

## Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)

---

Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003

Wirtschaftsinformatik

---

September 2003

# Implementation von E-Learning und Wissensmanagement - Ein mitarbeiterorientierter Ansatz

Heinz Mandl

Ludwig-Maximilians-Universität München, [mandl@edupsy.uni-muenchen.de](mailto:mandl@edupsy.uni-muenchen.de)

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2003>

---

### Recommended Citation

Mandl, Heinz, "Implementation von E-Learning und Wissensmanagement - Ein mitarbeiterorientierter Ansatz" (2003).  
*Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003*. 3.  
<http://aisel.aisnet.org/wi2003/3>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

In: Uhr, Wolfgang, Esswein, Werner & Schoop, Eric (Hg.) 2003. *Wirtschaftsinformatik 2003: Medien - Märkte - Mobilität*, 2 Bde. Heidelberg: Physica-Verlag

ISBN: 3-7908-0111-9 (Band 1)

ISBN: 3-7908-0116-X (Band 2)

© Physica-Verlag Heidelberg 2003

# **Implementation von E-Learning und Wissensmanagement – Ein mitarbeiterorientierter Ansatz**

**Heinz Mandl**

Ludwig-Maximilians-Universität München

*Zusammenfassung: E-Learning und Wissensmanagement sind zwei innovative Konzepte, die seit einiger Zeit die Optimierung von Geschäftsprozessen sowie Produktivitätssteigerung in Unternehmen versprechen. Immer häufiger wird bei der Umsetzung dieser Konzepte in Unternehmen allerdings deutlich, dass die meisten Misserfolge nicht zwangsläufig auf Fehler dieser Konzepte, sondern auf deren Umsetzung zurückgeführt werden können. Ausgehend von einem konkreten Praxisbeispiel wird die Problematik der Implementation dieser innovativen Konzepte in Unternehmen dargestellt. Es wird aufgezeigt, welche Phasen ein erfolversprechender Implementationsprozess durchläuft und welche Probleme dabei auftreten können. Schließlich wird die Akzeptanz neuer Konzepte durch die MitarbeiterInnen als einer der Schlüsselfaktoren identifiziert. Die Beantwortung der Fragen, was Akzeptanz aus theoretischer Sicht kennzeichnet und wie die notwendige Akzeptanz praktisch geschaffen werden kann, soll den Vortrag abschließen.*

*Schlüsselworte: Implementation, E-Learning, Wissensmanagement, Mitarbeiterorientierung*

## **1 Ausgangspunkt**

Im Rahmen des Vortrags werde ich die Implementation innovativer Konzepte in Unternehmen anhand der Konzepte E-Learning und Wissensmanagement vorstellen. Als Ankerpunkt aus der Praxis dient uns ein Unternehmen, das wir nun schon seit fast zwei Jahren bei der Einführung von E-Learning und Wissensmanagement begleiten: die ALTANA Pharma Deutschland. Der Leiter des Außendienstes kam vor ca. 2 ½ Jahren mit der Idee zu uns, E-Learning in der Aus- und Weiterbildung der Pharmareferenten einzuführen. Geplant war die Entwicklung eines Produkt-WBTs. Unser Institut sollte das Unternehmen dabei begleiten. Nach ersten Gesprächen kristallisierte sich sehr bald heraus, dass es nicht nur um die Einführung von E-Learning gehen kann. Aus diesem Grund starteten wir eine Bedarfsermittlung, um genau herauszufinden, was das Unternehmen benötigt. In die Bedarfsermittlung wurden alle Personen mit einbezogen, die in irgendeiner Weise betroffen

sein könnten, angefangen bei den Pharmareferenten, den Regionsleitern über die Marketing-, Technik- und Trainingsabteilung bis hin zur Geschäftsführung.

Die Ergebnisse der Bedarfsermittlung verwiesen darauf, dass der Fokus auf der qualitativen Verbesserung der Beratungsgespräche liegen sollte, um die Wettbewerbsfähigkeit im hart umkämpften Pharmamarkt zu steigern. Drei Bedarfsschwerpunkte kristallisierten sich heraus:

- Der schnelle Zugriff auf Informationen
- Der Austausch und die Kooperation mit anderen Mitarbeitern
- Der bedarfsorientierte Wissenserwerb

