

Praxistraining eLearning

Hilfe zur Selbsthilfe

Inhaltsangabe

Der Urheber.	3
Teil 1, Die Theorie.	4
1. Zauberformel eLearning?!	4
2. eLearning und seine Erscheinungsformen.	6
3. Der Markt in Daten und Zahlen.	8
4. Der Markt in der Praxis.	10
5. Der Markt aus Sicht des Nachfragers.	17
6. Der Erfolgsschlüssel "selbstgesteuertes Lernen".	19
7. Die andere Lernkultur.	21
8. Technologie, Inhalt und Methode.	23
9. Problembewusstsein und Pragmatismus.	24
10. Realistisches Timing.	26
11. Die ersten Meilensteine.	28
Teil 2, Die Praxis.	30
Die Arbeit mit den Checklisten.	31
1. Die Projektentwicklung.	32
1. Der Einstiegsscheck.	35
2. Die Bestandsaufnahme.	38
3. Die Marktrecherche.	42
4. Die Anbietersauswahl.	45
5. Die Konzeptentwicklung.	49
6. Pilotprojekt und Feinabstimmung.	53
7. Realisierung und Umsetzung.	55
2. Die Anwendungen	57
1. Technologie, Infrastruktur und Logistik.	59
2. Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung.	63
3. Modularität und Interaktivität.	67
4. Hilfeoptionen, Teilnehmerkommunikation und -betreuung.	71
5. Zertifizierung.	75
6. Das Gesamturteil.	78
Abschließende Bemerkungen.	79

Der Urheber.

Jörg Neubauer war von 1986 bis 1993 als Berater und Geschäftsführer in renommierten Werbeagenturen tätig. Seit 1993 ist er als Anbieter und Softwarepublisher im eLearning-Markt in Erscheinung getreten. Als Gründer, Urheber und Pionier der Branche hat er den eLearning Markt von der ersten Stunde an bedient und zahlreiche Meilensteine gesetzt. Seine Arbeiten wurden deshalb mit vielen Auszeichnungen prämiert.

Basiskompetenz stellt eine elementare Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von eLearning in der Praxis und damit einen wesentlichen Wachstumskatalysator für den Markt dar. Mit dem "Praxistraining eLearning" möchte der Urheber Wissenstransfer sowie den Aufbau von Basiskompetenz unterstützen, um damit die Marktentwicklung zu fördern. Das "Praxistraining eLearning" ist deshalb kostenlos und für jedermann frei zugänglich.

Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich auf langjährige Praxiserfahrungen aus Forschung, Entwicklung und Vermarktung von eLearning Anwendungen sowie mehr als 50.000 Installationen für den selbstgesteuerten Lernprozess. Weitere Details und das Praxistraining als eLearning-Kurs finden Sie unter www.treasureX.de.

Teil 1, Die Theorie.

1. Zauberformel eLearning?!

Im fortschreitenden Informationszeitalter gewinnt die breite Verteilung und schnelle Vermittlung von Wissen einen erfolgsentscheidenden Stellenwert. Die über Jahrtausende gewachsene Kultur von Wort, Schrift und Lehre erhält mit der rasanten Verbreitung von PCs und dem Internet fast unbegrenzte Möglichkeiten Wissen jederzeit bereitzustellen und zugänglich zu machen. Die konventionellen Methoden des Wissenstransfers bekommen mit den Errungenschaften des Informationszeitalters eine neue Dimension. In wenigen Jahren entwickelte sich eine völlig neue Form der Wissensvermittlung und damit ein neuer Markt von Bildungsangeboten, -methoden und -technologien.

Unbestritten sind die technologischen Möglichkeiten heute im Vergleich zum Beginn der 90er-Jahre geradezu atemberaubend. Der eLearning Markt verspricht Lösungen, die für den unbedarften Anwender bisweilen an Zauberei grenzen. Ein PC, eine Software und/oder ein Internetanschluß - Abrakadabra - und schon ist das Lernziel erreicht. Die Rede ist von Paradigmenwechsel und einem neuen Bildungszeitalter. Nichts ist unmöglich - die Bildungsrevolution ist in vollem Gange.

Jeder, der heute für die Vermittlung von Wissen verantwortlich ist, kommt deshalb früher oder später mit dem Thema eLearning in Berührung. Der Druck auf die öffentlichen und privaten Bildungsanbieter sowie die berufliche Aus- und Weiterbildung mit der rasanten Entwicklung Schritt zu halten steigt. Fragen nach dem richtigen Konzept, der technologischen Infrastruktur, dem geeigneten Content, der besten Methode, dem Aufwand, den Kosten und dem besten Anbieter werden laut. Der Nachfrager steht jedoch vor einem unübersichtlichen Angebot an Informationen, Technologien, Inhalten und Methoden, das ohne Basiswissen nicht zu durchschauen ist.

Hinzu kommt, dass die Erschließung dieses neuen, weiten Feldes in der Praxis nicht nur von großen Chancen, sondern auch von ebenso gehaltvollen Problemen begleitet wird. Leider bleiben letztere in euphorischen Marktanalysen und -prognosen unberücksichtigt und sorgen für zusätzliche Verunsicherung, die Investitionen zurückhält und den Markt ausbremst.

Das Praxistraining ist aus der Perspektive eines ehemaligen Anbieters bzw. Marktteilnehmers entstanden und von einem starken Praxisbezug geprägt. Es verfolgt keine akademischen oder wissenschaftlichen Ziele und erhebt

1. Zauberformel eLearning?!

keinen Anspruch auf Vollkommenheit. Es versucht vielmehr möglichst einfache Antworten auf sehr komplexe Fragen zu geben.

Hierfür wird der komplizierte eLearning Markt und seine Mechanismen durchleuchtet. Es wird erläutert, warum der eLearning-Markt euphorische Prognosen nicht erfüllen kann und welche Faktoren die zukünftige Marktentwicklung maßgeblich beeinflussen. Es wird dargestellt, warum ein Umdenken erforderlich ist und unangebrachte Euphorie eine wesentliche Wachstumsbremse für den Markt darstellt. Nicht zuletzt sind der selbstgesteuerte Lernprozess, Informationen und zahlreiche Checklisten zu Projektentwicklung sowie Anwendungsbewertung und -entwicklung zentrale Themen.

Insgesamt soll das Praxistraining Unsicherheit ausräumen, Impulse geben, und als kompakter Kompass dienen, der bei der Navigation durch das Meer an Informationen und Angeboten sowie der Entwicklung, Auswahl und Implementierung von eLearning-Anwendungen behilflich ist. Es kann und will dabei nicht alle Fragen beantworten, sondern möchte Hilfe zur Selbsthilfe geben.

Das Praxistraining richtet sich in erster Linie an eLearning Einsteiger und an Unternehmen/Institutionen, die in naher Zukunft eLearning einsetzen wollen. eLearning-Fortgeschrittene und Unternehmen/Institutionen die bereits eLearning einsetzen, finden sicherlich auch einige Anregungen.

Unter www.treasureX.de (Rubrik Publikationen) besteht die Möglichkeit sich für den dazugehörigen eLearning Kurs zu registrieren. Hier kann das neue Wissen in Übungen angewendet, Lernerfolg getestet, eine Online Auswertung der Checklisten durchgeführt und der neue Wissenstand bei Bedarf zertifiziert werden.

2. eLearning und seine Erscheinungsformen.

Es gibt eine Vielzahl von Begriffen und Terminologien, die Ihnen im Umfeld des Themas "eLearning" begegnen werden. Zur Vermeidung von Missverständnissen sollten Sie einige Grundbegriffe kennen, z.B.:

- CBT (Computer Based Training bzw. Offline-Lernsoftware, die PC-gestützte Interaktion gewährleistet)
- hybrides CBT (netzangebundene Offline/Online-Lernsoftware, die PC- und servergestützte Interaktion gewährleistet)
- WBT (Web Based Training, netzangebundene Online-Lernsoftware, die servergestützte Interaktion gewährleistet)
- ASP (Application Service Provider, Lösungen bei denen Unternehmen/Institutionen einen externen Server nutzen und keine eigene Infrastruktur oder Lernplattform benötigen)
- Application Sharing (Synchrone Verwendung einer beliebigen Softwareanwendung über Datennetze z.B. für die gemeinsame Bearbeitung eines Dokumentes)
- CAL (Computer Assisted Learning bzw. computergestütztes Lernen)
- Content ((Lern-) Inhalt)
- multimediales Lernen (Lernprozess, der Inhalte unter Verwendung mehrerer Medien wie Audio, TV/Video, PC, Text, Hypertext, Internet vermittelt)
- netzbasiertes Lernen, Online-Learning bzw. Online-Lernen (Lernprozess, der auf Intranetzwerke oder das Internet zugreift und weitestgehend auf einem Server bzw. Online stattfindet)
- IT-gestütztes Lernen (Lernprozess, der von Informationstechnologien bzw. elektronischen Medien unterstützt wird)
- Telelearning, Distance Learning und online gestütztes Fernlernen (Lernprozess, in dem Lehrende und Lernende mit Hilfe von elektronischen bzw. Online-Medien zeitlich und/oder örtlich voneinander getrennt agieren)

2. eLearning und seine Erscheinungsformen.

- selbstgesteuertes Lernen (Lernprozess, der von dem Lerner autonom gesteuert und durchgeführt werden kann)

Der Begriff eLearning ist im Windschatten des eCommerce-Trubels bzw. erst mit der breiten Verfügbarkeit des Internets entstanden. In den Zeiten grenzenloser Internet-Euphorie wurde in vielen Branchen sehr freizügig mit dem kleinen "e" laboriert, um damit Technologie, Zeitgeist, Innovation und vor allem Online-Bezug und Kompatibilität zu symbolisieren (oder auch nur zu suggerieren).

Das kleine "e" leitet sich ab aus dem Begriff "electronic" und fördert das Missverständnis. Denn es meint nicht nur "elektronisch" sondern impliziert gemäß Kontext auch "netzangebunden bzw. online". Vor diesem Hintergrund sind uneinheitliche und missverständliche Interpretationen von eLearning noch immer weit verbreitet. eLearning wird oft als Sammelbegriff für IT-gestütztes lernen bzw. alle Formen des elektronischen gestützten Lernens benutzt. Lernvideos, Hörkassetten, CD-ROMs, Firmen- oder Schulfernsehen, Offline-Lernsoftware und CBTs, werden dabei dem Themenbereich eLearning zugeordnet, obwohl keine Netzanbindung oder Online-Affinität vorhanden ist. Das wäre vergleichbar mit eMail oder eCommerce ohne Internet. In jüngerer Zeit setzt sich deshalb die Bezeichnung eLearning für das Lernen mit netzangebunden bzw. netzbasierten Anwendungen durch.

TIPP: Die Netzanbindung ist ein wesentliches Charaktermerkmal von eLearning-Anwendungen. Sie sind demnach als untergeordnete Produktgattung in der Familie der IT-gestützten bzw. elektronischen oder multimedialen Lernmittel zu betrachten. Die Gleichsetzung eLearning = elektronisches gestütztes lernen ist zwar richtig übersetzt, jedoch missverständlich. Verinnerlichen Sie deshalb eLearning = netzangebundenes lernen und differenzieren Sie zukünftig die unterschiedlichen Produktgattungen. Ein weitergehendes eLearning Glossar finden Sie auf www.global-learning.de.

3. Der Markt in Daten und Zahlen.

Die Analysten von Mummert & Partner, Aberdeen-Group, International Data Corporation (IDC), Gartner Group, Cap Gemini Ernst&Young und der Berlecon AG sind sich weitgehend darüber einig, dass der europäische und der deutsche Markt sowie die Verbreitung von eLearning in den nächsten Jahren signifikant wachsen werden. Hinsichtlich des Marktvolumens prognostiziert z.B. die Berlecon AG für netzbasierte Anwendungen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland mit 161 identifizierten Anbietern bis zum Jahr 2004 Steigerungen um fast 500% von derzeit € 330 Mio. auf bis zu 1.100 - 1.600 Mio. €. Cap Gemini Ernst&Young schätzt das Wachstum von ca. 120 Mio. € in 2000 auf 1,3 Mrd. € in 2004. IDC gibt für den gleichen Zeitraum 785 Mio US-\$ (allerdings nur für "externe Aufwendungen der Unternehmen") an. Die Aberdeen-Group geht davon aus, dass eLearning bereits in 2003!! in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung das traditionelle Lernen in Klassen- bzw. Seminarräumen als bevorzugte Methode abgelöst haben wird. Mummert & Partner ist der Ansicht, dass - "falls alle Anstrengungen unternommen werden eLearning zu etablieren" - sich eLearning etwa 2004 - 2006 endgültig durchsetzen wird.

