, ist zwar die strategische Ausrichtung neuer Medien in der Aus- und Weiterbildung vorhanden, eine konsequente Anlehnung an den Wertschöpfungsprozessen der Unternehmen aber noch nicht festzustellen.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema der Arbeit kann für die Implementierung einer E-Learning-Scorecard insofern eine Hilfestellung geben, als sie

im Sinne einer angewandten Wissenschaft versucht, Generalisierungen aus dem empirischen Vorgehen nutzbar zu machen. Die Wahrscheinlichkeit, auf diese Weise eine praxisrelevante Problemlösung zu erarbeiten ist somit relativ hoch.

Die Balanced Scorecard besitzt an sich eine sehr grosse Flexibilität. Allerdings gewinnt sie erst durch die aufgezeigten Ursachen-Wirkungszusammenhänge und durch die Entwicklung von geeigneten Kenngrössen an Aussagekraft. Dass sich sowohl die Ursachen-Wirkungszusammenhänge als auch die Kenngrössen von Unternehmen zu Unternehmen ändern werden, steht ausser Frage. Jedoch stellt der dargestellte Business Case eine Möglichkeit dar, wie E-Learning an die strategische Ausrichtung angelehnt und wie es in bestehende Geschäftsprozesse integriert werden kann.

Das Ziel des Business Case ist vor allem, einen nachvollziehbaren Prozess für Führungskräfte aufzuzeigen, wie E-Learning im Unternehmen strategisch verankert und transparent dargestellt und wie dies gemessen werden kann.

### **7.3 Ausblick**

Wie in den drei Fallstudien dargestellt wird E-Learning in den kommenden Jahren zu einem festen und selbstverständlichen Bestandteil des Aus- und Weiterbildungsportfolio von Unternehmen werden. Viele Unternehmen sind über die Einführungsphase hinweg und auch die Durchführungsphase konnte vielerorts bereits positiv abgeschlossen werden. Der nächste Schritt wird sein, dass die geleisteten Investitionen einen Return on Investment generieren müssen, damit E-Learning nachhaltig in Unternehmen verankert bleibt.

Bildungsabteilungen werden sich in Zukunft mit einem verstärkten Konkurrenzkampf auseinandersetzen müssen. Die Frage „Weshalb betreibt ein Unternehmen überhaupt Weiterbildung?“ wird immer wieder auf den Tisch gebracht werden. Bildung ist kein Selbstzweck und kein Incentive mehr, das Outsourcing von Abteilungen steht beinahe schon auf der Tagesordnung von Vorstandsmeetings, auch die Bildungsabteilung kann davon betroffen sein. Eine möglichst feste Verankerung im Unternehmen kann nur dann erfolgen, wenn es den Bildungsverantwortlichen gelingt, ihren Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenswerts aufzuzeigen. Eine ökonomischere Ausrichtung und eine kritischere Hinterfragung der eigenen Leistung werden wohl auch vor Bildungsabteilungen keinen Halt machen.

Die dargestellte E-Learning-Scorecard ist in der Theorie und wohl auch in der Unternehmenspraxis so noch nicht vorzufinden, daher liefert sie sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis einen Neuerungsgehalt und schliesst die in der Ausgangslage beschriebene Forschungslücke. Der Schritt, der nun folgen muss, ist eine Überprüfung der dargestellten Wirkungszusammenhänge und die tatsächliche Praxistauglichkeit der E-Learning-Scorecard für Unternehmen. Anschliessende Forschungsarbeiten können die aufgestellte E-Learning-Scorecard als Grundstock ver-

wenden, der an die speziellen Anforderungen der einzelnen Abteilungen und Unternehmen angepasst werden muss.

Ein mögliches Vorgehen für weitere Forschungsanstrengungen wäre die Implementierung der vorgeschlagenen E-Learning-Scorecard in drei bis vier Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen, die E-Learning bereits seit mehreren Jahren einsetzen und in denen die BSC auf Unternehmensebene und/oder Bereichsebene aufgestellt ist. Des Weiteren müssen die Wertschöpfungsketten bekannt und aufgestellt sein, damit E-Learning effizient und effektiv integriert werden kann. Im Anschluss daran können Ursachen-Wirkungszusammenhänge gebildet werden und diese in Massnahmen und konkrete Kenngrößen transformiert werden.

Die Forschungsarbeit zeigt, dass die Zukunft von E-Learning dann positiv sein wird, wenn es den Verantwortlichen gelingt, E-Learning-Massnahmen mit den strategischen Zielen von Unternehmen bzw. Funktionsbereichen zu koppeln. Dafür ist es unumgänglich, dass eingefahrene Prozesse verändert werden und die Personalentwicklungsabteilung eine aktivere Rolle im Unternehmen einnimmt. Somit können sich neue Medien in der Aus- und Weiterbildung etablieren und einen tatsächlichen und messbaren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

## Literatur

### -A-

[Abel et al. 1998]

Abel, Jürgen, Renate Möller, Klaus Treumann. Einführung in die Empirische Pädagogik. In: Abel, Jürgen, Renate Möller, Klaus Treumann (Hrsg.). Einführung in die Empirische Pädagogik. Band 2. Kohlhammer. Stuttgart et al. 1998, 9-12.

[Abicht/Dubiel 2003]

Abich, Lothar, Gerald Dubiel. E-Learning in der beruflichen Weiterbildung. In: Peters, Sibylle (Hrsg.). Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung. Rainer Hampp Verlag. München/Mering 2003, 155-166.

[Ackermann 2000]

Ackermann, Karl-Friedrich. Anwendungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Personalbereich. In: Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.). Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung. Gabler. Wiesbaden 2000, 47-76.

[Aldrich 2003]

Aldrich, Clark. Measuring success. URL (letzter Aufruf 24.01.2004):  
[http://www.onlinelearningmag.com/onlinelearning/magazine/article\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1278801](http://www.onlinelearningmag.com/onlinelearning/magazine/article_display.jsp?vnu_content_id=1278801).

[Althausen 2003]

Althausen, Ulrich. Balanced Scorecard im Personalwesen. In: Franke, Dietmar, Martina Boden (Hrsg.). PersonalJahrbuch 2004. Luchterhand. Neuwied 2003, 802-803.

[Ansoff 1991]

Ansoff, Igor. Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". In: Strategic Management Journal. Vol. 12. 1991, 449-461.

[Anwander 2002]

Anwander, Armin. Strategien erfolgreich verwirklichen. Springer. Berlin et al. 2002.

[Apel 2003]

Apel, Heino. Anbieter und Nachfrager von Online-Weiterbildung – ein Überblick. In: Apel, Heino, Susanne Kraft (Hrsg.). Online lehren. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2003, 17-28.

[Argyris/Schön 1999]

Argyris, Chris, Donald Schön. Die lernende Organisation – Grundlagen, Methoden, Praxis. Klett-Cotta. Stuttgart 1999.