## 2 Vom E-Learning zum Wissensmanagement

Diese drei Schwerpunkte zeigen, dass der Bedarf eindeutig über klassisches E-Learning im Sinne einer WBT-Lösung hinausgeht. Hier geht es um Wissensmanagement-Prozesse. Zentrale Wissensmanagement-Prozesse sind die Wissensrepräsentation, die Wissenskommunikation, die Wissensgenerierung und die Wissensnutzung. Für ALTANA deckt der Wissensmanagement-Bedarf alle Prozesskategorien ab. Der Bedarf im Bereich der Wissensrepräsentation: Der schnelle Zugriff auf Informationen. Hier geht es um eine sinnvolle Aufbereitung, Dokumentation und nutzerfreundliche Bereitstellung von Informationen. Der Bedarf im Bereich der Wissenskommunikation: Der Austausch und die Kooperation mit anderen Mitarbeitern. Hier geht es um die Bereitstellung von Möglichkeiten zum Informations- und Wissensaustausch. Bei der Wissensgenerierung steht der Schwerpunkt bedarfsorientierter Wissenserwerb im Zentrum. Die Realisierung dieser Wissensmanagement-Prozesse sollte letztlich in die Wissensnutzung, d.h. in die qualitative Verbesserung der Beratungsgespräche münden (Abbildung 1).

---

## Wissensmanagement-Bedarf der Mitarbeiter bei ALTANA

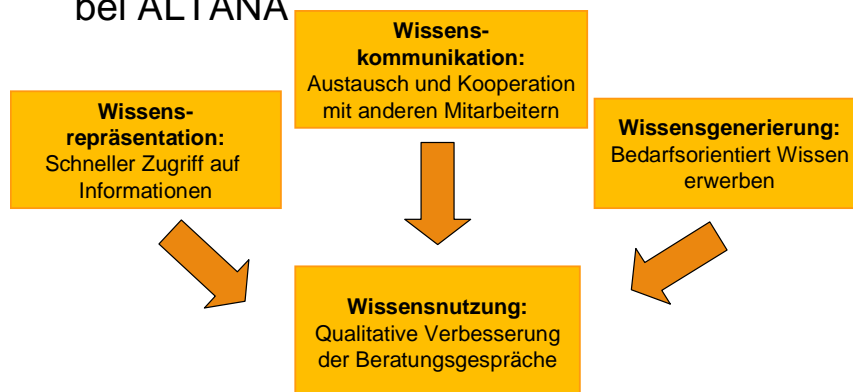


Abbildung 1

Was bedeutet dies nun konkret für ALTANA? Um den artikulierten Bedarf zu decken, wurden drei zentrale Wissensmanagement-Angebote bei ALTANA entwickelt. Die Bereitstellung von Informationsangeboten, wie beispielsweise Informationsfolder oder Rundschreiben. Der Zugang zu Kommunikationsangeboten, wie Diskussionsforen und virtuelle Klassenzimmer und nicht zuletzt die Darbietung von Lernangeboten zum Beispiel über Lernprogramme.

Vor diesem Hintergrund möchte ich die Entwicklung von E-Learning bis hin zum Wissensmanagement noch genauer erläutern. Ausgangspunkt von E-Learning im klassischen Sinn war zunächst die Informationsvermittlung über distributive Technologien. Dieser Ansatz ist eher lehrerzentriert und fokussiert das schnelle Abrufen von Informationen. Die Informationen werden hierzu vorab aufbereitet und bereitgestellt. Die nächste Stufe ist schon etwas komplexer. Hier geht es um Wissens- und Fertigkeitserwerb. Der Erwerb von Wissen verlangt aus konstruktivistischer Perspektive unter anderem die Eigenaktivität des Lernenden. Der Lerner steht im Zentrum des Geschehens. Hierfür eignen sich interaktive Technologien, wie beispielsweise die Aufbereitung von Lernmaterialien in sinnvoll gestalteten problemorientierten WBTs. Im nächsten Schritt sind wir schon zunehmend beim Wissensmanagement. Es geht nicht mehr allein um Informationsaufnahme oder Lernen, sondern um die Teilung von Wissen und die Nutzung des Wissens beim Lösen von Problemen. Hier steht nicht mehr der Einzelne im Vordergrund, son-

dem die Gruppe. Kollaborative Technologien bieten hierfür weitreichende Möglichkeiten.

Die Realisierungskomponenten bei ALTANA lassen sich hier direkt zuordnen. Die Informationsangebote dienen hauptsächlich der Verbreitung und Vermittlung von Information. Die interaktiven Lernangebote dienen dem lernerzentrierten Wissens- und Fertigkeitserwerb und die Kommunikationsangebote schaffen die Grundlage für Wissensteilung und Problemlösung (Abbildung 2).