Die Gesamtausgaben der gewerblichen Wirtschaft für die Qualifizierung der Mitarbeiter betrugen laut iwd (Informationsdienst der deutschen Wirtschaft) bereits 1998 17,5 Mrd. €. Die für das Frühjahr 2002 avisierten Zahlen, lassen laut iwd keine signifikante Zunahme erwarten. Mummert + Partner schätzt jedoch, dass derzeit ca. 30 Mrd. € in diesem Bereich ausgegeben werden. Der Anteil von eLearning an den Gesamtausgaben der betrieblichen Weiterbildung wird von Berlecon auf 2,4% geschätzt. Dies entspräche einem Volumen von 420 - 720 Mio. €, was die aktuellen Schätzungen von 120 - 330 Mio. € wiederum deutlich übertrifft.

Laut einer Umfrage der privaten Fachhochschule Göttingen im Auftrag der Unicmind.com AG unter den TOP350 der größten deutschen Unternehmen, geben 90% von 102 antwortenden Unternehmen an eLearning in Ihrem Unternehmen einzusetzen. Hierbei handelt es sich jedoch in der Mehrzahl um den Einsatz von Lernvideos und CBTs ohne Netzanbindung. Nur 25% gaben an tatsächlich mit WBTs zu arbeiten. Als Hauptargument für eLearning gilt mit 70% die Kostenersparnis, die im Schnitt auf etwa 30% gegenüber der konventionellen Maßnahmen beziffert wird. Erst mit großem Abstand folgen weitere Gründe wie besserer Lernerfolg (18%), höhere Motivation (9%) und bessere Qualität (7%). Das klar dominierende Thema ist EDV: Office Schulungen (66%), andere Anwendungssoftware (44%), Bedienung von Betriebssystemen (38%). Erst auf Rang vier folgen

3. Der Markt in Daten und Zahlen.

Produktschulungen (31%). Unternehmensspezifische Schulungen werden lediglich von 18% der Befragten genannt.

Bei den Ergebnissen der Studie ist zu berücksichtigen, dass von 350 der befragten Unternehmen nur 102 geantwortet haben und es sich hierbei um die größten deutschen Unternehmen mit Vorreiterfunktion handelt. Die Zahlen geben demnach Tendenzen wieder, sind jedoch kaum als repräsentativ für den Gesamtmarkt zu betrachten.

In der KPMG-Studie "eLearning zwischen Euphorie und Ernüchterung" gaben 46% von 604 Befragten Unternehmen an eLearning einzusetzen. Hiervon arbeiten jedoch nur ein Drittel tatsächlich mit WBTs bzw. netzangebundenen Anwendungen. Bis zum Jahr 2004 wird hier lediglich eine Steigerung von 25% für den eLearning Markt prognostiziert. Der Zeitraum von Projektstart bis Roll Out, also der breiten Anwendung einer Lösung, wird hier mit durchschnittlich 15 bis 18 Monaten angegeben.

Nicht zuletzt stellt der "Industry Report 2001" im amerikanischen Markt für 2001 keine signifikanten Steigerungen für eLearning-Anwendungen fest und sorgt für weitere Desorientierung.

TIPP: Die oberflächliche Betrachtung der Marktdaten suggeriert, dass eLearning in Deutschland in den letzten Jahren explosionsartigen Zuwachs an Akzeptanz und Verbreitung erlebt habe und sich nunmehr inmitten des endgültigen Siegeszuges befände. Das impliziert einen Informations- und Innovationsstand, von dem eLearning in der Praxis allerdings noch weit entfernt ist. Lassen sie sich also nicht beunruhigen, falls Sie oder andere derzeit noch den Eindruck haben, dass alle Welt außer Ihnen erfolgreich eLearning einsetzt.

4. Der Markt in der Praxis.

Die vorgenannten Marktdaten zeichnen ein Bild, dass sich als irreführend erweist. Denn in der Praxis findet sich ein weitaus differenzierteres bzw. fast gegensätzliches Bild:

Die teilweise sehr unterschiedlichen bis widersprüchlichen Markteinschätzungen und -angaben können z.B. durch unterschiedliche Annahmen und Erhebungsmethoden sowie terminologische Missverständnisse und hieraus resultierende, missverständliche Angaben der Befragten entstehen. Unterschiede und Widersprüche geben jedoch in der Summe ein bezeichnendes Spiegelbild der aktuellen, von Unübersichtlichkeit und Unsicherheit geprägten Marktsituation wieder. Übrig bleibt ein eLearning Marktanteil, der sich gemäß vorliegendem Zahlenwerk irgendwo zwischen 0,5 bis 3,0% der Gesamtausgaben bewegt. Die überwiegend kühnen Prognosen über die Bedeutung und Entwicklung von eLearning in den nächsten Jahren harmonisieren jedoch weder mit diesem ernüchternden Wert, noch mit den Erfahrungen und der aktuellen Situation in der Praxis.

In der Praxis stellt sich der eLearning-Markt in Deutschland als ein sehr junger und zerfaserter Markt dar, der erst in Folge der Verbreitung von Informationstechnologien, PC und Internet entstehen konnte. Er ist zahlreichen Einflussfaktoren, einem sehr hohen Innovationstempo, stetigen Wandel und erhöhten Risiken für seine Teilnehmer unterworfen.

Qualitativ hochwertige Technologien, Lernplattformen und Infrastrukturen, Lernsoftware, eLearning-Qualifizierungen oder virtuelle Lernwelten als Standardprodukte erfordern hohe Geld- und Zeitaufwände für Forschung, Entwicklung und Marketing. Eine Technologie die heute revolutionär ist, kann schon morgen vom Markt verschwunden sein. Eine Entwicklung, die auf den heutigen Markt ausgerichtet ist, kann bis zur Marktreife bereits völlig daneben liegen. Solche Investitionen stellen hinsichtlich des tatsächlich verfügbaren Marktvolumens und der unsicheren Marktentwicklung ein sehr hohes Risiko dar. In der Folge gelangen kaum neue Standardprodukte in den Markt. Anbieter müssen Ihre Produkte und Dienstleistungen darüber hinaus laufend den Bedürfnissen des Marktes anpassen und ihm folgen. Der eLearning-Markt wird also nicht vom Angebot sondern von der Nachfrage bestimmt.

Auf der Nachfragerseite herrscht jedoch kein einheitliches Verständnis darüber, was eLearning eigentlich ist. Viele Investitionen, die in euphorischer Absicht getätigt wurden, führten in der Praxis zu ernüchternden Ergebnissen. Der Aufwand an Zeit und Kosten wurde oft

4. Der Markt in der Praxis.

unterschätzt. In der Folge drängen nur verhältnismäßig wenige Erfolgsbeispiele an die Öffentlichkeit. eLearning in der Praxis erfordert darüber hinaus Basiskompetenz, die bei Neueinsteigern in der Regel nicht vorhanden ist und im Vorfeld von Aktivitäten aufgebaut werden muss. Schon für die Bedarfsanalyse und die Definition realistischer Zielsetzungen sind Basiskenntnisse erforderlich. Nachfrageabsichten ("plane kurz- bis mittelfristig eLearning einzusetzen"), die ohne Basiskenntnisse geäußert werden, sind erfahrungsgemäß nicht bedarfsgerecht. Sie wandeln sich deshalb nicht zeitnah in Investitionen um und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zu verzerrten oder unrealistischen Marktanalysen und Prognosen.

Die Anbieterseite in Deutschland ist geprägt von vielen Klein- und Mittelstandsunternehmen und gliedert sich in Teilmärkte z.B. Technologie-, Content-, und Dienstleistungsanbieter. Allein im Bereich der Dienstleister und Produzenten sind hier mehr als 150 Anbieter aktiv. Diese stehen einem verhältnismäßig kleinen Marktvolumen und einer geringen Anzahl an Nachfragern, vornehmlich großen Unternehmen und Institutionen gegenüber, die aufwendige Individuallösungen, Auftragsentwicklungen und Implementierungen finanzieren können. Die tatsächliche Anwendungsquote von echten eLearning Anwendungen in deutschen Unternehmen wird deshalb derzeit nur auf "um die 5%" geschätzt.

Die Folge dieser Marktkonstellation ist eine unübersichtliche Angebotsvielfalt mit vielen Spezialangeboten, wenigen massentauglichen Standardprodukten und Erfolgsbeispielen sowie geringer Markttransparenz. Produktübergreifende Gütesiegel oder allgemeingültige Produktstandards für eLearning Anwendungen existieren in Deutschland noch nicht. Etwas Orientierungshilfe geben derzeit lediglich einige Wettbewerbe und Awards. Eine Übersicht der Wettbewerbe und Awards im Bereich Multimedia finden Sie auf www.ibusiness.de (Rubrik Branche). Auf internationaler Ebene gibt es mehrere Institutionen, die sich um eine Standardisierung der Angebote bemühen (Aviation Industry CBT Committee www.aicc.org, Instructional Management System www.imsproject.org, Advanced Distributed Learning Initiative www.adlnet.org, Learning Technology Standards Committee <http://ltsc.ieee.org>). Sie sind jedoch für den deutschen Markt nur bedingt nützlich oder übertragbar.

Wie in vielen Bereichen der Wirtschaft, findet auch im eLearning Markt derzeit ein starker Konzentrations- und Bereinigungsprozess statt. Die Nachfrage, insbesondere für zahlungspflichtigen Content im Internet, blieb weit hinter den Erwartungen zurück. Viele Geschäftsmodelle und Standardprodukte erwiesen sich deshalb als nicht ertragsfähig. Die IT-Krise

4. Der Markt in der Praxis.

greift ungebremst auf den eLearning Markt durch. Selbst der laut Berlecon Studie größte europäische Anbieter M2S, der erst in 2000 mit der Prokoda AG einen führenden, deutschen Anbieter übernommen hatte, musste in der Folge seines massiven Expansionskurses am 31.10.2001 Konkurs anmelden. Auch die amerikanische McGraw-Hill Gruppe, einer der Größten und Global Player der Branche, stellte zum Ende 2001 überraschend sein aufwendiges Geschäft für "Lifetime Learning" in Deutschland ein. Add!Brain, Virtual Heaven, Trilog, Axion, Virtual Learning, Learning Online ed-scout, Inline sind weitere, teilweise sehr aufwendig finanzierte Marktteilnehmer, die 2001 nicht überlebt haben.

Der Überlebenskampf, insbesondere für unabhängige Anbieter mit geringen Liquiditätsreserven bleibt hoch. Der Markt bietet zu wenig Volumen und Wachstum für alle aktiven Anbieter. Die Geschäftsmodelle einiger Anbieter lassen in kurzfristiger Zukunft wenige Erträge erwarten. Es fließt kaum neues Kapital in den Markt. Die gegenwärtig angespannte Wirtschaftssituation wird sich zusätzlich negativ auf den Markt auswirken. Es ist deshalb zu erwarten, dass sich der Bereinigungsprozess auch im laufenden Jahr noch fortsetzen wird.

TIPP: Unbestritten sind im Markt enorme Potentiale vorhanden. Es ist jedoch sinnlos diese gebetsmühlenartig Jahr für Jahr zu wiederholen und schicksalsergeben auf die "selbsterfüllende Prophezeiung" zu hoffen, anstatt zu hinterfragen, warum die Marktpotentiale in der Vergangenheit nicht angemessen ausgeschöpft werden konnten und welche Faktoren das Wachstum ausbremsen. Hierfür müssen Marktmechanismen analysiert und Wachstumskatalysatoren identifiziert werden (siehe 4.1. Die Wachstumsfalle). Diese geben jedoch keinen Anlass zur Euphorie, sondern offenbaren, dass eben diese den Markt in eine Falle gelockt hat. Hier ist also dringend Umdenken und äußerste Zurückhaltung gegenüber Prognosen angesagt, die immer noch die Euphoriegebetsmühle drehen.