[Auf der Maur et al. 2001]

Auf der Maur, Claudia, Hubertus Mühlhäuser, Stefan Odenthal. E-Learning: Die elektronische Lernoffensive mit innovativer Schlagkraft. In: Gerhard, Thorsten, Stefan Odenthal, Hubertus Mühlhäuser. E-Business nach der Web-Euphorie. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001, 290-302.

## **-B-**

[Back et al. 2001]

Back, Andrea, Oliver Bendel, Daniel Stoller-Schai. E-Learning im Unternehmen: Grundlagen - Strategien - Methoden - Technologien. Orell Füssli. Zürich 2001.

[Back et al. 2002]

Back, Andrea, Oliver Bendel, Daniel Stoller-Schai. E-Learning – Ein Wörterbuch. Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH. Karlsruhe 2002.

[Baier 2000]

Baier, Peter. Praxishandbuch Controlling. Ueberreuter. Wien/Frankfurt a.M. 2000.

[Baitsch 2003]

Baitsch, Christof. Zur Integration von Arbeit und Lernen: (Weiter-)Bildung durch Arbeitstätigkeit? In: Peters, Sibylle. Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung. Rainer Hampp Verlag. München/Mering 2003, 89-104.

[Baltes 2002]

Baltes, Beate. Online-Lernen. In: Jantke, Klaus, Wolfgang Wittig, Jörg Herrmann (Hrsg.). Von e-Learning bis e-Payment – Das Internet als sicherer Marktplatz. Tagungsband LIT 02. Akademische Verlagsgesellschaft. Berlin 2002, 1-7.

[Bank 1997]

Bank, Volker. Controlling in der betrieblichen Weiterbildung. Botermann & Botermann Verlag. Köln 1997.

[Barton/Lazarsfeld 1979]

Barton, Allen, Paul Lazarsfeld. Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, C., E. Weingarten (Hrsg.). Qualitative Sozialforschung. Klett-Cotta. Stuttgart 1979, 41-89.

[Baumgartner et al. 2003]

Baumgartner, Peter, Hartmut Häfele, Kornelia Maier-Häfele. Evaluationsverfahren für den Vergleich virtueller Lernplattformen. In: Apel, Heino, Susanne Kraft (Hrsg.). Online lehren. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2003, 219-236.

[Bea/Haas 2001]

Bea, Franz Xaver, Jürgen Haas. Strategisches Management. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft. Stuttgart 2001.

[Beck/Weigand 2004]

Beck, Christoph, Michael Weigand. Projektmanagement in der Personalarbeit. Luchterhand. München 2004.

[Becker 1999]

Becker, Manfred. Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1999.

[Becker et al. 2001]

Becker, Brian, Mark Huselid, Dave Ulrich. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Harvard Business School Press. Boston 2001.

[Becker 2004]

Becker, Manfred. Kosten der Personalentwicklung: Wer soll das zahlen? In: Personal. 56. Jahrgang. Januar 2004, 9-13.

[Belz 2001]

Belz, Frank-Martin. Entwicklung von Fallstudien für die Lehre. In: Euler/Metzger (Hrsg.). Hochschuldidaktische Schriften. Band 2. Institut für Wirtschaftspädagogik. St. Gallen 2001.

[Bendel/Hauske 2004]

Bendel, Oliver, Stefanie Hauske. E-Learning – Das Wörterbuch. Sauerländer Verlag, Oberentfelden 2004.

[Beran et al. 2001]

Beran, Anita, Gabriele Burger, Sabine Pichler, Martina Schoosleitner, Cornelia Wallensteiner. Der Regelkreis. In: Böhnisch, Wolf, Elisabeth Krennhuber (Hrsg.). Balanced Scorecard – Erfolgreiches Management aus theoretischer und praktischer Sicht. Universitätsverlag Rudolf Trauner. Linz 2001, 77-90.

[Berthel/Becker 2003]

Berthel, Jürgen, Fred Becker. Personalmanagement. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2003.

[Bertram 2001]

Bertram, Ulrich. Personalcontrolling. In: Brecht, Ulrich (Hrsg.). Praxis-Lexikon Controlling. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001, 205-207.

[Bischof/Speckbacher 2001]

Bischof, Jürgen, Speckbacher Gerhard. Personalmanagement und Balanced Scorecard – theoretischer Anspruch und praktische Realität. In: Grötzinger, Martin, Heinz Uepping (Hrsg.). Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 3-20.

[Böhme 2003]

Böhme, Karsten. Strategische Personalentwicklung – Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter. Luchterhand. Neuwied 2003.

[Botta 1996]

Botta, Volkmar. Kennzahlen. In: Schulte, Christof (Hrsg.). Lexikon des Controlling. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1996, 404-409.

[Bowman et al. 2002]

Bowman, Edward, Harbir Singh, Howard Thomas. The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In: Pettigrew, Andrew, Howard Thomas, Richard Whittington. Handbook of Strategy and Management. Sage Publications. London et al. 2002, 31-51.

[Brauchlin/Wehrli 1991]

Brauchlin, Emil, Hans Peter Wehrli. Strategisches Management: Lehrbuch mit Fallstudien. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1991.

[Bresser 1998]

Bresser, Rudi. Strategisches Management. Walter de Gruyter. Berlin 1998.

[Bröckermann 2003]

Bröckermann, Reiner. Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2003.

[Bröske et al. 2001]

Bröske, Thorsten, Britta Jakobi, Silke Wickel-Kirsch. Die Balanced Scorecard als Beitrag des Personalentwicklungscontrollings am Beispiel der AOK Hessen. In: Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 134-145.

[Brühl 2004]

Brühl, Rolf. Controlling – Grundlagen des Erfolgscontrollings. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2004.

[Bruhn 1998]

Bruhn, Manfred. Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung? In: Bruhn, Manfred, Markus Lusti, Werner Müller, Henner Schierenbeck, Tobias Studer (Hrsg.). Wertorientierte Unternehmensführung – Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen. Gabler. Wiesbaden 1998, 145-168.

[Bruns/Gajewski 2002]

Bruns, Beate, Petra Gajewski. Multimediales Lernen im Netz – Leitfaden für Einsteiger und Planer. Springer. Berlin et al. 2002.



**-C-**

[Carroll 1987]

Carroll, Glenn. Organizational Approaches to Strategy: An Introduction and Overview. In: California Management Review. Vol. 30. Nr. 1. Fall 1987, 8-10.

[Chandler 1962]

Chandler, Alfred. Strategy and Structure – Chapters in the History of Industrial Enterprise. Cambridge 1962.

[Crainer 1999]

Crainer, Stuart. Managementtheorien, die die Welt verändert haben. FALKEN Verlag. Niedernhausen 1999.

**-D-**

[DGFP 2001]

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.). Personalcontrolling in der Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2001.

[Dittler 2003a]

Dittler, Ullrich. Einführung – E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In: Dittler, Ullrich. E-Learning – Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2003, 9-22.

[Dittler 2003b]

Dittler, Ullrich. Lernplattformen – komplexe Lernumgebungen im Internet oder Intranet. In: Dittler, Ullrich. E-Learning – Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2003, 265-270.