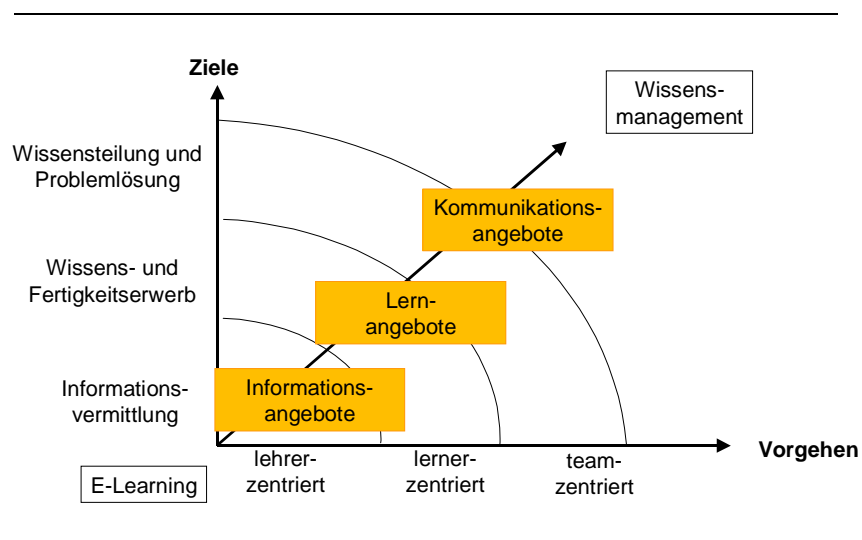


Abbildung 2

### 3 Was impliziert die Implementation innovativer Konzepte wie E-Learning und Wissensmanagement

Anhand des Praxisbeispiels von ALTANA konnten wir schon einen ersten Einblick in das Wesen innovativer Konzepte gewinnen. Dies soll nun differenzierter betrachtet werden, denn ausgehend von der Ermittlung des Bedarfs stellt sich die Frage nach der Vorgehensweise bei der Implementation.

Hierfür ist es notwendig zunächst einmal zu betrachten, was wir unter innovativen Konzepten verstehen. In den neueren Diskussionen zur Informations- und Wissensgesellschaft stellt sich immer wieder die Frage, wie man mit den Herausforde-

rungen umgehen kann. In diesem Zusammenhang sind neue Ideen entstanden, die die Unternehmen auf die veränderten Bedingungen vorbereiten sollen. Beispiele hierfür sind E-Learning und Wissensmanagement. All diesen modernen Konzepten ist gemein, dass sie stärker am Menschen orientiert sind und Informationen und Wissen als wichtige Unternehmensressource betrachten. Zudem sind diese Konzepte nicht einfach strukturiert, sondern von hoher Komplexität. Geht man von dieser Prämisse aus, erfordern diese Konzepte einen kulturellen Wandel im Unternehmen, damit sie wirklich fruchten können. Denn die Einführung eines solchen Konzepts verlangt mehr als nur die Veränderung von Routinen und Verhalten – eine Änderung der Einstellung wird notwendig, bei allen, die diese Konzepte mittragen müssen. Solche wissensorientierten Konzepte wollen wir hier mit dem Begriff „innovative“ Konzepte bezeichnen.

Was bedeutet die Implementation innovativer Konzepte nun für Unternehmen. Die Einführung einer Neuerung impliziert zunächst die Notwendigkeit der Veränderung. Veränderungen sind, wie aus der psychologischen Forschung bekannt ist, immer mit Unsicherheit und Konflikten behaftet. Diese Barrieren gilt es bei der Planung eines Implementationsvorgehens mit einzubeziehen, um einen benötigten kulturellen Wandel im Unternehmen anstoßen zu können.

Der Wandel der Unternehmenskultur sollte sich in Richtung auf die Entwicklung einer Lern- und Kommunikationskultur bewegen. Hierbei ist eine veränderte Sichtweise auf den Wissensbegriff notwendig. Grundannahmen, die hier als Basis dienen können, lehnen sich an das konstruktivistische Gedankengut an. Wissen ist demzufolge kein Gut, das 1:1 weitergegeben werden kann. Dies bedeutet auch, dass Wissensentwicklung mehr ist als Informationsaufnahme. Dem Austausch mit anderen kommt zudem eine große Bedeutung bei der Wissensentwicklung zu, denn Wissen wird sozial geteilt.