4.1. Die Wachstumsfalle.

Trotz schwieriger Marktkonstellationen und offensichtlicher Problemfelder werden dem eLearning-Markt Jahr für Jahr wiederholt euphorische Wachstumspotentiale attestiert. Danach müsste sich das heutige Marktvolumen etwa bei dem fünf- bis zehnfachen des tatsächlichen Wertes bewegen. Die Prognosen basierten auf der jahrelangen, fast blinden Interneteuphorie, den auch tatsächlich vorhandenen, theoretischen Chancen und den daraus abgeleiteten Marktpotentialen. Dies hat Investitionen in vielfacher Höhe des eigentlichen Marktvolumens in den Markt gelockt und ein unüberschaubares Angebot geschaffen. Die Probleme in der Praxis und das Ausbleiben der prognostizierten Nachfrage blieben in Neuauflagen von Prognosen und Analysen sowie in einigen Geschäftsmodellen von Marktneueinsteigern jedoch weitgehend unberücksichtigt. Der Markt folgte allerdings weder den unbeirrten Erfolgsgebeten noch dem steigenden Angebot, sondern ausschließlich der zurückhaltenden bzw. ausbleibenden Nachfrage. Insgesamt verzeichnete der Markt zwar Zuwächse in Größenordnungen, die einem Wachstumsmarkt gerecht werden, die Prognosen wurden jedoch nicht annähernd erfüllt. Die erhoffte Explosion findet deshalb nicht in Marktwachstum und Kapitalrückflüssen, sondern in den Reihen der Anbieter statt, die Ihre Investitionen und Geschäftsmodelle auf die prognostizierte Entwicklung und trügerische Nachfrageabsichten ausgerichtet haben. Der Donnerhall von Explosionen und Kapitalvernichtung ist noch nicht verklungen, da werden auch schon wieder Prognosen laut, die das Trümmerfeld als blühende Landschaft darstellen.

Das Phänomen der unreflektierten und unbelehrbaren Wachstumseuphorie, glorifiziert Chancen und kennt keine Probleme. Es erreicht mit den aktuellen Prognosen einen neuen Höhepunkt. Hier soll deutlich werden, dass eben dieses Phänomen den Markt in die Wachstumsfalle gelockt hat und darin gefangen hält. Denn in der Analyse der Marktmechanismen wird ein Kreislauf erkennbar, der sich grob vereinfacht wie folgt darstellt:

Der Markt ist intransparent. Es mangelt an anwenderfreundlichen und preiswerten Standardprodukten sowie leicht übertragbaren Erfolgsbeispielen. Interessierte Neueinsteiger verfügen in der Regel nicht über die erforderliche Basiskompetenz, um den Markt zu durchschauen, sind deshalb verunsichert und zurückhaltend. Die Euphorie setzt Bildungsverantwortliche jedoch unter Druck und schiebt die Bekundung von Nachfrageabsichten an. Nachfrageabsichten, die ohne Basiskompetenz geäußert werden und z.B. nicht auf einer fundierten Bestandsanalyse beruhen, sind erfahrungsgemäß nicht bedarfsgerecht bzw. unrealistisch.

4.1. Die Wachstumsfalle.

Sie werden deshalb nicht bzw. nicht kurzfristig realisiert. Die meisten Analysten und auch einige Anbieter haben Nachfrageabsichten und Marktmechanismen nicht ausreichend hinterfragt. Die Verunsicherung und Zurückhaltung der Nachfrager wurde unterschätzt. Man ließ sich euphorisieren und in die Irre führen. Auf die vordergründigen und nicht bedarfsgerechten Nachfrageabsichten ausgerichtete Geschäftsmodelle funktionierten selbst mit guten Produkten nicht. Anbieter arbeiten defizitär, zehren Ihr Kapital auf und gehen früher oder später Konkurs. Das verbleibende bzw. realistisch abschöpfbare Marktvolumen steht in einem Missverhältnis zu dem Investitionsrisiko einer Neuentwicklung. Verbleibende Anbieter halten sich mit vorfinanzierten Neuentwicklungen von Standardprodukten zurück und konzentrieren sich auf bewährte Geschäftsfelder und Auftragsarbeiten. Die Marktpotentiale können nicht ausgeschöpft werden. Der Markt bleibt intransparent. Es mangelt an Standardprodukten und leicht übertragbaren Erfolgsbeispielen (siehe oben).

Auch durch Subventionen und Entwicklungsförderungen konnte der Markt bisher nicht angemessen beflügelt werden. Enorme Fördermittel von EU, Bund und Ländern fließen seit Jahren zusätzlich in den Markt. Im Verhältnis zu den Mitteln und der Anzahl der Förderprojekte gelangen jedoch kaum neue Anwendungen aus dieser Quelle in den Markt. Insgesamt haben die Subventionen weniger die Entstehung von Standardprodukten für den Massenmarkt als vielmehr die Anzahl an Insel- und Speziallösungen gefördert und den Markt künstlich aufgebläht. Ein nachhaltig positiver Effekt auf Markttransparenz, Nachfrage bzw. eigendynamisches Marktwachstum ist im Zeitverlauf kaum zu beobachten. Im Markt machen sich eher kontraproduktive Effekte bemerkbar.

Die Erfahrung in der Praxis zeigt also, dass weder die enormen Kapital- und Fördermittelzuflüsse der letzten Jahre noch gute und bedarfsgerechte Produkte den Markt "ziehen" können. Der Ruf nach preiswerten Standardprodukten wird deshalb zukünftig bei den "überlebenden" Anbietern kein Gehör finden, so lange keine bedarfsgerechte und zuverlässige Nachfrage vorliegt. Hier wird noch einmal deutlich, dass der eLearning Markt nicht vom Angebot sondern ausschließlich von der Nachfrage bewegt wird.

In der logischen Schlussfolgerung wird nunmehr deutlich, dass wesentliche Marktwachstumskatalysatoren zum einen realistischere Bedarfsanalysen von Anbietern und Analysten und zum anderen der sukzessive Aufbau von Basiskompetenz auf der Nachfragerseite sind. Mit diesem Wissen können die Nachfrager nicht "vermutete" und irreführende sondern bedarfsgerechte

4.1. Die Wachstumsfalle.

Nachfrageabsichten formulieren und diese auch zeitnah und erfolgreich umsetzen. Anbieter werden der Nachfrage mit bedarfsgerechten Angeboten folgen. Sie generieren Erträge, die auch in Neuentwicklungen fließen, um neue Potentiale abzuschöpfen. Das Angebot an leicht übertragbaren Erfolgsbeispielen und preiswerten Standardprodukten wächst. Der Markt öffnet sich dem Klein- und Mittelstand sowie dem privaten Anwender. In der Folge steigt die Nachfrage und das Marktvolumen mit wachsender Dynamik an. Der Markt kann aus der Wachstumsfalle ausbrechen.

Für dieses Szenario ist jedoch ein radikales Umdenken erforderlich. Subventionen und staatliche Fördergelder sollten verstärkt in den Aufbau der Basiskompetenz bei den Nachfragern sowie der Entwicklung von preiswerten Standardprodukten für den Massenmarkt fließen. Anbieter können Ihre Schatzkisten öffnen und Ihr Wissen teilen. Analysten können erkennen, dass euphorische Prognosen realitätsfremd sind und im Markt wie eine Giftspritze wirken.

In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass die vorgenannte Analyse aus Sicht eines langfristig erfolgreichen Marktteilnehmers erfolgt, der nach acht Jahren erfolgreicher Marktteilnahme selbst in die Wachstumsfalle getappt ist. Die Einschätzung beinhaltet die Erkenntnisse der persönlichen Fehleranalyse. Sämtliche Schlussfolgerungen können jedoch genauso realitätsfremd sein, wie die Prognosen der Vergangenheit. Unabhängig davon birgt jedoch die Analyse der Marktmechanismen und die Identifikation von Wachstumsbremsen und -katalysatoren die beste Chance, um Wege aus der Wachstumsfalle zu finden.

TIPP: Sowohl aus dem Blickwinkel der Praxis als auch der Adlerperspektive gibt die aktuelle Konstellation des eLearning Marktes keinen Anlass zur Euphorie. Das Interesse für eLearning ist jedoch ungebrochen und nimmt tendenziell zu. Das Angebot an Literatur, Fachmessen und Informationsveranstaltungen wächst. Großunternehmen und -Institutionen setzen nach erfolgreicher Implementierung eLearning breiter ein und geben Ihre Erfahrungen weiter. Nachfrager und Anbieter lernen aus den Erfahrungen und Fehlern der Vergangenheit. Vereinzelt öffnet sich der Markt bereits für den Klein- und Mittelstand sowie den privaten Anwender. eLearning hat sich seinen festen Platz im Bildungsinstrumentarium erobert, erreicht immer mehr Anwender und entwächst langsam den Kinderschuhen. Der eLearning Markt kann also durchaus als Wachstumsmarkt mit positiven Entwicklungschancen betrachtet werden. Hierbei sollten jedoch eher konservative als

4.1. Die Wachstumsfalle.

optimistische Annahmen angesetzt werden. Geschwindigkeit und Richtung der Marktentwicklung werden stark davon abhängen, wie schnell sich Basiskompetenz auf der Nachfragerseite aufbaut.

5. Der Markt aus Sicht des Nachfragers.

Der unbedarfte Nachfrager findet sich mit einer unbefriedigenden Situation konfrontiert, die sich im groben Überblick wie folgt gestaltet:

1. Es ist heute noch immer die Ausnahme und nicht die Regel, wenn netzangebundene Lernsysteme bzw. "echtes" eLearning eingesetzt werden.
2. Trotz hohen technischen know how und vielfältiger Ansätze, hat sich der Einsatz von eLearning im Bildungswesen noch nicht durchgesetzt.
3. Der eLearning Markt in Deutschland steht erst am Anfang und ist gerade erst dabei sich den Klein- und Mittelstandsunternehmen sowie der breiten Masse zu öffnen.
4. Der eLearning Markt stellt einen Wachstumsmarkt dar, sollte jedoch gemäß den Erfahrungen der Vergangenheit mit eher konservativen als optimistischen Erwartungen betrachtet werden.
5. Es mangelt an einem breiten Konsens über Basismerkmale von eLearning, einheitlichen deutschen Produktstandards und anerkannten Qualitätsnachweisen oder Gütesiegeln.
6. Im Produktangebot herrscht derzeit in Breite und Tiefe noch Mangel an Erfolgsbeispielen sowie qualitativ hochwertigen, anwenderfreundlichen und bezahlbaren Standardprodukten.
7. Die Angebote sind uneinheitlich und unübersichtlich, der Markt ist mit seinen Teilsegmenten und vielen spezialisierten Anbietern wenig transparent.
8. Die Implementierung von eLearning ist mit der Überwindung lernkultureller Hindernisse und nicht unerheblichen Aufwänden, Kosten und Risiken verbunden.
9. Für den erfolgreichen Einsatz von eLearning ist Basiskompetenz im Umgang mit neuen Medien, Informationstechnologie, Methodik und Didaktik interaktiver Lernprozesse erforderlich.
10. Dieses know how ist bei den meisten Nachfragern noch nicht ausreichend vorhanden und muss sukzessive aufgebaut werden.

5. Der Markt aus Sicht des Nachfragers.

11. Der unerfahrene Nachfrager ist demnach verunsichert und in seiner Investitionsbereitschaft zurückhaltend.

TIPP: Wenn Sie nach Ihren ersten Recherchen mehr Fragen als Antworten haben, stehen sie damit vor einem gängigen Problem. Sie sollten sich jedoch mit dem Gedanken anfreunden, dass Sie im Umgang mit eLearning Basiskompetenz benötigen. Je ehrgeiziger Ihre Ziele hierbei sind, desto mehr Wissen ist erforderlich. Das erforderliche Wissen wird zukünftig eher zu- als abnehmen. Abwarten ist deshalb kein besonders aussichtsreiches Erfolgskonzept.

Websites und Newsletter von www.global-learning.de, www.ibusiness.de. (Rubrik interaktives Lernen) und www.e-business.de (Rubrik eLearning) geben Ihnen die kostenlose Möglichkeit sich in den Themenbereichen eLearning und IT mit minimalem Aufwand auf dem Laufenden zu halten. Etwas Orientierungshilfe geben auch einige Awards. Eine Übersicht von fast 80 Wettbewerben im Bereich Multimedia finden Sie unter www.ibusiness.de/branche. Das iBusiness Online-Jahrbuch (Rubrik Branche) bietet die kostenlose Möglichkeit mehr als 150 Dienstleister/Produzenten mit Kernkompetenzen im Bereich "CBT on/offline" zu identifizieren und alle relevanten Informationen zu jedem einzelnen Anbieter direkt aufzurufen (sehr empfehlenswert!).

Als vertiefende Information empfehlen sich z.B. die kostenlosen Studien "Chancen neuer Bildungsstrategien für das Beschäftigungspotential in Deutschland" von der Initiative D21, "eLearning und Wissensmanagement in deutschen Großunternehmen" der Unicmind.com AG und der Personalwirtschaft Artikel, Ausgabe 12/01 "Die besten Anbieter". Die KPMG Studie "eLearning zwischen Euphorie und Ernüchterung" ist mit seinen Prognosen der Marktsituation derzeit am nächsten. Alle Empfehlungen sind im Archiv von www.global-learning.de frei zugänglich.