[Doppler et al. 2002]

Doppler, Klaus, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe-Waschke, Bert Voigt. Unternehmenswandel gegen Widerstände. Campus Verlag. Frankfurt a.M./New York 2002.

[Drees 2002]

Drees, Gerhard. „Selbstlernen“ in der beruflichen Weiterbildung – Pointierte Anmerkungen zu einer hypertrophierten Selbstverständlichkeit. In: Hendrich, Wolfgang (Hrsg.). *Anderes Lernen in der beruflichen Bildung – Aktuelle Probleme und Perspektiven*. Mohland Verlag, Goldebek 2002, 57-76.

[Dresel et al. 2003]

Dresel, Joachim, Björn Schlosser, Tim Schwencke. Die Krise wird aktiv bewältigt. In: Droege & Comp. (Hrsg.). *Restrukturierungsmanagement*. Deutscher Wirtschaftsdienst. Köln 2003, 69-110.

## **-E-**

[Eberl 2003]

Eberl, Peter. *Vertrauen und Management*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2003.

[Eckardstein/Zauner 1999]

Eckardstein, Dudo von, Alfred Zauner. *Das Management von Veränderungen*. In: Eckardstein, Dudo von, Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.). *Management – Theorien – Führung – Veränderung*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1999, 363-385.

[Egnolff/Fimmler 2002]

Egnolff, Stephan, Stefanie Fimmler. *Hauptsache Wertschöpfung! E-Learning ist kein Bazar der Möglichkeiten*. In: Scheffer, Ute, Friedrich Hesse (Hrsg.). *E-Learning – Die Revolution des Lernens gewinnbringend einsetzen*. Klett-Cotta. Stuttgart 2002, 252-268.

[Eisenhardt 1989]

Eisenhardt, Kathleen. *Building Theories from Case Study Research*. In: *Academy of Management Review*. Vol. 14. Nr. 4. 1989, 532-550.

[Engel 2003]

Engel, Andrea. *e-Learning fehlt noch die strategische Bedeutung*. In: *managerSeminare - Sonderheft e-le@rning*. Ausgabe 01/2003, 8.

[Enzinger/Ott 2003]

Enzinger, Markus, Florian Ott. *Balanced Scorecard – „Die zehn Gebote“ für die Auswahl der richtigen Software*. In: *ControllerNews*. 5/2003, 150-153.

[Eppler/Mickeler 2003]

Eppler, Martin, Frank Mickeler. The Evaluation of New Media in Education: Key Questions of an E-Learning Measurement Strategy. In: Studies in Communication Science. Special Issue "New Media in Education". March 2003, 39-59.

## **-F-**

[Fath-Göttinger et al. 2002]

Fath-Göttinger, Doris, Susanna Gutenbrunner, Ingrid Lobendanz, Angelika Stadelmann. Die Case Study als Methode zur Vermittlung der BSC-Grundlagen nach Kaplan/Norton. In: Böhnisch, Wolf, Elisabeth Krennhuber (Hrsg.). Balanced Scorecard – Personelle Voraussetzungen und Konsequenzen. Universitätsverlag Rudolf Trauner. Linz 2002.

[Fischbach 2001]

Fischbach, Sven. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. In: Brecht, Ulrich (Hrsg.). Praxis-Lexikon Controlling. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001, 36-38.

[Fischer/Waibel 2002]

Fischer, Frank, Mira Waibel. Wenn virtuelle Lerngruppen nicht so funktionieren wie sie eigentlich sollten. In: Rinn, Ulrike, Joachim Wedekind (Hrsg.). Referenzmodelle netzbasierten Lehrens und Lernens. Waxmann Verlag. Münster 2002, 35-50.

[Flick 2002]

Flick, Uwe. Qualitative Sozialforschung. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek 2002.

[Frech et al. 1999]

Frech, Monika, Angelika Schmidt, Peter Heimerl-Wagner. Management – drei klassische Konzepte und ihre Befunde. In: Eckardstein, Dudo von, Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.). Management – Theorien – Führung – Veränderung. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1999, 221-256.

[Freund et al. 2003]

Freund, Ferdinand, Rolf Knoblauch, Daniela Eisele. Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre. Kohlhammer. Stuttgart 2003.

[Friedag/Schmidt 2001]

Friedag, Herwig, Walter Schmidt. My Balanced Scorecard – Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung. Haufe. Freiburg i. Br. 2001.

[Friedag/Schmidt 2002]

Friedag, Herwig, Walter Schmidt. Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem. Haufe. Freiburg i. Br. 2002.

[Friedrichs 1990]

Friedrichs, Jürgen. Methoden empirischer Sozialforschung. Westdeutscher Verlag GmbH. Opladen 1990.

## **-G-**

[Garud/Van de Ven 2002]

Garud, Raghu, Andrew Van de Ven. Strategic Change Process. In: Pettigrew, Andrew, Howard Thomas, Richard Whittington. Handbook of Strategy and Management. Sage Publications. London et al. 2002, 206-231.

[Gausemeier/Fink 1999]

Gausemeier, Jürgen, Alexander Fink. Führung im Wandel – Ein ganzheitliches Modell zur zukünftigen Unternehmensgestaltung. Carl Hanser Verlag. München/Wien 1999.

[Gehring/Michel 2000]

Gehring, Joachim, Walter Michel. Frühwarnsystem Balanced Scorecard – Unternehmen zukunftsorientiert steuern. Metropolitan Verlag. Düsseldorf/Berlin 2000.

[Gladen 2003]

Gladen, Werner. Kennzahlen- und Berichtssysteme – Grundlagen zum Performance Measurement. Gabler. Wiesbaden 2003.

[Gleich 2001]

Gleich, Ronald. Leistungsebenen von Performance Measurement-Systemen. In: Klingebiel, Norbert (Hrsg.). Performance Measurement & Balanced Scorecard. Verlag Vahlen. München 2001, 65-90.

[Global Human Capital Survey 2002/3]

PriceWaterhouseCoopers. Global Human Capital Survey 2002/3. Executive briefing.

[Glotz/Hamm 2002]

Glotz, Peter, Ingrid Hamm. Wirtschaftliche und bildungspolitische Prämissen in Deutschland. In: Bentlage, Ulrike, Peter Glotz, Ingrid Hamm, Johannes Hummel (Hrsg.). E-Learning – Märkte, Geschäftsmodelle, Perspektiven. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2002, 11-20.

[Göbel 1997]

Göbel, Elisabeth. Forschung im strategischen Management. Darstellung, Kritik, Empfehlungen. In: Kötzle, Alfred. Strategisches Management – Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Lucius & Lucius. Stuttgart 1997.

[Goerke/Wickel-Kirsch 2002]

Goerke, Susanne, Silke Wickel-Kirsch. Internes Marketing für Personalarbeit. Luchterhand. Neuwied 2002.

[Grötzinger 2001]

Grötzinger, Martin. Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Balanced Scorecard. In: Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 195-217.

[Grötzinger/Uepping 2001]

Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001.