## **4 Rahmenfaktoren für die Implementation**

Auf der Basis dieser Gedanken zu einer wissensorientierten Unternehmenskultur stellt sich nun die Frage, wie erfolgreiche Implementationsprozesse gestaltet sein sollten und wie sie unterstützt werden können.

Dabei sind grundlegend vier Rahmenfaktoren zu beachten. Zunächst ist die Ausarbeitung einer klaren Vision und Strategie unabdingbar. Viele Projekte scheitern daran, dass Prozesse und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig geklärt sind, dadurch kommt es zu Verantwortungsdiffusion. Eine eindeutige Strukturierung von Prozessen und eine Klärung von Verantwortlichkeiten im Vorfeld ist ein wesentlicher Rahmenfaktor für die Implementation. Eine zielorientierte und geschäftsprozessorientierte Auswahl an Systemen und Methoden bildet den Kern eines erfolgreichen Vorgehens. Darüber hinaus muss die Zielgruppe genau definiert werden

für die die Neuerung nutzbringend eingeführt wird. Diese muss durch Maßnahmen der Qualifikation unterstützt werden (Abbildung 3).

## Welche Rahmenfaktoren sind zu beachten?

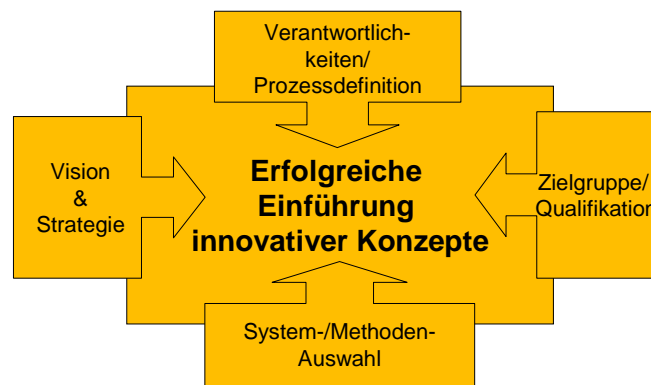


Abbildung 3

## 5 Der Prozess der Implementation

Neben diesen Rahmenfaktoren ist eine prozessorientierte Sichtweise hilfreich. Diese folgt dem klassischen Projektmanagement-Vorgehen mit Zielsetzungs- und Strategieentwicklung, über eine Planungs- und Konzeptionsphase und eine Realisierungsphase bis hin zur Evaluation. Die Phase der Evaluation kommt leider in vielen Praxisprojekten aufgrund von finanziellen Beschränkungen zu kurz. Doch gerade hieraus lassen sich Möglichkeiten zur Optimierung der Neuerung ableiten.

Der Prozess der Implementation ist, wie Studien zeigen, von Minenfeldern begleitet. Einige exemplarische Problemfelder, die sich immer und immer wieder herauskristallisieren, möchte ich Ihnen kurz nennen. In vielen Fällen wird das Ziel für die Einführung eines Konzepts, wie beispielsweise Wissensmanagement, nicht klar, zu abstrakt und oft auch zu global formuliert. Dadurch ist das Projekt von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Vielfach geht die Implementation von Neuerungen auch komplett am tatsächlichen Bedarf der Mitarbeiter vorbei. Die mangelnde Nutzung vieler Lernplattformen mit hohem Investitionsaufwand ist nur ein



Beispiel hierfür. Oft werden die tatsächlich betroffenen Personen aus dem Prozess der Realisierung ausgeschlossen. Zu einem Tag X werden sie dann mit der eingeführten Neuerung konfrontiert. Wie schon angesprochen ist ein weiteres Problemfeld die mangelnde Evaluation und hier vor allem die prozessbegleitende Evaluation. Hierdurch wird notwendiger Anpassungsbedarf einfach nicht erkannt. Letztlich führen diese und ähnliche Probleme dazu, dass die eingeführte Maßnahme nicht genutzt wird. Was fehlt ist die Akzeptanz der Mitarbeiter (Abbildung 4).