6. Der Erfolgsschlüssel.

Das hohe Innovationstempo und die daraus resultierenden Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelt verursachen einen permanenten Lernbedarf. Der Lernvorrat einer Ausbildung oder eines Studiums reicht deshalb nur noch für einen begrenzten, sich verkürzenden Zeitraum aus. Er muss demnach stetig aktualisiert und erweitert werden. Der Terminus vom "lebenslangen Lernen" macht die Runde. Hier liegt die große Chance und das enorme Marktpotential des eLearning. Denn erstmals bietet sich die Möglichkeit Wissen

- interaktiv und "selbsterklärend" aufzubereiten,
- für die eigenverantwortliche und selbstgesteuerte Entdeckung bis zur Zertifizierung zugänglich zu machen,
- flexibel und unabhängig von Ort und Zeit bereitzustellen,
- nahezu unbegrenzten Zugriff zu gewährleisten
- und alle Beteiligten weltweit untereinander zu vernetzen.

Gemäß den Erfahrungen in der Praxis und mittlerweile auch nach einhelliger Expertenmeinung (siehe z.B. Empfehlungen des Expertenkreis Hochschulentwicklung durch neue Medien, Studie D21) bietet "eLearning im selbstgesteuerten Lernprozess" die beste Lösung um den Bedarf des lebenslanges Lernens zu decken. Auf dem Weg von der Industrie- zur Informationsgesellschaft wird die Schlüsselrolle des "selbstgesteuerten Lernens" ausdrücklich hervorgehoben. Diese Erkenntnis setzt sich erst in jüngerer Vergangenheit durch. Hier liegt ein wesentlicher Grund für das aktuell noch dürftige und unübersichtliche Angebot und - wie bereits ausführlich dargelegt - die hinter den Prognosen zurückgebliebene Marktentwicklung.

Aus dieser Schlüsselrolle folgert nicht, dass nunmehr einzig und allein, die Anwendungen als eLearning durchgehen, die auf dem selbstgesteuerten Lernen basieren. eLearning findet jedoch in einer (virtuellen) Lernumgebung statt, die viele, teilweise einfach zu bewerkstellende Möglichkeiten (Online Leitfäden, Online-Hilfefunktionen, Online-Videotheken und Bibliotheken, Online-Tests, servergesteuertes Tutoring, Online-Tutoring, Online-Foren, Lerngemeinschaften/Communities etc.) eröffnet, den selbstgesteuerten Lernprozess zu fördern. Es empfiehlt sich deshalb bei jeder Anwendung in Betracht zu ziehen, ob diese Möglichkeiten optimal im Sinne der Zielsetzung ausgeschöpft werden.

Die Vorteile von eLearning sind z.B. flexible Verfügbarkeit, Substitution einstmals "personengestützter" durch "elektronisch" und vor allem "online-gestützter Lernbetreuung", Verbesserung des Lernerfolges, Reduktion von

6. Der Erfolgsschlüssel.

Präsenzveranstaltungen, Reduktion der Aufwände für Logistik, Administration, Abwicklung und Lohnausfallzeiten. Wie die Ergebnisse der eingangs erwähnten Unicom-Studie als auch der KPMG-Studie belegen, geben die Mehrzahl der Befragten an eLearning einzusetzen, obwohl nur eine Minderheit tatsächlich netzgebundene Anwendungen benutzen. Erst durch die Netzanbindung kann jedoch der selbstgesteuerte Lernprozess in allen Lernphasen realisiert und die Vorteile von eLearning voll ausgeschöpft werden. Die Studienergebnisse stützen die Erfahrungen in der Praxis, dass die Möglichkeiten des selbstgesteuerten Lernprozesses selbst bei Vorreitern bisher nur von einer Minderheit ausgeschöpft werden und damit bei den meisten "vermeintlichen" eLearning-Anwendern der Nutzen noch nicht vollumfänglich ankommt.

In der Praxis werden bei den meisten eLearning-Projekten Zielsetzungen definiert werden, die nur bei erfolgreicher Umsetzung des selbstgesteuerten Lernprozesses erreicht werden können. Die hohen Anforderungen die hierbei erfüllt werden müssen, werden dabei jedoch oft stark unterschätzt. Bleiben diese bei Bestandsaufnahme, Konzeptentwicklung und Anwendungs- bzw. Anbieterauswahl unberücksichtigt, treten in der Realisierungsphase massive Probleme auf. Zielsetzungen werden zu spät als unrealistisch erkannt und müssen nach unten korrigiert oder sogar ganz abgeschrieben werden. Sofern Sie die Möglichkeiten und Vorteile von eLearning voll ausschöpfen möchten, ist es also erforderlich, den selbstgesteuerten Lernprozess und die damit verbundenen Anforderungen genauer zu verstehen.

Als erstes sollten Sie sich hierbei bewusst machen, dass eLearning nicht nur für Sie, sondern auch für Ihre Lernzielgruppe in einer neuen, weil virtuellen (Lern-) Welt stattfindet. Auch in virtuellen Welten gilt: Andere Länder, andere Sitten. Mit dem Übergang in diese neue Welt betreten Sie Neuland und eine andere Lernkultur. Auf diese neue Lernkultur müssen Sie sich und Ihre Zielgruppe vorbereiten. Ansonsten ist ein nachhaltiger Kulturschock für Sie und Ihre Zielgruppe sowie erhebliche daraus resultierende Probleme unvermeidlich.

TIPP: Betrachten sie den selbstgesteuerten Lernprozesses als einen Hauptwegweiser in der neuen Welt. Verabschieden Sie sich von der Illusion, dass sich jemand vor einen Computer setzt, eine Software startet und alles andere von allein passiert. eLearning findet nicht vor einem Computer oder mit einer Software statt, sondern in einer komplexen virtuellen sowie realen Lernumgebung, die von Ihnen gestaltet werden muss. Öffnen Sie sich also für eine neue Lernkultur und begehen Sie nicht den Kardinalfehler, die neue Welt mit alter Brille zu betrachten.

7. Die andere Lernkultur.

Erinnern wir uns an die alten Zeiten als Schüler, Auszubildender oder Student: Tägliche Präsenzveranstaltungen, starre Lerninhalte und Lehrpläne, Lehrer die uns das jeweilige Wissen mehr oder weniger interessant vermittelten. Lern- und Präsenzpflcht, permanente Lernüberwachung, regelmäßige Prüfungen und der große Abschluss sowie der damit verbundene Leistungsdruck als ein Kernmotivationsaspekt des Systems.

Das Wissen lag in statischer Form vor und man war verpflichtet es sich nach den geltenden Spielregeln abzuholen. Die Frage ob der Lehrplan oder die Methoden interessant waren oder gar Spaß machten, stand nicht zur Debatte. Es gab nur eine Suppe für alle, ob Sie nun schmeckte oder nicht. Wer sich diesem System nicht anpasste, bekam Probleme, schlechte Noten und wurde im Falle der Nachhaltigkeit früher oder später aussortiert. Diese Kultur des "fremdgesteuerten Lernprozesses" ist jedem Lerner aus eigener, jahrelanger Erfahrung eng vertraut und hat in unserem Bildungssystem auch heute noch weitgehende Gültigkeit.

Der Übergang vom "fremdgesteuerten" zum "selbstgesteuerten Lernprozess" schubst jeden, traditionell tief in der alten Lernkultur verwurzelten Lerner erstmals in eine völlig ungewohnte Eigenverantwortung. Sie konfrontiert ihn darüber hinaus mit einer für ihn gänzlich neuen Art des Lernens und mit unbekannten, sehr technischen geprägten Lernumgebungen, in der er sich auch noch allein zurechtfinden soll. Diese ungewohnte Situation ist mit erheblichen Ängsten und Widerständen der Lernzielgruppe verbunden, die bei Missachtung bereits als Killerfaktor Ihrer Bemühungen ausreichen. Am Anfang eines eLearning Projektes stehen deshalb erst einmal eine individuelle Bestandsaufnahme und daraus abgeleitete Maßnahmen, die Bildungsverantwortliche und Lernzielgruppe auf die neue Welt vorbereiten, den Ängsten entgegenwirken und die Basiskompetenz für das selbständige Zurechtfinden in der neuen Welt aufbaut.

Bereits wenige Frustrationserlebnisse oder unbeantwortete Fragen führen hier zum Abbruch des Lernprozesses und zum schnellen Abschalten. Je mehr der Lerner sich selbst überlassen wird, um so exakter muss sich deshalb eine Anwendung den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten jedes Einzelnen anpassen.

Vor diesem Hintergrund mutiert die Holpflicht des Lerners in der alten Lernkultur zu einer Bringschuld der Bildungsverantwortlichen in der neuen Welt. Hier muss der Berg zu jedem einzelnen Propheten kommen und ihn

7. Die andere Lernkultur.

genau dort abholen wo dieser gerade steht. Je besser die individuellen Bedürfnisse der Zielgruppe erfüllt werden, umso schneller wird der Lernerfolg eintreten und desto geringer wird der Aufwand für alle Beteiligten sein.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden ist ein Rollenwechsel erforderlich. Bildungsverantwortliche werden zum "Dienstleister". Der Lerner wird zum "Abnehmer und Kunden". Wenn die Suppe dem Kunden nicht schmeckt, kann der Bildungsverantwortliche sein Ziel nicht erreichen. Der Kunde bzw. der eLearner wird König.

Nach wie vor tun sich viele Bildungsverantwortliche schwer, sich in dieser ungewohnten Rolle zurecht zu finden und gehen nach altem Schema vor. Eine eLearning-Anwendung, die den Bedürfnissen der Lerner jedoch nicht gerecht wird, verursacht Frustration, Unverständnis und erhebliche Widerstände, die im Vergleich zur konventionellen Methodik höhere Aufwände und geringere oder ausbleibende Lernerfolge nach sich ziehen.

TIPP: Um sich mit den Begebenheiten der anderen Lernkultur schneller anzufreunden, betrachten Sie es am besten ganz pragmatisch: Einzig die bestmögliche Lösung für die Zielgruppe, ist die beste für Sie und nicht etwa umgekehrt. Sie tun sich also selbst den größten Gefallen, wenn Sie es Ihrer Zielgruppe von Anfang an so leicht wie möglich machen.

8. Technologie, Inhalt und Methode.

Einer der häufigsten Fehler bei der Implementierung von eLearning ist die eindimensionale, meist technische Ausrichtung von eLearning Projekten und die unrealistische Zielsetzung hiermit die Vorteile von eLearning voll ausschöpfen zu können:

Die breite Verteilung von multimedialen Offline-Lernmitteln erfordert logistische wie administrative Aufwände und erzeugt bei der Lernzielgruppe viele unbeantwortete Fragen und ungelöste Probleme. Einheitlicher Lernerfolg bei einer größeren Lernzielgruppe ist hier ohne ergänzende Präsenzveranstaltung und personengebundene Betreuung nicht möglich. Konventionelle oder multimediale Offline-Lernmittel sind für den selbstgesteuerten Lernprozess nur selten oder gar nicht geeignet. Sie müssen aufwendig überarbeitet und an eine virtuelle Lernumgebung angepasst werden. Viele Lernplattformen finden sich deshalb nach aufwendiger Entwicklung, als schillernde Bibliothek ohne Bücher in den Regalen wieder. Nicht zuletzt muss auch eLearning in allen Lernphasen begleitet und betreut werden. Der Aufbau einer technologischen Infrastruktur zur Verwaltung und Distribution von aufwendig zusammengestellten Lerninhalten ohne virtuelle Lernumgebung rechnet sich deshalb erfahrungsgemäß nicht.

eLearning ist also weit mehr als ein einfaches Ausstattungs- oder Distributionsproblem. Eine erfolgsversprechende Anwendung stellt sich vielmehr als ein sehr komplexes, mehrdimensionales Konstrukt in den drei Bereichen Technologie, Inhalt und Methode dar. Die Kette ist hierbei nur so stabil wie ihr schwächstes Glied. Weiterhin müssen diese bereits hochkomplexen Einzelbereiche hinsichtlich der individuellen Lernzielgruppe, Lernkultur und Zielsetzung in Einklang gebracht sowie auf harmonisches Zusammenspiel ausgerichtet werden.

TIPP: Lassen Sie sich nicht einreden, dass mit einer Lernplattform oder ein paar Softwarelizenzen die Vorteile von eLearning ausgeschöpft werden können. Eindimensionale Konzepte und Lösungen erzeugen bei Lernern mehr Fragen als Antworten und kosten deshalb erfahrungsgemäß mehr als Sie bringen. Sie sind ein klassisches Wesensmerkmal von eLearning-Investitionsruinen. Verinnerlichen Sie deshalb das Begriffstrio "Technologie, Inhalt (oder Content) und Methode" und betrachten eLearning als komplexen, mehrdimensionalen Prozess, der höchsten Anforderungen entsprechen muss, um seinen Nutzen entfalten zu können.