[Grünig/Kühn 2002]

Grünig, Rudolf, Richard Kühn. Methodik der strategischen Planung. Verlag Paul Haupt. Bern et al. 2002.

[Güldenberget al. 1999]

Güldenberget al., Stefan, Helene Mayerhofer, Johannes Steyrer. Zur Bedeutung von Wissen. In: Eckardstein, Dudo von, Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.). Management – Theorien – Führung – Veränderung. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1999, 589-598.

[Güldenbergs 2003]

Güldenbergs, Stefan. Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden 2003.

[Guldin 2000]

Guldin, Andreas. Balanced Scorecard und Elemente ganzheitlicher Führung – Anwendungen bei der E. Breuniger GmbH & Co. In: Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.). Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung. Gabler. Wiesbaden 2000, 103-122.

[Gust 2003]

Gust, Mario. Personalentwicklung mehr als ein Lippenbekenntnis. Interview mit Karl-Josef Kuhn. In: Wirtschaft und Weiterbildung, März 2003, 24-25.

## **-H-**

[Hagedorn 2002]

Hagedorn, Friedrich. Wann ist E-Learning erfolgreich? In: Lehmann, Burkhard, Egon Bloh (Hrsg.). Online-Pädagogik. Schneider Verlag. Hohengehren 2002, 201-207.

[Hahn 1999]

Hahn, Dietger. Strategische Unternehmensführung – Grundkonzept. In: Hahn, Dietger, Bernard Taylor (Hrsg.). Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Physica-Verlag. Heidelberg 1999, 28-50.

[Hahn/Simanek 2000]

Hahn, Dietger, Astrid Simanek. Entwicklung strategischen Denkens im angloamerikanischen und deutschsprachigen Raum. In: Welge, Martin, Andreas Al-Laham, Peter Kajüter (Hrsg.). Praxis des Strategischen Managements – Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven. Gabler. Wiesbaden 2000, 3-16.

[Hambrick/Mason 1984]

Hambrick, Donald, Phyllis Mason. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In: Academy of Management Review. Vol. 9. Nr. 5. 1984, 193-206.

[Hamel/Prahalad 1993]

Hamel, Gary, C.K. Prahalad. Strategy as Stretch and Leverage. In: Harvard Business Review. Vol. 71. Nr. 2. March-April 1993, 75-84.

[Harhoff et al. 2001]

Harhoff, Dietmar, Claudia Küpper, Verena Markart. Elearning in der Weiterbildung – ein Benchmarking deutscher Unternehmen. URL (letzter Aufruf 04.03.2004):  
[http://www.businessvillage.de/Magazin/mag\\_detail/mag-48.html](http://www.businessvillage.de/Magazin/mag_detail/mag-48.html).

[Harhoff 2002]

Harhoff, Dietmar. Akzeptanz von E-Learning: Eine empirische Studie in Zusammenarbeit von Cognos und dem Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship. 2002.

[Hasebrook/Otte 2002]

Hasebrook, Joachim, Mathias Otte. E-Learning im Zeitalter des E-Commerce. Verlag Hans Huber. Bern et al. 2002.

[Have et al. 2003]

Have, Steven ten, Wouter ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst. Handbuch Management-Modelle. Wiley-VCH Verlag. Weinheim 2003.

[Hax/Majluf 1991]

Hax, Arnaldo, Nicolas Majluf. Strategisches Management – Ein integratives Konzept aus dem MIT. Campus Verlag. Frankfurt a.M./New York 1991.

[Hettrich/Renner 2002]

Hettrich, Alexander, Thomas Renner. Organisation, Technologie und Strategie für E-Business und E-Learning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In: Learntec 2002 – 10. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie. Tagungsband, Band 1. Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH. Karlsruhe 2002, 233-240.

[Herbek 2000]

Herbek, Peter. Strategische Unternehmensführung: Kernkompetenzen, Identität und Visionen, Umsetzung, Fallbeispiele. Ueberreuter. Wien/Frankfurt a.M. 2000.

[Hilb 2003]

Hilb, Martin. Integriertes Personalmanagement. Luchterhand. Neuwied 2003.

[Hindle 2001]

Hindle, Tim. Die 100 wichtigsten Managementkonzepte. Econ Ullstein List Verlag. München 2001.

[Hinterhuber 1984]

Hinterhuber, Hans. Strategische Unternehmensführung. Walter de Gruyter. Berlin 1984.

[Hodkinson 2002]

Hodkinson, Myra. A shared strategic vision: dream or reality? In: The Learning Organization. Vol. 9. Nr. 2. 2002, 89-95.

[Hohenstein/Poetsch 2001]

Hohenstein, Andreas, Annette Poetsch. E-Learning – Aufbruch in eine neue Lernkultur? In: Graf, Jürgen (Hrsg.). Seminare 2001: Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung 2001, 107-117.

[Hohenstein/Tenbusch 2002]

Hohenstein, Andreas, Burkhard Tenbusch. E-Learning-Strategie entwickeln. In: Hohenstein, Andreas, Karl Wilbers (Hrsg.). Handbuch E-Learning: Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH & Co. KG. Köln 2002, Gruppe 3, Nr. 3.0, 1-11.

[Hopfenbeck et al. 2001]

Hopfenbeck, Waldemar, Manuela Müller, Thomas Peisl. Wissensbasiertes Management – Ansätze und Strategien zur Unternehmensführung in der Internet-Ökonomie. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001.

[Horvath & Partner 2000]

Horvath & Partner (Hrsg.). Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2000.

[Hummel 2001]

Hummel, Thomas. Erfolgreiches Bildungscontrolling – Praxis und Perspektiven. I.H. Sauer-Verlag. Heidelberg 2001.



[Hungenberg 2000]

Hungenberg, Harald. Strategisches Management in Unternehmen – Ziele – Prozesse – Verfahren. Gabler. Wiesbaden 2000.

[Hungenberg/Wulf 2003]

Hungenberg, Harald, Torsten Wulf. Strategisches Management – Was die Wissenschaft für die Praxis leisten kann. In: Hungenberg, Harald, Jürgen Meffert (Hrsg.). Handbuch Strategisches Management. Gabler. Wiesbaden 2003, 165-190.

## **-I-**

[Igel/Daug 2002]

Igel, Christoph, Reinhard Daug. Mehrwertspotentiale internet-basierter Lehre. Struktur, Dimensionen, Analysen. In: Jantke, Klaus, Wolfgang Wittig, Jörg Herrmann (Hrsg.). Von e-Learning bis e-Payment – Das Internet als sicherer Marktplatz. Tagungsband LIT 02. Akademische Verlagsgesellschaft. Berlin 2002, 8-19.

## **-J-**

[Jenewein 2001]

Jenewein, Wolfgang. Anspruchsgruppenorientierte, integrierte Personalbeurteilung. Dissertation der Universität St. Gallen. Dissertation Nr. 2497. Bamberg 2001.

[Jenny 2003]

Jenny, Hermann. So steigern Sie die Akzeptanz der BSC. In: Controller Magazin. 28. Jahrgang. Mai 2003, 222-223.