### Welche Problemfelder können auftreten?

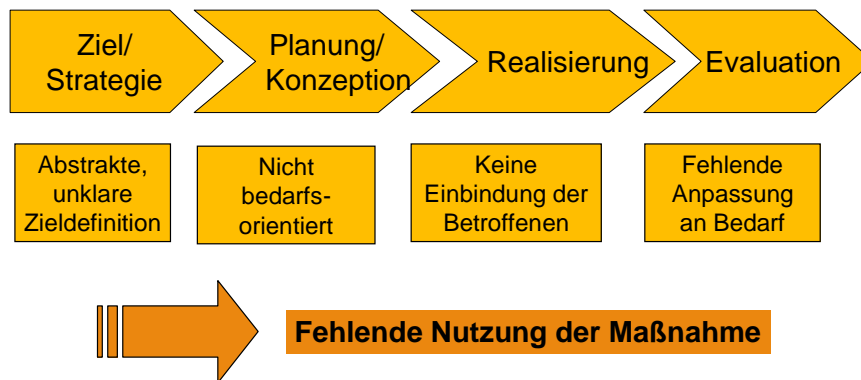


Abbildung 4

Wir definieren als Indikator für Akzeptanz die Nutzung der eingeführten Maßnahme. Akzeptanz ist aus unserer Sicht das Ergebnis motivierter Handlung. Dies bedeutet nichts anderes als dass ich Mitarbeiter für die Nutzung der eingeführten Maßnahme motivieren muss, um Akzeptanz zu schaffen (Abbildung 5).

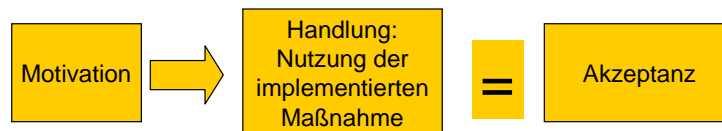
---

## Akzeptanz

Indikator für Akzeptanz:

- Nutzung der eingeführten Maßnahme (Harhoff & Küpper, 2002)

Akzeptanz: Ergebnis motivierter Handlung



---

Abbildung 5

## 6 Aspekte zur Sicherung der Akzeptanz

Auf welchen Ebenen kann man ansetzen, um motivierende Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Akzeptanz einer Maßnahme zu sichern. Hier verweisen bisherige Erfahrungen und erste Forschungsergebnisse auf 4 Aspekte:

- Organisation
- Technik
- Partizipation
- Qualifikation

Diese werde ich im Folgenden genauer betrachten.

### 6.1 Aspekt Organisation

Was kann die Organisation tun, um die Akzeptanz einer Maßnahme zu sichern. Die Unterstützung der Geschäftsleitung ist eine Grundvoraussetzung. Durch die

Integration der Neuerung in das Leitbild des Unternehmens wird den Mitarbeitern die Wichtigkeit des Vorhabens eindeutig kommuniziert. Diese Maßnahme kann durch die umfassende und kontinuierliche Information der Mitarbeiter weiter unterstützt werden. Als wesentlicher Erfolgsfaktor im Implementationsprozess hat sich des Weiteren die Integration der Neuerung in die Geschäftsprozesse erwiesen. Die Einführung beispielsweise von Wissensmanagement oder E-Learning ist kein Selbstzweck. Es geht darum, die Prozesse des Unternehmens zu optimieren, um besser auf die Anforderungen des Marktes reagieren zu können. Materielle und immaterielle Anreize können als motivationale Maßnahmen den Prozess zusätzlich unterstützen. Eine genaue Abwägung der eingesetzten Anreize ist hier jedoch unabdinglich, um nicht genau das Gegenteil – nämlich Demotivation zu erzeugen. Allein schon das Bereitstellen von Freiräumen kann für viele Mitarbeiter Anreiz sein sich, mit der Neuerung auseinander zu setzen.

Zurück zu unserem Beispiel ALTANA. Welche Elemente zur Förderung der Akzeptanz lassen sich hier finden.

Zunächst einmal wurde der Prozess durch die Geschäftsleitung initiiert und während der gesamten Projektlaufzeit mit vollem Einsatz unterstützt. Die Einführung von Wissensmanagement und E-Learning wurde zudem in das Leitbild der Organisation aufgenommen. Eine permanente Information der Mitarbeiter über Newsletter und einen großangelegten Informationsevent trug zur Akzeptanz der Maßnahmen bei. Zudem wird den Mitarbeitern der Nutzen der eingeführten Maßnahmen permanent im Arbeitsprozess deutlich, da sie über die Plattform Materialien bestellen können und schnelle Antwort auf brennende Fragen erhalten. Darüber hinaus wurden mit dem Betriebsrat Möglichkeiten der Schaffung von Freiräumen für das Lernen entwickelt.