9. Problembewusstsein und Pragmatismus.

Wer neue Ufer entdecken will, muss irgendwann auf die hohe See hinaus. Es gibt deshalb keine Expedition ohne Risiko. Selbst erfahrene Entdecker und Seefahrer konnten nicht wissen, wann Sie welchen Problemen auf Ihren Reisen ins unbekannte Land begegnen würden. Sie stellten sich jedoch darauf ein, dass irgendwann, irgendwelche Probleme auftauchen würden und berücksichtigten diesen Umstand mit weitsichtiger und langfristig ausgerichteter Planung.

IT- und eLearning Projekte haben insbesondere bei Premieren den Charakter einer Expedition. Ihnen werden deshalb selbst bei optimaler Planung mit dem perfekten Anbieter mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit unerwartete Probleme begegnen. Die Vorgehensweise einer Projektentwicklung zielt unter anderem auch darauf ab, diese Klippen und Untiefen zu erkunden, um für die Umsetzung eine Route durch sicheres Gewässer zu finden. Deshalb liegt es in der Natur der Sache, dass sie den Kurs auch während Ihrer Reise hin und wieder kurzfristig ändern müssen, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Jedes Team für ein IT- oder eLearning-Projekt benötigt deshalb ein Mindestmaß an Problembewusstsein und Fehlertoleranz.

Grundsätzlich betreffen unvorhersehbare Probleme alle Projektbeteiligten und müssen deshalb auch gemeinsam und konstruktiv gelöst werden. In der Praxis führen der Mangel an Problembewusstsein und Fehlertoleranz in Problemsituationen unweigerlich zu unnötiger Zeit- und Energieverschwendung, atmosphärischen Störungen und im schlimmsten Fall zu Projektkrisen.

Wenn also der Eisberg vor Ihrem Bug auftaucht, sollten Sie den Navigatoren und Schiffbauern nicht erklären, dass das nicht sein kann, Kurs und Schiff für diese Situation offensichtlich ungeeignet sind und sie auffordern (selbstverständlich kostenlos) den Eisberg zu beseitigen oder aber das Schiff umzubauen, um hindurchzufahren und den geplanten Kurs fortzusetzen. Selbst wenn Sie sich in dieser Situation mit einer solchen Forderung durchsetzen, verlieren Sie viel Zeit sowie Respekt, Vertrauen und Motivation Ihrer Projektpartner und/oder Teammitglieder. Ihnen steht danach außerdem eine ziemlich traurige Reise bevor.

Mit der notwendigen Basiskompetenz und der richtigen Einstellung trifft Sie eine solche Situation nicht unvorbereitet. Sie gewinnen automatisch einen souveräneren und flexibleren Umgang mit Problemen. Wenn der Eisberg auftaucht, beraten sie sich mit Ihrem Team, dem Navigator und dem Schiffbauer über die alternativen Möglichkeiten den Eisberg kurzräumig zu

9. Problembewusstsein und Pragmatismus.

umfahren. In sachlicher und konstruktiver Diskussion mit kompetenten Experten, finden Sie erfahrungsgemäß schnell heraus, wie sie das mit möglichst geringem Zeit- und Energieaufwand bewerkstelligen können, ohne an Fahrt zu verlieren oder das Schiff womöglich sogar anzuhalten.

Der pragmatische und problemorientierte Denkansatz fördert nicht nur schnelle und einfache Lösungen, sondern erzeugt auch ein angenehmes und konstruktives Teamwork. In dieser Atmosphäre entstehen auch kreative Vorschläge von motivierten und mitdenkenden Dienstleistern oder Teammitgliedern, die kosten- und energiesparende Kursoptimierungen mit sich bringen.

TIPP: Bevor Sie zu Ihrer Expedition aufbrechen, verinnerlichen Sie die Bedeutung von Problembewusstsein und Pragmatismus für Ihren Projekterfolg. Wenn Sie eine angenehme und möglichst unkomplizierte Reise anstreben, sollten Sie Flexibilität und Pragmatismus im Gepäck haben und darauf achten, dass auch alle Anderen in Ihrem Boot damit an Bord gekommen sind.

10. Realistisches Timing.

Ein verbreitetes Phänomen im Umfeld von eLearning ist die Illusion, mit dem Einsatz einer Technologie eine über Generationen gewachsene Lernkultur von heute auf morgen umkrempeln und die Vorteile von eLearning kurzfristig ausschöpfen zu können. Die Implementierung von eLearning in bestehende Aus- und Weiterbildungsstrukturen ist jedoch ein mittel- bis langfristiger Prozess, der in mehreren Phasen stattfindet:

Phase 1, Basisarbeit, ca. 9 -18 Monate

Hier wird Basiskompetenz aufgebaut, Bestandsanalysen durchgeführt und das Konzept entwickelt. Maßnahmen zur Erreichung der kurzfristigen Ziele werden umgesetzt. Der kontinuierliche Prozess zur Überwindung und Abbau der lernkulturellen Hindernisse beginnt. Es werden erste Pilotprojekte durchgeführt und Praxiserfahrungen mit Technologien, Inhalten und Methoden gesammelt. Erst die in dieser Phase gewonnenen Erkenntnisse bilden die zuverlässige Basis, um das Konzept zu optimieren und einen erfolgversprechenden Weg zur Erreichung mittel- und langfristiger Ziele zu finden.

Phase 2, Aufbauarbeit, ca. 12 - 24 Monate

Hier werden die Maßnahmen zur Erreichung der mittel- und langfristigen Ziele gestartet. Geeignete Technologien, Inhalte und Methoden werden ausgesucht bzw. entwickelt und implementiert. Infrastruktur und Angebot werden aufgebaut, getestet und für den operativen Betrieb optimiert. Erst danach beginnt die breite Publikation und der eigentliche operative eLearning-Betrieb.

Phase 3, operativer eLearning-Betrieb

Im Tagesgeschäft werden Maßnahmen abgewickelt, betreut und ausgebaut. Weiterhin ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erforderlich, um dauerhafte Aktualität und Qualität zu gewährleisten.

Die einzelnen Phasen sind nicht statisch sondern gehen fließend ineinander über. Die erforderlichen Zeitkorridore sind von sehr vielen Faktoren abhängig z.B. Kompetenz, Einstellung und Vorgehen der Projektverantwortlichen, Basiswissen und Einstellung der Lernzielgruppe, vorherrschende Begebenheiten, Kompetenz und Kompatibilität von Anbietern/Dienstleistern, Qualität des zugrundegelegten Konzeptes und der ausgewählten oder entwickelten Anwendungen. Selbst unter optimalen Bedingungen erfordert allein die neue Lernkultur viel Zeit für Kennenlernen, Orientierung, Eingewöhnung und Akzeptanz. Viele Projektverantwortliche unterschätzen den hierfür erforderlichen Zeitrahmen und neigen zur Definition von unrealistischen bzw. zu kurzen Zeitkorridoren. Wer jedoch in

10. Realistisches Timing.

der Anfangsphase zu stark beschleunigt, läuft Gefahr ins Schleudern zu geraten und im Graben zu landen.

TIPP: Versuchen Sie Rom nicht gleich am ersten Tag zu erbauen. Sie erzeugen damit in der Regel nur unnötigen Druck, Hektik und kontraproduktive Effekte. Betrachten Sie eLearning unter mittel- bis langfristigen Gesichtspunkten und berücksichtigen sie dies mit Weitsicht in Ihren Zielsetzungen sowie den Zeit- und Kostenplänen.

11. Die ersten Meilensteine.

Auf der Expedition in die neue (Lern-) Welt helfen Ihnen die folgenden, zusammenfassenden Meilensteine, um eine erfolgversprechende Ausgangsposition zu finden.

1. eLearning Anwendungen stellen eine spezielle Produktgattung von IT-gestützten bzw. multimedialen Lernmittel dar und müssen dementsprechend differenziert betrachtet werden.
2. Die Erfolgsaussichten von eLearning steigen mit der Förderung und dem Ausbau des selbstgesteuerten Lernprozess überproportional stark an.
3. Die volle Ausschöpfung der Vorteile von eLearning im allgemeinen und dem selbstgesteuerten Lernprozess im besonderen ist ohne Netzanbindung der Anwendungen nicht gewährleistet.
4. Bei netzangebundenen Anwendungen existieren zahlreiche Möglichkeiten den selbstgesteuerten Lernprozess mit teilweise einfachen Mitteln zu fördern.
5. eLearning im selbstgesteuerten Lernprozess findet unter anderen Bedingungen und in einer anderen Lernkultur als das konventionelle, fremdgesteuerte Lernen statt.
6. In dieser Lernkultur orientiert sich die beste Lösung an den Bedürfnissen der Lernzielgruppe.
7. Eine eLearning Anwendung stellt ein komplexes, mehrdimensionales Konstrukt aus Technologie, Inhalt und Methode dar.
8. Technologie, Inhalt und Methode einer Anwendung müssen mit der individuellen Lernkultur, Zielgruppe und Zielsetzung in Einklang und in harmonisches Zusammenspiel gebracht werden.
9. Als Grundvoraussetzung sind bei allen Projektbeteiligten Basiskompetenz, adäquates Selbstverständnis sowie ein Mindestmaß an Flexibilität, Problembewusstsein und Pragmatismus erforderlich.
10. Konzepte, Kosten- und Zeitpläne müssen unter mittel- bis langfristiger Betrachtung erstellt und bewertet werden.

11. Die ersten Meilensteine.

TIPP: Wenn Sie die Inhalte des theoretischen Teils weiter verinnerlichen wollen, registrieren Sie sich für den hinterlegten eLearning Kurs auf www.treasureX.de (Rubrik Publikationen).

Teil 2, Die Praxis.

Der Praxisteil gliedert sich in zwei Kapitel:

1. Empfehlungen für die Projektentwicklung bzw. das Vorgehen zur Implementierung von eLearning im Allgemeinen.
2. Empfehlungen für die Beurteilung oder Entwicklung von eLearning-Anwendungen im Besonderen.

eLearning-Massnahmen müssen exakt auf die individuellen Ziele, Zielgruppen und vorherrschende Umgebungen sowie Lernkulturen ausgerichtet werden. Hierbei ist jede Ausgangssituation so facettenreich und einzigartig, wie ein Fingerabdruck. Dieser Fingerabdruck muss zu Beginn erforscht und erfasst werden. Er dient als Wegweiser zu den geeigneten Dienstleistern, den besten Anwendungen und dem optimalen Konzept.

Bevor Sie sich mit Anwendungen beschäftigen oder Aktivitäten einleiten, müssen Sie deshalb Ihre Hausaufgaben machen. Diese finden Sie in Punkt 1.-3. (Einstiegscheck, Bestandsaufnahme, Marktrecherche) der Projektentwicklung im Detail beschrieben. Machen Sie Ihre Hausaufgaben nicht, können Sie Ihr Ziel nur mit einem Zufallstreffer erreichen, der ebenso wahrscheinlich ist, wie ein Sechser im Lotto.

Die Arbeit mit den Checklisten.

Für die einzelnen Punkte finden Sie jeweils einen kompakten Kommentar und Checklisten. Die Fragen orientieren sich an der Betrachtung von Erfolgsfaktoren bzw. kritischen Punkten und klassischen Fehlerquellen. Sie können die Fragen der Checklisten mit ja / nein / teilweise / weiß nicht beantworten. Das ermöglicht Ihnen eine einfache und umgehende Auswertung. Jede Liste eröffnet Ihnen dabei zwei Nutzungsmöglichkeiten:

a) Sie bereiten eine Projektphase oder die Entwicklung einer eigenen Anwendung vor:

Nutzen Sie die Checklisten für die Erstellung Ihrer individuellen Aufgabenliste bzw. des Anforderungsprofils Ihrer zu entwickelnden Anwendung. Für wichtige Gedanken oder Ergänzungen steht Ihnen der persönliche Eintrag zur Verfügung.

b) Sie haben eine Projektphase bereits definiert und möchten sie vor Beginn der Aktivitäten noch einmal überprüfen bzw. eine vorliegende Anwendung bewerten:

Jede nicht mit "ja" beantwortete Frage bzw. jedes unerfüllte Kriterium macht Sie auf eine potentielle Schwachstelle aufmerksam. Je mehr unerfüllte Kriterien in einem Bereich auftauchen, um so intensiver sollten Sie dieses Thema noch einmal überdenken und ggf. mit Ihrem Dienstleister und/oder Berater diskutieren. Da die Kriterien in ihrer Bedeutung teilweise sehr unterschiedlich sowie von den individuellen Begebenheiten und Zielsetzungen abhängig sind, kann eine Gesamtbewertung nur individuell erfolgen. Nutzen Sie hierfür den Eintrag "Persönlicher Kommentar".