[Jessel et al. 2002]

Jessel, Robert, Karsten Oehler, Joachim Wuhler. Systemgestützte Erweiterung der Balanced Scorecard um Erfolgsfaktoren. In: Controller Magazin. 27. Jahrgang. 2/2002, 145-151.

[Johansson 2001]

Johansson, Sara. Online-Lernen ist 20 Prozent effektiver. In: Personalwirtschaft 1/2001, 42-45.

[Johnson/Kaplan 1987]

Johnson, Thomas, Robert Kaplan. *Relevance Lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press. Boston 1987.

[Jones 1998]

Jones, Harvey. *Making it Happen*. Fontana. London 1998.

[Jost 2003]

Jost, Hans Rudolf. *Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Faktoren werden*. Orell Füssli Verlag. Zürich 2003.

[Jung 2003]

Jung, Hans. *Controlling*. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2003.

## **-K-**

[Kaplan/Norton 1996]

Kaplan, Robert, David Norton. *The balanced scorecard – translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston 1996.

[Kaplan/Norton 1997]

Kaplan, Robert, David Norton. *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1997.

[Kaplan/Norton 2001]

Kaplan, Robert, David Norton. *Die strategiefokussierte Organisation. – Führen mit der Balanced Scorecard*. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2001.

[Kappler 2003]

Kappler, Ekkehard. *Theorie aus der Praxis für die Praxis – Zur Wirksamkeit strategischer Unternehmensführung*. In: Ringlstetter, Max, Herbert Henzler, Michael Mirow (Hrsg.). *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung – Theorien – Konzepte – Anwendungen*. Gabler. Wiesbaden 2003, 73-92.

[Kerres 1998]

Kerres, Michael. *Multimediale und telemediale Lernumgebungen: Konzeption und Entwicklung*. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1998.

[Keuper 2001]

Keuper, Frank. Strategisches Management. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2001.

[Klingebiel 2001]

Klingebiel, Norbert. Entwicklungslinien und Aussageerwartungen an Performance Measurement-Systeme. In: Klingebiel, Norbert (Hrsg.). Performance Measurement & Balanced Scorecard. Verlag Vahlen. München 2001, 39-64.

[Kohlöffel 2000]

Kohlöffel, Klaus. Strategisches Management: Alle Chancen nutzen – Neue Geschäfte erschliessen. Carl Hanser Verlag. München/Wien 2000.

[Kohn 2002]

Kohn, Werner. Vernetztes Lernen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In: Jantke, Klaus, Wolfgang Wittig, Jörg Herrmann (Hrsg.). Von e-Learning bis e-Payment – Das Internet als sicherer Marktplatz. Tagungsband LIT 02. Akademische Verlagsgesellschaft. Berlin 2002, 386-393.

[Kreikebaum 1997]

Kreikebaum, Hartmut. Strategische Unternehmensplanung. Verlag Kohlhammer. Stuttgart et al. 1997.

[Krüger 1999]

Krüger, Wilfried. Implementierung als Kernaufgabe des Wandlungsmanagements. In: Hahn, Dietger, Bernard Taylor (Hrsg.). Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Physica-Verlag. Heidelberg 1999, 863-891.

[Kühnle 2003]

Kühnle, Boris. Politik braucht Strategie, Strategie braucht Balanced Scorecard. In: ControllerNews. 2/2003, 70-74.

[Kumpf 2001]

Kumpf, Andreas. Balanced Scorecard in der Praxis – in 80 Tagen zur erfolgreichen Umsetzung. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001.

[Kunz 2001]

Kunz, Gunnar. Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Campus Verlag. Frankfurt a.M. 2001.

**-L-**

[Lamnek 1995]

Lamnek, Siegfried. Qualitative Sozialforschung. Band 1. Beltz. Weinheim 1995.

[Lang/Pätzold 2002]

Lang, Martin, Günter Pätzold. Multimedia in der Aus- und Weiterbildung. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst. Köln 2002.

[Lange/Schaefer 2003]

Lange, Christoph, Sigrid Schaefer. Perspektiven der Controllingforschung. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. Oktober 2003, 399-404.

[Lehmann 2002]

Lehmann, Burkhard. Vom E-Mail zum Online-Kurs: Vorüberlegungen zur strategischen Planung des Einsatzes „neuer Bildungsmedien“. In: Lehmann, Burkhard, Egon Bloh (Hrsg.). Online-Pädagogik. Schneider Verlag. Hohengehren 2002, 221-239.

[Lehnert 1999]

Lehnert, Uwe. Bildungscontrolling im DV-Bereich – Konzepte – Meilensteine – Checklisten. Carl Hanser Verlag. München/Wien 1999.

[Lombriser/Abplanalp 1998]

Lombriser, Roman, Peter Abplanalp. Strategisches Management – Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotentiale aufbauen. Versus Verlag. Zürich 1998.

[Lumpkin et al. 2002]

Lumpkin, G.T., Scott Droege, Gregory Dess. E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls. In: Organizational Dynamics. Vol. 30. Nr. 4. Spring 2002, 325-340.

**-M-**

[Macharzina 1999]

Macharzina, Klaus. Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis. 3. Auflage. Gabler. Wiesbaden 1999.

[Macharzina 2003]

Macharzina, Klaus. Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis. 4. Auflage. Gabler. Wiesbaden 2003.

[Magnus 2001]

Magnus, Stephan. E-Learning – Die Zukunft des digitalen Lernens im Betrieb. Gabler. Wiesbaden 2001.

[Mandl/Krause 2002]

Mandl, Heinz, Ulrike-Marie Krause. Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft. In: Lernen in der Wissensgesellschaft. Beitrag des OECD/CERI-Regionalseminars für deutschsprachige Länder. Studienverlag. Innsbruck 2002, 239-266.

[Mandl/Winkler 2003]

Mandl, Heinz, Katrin Winkler. Auf dem Weg zu einer neuen Weiterbildungskultur – Der Beitrag von eLearning in Unternehmen. In: Dowling, Michael, Jörg Eberspächer, Arnold Picot. ELearning in Unternehmen – Neue Wege für Training und Weiterbildung. Springer. Berlin et al. 2003, 3-16.

[Mayring 2002]

Mayring, Philipp. Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag. Weinheim/Basel 2002.

[Meier 2004]

Meier, Christoph. Ein Balanced Scorecard-Ansatz zur Evaluation von E-Learning-Angeboten. Vortrag am 12. Februar 2004 im Rahmen des Workshop ROI von eLearning: Erfolgreiche Personalentwicklung im Kostendruck. Karlsruhe. Learntec 2004.

[Mentzel 1997]

Mentzel, Wolfgang. Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Haufe. Freiburg i. Br. 1997.

[Mintzberg 1978]

Mintzberg, Henry. Patterns in Strategy Formation. In: Management Science. Vol. 24. Issue 9. 1978, 934-948.

[Mintzberg 1987a]

Mintzberg, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. In: California Management Review. Vol. 30, Issue 1. Fall 1987, 11-24.