## 6.2 Aspekt Technik

Ein weiterer wichtiger Schauplatz für die Akzeptanzsicherung sind Aspekte der Technik. Die Auswahl der geeigneten Technik, die sich am konkreten Bedarf der Mitarbeiter orientiert, ist unumgänglich, um überhaupt Akzeptanz erreichen zu können. Die ausgewählte Technik muss natürlich den Ansprüchen der Nutzerfreundlichkeit genügen und sollte auch unter didaktischen Gesichtspunkten sinnvoll gestaltet sein. Das Motto: *Technology follows Didactics* sollte hier das Leitmotiv sein. Um eine sinnvolle Implementation zu gewährleisten, müssen alle notwendigen technischen Ressourcen möglichst allen Beteiligten zur Verfügung stehen.

Den technischen Herausforderungen, vor denen man bei ALTANA bei der Einführung von Wissensmanagement und E-Learning stand, wurde mit einer ausführlichen technischen Bedarfserhebung im Hinblick auf Hardware- und Software-Komponenten Rechnung getragen. Zudem wurde ein didaktisches Konzept als Basis für die Entwicklung eines nutzerorientierten Kriterienkatalogs erarbeitet. Die

Auswahl eines Learning-Management-Systems basierte auf diesen Vorarbeiten. Auch die Anschaffung neuer Computer für alle beteiligten Mitarbeiter wurde umgesetzt.

### **6.3 Aspekt Partizipation**

Betrachten wir Aspekte der Partizipation zur Förderung der Akzeptanz. Von Beginn an zentral ist die Einbindung der Mitarbeiter. Schon bei der Bedarfsermittlung ist es notwendig, alle beteiligten Mitarbeiter einzubeziehen, um nicht am Bedarf vorbei zu entscheiden und zu entwickeln. Auch in der Planungs- und Konzeptionsphase sollten permanent die Rückmeldungen der Betroffenen eingeholt werden. Hierzu ist eine kontinuierliche formative Evaluation dienlich. Das Motto lautet hier demnach: Betroffene zu Beteiligten machen!

Bei ALTANA ist genau dies geschehen. Die Betroffenen wurden von Anfang an einbezogen. Zunächst durch die Bedarfsermittlung, dann bei der Piloteinführung über eine formative Evaluation und zuletzt bei dem großangelegten Informationsevent. Auch nach der Einführung stehen den Mitarbeitern permanent Feedbackmöglichkeiten offen, um ihre Anregungen und Ideen einzubringen.

### **6.4 Aspekt Qualifizierung**

Um den Mitarbeitern die Einführung von Neuerungen zu erleichtern, ist es notwendig, eine prozessbegleitende Qualifizierung durchzuführen. Zum einen auf technischer Ebene, aber auch auf methodischer Ebene. Bei der Einführung von E-Learning ist es auf technischer Ebene beispielsweise notwendig, die Mitarbeiter zum Umgang mit der technischen Umgebung zu schulen. Auf der anderen Seite benötigen die Mitarbeiter aber auch methodisches Wissen, etwa ein Training zum selbstgesteuerten Lernen. Weiterhin ist auch eine permanente direkte Begleitung der Mitarbeiter während des Prozesses notwendig. Bei der indirekten Unterstützung spielt die Gestaltung der Umgebung eine große Rolle. Bei der Einführung von E-Learning ist es beispielsweise notwendig, die Lernumgebung möglichst anregend zu gestalten, um die Motivation der Lernenden aufrechtzuerhalten.

Welche Maßnahmen zur Qualifikation wurden bei ALTANA umgesetzt? Zunächst erhielten die Mitarbeiter eine Schulung zum Umgang mit der Technik. Dabei wurden sie von speziell ausgebildeten E-Trainern unterstützt. Auch die Lernumgebung wurde nach den neuesten Erkenntnissen aus der Lehr-Lern-Forschung mit einem zweifachen Zugang gestaltet: einem systematischen und einem problemorientierten Zugang. Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Akzeptanzsicherung war die Einbettung der Neuerung in bisherige Gegebenheiten. Die Lernkomponenten wurden im Rahmen eines Blended-Learning-Konzepts in die Weiterbildungslandschaft des Unternehmens integriert.

## 7 Schaffung von Akzeptanz durch Motivation

Die gerade vorgestellte Auswahl an Möglichkeiten zur Schaffung motivierender Rahmenbedingungen verdeutlicht, dass neben dem Einbezug der zu Beginn angesprochenen Rahmenfaktoren die Akzeptanz eine maßgebliche Rolle bei der Einführung von innovativen Konzepten spielt. Die Realisierung dieser Möglichkeiten steht in engem Kontext mit der im Unternehmen vorherrschenden Unternehmenskultur. Diese sollte bei Implementationsvorhaben immer im Blickfeld bleiben.