TIPP: Alle Checklisten sind für registrierte Nutzer (www.treasureX.de, Rubrik Publikationen) auch Online verfügbar. Diese werten Ihre Angaben automatisch aus und können mit Ihren weiteren Einträgen ausgedruckt werden.

1. Die Projektentwicklung.

Aus langjähriger Praxiserfahrung kristallisieren sich typische Arbeitsschritte und Projektphasen, an denen Sie sich orientieren können:

1. Der Einstiegsscheck.
2. Die Bestandsaufnahme.
3. Die Marktrecherche.
4. Die Anbieterauswahl.
5. Die Konzeptentwicklung.
6. Das Pilotprojekt.
7. Die Feinabstimmung.
8. Die Realisierung.
9. Die Umsetzung.

TIPP: Falls Sie oder Ihr Team nicht selbst über ausgeprägte Praxiskompetenz verfügen, sollten Sie in Betracht ziehen, diese bereits zum Start ins Boot zu holen. Größere Investitionen und Projekte können durch die Begleitung eines unabhängigen Experten/Berater abgesichert werden. Die entstehenden Kosten sind im Verhältnis zu den Gefahren gering und amortisieren sich, z.B. durch optimierte Vorgehensweise, erzielte Einsparungen und passgenaue Anbieterauswahl, erfahrungsgemäß bereits in den ersten Projektphasen. Falls Sie sich entscheiden, sich auf Ihrem Weg von einem Experten/Berater begleiten zu lassen finden Sie nachfolgend eine Checkliste, die Ihnen die Auswahl erleichtert.

Checkliste: 1. Die Projektentwicklung

Projektname: _____

Der favorisierte Berater	
ist ausgewiesener Experte.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist von Anbietern unabhängig.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann ein breites Kompetenzspektrum (Technologie, Inhalt und Methode) nachweisen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat gute Referenzen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat ausgeprägte Projekterfahrungen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat ausgeprägte Erfahrung auf Anbieterseite.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat Erfahrung mit vergleichbaren Projekten.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat die Projektskizze konstruktiv kritisiert und interessante Anregungen gegeben.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
argumentiert nutzenorientiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
argumentiert kostenorientiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann einen einzigartigen Nutzen gegenüber den Mitbewerbern darstellen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat klare und detaillierte Vorschläge für das weitere Vorgehen dargestellt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
arbeitet wahlweise nach Zeitaufwand oder Mandat.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
bietet ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 1. Die Projektentwicklung / Seite 2

gewährleistet know how Transfer.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann sich auf unsere Situation und unser Team gut einstellen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
bleibt auch bei kritischen Fragen souverän und verbindlich.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
lässt keine Fragen offen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 18 Kriterien bei der Auswahl eines Experten/Beraters sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

1.1. Der Einstiegscheck.

Bevor sie sich nach außen wenden, konkrete Maßnahmen einleiten oder Anwendungen anschaffen, ist es unbedingt erforderlich den Blick zuerst einmal nach innen zu richten.

Missverständnis von eLearning, Mangel an Basiskompetenz, realitätsfremde Erwartungen und Einstellungen sind Killerfaktoren, die zu Beginn eines eLearning Projekts identifiziert und ausgeräumt werden müssen. Rückendeckung "von oben" und ein motiviertes Team sind weitere unverzichtbare Voraussetzungen für Ihr Vorhaben. Der Einstiegscheck dient der Einordnung der intern vorhandenen Wissensstände sowie Einstellungen und Erwartungen der direkten Projektbeteiligten sowie übergeordneter Entscheider (z.B. Geschäftsleitung, Institutsleitung).

Bei dem Aufbau der erforderlichen Basiskompetenz sowie der Herstellung eines einheitlichen Wissensstandes kann Ihnen dieses Praxistraining, der auf der Online Plattform hinterlegte eLearning-Kurs und die Zertifizierung (s. www.treasureX.de, Rubrik Publikationen) sicherlich behilflich sein. Ein eLearning Workshop mit allen Beteiligten kann mit verhältnismäßig geringem Aufwand über einheitliche Wissensstände hinaus Motivation und kreative Energien freisetzen.

Bevor Sie die Aktivitäten der nächsten Projektphase beginnen, stellen Sie sicher, dass Sie und Ihr Projektteam die erforderliche Basiskompetenz und eine kompatible Einstellung besitzen. Bei übergeordneten Entscheidern kann dies erfahrungsgemäß nicht zur Bedingung gemacht werden. Hier ist jedoch sicherzustellen, dass die Chancen- und Problemfelder von eLearning richtig eingeschätzt und die anvisierten Ziele abgesegnet werden.

TIPP: Der hinterlegte eLearning-Kurs (s. www.treasureX.de, Rubrik Publikationen) beinhaltet u.a. die Übung "Einstiegscheck".

Checkliste: 1.1. Der Einstiegscheck

Projektname: _____

Bei mir und den Mitgliedern des Projektteams sind vorhanden:

positive Einstellung zu PC und Intra-/Internet	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
positive Einstellung zu eLearning und dem geplanten Projekt	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Basiskenntnisse von eLearning und dem Markt im allgemeinen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Basiskenntnisse des selbstgesteuerten Lernprozess im besonderen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Selbstverständnis als "Bildungsdienstleister"	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Mindestmaß an Pragmatismus und Flexibilität	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Mindestmaß an Problembewusstsein und Fehlertoleranz	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Basiskenntnisse der Projektentwicklung	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Basiskenntnisse der Anwendungsbeurteilung	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
realistische Erwartungen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Zielsetzungen, die in Harmonie mit unserem Erfahrungsschatz stehen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Die übergeordneten Entscheider

stehen PC und Intra-/Internet positiv gegenüber.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
schätzen die Chancen- und Problemfelder von eLearning realistisch ein.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
sind von den Vorteilen von eLearning überzeugt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
sind sich über den Rahmen der zu erwartenden Kosten- und Zeitaufwände bewusst.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
besitzen das erforderliche Mindestmaß an Risikobereitschaft.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
besitzen das erforderliche Mindestmaß an Problem- und Fehlertoleranz.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
teilen die Projektziele.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 1.1. Der Einstiegscheck / Seite 2

In unserem Haus haben wir

Erfahrungen mit der Implementierung von neuen Technologien und Methoden gemacht.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
IT-Projekte vergleichbarer Komplexität realisiert und planmäßig abgeschlossen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Wissen, Erwartungen und Einstellungen der Projektbeteiligten in Bezug auf eLearning zuverlässig überprüft.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
die realistische Einschätzung der Chancen- und Problemfelder von eLearning bei übergeordneten Entscheidern zuverlässig abgesichert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Maßnahmen zum Aufbau der minimal erforderlichen Basiskompetenz des Projektteams durchgeführt (hinterlegter eLearning-Kurs, eLearning Workshop, sonstige eLearning-Weiterbildungsmaßnahmen)	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
den Einstiegscheck in Begleitung eines unabhängigen Experten/Beraters durchgeführt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 24 Kriterien in der Projektphase Einstiegscheck sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

1.2. Die Bestandsaufnahme.

Ohne Bestandsaufnahme visieren Sie eine Zielscheibe an, die Sie nicht sehen sondern "irgendwo vermuten". Kein Schütze schießt jedoch ohne Not seinen Pfeil in den Nebel. So einleuchtend dieses Bild ist, um so erstaunlicher ist die Erfahrung, dass - zumindest in der Praxis der Vergangenheit - hier eine der größten Fehlerquellen von eLearning-Projekten zu finden ist.

In der Bestandsaufnahme werden die vorhandene technische Ausstattung und die damit minimal vorhandenen Systemvoraussetzungen ermittelt. Einstellungen, Motivationen und Wissensstände der Zielgruppe im Umgang mit PC, Intranet/Internet und eLearning werden untersucht, um die spezifischen lernkulturellen Hindernisse zu identifizieren sowie den Maßnahmenbedarf zur Herstellung der Grundvoraussetzungen zu definieren. Auf dieser Basis wird das bestehende Aus- und Weiterbildungsangebot sondiert und Einsatzmöglichkeiten sowie Bedarf für eLearning analysiert und definiert.

Machen Sie sich bewusst, dass die Lernzielgruppe früher oder später ein Urteil über Ihr Projekt fällen wird und Ihr unerbittlichster Kritiker sein wird. Werden Sie von Kritik oder Ablehnung erst in der Pilotierung überrascht oder trifft Ihr Angebot nicht den Bedarf, kann es bereits schwierig werden, den Pfeil noch auf Zielkurs zu lenken ohne das gesamte Konzept zu überarbeiten. Treffen Sie diese Erkenntnisse erst in der Umsetzung nach komplett getätigter Investition, sind Mehraufwände unvermeidbar, erhebliche oder unlösbare Probleme vorprogrammiert und Ihr Ruf als treffsicherer Schütze kann vor großem Publikum empfindlichen Schaden nehmen. Sie müssen also die Lernzielgruppe und deren Bedürfnisse so genau wie möglich kennen, um kompatible Angebote zu erstellen und negativer Kritik oder mangelnder Nachfrage vorzubeugen.

eLearning-Neueinsteiger neigen zu Bestandsaufnahmen, die auf Ihrem subjektiven Gefühl bzw. den Erfahrungen in Ihrem direktem Umfeld beruhen. Da wird schnell der Wunsch zum Gedanken. Hier liegt eine der wesentlichen Ursachen dafür, dass in der Vergangenheit viele Projekte buchstäblich in den Sand gebaut wurden.

Mit einer Zielgruppenbefragung sowie einigen Interviews, kann mit geringem Aufwand eine seriöse Grundlage geschaffen und folgenschwere Fehleinschätzungen ausgeschlossen werden. Lassen Sie sich bei einer Zielgruppenbefragung nicht von Ihren Wunschvorstellungen leiten, sondern ermöglichen Sie der Zielgruppe auch unbedarft Kritik, Skepsis, Vorurteilen und Ängsten Ausdruck zu verleihen. Stellen Sie deshalb auch bewusst

1.2. Die Bestandsaufnahme.

negative Antworten zur Auswahl. Heben Sie unbedingt die Anonymität der Auswertung hervor. Ansonsten laufen sie Gefahr keine ehrlichen Antworten zu erhalten. Angesichts des Themas sowie zur Reduzierung des Aufwandes empfiehlt sich, eine solche Zielgruppenbefragung bereits Online durchzuführen und abzuwickeln.

Erst auf Basis der in dieser Projektphase gewonnen Erkenntnisse können Sinnhaftigkeit sowie Möglichkeiten von eLearning beurteilt und realistische Ziele sowie Maßnahmen definiert werden. Hier wird also die Basis der weiteren Aktivitäten und das Fundament Ihrer Investitionen gelegt.

Setzen Sie Ihre Aktivitäten erst fort, wenn gewährleistet ist, dass die Grundvoraussetzungen für eLearning erfüllt sind bzw. durch definierte Maßnahmen kurzfristig erfüllt werden können. Weiterhin müssen angemessener Bedarf und Chancen für den Einsatz von eLearning ersichtlich sein.

TIPP: Der hinterlegte eLearning-Kurs (s. www.treasureX.de, Rubrik Publikationen) beinhaltet u.a. die Übung "Lernzielgruppenumfrage" und ein Lösungsbeispiel.

Checkliste: 1.2. Die Bestandsaufnahme

Projektname: _____

Die Zielgruppe

hat eine positive Einstellung zum PC.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist souverän im Umgang mit dem PC	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat eine positive Einstellung zum Intra-/Internet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist souverän im Umgang mit Intra-/Internet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat einfachen Zugang zu einem zeitgemäßen PC und Intra-/Internet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat einfachen Zugang zu einem zeitgemäßen PC und Intra-/Internet auch im privaten Umfeld.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
nimmt Weiterbildungsangebote gern in Anspruch.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
steht neuen Technologien und Methoden positiv gegenüber.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
steht eLearning positiv gegenüber.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
bringt gute Voraussetzung für eLearning ohne weitere Informations- und Fortbildungsmaßnahmen mit.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Die Wünsche und Erwartungen der Zielgruppe bezüglich

PC sind mir im Detail bekannt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Intra-/Internet sind mir im Detail bekannt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
eLearning sind mir im Detail bekannt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Die Vorurteile und Ängste der Zielgruppen bezüglich

PC sind mir im Detail bekannt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Intra-/Internet sind mir im Detail bekannt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
eLearning sind mir im Detail bekannt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Die Zielgruppenanalyse beruht auf

einer repräsentativen Umfrage.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
auf Interviews.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die vorherrschenden lernkulturellen Hindernisse sind ermittelt und definiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Maßnahmen zur Überwindung der lernkulturellen Hindernisse sind definiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 1.2. Die Bestandsaufnahme / Seite 2

Die in der Breite minimal vorhandenen Systemvoraussetzungen sind ermittelt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die in der Breite minimal vorhandenen Systemvoraussetzungen sind für eLearning geeignet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Das bestehende Aus- und Weiterbildungsangebot wurde sondiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Einsatzmöglichkeiten und Bedarf von eLearning wurden analysiert und definiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Bestandsaufnahme wurde von einem unabhängigen Experten/Berater begleitet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 25 Kriterien in der Projektphase Bestandsaufnahme sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

1.3. Die Marktrecherche.

Die Wahl des richtigen Anbieters wird insbesondere im Dickicht der aktuellen Marktsituation zur Gretchenfrage. Betrachten Sie den Aufwand für die Recherche nach "dem Richtigen" als Investition in die Zukunft und planen Sie hierfür einige Tage Zeit sowie ein kleines Budget für Marktstudien und Veranstaltungsbesuche ein. Jede Stunde und jeder Euro, die Sie in dieser Phase zu wenig investieren, kann Sie später Tage, Wochen oder sogar den Projekterfolg kosten.