[Mintzberg 1987b]

Mintzberg, Henry. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. In: California Management Review. Vol. 30, Issue 1. Fall 1987, 25-32.

[Mintzberg 1990]

Mintzberg, Henry. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. In: Strategic Management Journal. Vol. 11. 1990, 171-195.

[Mintzberg 1994]

Mintzberg, Henry. The fall and rise of strategic planning. In: Harvard Business Review. Vol. 72. Nr. 1. January 1994, 107-114.

[Mintzberg et al. 1999]

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Ueberreuter. Wien/Frankfurt a.M. 1999.

[Mintzberg/McHugh 1985]

Mintzberg, Henry, Alexandra McHugh. Strategy Formation in an Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 30, Issue 2. 1985, 160-197.

[Morganski 2001]

Morganski, Bernd. Balanced Scorecard – Auf dem Weg zum Klassiker. Verlag Vahlen. München 2001.

[Müller 2000]

Müller, Armin. Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. Verlag Kohlhammer. Stuttgart et al. 2000.

[Müller-Stewens/Lechner 2003]

Müller-Stewens, Günter, Christoph Lechner. Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2003.

**-N-**

[Neumann/Morgenstern 1967]

Neumann, John, Oscar Morgenstern. Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten. Physica Verlag. Würzburg 1967.

[Niemann 2001]

Niemann, Jürgen. Balanced Scorecard und Personalmanagement: Die Erfahrungen der Deutschen Bahn. In: Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 80-90.

[North/Schumacher 2003]

North, Klaus, Katrin Schumacher. Akzeptanz und Motivation kommen nicht von allein. In: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte. Heft 6. August/September 2003, 34-36.

**-O-**

[Oechsler 1997]

Oechsler, Walter. Personal und Arbeit – Einführung in die Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1997.

[Oetinger 2003]

Oetinger, Bolko von. Die Fundamente der Strategie – Carl von Clausewitz' Begriff der Strategie als Massstab für Unternehmensstrategie. In: Ringlstetter, Max, Herbert Henzler, Michael Mirow (Hrsg.). Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung – Theorien – Konzepte – Anwendungen. Gabler. Wiesbaden 2003, 3-23.

[Olfert/Steinbuch 1999]

Olfert, Klaus, Pitter Steinbuch. Personalwirtschaft. Friedrich Kiehl Verlag. Ludwigshafen 1999.

[Ossadnik 2003]

Ossadnik, Wolfgang. Controlling. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2003.

[Österle/Winter 2000]

Österle, Hubert, Robert Winter (Hrsg.). Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. Springer. Berlin et al. 2000.

## **-P-**

[Peteraf 1993]

Peteraf, Margaret. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: Strategic Management Journal. Vol. 14. 1993, 179-191.

[Pettigrew 1985]

Pettigrew, Andrew. The awaking giant. Continuity and change in Imperial Chemical Industries. Oxford 1985.

[Pettigrew et al. 2002]

Pettigrew, Andrew, Howard Thomas, Richard Whittington. Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In: Pettigrew, Andrew, Howard Thomas, Richard Whittington. Handbook of Strategy and Management. Sage Publications. London et al. 2002, 3-30.

[Pförtsch 2002]

Pförtsch, Waldemar. Lernen in der New Economy – Entwicklungstendenzen der Bildungsindustrie. In: Scheffer, Ute, Friedrich Hesse (Hrsg.). E-Learning – Die Revolution des Lernens gewinnbringend einsetzen. Klett-Cotta. Stuttgart 2002, 119-135.

[Piontek 2003]

Piontek, Jochem. Controlling. Oldenbourg Verlag. München/Wien 2003.

[Pope 2002]

Pope, Scott. Form a Successful Strategy – Align your e-learning plans with corporate objectives. URL (letzter Aufruf 24.01.2004):

<http://www.elearningmag.com/elearning/article/articleDetail.jsp?id=9538>.



[Porter 1995]

Porter, Michael. Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus Verlag. Frankfurt a.M./New York 1995.

[Porter/Millar 1999]

Porter, Michael, Victor Millar. Wettbewerbsvorteile durch Informationen. In: Porter, Michael. Wettbewerb durch Strategie. Econ Verlag. München 1999, 83-106.

[Preissner 2003]

Preissner, Andreas. Praxiswissen Controlling – Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen. Carl Hanser Verlag. München/Wien 2003.

[Probst et al. 2003]

Probst, Gilbert, Stefan Raub, Kai Romhardt. Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler. Wiesbaden 2003.

## **-R-**

[Rahn 2002]

Rahn, Horst-Joachim. Unternehmensführung. Friedrich Kiehl Verlag. Ludwigshafen 2002.

[Raps 2003]

Raps, Andreas. Softwareunterstützung bei der Strategieimplementierung. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. Mai 2003, 257-264.

[Rathgeber 2000]

Rathgeber, Dieter. Arbeiten mit der Scorecard. In: Controller Magazin. 25. Jahrgang. 5/2000, 414-417.

[Reglin et al. 1998]

Reglin, Thomas, Helmut Schmidt, Ralf Trautmann. Der Betrieb als Lernort. In: Loebe, Herbert, Eckart Severing (Hrsg.). Telelernen im Betrieb. Bertelsmann. Bielefeld 1998, 79-124.

[Reichmann 2003a]

Reichmann, Thomas. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. In: Freidank, Carl-Christian, Elmar Mayer (Hrsg.). Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis. Gabler. Wiesbaden 2003, 3-32.

[Reichmann 2003b]

Reichmann, Thomas. Kennzahlen. In: Horvath, Peter, Thomas Reichmann (Hrsg.). Vahlens Grosses Controlling Lexikon. Verlag Vahlen. München 2003, 381-383.

[Ridder et al. 2001]

Ridder, Hans-Gerd, Peter Conrad, Frank Schirmer, Hans-Jürgen Bruns. Strategisches Personalmanagement. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001.

[Riekhof 2001]

Riekhof, Hans-Christian. Know-how-Strategien deutscher Unternehmen. In: Personalwirtschaft 9/2001, 46-50.

[Riekhof/Schüle 2002]

Riekhof, Hans-Christian, Hubert Schüle. E-Learning und Wissensmanagement in deutschen Grossunternehmen. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.). Strategien der Personalentwicklung. Gabler. Wiesbaden 2002, 341-358.

[Rischar 2003]

Rischar, Klaus. Die praktische Verwirklichung der Personalentwicklung im Betrieb. Expert Verlag. Renningen 2003.

[Robbins 2001]

Robbins, Stephen. Organisation der Unternehmung. Pearson Studium. München 2001.

[Rohe/Wagner 2002]

Rohe, Christoph, Wolf Wagner. Mit ideengetriebener und umsetzungsorientierter Strategie zum Erfolg. In: Rohe, Christoph (Hrsg.). Wie Profis Strategien entwickeln. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Verlagsbereich Buch. Frankfurt a.M. 2002, 15-20.

[Rosenberg 2001]

Rosenberg, Marc. E-Learning – Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. McGraw-Hill. New York et al. 2001.