Die vorgestellten Möglichkeiten zur Sicherung der Akzeptanz haben starken motivationalen Akzent. Die Frage, warum gerade diese Maßnahmen motivierend auf Mitarbeiter wirken können, soll vor dem Hintergrund eines theoretischen Modells zur Motivation im Folgenden erläutert werden (Abbildung 6).

---

### Voraussetzungen für intrinsische Motivation

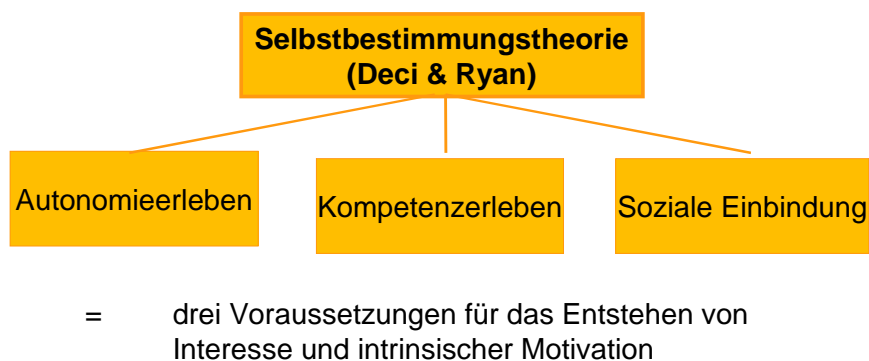


Abbildung 6

Deci und Ryan [DeRy85] beschreiben zwei Arten der Motivation. Die intrinsische und die extrinsische Motivation. Die extrinsische Motivation wird von außen angestoßen, die intrinsische dagegen kommt aus einem Selbst heraus. Diese beiden Pole sind nicht absolut voneinander trennbar. Die Trennung ermöglicht jedoch ein besseres Verständnis. Nach Deci und Ryan kann extrinsische Motivation unter bestimmten Bedingungen in intrinsische überführt werden. Dieser Prozess der Überführung wird als Internalisierung bezeichnet. Die Erhöhung der intrinsischen

Motivation, also der Motivation aus den Mitarbeitern selbst heraus, ist aus Unternehmenssicht nicht zuletzt aus Kostengründen wünschenswert.

Deshalb die Frage nach den Voraussetzungen für intrinsische Motivation, d.h. letztlich die Frage, wie schaffe ich es, dass die Mitarbeiter von selbst motiviert sind.

Deci und Ryan [DeRy85] beschreiben 3 Voraussetzungen, die das Entstehen von intrinsischer Motivation ermöglichen. Dies sind Autonomieerleben, Kompetenzerleben und soziale Einbindung. Die vorhin ausgezeigten Möglichkeiten der Akzeptanzförderung lassen sich auf diese drei Kategorien zurückführen. Ein paar Beispiele: Autonomieerleben kann durch die Schaffung von Freiräumen oder durch die Ermöglichung der Partizipation an wesentlichen Entscheidungen erzeugt werden. Kompetenzerleben wird dann ermöglicht, wenn die Mitarbeiter im Vorfeld qualifiziert wurden mit einer Neuerung umzugehen. Dadurch wird das Erleben von Frustrationen verhindert. Die dritte Komponente wird beispielsweise über Feedbackmöglichkeiten oder die Möglichkeit zum Austausch mit anderen realisiert.

## **8 Der Implementationsprozess bei ALTANA**

Nach diesem theoretischen Ausflug möchte ich nun zum Schluss meiner Ausführungen kommen. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Vortrags war die Darstellung der Prozessbegleitung bei der Einführung von Wissensmanagement und E-Learning bei ALTANA. Aufgrund der Kürze der Zeit konnte nicht der gesamte Prozess im Detail geschildert werden. Die aus unserer Sicht wesentlichste Komponente, die Sicherung der Akzeptanz der Maßnahme bei den Mitarbeitern, wurde fokussiert. Aspekte der gesamten Implementation werden in unserem Workshop vertieft werden.