Mit Einstiegscheck und Bestandsaufnahme haben Sie bereits einen wertvollen Wissensschatz aufgebaut. Sie können damit Ihre Möglichkeiten und Zielsetzungen bereits realistischer einschätzen und genauer beschreiben, was Sie auf welchem Weg erreichen wollen.

Richten Sie Ihre Zielsetzungen nun auf die Ergebnisse der Bestandsaufnahme aus und berücksichtigen Sie dabei auch Ihren Erfahrungsschatz. Die große, strategische Lösung erfordert Praxiserfahrungen mit kleineren Projekten. Versuchen Sie den großen Wurf also nicht gleich mit Ihrem Ersten. Unterscheiden Sie zwischen Zielen, die sie mit eLearning mittel- bis langfristig erreichen wollen und kurzfristigen Zielen, die Sie mit Ihrem ersten Projekt erreichen können.

Versuchen Sie auf Basis der bisher gewonnenen Erkenntnisse eine Skizze zu entwerfen, die Ihr Projekt auf ein bis zwei DIN A4 Seiten übersichtlich darstellt. Es sollte jeweils in Stichworten oder wenigen Sätzen z.B. Ziele, Ausgangsposition, Projektbeschreibung, Maßnahmenbeschreibung, groben Zeit- und Kostenrahmen sowie eine Nutzenbeschreibung auf den Punkt bringen. Besprechen und optimieren Sie dieses Papier mit Ihrem Team und ggf. mit einem unabhängigen Experten/Berater. Stimmen Sie es im Anschluss mit übergeordneten Entscheidungsträgern ab und holen Sie unbedingt deren Segen ein, bevor weitere Maßnahmen eingeleitet werden. Danach halten Sie einen weiteren Meilenstein Ihres Projektes in der Hand.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist davon auszugehen, dass es Andere gibt, die Ihren oder einen ähnlichen Weg bereits gegangen sind. Es wäre deshalb äußerst fahrlässig, bereits erfundene Räder links liegen zu lassen, um selbige mit hohem Aufwand noch einmal zu erfinden. Ihre Projektskizze wird nicht nur intern Motivation und Rückendeckung stärken. Sie hilft Ihnen auch auf der Suche nach vergleichbaren Projekten und Anwendungen sowie geeigneten Anbietern. Mit der Aussagekraft der Projektskizze steigen Ihre Chancen für konkrete Vorschläge und Angebote der Anbieter sowie Ihre Möglichkeiten zur treffsicheren Beurteilung. Damit müssen Sie im Heuhaufen nicht mehr die Nadel sondern nur noch den Besenstiel finden.

1.3. Die Marktrecherche.

Quellen für die Recherche wurden bereits im theoretischen Teil (siehe Teil1, 5. Der Markt aus Sicht des Nachfragers.) empfohlen. Als Ausgangsbasis gehören www.global-learning.de und www.ibusiness.de derzeit zu den besten Anlaufadressen. Verfolgen Sie die Fachpresse und nutzen Sie unbedingt das Internet für Ihre Recherche. Falls Sie keine Suchmaschine favorisieren, ist www.google.de sehr zu empfehlen. Verwerten Sie aktuelle Marktstudien, die Ihnen detaillierten Überblick der Anbieter und verfügbarer Anwendungen verschaffen. Nehmen Sie Kontakt zu Kollegen, Beratern und Anbietern auf, die ähnliche Probleme bereits erfolgreich gelöst haben und über ausgewiesenes Praxis Know How verfügen. Ihre Vorarbeit und Ihre Projektskizze wird Ihnen ermöglichen, hier kompetent und effektiv zu kommunizieren, Empfehlungen einzuholen und schnell aussichtsreiche Anbieter zu identifizieren.

TIPP: Der hinterlegte eLearning-Kurs (s. www.treasureX.de, Rubrik Publikationen) beinhaltet u.a. die Übung "Durchführung einer Marktrecherche" sowie die Übung "Erstellung einer Projektskizze" jeweils inkl. eines Lösungsbeispiels.

Checkliste: 1.3. Die Marktrecherche

Projektname: _____

Mit wenigen Sätzen oder Stichworten ist jeweils definiert:

kurz-, mittel- und langfristige Ziele	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Ausgangssituation (Ergebnis Bestandsanalyse bez. Systemvoraussetzungen, Zielgruppe, lernkulturelle Hindernisse, Bedarf)	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Projektbeschreibung	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Maßnahmenbeschreibung	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Nutzenbeschreibung	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
angepeilter Zeit- und Kostenrahmen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Eine aussagekräftige Projektskizze liegt vor.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Projektskizze wurde im Team diskutiert, optimiert und verabschiedet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Projektskizze wurde mit übergeordneten Entscheidern diskutiert und verabschiedet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Im Rahmen der Marktrecherche wurden

Fachpresse bzw. Fachplattformen ausgewertet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Marktstudien ausgewertet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Anbieterübersichten ausgewertet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
eLearning Veranstaltungen bzw. Messen besucht.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
vergleichbare Projekte und Anwendungen recherchiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Erfahrungsberichte und Empfehlungen der Projektverantwortlichen eingeholt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
aussichtsreiche Anbieterkandidaten genauer in Augenschein genommen und auf wenige Favoriten eingekreist.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Marktrecherche wurde von einem unabhängigen Experten/Berater begleitet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 17 Kriterien in der Projektphase Marktrecherche sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

1.4. Die Anbieterauswahl.

Senden Sie Ihre Projektskizze an die aussichtsreichsten Anbieter-Kandidaten, telefonieren Sie mit einem Entscheider bezüglich Ihres geplanten Projektes und verdichten Sie die Ihnen bereits vorliegenden Informationen. Bereiten Sie sich hierfür mit einer kleinen Frageliste vor und holen gezielt Feedback auf Ihre Projektskizze sowie Informationen zu Anwendungen, Referenzen, Arbeitsweise und Kostenstrukturen ein. Versuchen Sie dann etwa zwei bis vier Favoriten einzukreisen und laden Sie diese zu einem persönlichen Gespräch ein. Bitten Sie um eine problemorientierte Präsentation sowie einen Vorschlag für das weitere Vorgehen hinsichtlich Konzeptentwicklung, Pilotierung, Realisierung und Umsetzung. Streben Sie hierbei eine pragmatische und für beide Seiten faire Stufenlösung an, die Konzeptentwicklung und Pilotierung nicht zwangsweise an die Realisierung und Umsetzung bindet.

Konzeptentwicklung und Pilotierung können in der Regel bereits in dieser Phase verbindlich kalkuliert werden. Die Erstellung verbindlicher Kosten- und Zeitpläne für die Realisierungs- und Umsetzungsphase erfordert Informationen, die erst im weiteren Verlauf mit der Konzepterstellung und Pilotierung gewonnen werden. Bitten Sie den Anbieter dennoch eine grobe Schätzung für die Realisierung (z.B. für Entwicklungsaufwände, Lizenzen, Anpassungen, Implementierung, Beratung) sowie die laufenden Kosten der Umsetzung (z.B. Anbindungskosten, Teilnehmerbetreuung, Support) abzugeben. Interne wie externe laufende Kosten von eLearning werden oft unterschätzt oder vergessen und führen am Ende eines Projektes zu unsanftem Erwachen. Achten Sie auf eine schlüssige Kosten-/Nutzenrechnung, lassen Sie sich die Kalkulationsgrundlagen erläutern und fragen auch nach den zugrundegelegten Tagessätzen. Als Vergleichsinstrument kann Ihnen hierbei der "iBusiness Honorarleitfaden" vom Hightextverlag (€ 19,95, www.ibusiness.de, Rubrik Shop) gute Dienste leisten.

Falls Ihr Projekt aufwendige Anpassungen oder die Entwicklung individueller Anwendungen oder Content beinhaltet, wird die Kostenschätzung in dieser Phase zu einer echten Herausforderung. Hier helfen z.B. Korridorangaben, das Meilensteinprinzip und Kalkulationsreserven. Einen seriösen und kompetenten Anbieter erkennen sie unter anderem daran, dass er Ihnen hier Vorschläge unterbreitet, die für Sie nicht zum Fass ohne Boden werden können.

Liegen Ihnen mehrere Vorschläge, Angebote für Konzeptentwicklung und Pilotierung sowie Schätzung für Dauer und Kosten des Projektes vor, können sie anhand zahlreicher Kriterien den für Sie besten Weg und Anbieter identifizieren. Weiterhin werden Sie zahlreiche Anregungen

1.4. Die Anbieterauswahl.

mitnehmen, gewinnen eine bessere Position für die weiteren Preisverhandlungen und können anhand der unterschiedlichen Kostenschätzungen das erforderliche Budget genauer eingrenzen.

Berücksichtigen Sie neben Qualität, Professionalität und Kostenstrukturen auch die "Chemie" und die Kompatibilität der Teams. Für einen reibungslosen Projektablauf müssen Sie und Ihr Team eine angemessene Problem- und Fehlertoleranz sowie Vertrauen in das know how des Anbieters entwickeln. Sympathie ist zwar wünschenswert, jedoch keine zwingende Bedingung. Der Anbieter sollte jedoch die Sensibilität besitzen, sich auf Sie, Ihr Team und die vorherrschenden Begebenheiten individuell einzustellen. Beide Parteien müssen in der Lage sein aufeinander zuzugehen, sich auf den Anderen einzustellen und auch in Problemsituationen konstruktiv zusammenzuarbeiten. Pragmatismus und Kompromissbereitschaft im Sinne der Sache sind hierbei der minimale Problemlösungsnehmer für ein konstruktives Miteinander. Unflexibilität oder Inkompatibilität von Persönlichkeiten bzw. Team-/Unternehmenskulturen können qualvolle Folgen für das Tagesgeschäft und das gesamte Projekt nach sich ziehen.

Nicht zuletzt sollten Sie auch die Marktposition und den Finanzierungshintergrund Ihres Anbieters prüfen. Selbst einige in zweistelliger Millionenhöhe finanzierte Anbieter haben in dem schwierigen Markt nicht überlebt. Die Frage nach dem Finanzierungshintergrund, dem Geschäftsmodell und den Bilanzergebnissen ist deshalb nicht nur legitim sondern erfolgsrelevant.