[Rosenstiel/Comelli 2003]

Rosenstiel, Lutz von, Gerhard Comelli. Führung zwischen Stabilität und Wandel. Verlag Vahlen. München 2003.

[Roth 1993]

Roth, Erwin. Sozialwissenschaftliche Methoden. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1993.

[Rowley 2002]

Rowley, Jennifer. Using Case Studies in Research. In: Management Research News. Vol. 25. Nr. 1. 2002, 16-27.

## **-S-**

[Sailer-Burckhardt et al. 2002]

Sailer-Burckhardt, Riccarda et al. IntEgrated Learning – Strategien und Vorteile für ein erfolgreiches E-Learning in der Praxis. SmartBooks. Kilchberg 2002.

[Schäffer 2003]

Schäffer, Utz. Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard. In: Freidank, Carl-Christian, Elmar Mayer. Controlling-Konzepte – Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis. Gabler. Wiesbaden 2003, 485-518.

[Schaltegger/Dyllick 2002]

Schaltegger, Stefan, Thomas Dyllick (Hrsg.). Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Gabler. Wiesbaden 2002.

[Scheibeler 2004]

Scheibeler, Alexander. Balanced Scorecard für KMU. Springer. Berlin et al. 2004.

[Scherer 1996]

Scherer, Ewald. Personalcontrolling. In: Schulte, Christof (Hrsg.). Lexikon des Controlling. Oldenbourg Verlag. München/Wien 1996, 564-567.

[Schirmer 2000]

Schirmer, Frank. Reorganisationsmanagement – Interessenskonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden 2000.

[Scholz 2003]

Scholz, Christian. Verschlafenes Personalmanagement in der chancenreichen Krise! In: Scholz, Christian, Joachim Gutmann (Hrsg.). Webbasierte Personalwertschöpfung – Theorie – Konzeption – Praxis. Gabler. Wiesbaden 2003, 3-14.

[Schomann 2001]

Schomann, Marc. Wissensorientiertes Performance Measurement. In: Keuper, Frank (Hrsg.). Strategic E-Business. Gabler. Wiesbaden 2001, 365-410.

[Schreyögg 1984]

Schreyögg, Georg. Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Walter de Gruyter. Berlin 1984.

[Schulmeister 1997]

Schulmeister, Rolf. Grundlagen hypermedialer Lernsysteme: Theorie - Didaktik - Design. München et al. 1997.

[Schulte 2002]

Schulte, Christof. Personal-Controlling mit Kennzahlen. Verlag Vahlen. München 2002.

[Schulz-Brünken et al. 2002]

Schulz-Brünken, Barbi, Konrad Herrmann, Rüdiger Grimm. Kundenrollen als Vermarktungskonzept im E-Learning. In: Jantke, Klaus, Wolfgang Wittig, Jörg Herrmann (Hrsg.). Von e-Learning bis e-Payment – Das Internet als sicherer Marktplatz. Tagungsband LIT 02. Akademische Verlagsgesellschaft. Berlin 2002, 20-26.

[Schwab/Zowislo 2002]

Schwab, Heike, Natascha Zowislo. Praxishandbuch Kommunikationsmanagement. Campus Verlag. Frankfurt a.M./New York 2002.

[Shea-Schultz/Fogarty 2003]

Shea-Schultz, Heather, John Fogarty. Online Learning Today: 7 Strategies That Work.

URL (letzter Aufruf 24.01.2004):

<http://www.elearningmag.com/elearning/article/articleDetail.jsp?id=42799>.

[Simon 2002]

Simon, Walter. Moderne Managementkonzepte von A–Z – Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools. GABAL Verlag GmbH. Offenbach 2002.

[Simons et al. 1998]

Simons, Lothar, Wigand Langemeyer, Wolfgang Greife. Personal-Controlling in einem Versicherungsunternehmen. In: Steinle, Claus, Bernd Eggers, Dieter Lawa (Hrsg.). Zukunftsgerichtetes Controlling. Gabler. Wiesbaden 1998, 213-227.

[Stake 1995]

Stake, Robert. The Art of Case Study Research. Sage Publications. London 1995.

[Stang 2003]

Stang, Richard. Organisationsentwicklung für Online-Weiterbildung. In: Apel, Heino, Susanne Kraft (Hrsg.). Online lehren. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2003, 191-204.

[Steinacher 2002]

Steinacher, Alexander. Balanced Scorecard – Das innovative Controlling-Instrument. Verlag Dr. Müller. Düsseldorf 2002.

[Steinle 2003]

Steinle, Claus. Entwicklung, Ansätze und Grundverständnis des Controlling. In: Steinle, Claus, Heike Bruch (Hrsg.). Controlling – Kompendium für Ausbildung und Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2003, 6-19.

[Steinmann/Schreyögg 1997]

Steinmann, Horst, Georg Schreyögg. Management – Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Gabler. Wiesbaden 1997.

[Steinmann/Schreyögg 2000]

Steinmann, Horst, Georg Schreyögg. Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Gabler. Wiesbaden 2000.

[Stieler-Lorenz/Krause 2003]

Stieler-Lorenz, Brigitte, Alexander Krause. IT basierte Lernarrangements und Kompetenzentwicklung. In: Peters, Sibylle. Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung. Rainer Hampp Verlag. München/Mering 2003, 167-185.

[Stöhr-Dill/Leidig 2003]

Stöhr-Dill, Claudia, Guido Leidig. Balanced Scorecard – Konzeptionelle Grundlagen und betriebsverfassungsrechtliche Problemfelder. In: Controller Magazin. 28. Jahrgang. März 2003, 117-125.

[Strebel 1998]

Strebel, Paul. Den richtigen Weg des Wandels wählen. In: IMD International Lausanne, London Business School, The Wharton School of the University of Pennsylvania (Hrsg.). Das MBA-Buch Mastering Management – Die Studieninhalte führender Business Schools. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 1998, 627-633.

[Sturm 2003]

Sturm, Norbert. Environmental Scorecard. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. November 2003, 597-606.

## **-T-**

[Tergan/Zentel 2003]

Tergan, Sigmar-Olaf, Peter Zentel. Lernplattformen und die Zukunft des E-Learning. In: Bett, Katja, Joachim Wedekind (Hrsg.). Lernplattformen in der Praxis. Waxmann Verlag. Münster et al. 2003, 223-240.

[Thommen 2002]

Thommen, Jean-Paul. Management und Organisation: Konzepte, Instrumente, Umsetzung. Versus Verlag AG. Zürich 2002.

[Thönnessen 2003]

Thönnessen, Johannes. Die (Ohn-)Macht der Personalentwickler. In: managerSeminare. Heft 68. Juli/August 2003, 70-77.

[Tonnesen 2000]

Tonnesen, Christian. Die HR-Balanced Scorecard als Ansatz eines modernen Personalcontrolling. In: Ackermann, Karl-Friedrich (Hrsg.). Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung. Gabler. Wiesbaden 2000, 77-100.

[Töpfer 2003]

Töpfer, Armin. 15 Phasen zur Entwicklung einer BSC in der Unternehmenspraxis. In: ControllerNews. 2/2003, 65-69.