Welche abschließenden Schlüsse lassen sich aus dem dargestellten theoretischen und praktischen Hintergrund für die Einführung innovativer Konzepte wie E-Learning und Wissensmanagement ziehen? (Abbildung 7)

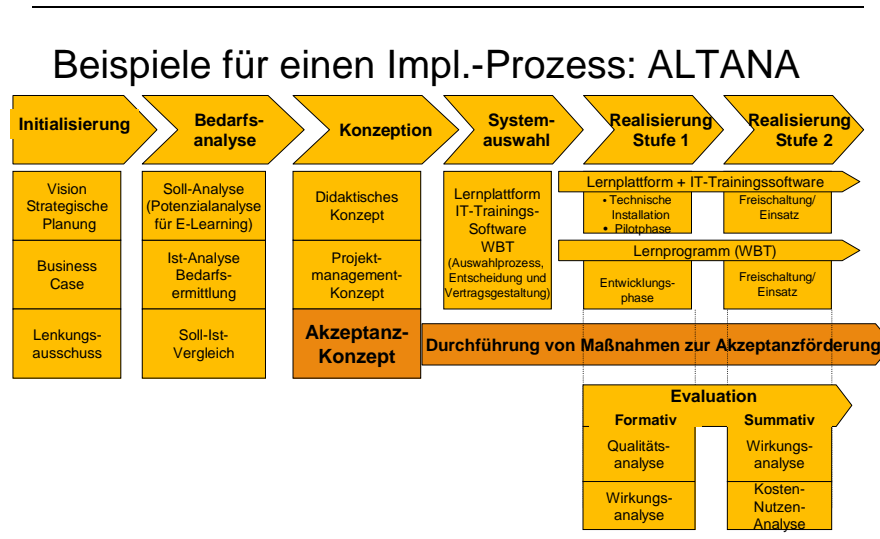


Abbildung 7

Zunächst einmal sollte ein mitarbeiterorientiertes Implementationskonzept den Ausgangspunkt bilden. Unterstützung im Prozess durch Prozessbegleitung, wie wir das im Fall von ALTANA durchgeführt haben, kann helfen, Betriebsblindheit zu vermeiden und geeignete Ansatzpunkte zur Akzeptanzsicherung auf allen Ebenen zu finden. Dabei ist eine Orientierung an den Geschäftsprozessen des Unternehmens unabdinglich, um einen Mehrwert zu schaffen und neue Konzepte nicht nur ihres Selbstzweckes wegen einzuführen. Die einfache Übertragung von Rezepten wird bei der Implementation komplexer Konzepte nicht weiterhelfen. Hier gilt es individuelle unternehmensspezifische Lösungen zu entwickeln. Best Practices können jedoch als Anhaltspunkt dienen, aus denen man für das eigene Unternehmen lernen kann.

Implementation ist vielfach noch immer eine verkannte Aufgabe, was viele Probleme und Widerstände mit sich bringt. Wichtig ist es, vom theoretischen Wissen nun auch zum Handeln zu kommen, um die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu überbrücken.

Nur dann schafft man es, durch die Einführung innovativer Konzepte wie E-Learning und Wissensmanagement zum Unternehmenserfolg beizutragen.

## Literatur

- [DeRy85] Deci, E.L.; Ryan, R.M.: Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York: Plenum, 1985.
- [HaKü02] Harhoff, D.; Küpper, C.: Akzeptanz von E-Learning. München: INNOtec, 2002.
- [HiMa03] Hinkofer, L.; Mandl, H.: Implementation von E-Learning in einem Pharmaunternehmen. (Praxisbericht Nr. 28). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, 2003.
- [MaWi02] Mandl, H.; Winkler, K.: Auf dem Weg zu einer neuen Weiterbildungskultur. Der Beitrag von E-Learning in Unternehmen. In Münchner Kreis (Hrsg.), eLearning in Unternehmen – neue Wege für Training und Weiterbildung. Tagungsband 2002 (S. 3-15). München: Münchner Kreis, 2002.
- [Man<sup>+</sup>03] Mandl, H.; Schnurer, K.; Winkler, K.: Implementierung innovativer Konzepte in Unternehmen. Wissensmanagement und E-Learning auf dem Prüfstand der Praxis. (Forschungsbericht). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, 2003.
- [ReMa99] Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H.: Implementation konstruktivistischer Lernumgebungen – Revolutionärer Wandel oder evolutionäre Veränderung? In H.-E. Renk (Hrsg.), Lernen und Leben aus der Welt im Kopf (S. 61-78). Neuwied: Luchterhand, 1999.
- [Rei<sup>+</sup>01] Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H.; Erlach, C.; Neubauer, C.: Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim: Beltz, 2001.