[Trux 2003]

Trux, Walter. System für den strategischen Wandel von Unternehmen und Organisationen. In: Ringlstetter, Max, Herbert Henzler, Michael Mirow (Hrsg.). Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung – Theorien – Konzepte – Anwendungen. Gabler. Wiesbaden 2003, 441-460.

[Türk 2001]

Türk Kathrin. Messbarkeit und Steuerung qualitativer Personalarbeit – Einsatz der Balanced Scorecard im Bildungswesen der BASF AG. In: Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 121-133.

**-V-**

[Vering 2001]

Vering, Juliane. Sorgfältig auswählen. In: Personalwirtschaft 1/2001, 28-36.

[von Krogh/Grand 2003]

Krogh, Georg von, Simon Grand. Vom Wissensmanagement zur Wissensstrategie. In: Hungenberg, Harald, Jürgen Meffert (Hrsg.). Handbuch Strategisches Management. Gabler. Wiesbaden 2003, 841-859.

**-W-**

[Wahlich 2001]

Wahlich, Stefan. Steuerung mit Kennzahlen: EFQM und prozessorientierte Balanced Scorecard: Ein Erfahrungsbericht der Vaillant GmbH. In: Grötzinger, Martin, Heinz Ueppinger (Hrsg.): Balanced Scorecard im Human Resources Management. Luchterhand. Neuwied 2001, 104-120.

[Wambach 2003]

Wambach, Bernd. Personalcontrolling. In: Franke, Dietmar, Martina Boden (Hrsg.). PersonalJahrbuch 2004. Luchterhand. Neuwied 2003, 132-150.

[Weber 2002]

Weber, Jürgen. Einführung in das Controlling. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2002.

[Weber/Schäffer 1998]

Weber, Jürgen, Utz Schäffer. Balanced Scorecard. WHU. Vallendar 1998.

[Weber/Schäffer 2000a]

Weber, Jürgen, Utz Schäffer. Einführung der Balanced Scorecard – 8 Erfolgsfaktoren. In: Controller Magazin. 25. Jahrgang. 1/2000, 3-7.

[Weber/Schäffer 2000b]

Weber, Jürgen, Utz Schäffer. Balanced Scorecard & Controlling. Gabler. Wiesbaden 2000.

[Wehling 2001]

Wehling, Margret. Unternehmensführung und Personalmanagement mit der Balanced Scorecard. In: Clermont, Alois, Wilhelm Schmeisser (Hrsg.). Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. Verlag Vahlen. München 2001, 147-165.

[Welge/Al-Laham 1999]

Welge, Martin, Andreas Al-Laham. Strategisches Management: Grundlagen - Prozesse – Implementierung. Gabler. Wiesbaden 1999.

[Wesp 2003]

Wesp, Dieter. Warum erfolgreiches E-Learning so selten ist – Thesen und Erfahrungen. In: Apel, Heino, Susanne Kraft (Hrsg.). Online lehren. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld 2003, 173-180.

[Wheelen/Hunger 1995]

Wheelen, Thomas, J. D. Hunger. Strategic Management and Business Policy. Addison-Wesley. Reading 1995.



[Wickel-Kirsch 2001]

Wickel-Kirsch, Silke. Balanced Scorecard als Instrument des Personalcontrolling. In: Clermont, Alois, Wilhelm Schmeisser (Hrsg.). Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. Verlag Vahlen. München 2001, 273-289.

[Wilkening 2002]

Wilkening, Otto. Bildungs-Controlling – Erfolgssteuerungssysteme der Personalentwickler und Wissensmanager. In: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.). Strategien der Personalentwicklung. Gabler. Wiesbaden 2002, 209-238.

[Witt 2002]

Witt, Frank-Jürgen. Controlling-Lexikon. Deutscher Taschenbuch Verlag. München 2002.

[Wolfrum 1994]

Wolfrum, Bernd. Strategisches Technologiemanagement. Gabler. Wiesbaden 1994.

[Wunderer 2000]

Wunderer, Rolf. Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre. Luchterhand. Neuwied 2000.

[Wunderer 2001]

Wunderer, Rolf. Führung und Zusammenarbeit. Luchterhand. Neuwied 2001.

[Wunderer/Jaritz 2002]

Wunderer, Rolf, André Jaritz. Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Luchterhand. Neuwied 2002.

**-Y-**

[Yin 1994]

Yin, Robert. Case Study Research – Designs and Methods. Sage Publications. London 1994.

**-Z-**

[Zetsche et al. 2003]

Zetsche, Dieter, William Russo, Andreas Ilg. Using the Balanced Scorecard to Regain Profitability. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. Juni 2003, 315-320.

[Zimmermann et al. 2003]

Zimmermann, Klaus, Paschen von Flotow, Stefan Seuring. Supply Chain Balanced Scorecard. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. Oktober 2003, 555-564.

[Zwingmann et al. 2003]

Zwingmann, Lorenz, Patrick Dieninghoff, Jörn Meyer. Performancemessung für Internal Audit mittels einer Balanced Scorecard. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jahrgang. Mai 2003, 235-244.

## Internetquellen

[ECIN 2003]

ECIN – Internetnutzung in Europa, URL (letzter Aufruf 08.12.2003):

<http://www.ecin.de/marktbarometer/europa3>

[Learntec 2004]

Learntec, URL (letzter Aufruf 22.04.2004): <http://www.learntec.de>

[MASIE Center 2003]

The MASIE Center, URL (letzter Aufruf 25.01.2004): <http://www.masie.com>

[S-Newsroom 2003]

S-Newsroom, URL (letzter Aufruf 08.12.2003): <http://www.s-newsroom.at>

[Stiftung digitaler Chancen 2003]

Stiftung digitaler Chancen, URL (letzter Aufruf 08.12.2003): <http://www.digitale-chancen.de>

[SurfControl 2003]

SurfControl AG, URL (letzter Aufruf 08.12.2003): <http://www.surfcontroll.com>

# Lebenslauf

## Persönliche Angaben

|              |            |
|--------------|------------|
| Vorname      | Barbara    |
| Nachname     | Leithner   |
| Nationalität | Österreich |
| Geburtsdatum | 24.06.1976 |
| Geburtsort   | Mödling    |

## Ausbildungsweg

|           |   |
|-----------|---|
| 2000-2005 | Doktorandin am Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen |
| 1995-2000 | Betriebswirtschaftliches Studium an der Karl-Franzens-Universität, Graz   |
| 1990-1995 | Höhere Lehranstalt für Fremdenverkehrsberufe, Krems a.d. Donau            |
| 1986-1990 | Bundesgymnasium, Berndorf   |
| 1982-1986 | Volksschule, Pottenstein  |

## Berufserfahrung

|              |  |
|--------------|--|
| Seit 11/2004 | Assistentin des Vorstands, K&C Kremsner & Consultants<br>Unternehmensberatung AG, Wien   |
| 2000-2004    | Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für<br>Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Lehrstuhl Prof. Dr.<br>Andrea Back |