Checkliste: 1.4. Die Anbietersauswahl

Projektname: _____

Bei der Anbietersauswahl

wurde das Projekt im Vorfeld mit einigen geeigneten Anbieterkandidaten (telefonisch) diskutiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wurden ausgewählte Favoriten zur Präsentation eingeladen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wurden mehrere Vorschläge und Angebote zum weiteren Vorgehen eingeholt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wurde eine gegenüberstellende Bewertung der Favoriten durchgeführt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wurde ein unabhängiger Experte/Berater hinzugezogen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Der favorisierte Anbieter

hat ausgeprägte Praxiserfahrungen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat gute Referenzen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist Full Service Anbieter (Technologie, Inhalt, und Methode).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat eine gute und aussichtsreiche Marktposition.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
arbeitet profitabel bzw. mit einer soliden Finanzierung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
macht Sie auch mittel- oder langfristig nicht abhängig (Lizenz-, Wartungsverträge, Know-How-Transfer).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat vergleichbare Projekte erfolgreich realisiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat die Projektskizze konstruktiv kritisiert und interessante Anregungen gegeben.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat überzeugende Anwendungen (gemäß nachfolgender Checklisten "Die Anwendungen.").	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat ausgereifte Anwendungen (über Entwicklungsstand 1.xx hinaus).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat Anwendungen, die bereits klar auf unsere Zielsetzungen ausgerichtet sind.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat weitere Anwendungen, die für unseren Bedarf geeignet sind.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann zahlreiche Installationen vorweisen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
argumentiert nutzenorientiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
argumentiert kostenorientiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 1.4. Die Anbietersauswahl / Seite 2

kann einen einzigartigen Nutzen gegenüber den Mitbewerbern darstellen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat klare Vorschläge und verbindliche Angebote für Konzeptionierung und Pilotierung abgeben.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat die erforderlichen Zeitkorridore definiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
bindet Konzeptentwicklung und Pilotierung nicht an die Umsetzung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat einen groben Kosten- und Zeitrahmen für Realisierung und Umsetzung angegeben.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat hierbei alle Kosten (z.B. für Lizenzen, Anpassungen/Customizing, Implementierung, Beratung, Anbindung, Teilnehmerbetreuung, Support) berücksichtigt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
hat seine Kalkulationen schlüssig erläutert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
bietet ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann sich auf unsere Situation und unser Team gut einstellen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
bleibt auch bei kritischen Fragen souverän und verbindlich.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
lässt keine Fragen offen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 31 Kriterien in der Projektphase Anbietersauswahl sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

1.5. Die Konzeptentwicklung.

Das Konzept muss Ihr gesamtes Vorhaben übersichtlich und fundiert darstellen. Am Ende soll deutlich werden, wie und wann die angestrebten Ziele zu welchen Kosten erreicht werden und in welchem Verhältnis Aufwand und Investitionsrisiko zum Ergebnis stehen. Ein Konzept soll möglichst schnell die Gesamtzusammenhänge und die Lösung erläutern. Es kann deshalb nicht alle, sondern "nur" die wesentlichen Fragen beantworten. Form und Umfang sowie der Grad Ihrer erforderlichen Mitarbeit obliegen dem individuellen Stil des Autors bzw. des von Ihnen ausgewählten Anbieters oder Beraters. Die Würze liegt jedoch in der Kürze. Hierbei besteht die Kunst besteht darin, das Komplizierte möglichst einfach zu erläutern, das Wesentliche von dem Unwesentlichen zu trennen, in übersichtlicher Aneinanderreihung und gehaltvoller Leichtigkeit auf den schlüssigen Punkt zu bringen.

Beispielanwendungen sagen mehr als tausend Worte. Unnötige Füllsätze, Fremdwörter, Anglizismen und ausschweifende Detailerläuterungen vernebeln die Kernbotschaften. Technische oder wissenschaftlich-theoretische Abhandlungen, weitverzweigte Ablaufdiagramme oder Pflichtenhefte erzeugen "Konzeptwälzer", die Dissenz und sinnarme Detaildiskussionen fördern. Diese haben - insbesondere bei übergeordneten Entscheidern und Geldgebern - ausgesprochen kontraproduktiven Charakter. Hier ist also Fachchinesisch und Langatmigkeit zu vermeiden und ein prägnanter wie überzeugender Sachvortrag anzustreben.

Selbstverständlich sind exakte Erläuterungen auf höchster Detailebene erforderlich, um komplexe Projekte zu realisieren. Achten Sie jedoch darauf, dass diese von dem eigentlichen Konzept getrennt sind. Sie sollten bei Bedarf zur Diskussion bereit liegen oder - falls zwingend notwendig - als Anlage beigelegt werden.

Falls Sie sich entscheiden das Konzept selbst zu entwickeln, sollten sie sich darüber im klaren sein, dass Sie damit den Bereich betreten, der die meisten Fehlerquellen beinhaltet. Ohne ausgeprägtes Praxis know how entstehen dabei erfahrungsgemäß eher teure Problemkoffer als preiswerte und gute Lösungen.

Generell ist in Betracht zu ziehen, das Konzept nach Fertigstellung von objektiven Dritten z.B. von kompetenten Kollegen oder unabhängigen Experten/Beratern (sofern nicht bereits im Boot) begutachten zu lassen. Jedes konstruktive Feedback ist für Sie eine Chance eventuelle Problemfelder, Unschlüssigkeiten oder Versäumnisse im Vorfeld aufzuspüren und böse Überraschungen zu vermeiden. Ein solcher

1.5. Die Konzeptentwicklung.

"Konzept-Betatest" ist einfach zu bewerkstelligen und kann Ihnen noch vor einem Pilotprojekt wichtige und erfolgsrelevante Erkenntnisse bringen.

Checkliste: 1.5. Die Konzeptentwicklung

Projektname: _____

Unser Konzept erläutert

kurz-, mittel- und langfristige Ziele.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Ausgangssituation (Ergebnisse Bestandsanalyse).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
technische Infrastruktur und Systemvoraussetzungen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Zielgruppe.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
lernkulturelle Hindernisse.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Maßnahmen zur Herstellung der eLearning Grundvoraussetzungen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Bedarf.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Projektbeschreibung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Anwendungsdarstellung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Maßnahmindarstellung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Pilotierung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Realisierung in Meilensteinen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Kosten- und Zeitpläne der Realisierung nach Meilensteinen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
laufende externe Aufwände und Kosten der Umsetzung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
laufende interne Kosten und Aufwände der Umsetzung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Kosten-/Nutzen Analyse.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Unser Konzept

ist übersichtlich strukturiert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist prägnant und schlüssig formuliert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
konzentriert sich auf das Wesentliche.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kommt weitestgehend ohne "Fachchinesisch" aus.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist gut verständlich und auch für Nichtfachleute bzw. übergeordnete Entscheider leicht nachvollziehbar.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 1.5. Die Konzeptentwicklung / Seite 2

ist auf schnellen Konsens der wesentlichen Aspekte ausgerichtet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
berücksichtigt eine Budgetreserve (Zeit und Kosten) von ca. 10% für unerwartete Probleme.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wurde mit einem kompetenten Anbieter/Berater entwickelt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wurde von unabhängigen Dritten gesichtet/begutachtet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wurde separat beauftragt/erstellt und ist nicht zwangsweise an die Realisierung gebunden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 26 Kriterien in der Projektphase Konzeptentwicklung sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

1.6. Pilotierung und Feinabstimmung.

Nach Verabschiedung des Konzeptes und Absicherung des Budgets ermöglicht ein Pilotprojekt unverzichtbare Praxiserfahrungen mit der Zielgruppe, der Anwendung und den ausgewählten Anbietern. Falls im Rahmen eines Projektes Infrastrukturen und/oder Anwendungen erst entwickelt werden sollen, erkennen Sie gute Anbieter auch an Ihren pragmatischen Vorschlägen für eine möglichst einfach strukturierte Pilotierung. Von größeren Investitionen ohne Pilotierung ist insbesondere bei eLearning-Premieren dringend abzuraten.

Kosten- und Zeitaufwände der Pilotierung sowie die Feinabstimmung können je nach Projekt stark variieren. Sie können deshalb nicht auf einen allgemeingültigen Nenner gebracht werden. Dennoch ist unbedingt auf gesunde Verhältnismäßigkeiten im gesamten Kosten- und Zeitrahmen zu achten.

Die Ergebnisse des Pilotprojektes werden in einem Erfahrungsbericht zusammengefasst und im Projektteam diskutiert. Anschließend wird das Konzept hinsichtlich neuer Erkenntnisse überprüft, entsprechende Maßnahmen und Korrekturen abgeleitet, in das Konzept integriert, Kosten- sowie Zeitpläne verifiziert und verabschiedet.

Erfahrungsgemäß ergeben sich nach einem Pilotprojekt mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Erkenntnisse und entsprechender Änderungs- und Optimierungsbedarf. Berücksichtigen sie hierbei, dass Sie im schlechtesten Fall den Anbieter wechseln oder das Konzept verwerfen müssen. Deshalb empfiehlt sich die Auftragserteilung zur Realisierung erst nach Pilotierung und Feinabstimmung des Konzeptes vorzunehmen.

TIPP: Der hinterlegte eLearning-Kurs (s. www.treasureX.de, Rubrik Publikationen) beinhaltet u.a. die Übung "Erstellung einer vergleichenden Kostenrechnung" inkl. Lösungsbeispiel.

Checkliste: 1.6. Pilotierung und Feinabstimmung

Projektname: _____

Das Pilotprojekt

entspricht exakt den Zielsetzungen des Konzeptes.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird mit einer repräsentativen Auswahl der Zielgruppe umgesetzt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
steht in einem gesunden Verhältnis zu den Gesamtkosten.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
steht in einem gesunden Verhältnis zum gesamten Projektzeitraum.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
beinhaltet eine Lernerfolgskontrolle.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
beinhaltet eine "Nachher-Befragung" der Zielgruppe (zum Vergleich mit den Ergebnissen der Bestandsaufnahme).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
beinhaltet einen Erfahrungsbericht mit Empfehlungen für Konzeptoptimierungen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird separat beauftragt und ist nicht an zwangsweise an die Realisierung gebunden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Die Feinabstimmung

sieht eine detaillierte Prüfung des Konzeptes anhand des Erfahrungsberichtes des Pilotprojektes vor.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
sieht eine Optimierung des Konzeptes vor.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist im Zeit- und Kostenplan realistisch veranschlagt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 11 Kriterien in der Projektphase Pilotierung und Feinabstimmung sind nicht erfüllt:

Persönlicher Kommentar:

1.7. Realisierung und Umsetzung.

Die Realisierungsphase beginnt, wenn das Konzept anhand der Erkenntnisse des Pilotprojektes optimiert wurde und alle Beteiligten überzeugt sind, dass die Ziele auf diesem Weg erreicht werden. Es ist deshalb anzustreben interne und externe Aufträge für diese Phase erst zu erteilen, wenn Pilotierung und Feinabstimmung abgeschlossen sind.

Je nach Umfang der geplanten Aktivitäten und Zeitpläne empfiehlt sich die Aufteilung in Arbeitsschritte bzw. Meilensteinabschnitte. Das ermöglicht Ihnen größere Budgetsicherheit, besseren Überblick des Arbeitsfortgangs sowie ein einfaches Frühwarnsystem Ihres Zeit- und Kostenplans. Prüfen Sie den vereinbarten Fortgang der Arbeiten, z.B. anhand von Statusreporten oder regelmäßigen Meetings.

Nach Abschluss der Realisierung sollte die Umsetzung mit einer "internen Werbekampagne" begleitet werden. Diese ist mit einfachen Mitteln zu realisieren und kommuniziert in den vorhandenen Kanälen (eMail, Website, Mitarbeiterzeitung etc.) das neue eLearning Angebot und die Vorteile für die Teilnehmer.

Nicht zuletzt sind neben dem neuen Wissensstand die Schaffung weiterer Motivationsanreize zur Teilnahme an einer eLearning Maßnahme dringend empfehlenswert. Prämien, Vergünstigungen, Karrierevorteile, die Anerkennung der Maßnahme als Bildungsurlaub nach erfolgreicher Zertifizierung etc. wirken sich erfahrungsgemäß positiv auf Akzeptanz, Verbreitung und Lernerfolg von eLearning Maßnahmen aus. Bei einer erfolgreichen Implementierung können Publikationen in der Fachpresse und ggf. die Einreichung zu Wettbewerben weitere positive Impulse für das Projekt und die Teilnehmer auslösen.

Während der Umsetzung, also im operativen eLearning Betrieb, ist die laufende Betreuung durch Sie bzw. Ihr Team erforderlich. Maßnahmen und Aufwand hierfür sollten bereits im Konzept verifiziert sein. Darüber hinaus sollten Sie in Ihren Planungen berücksichtigen, dass virtuelle Lernumgebungen in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls optimiert, aktualisiert und ergänzt werden müssen. Dies ist im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu gewährleisten, der einen permanenten, internen Personalaufwand erfordert.

Checkliste: 1.7. Realisierung und Umsetzung

Projektname: _____

Die Realisierung

ist in sinnvollen Arbeitsabschnitten bzw. Meilensteinen geplant.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist durch verbindliche Angebote abgesichert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird intern und extern gemäß dieser Meilensteine beauftragt und durchgeführt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
sieht eine regelmäßige Prüfung anhand der Meilensteine vor.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
sieht eine interne Budgetreserve (Zeit und Geld) von etwa 10% des Gesamtbudgets für unerwartete Probleme vor.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Die Umsetzung

wird mit einer internen Werbekampagne für die neue/n eLearning Maßnahme/n begleitet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird mit zugkräftigen Motivationsanreizen (Prämien, Vergünstigungen, Karrierevorteile, die Anerkennung der Maßnahme als Bildungsurlaub) gefördert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird in regelmäßigen Abständen hinsichtlich der ursprünglichen Kosten-/Nutzen-Analyse geprüft.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird in regelmäßigen Abständen hinsichtlich Optimierungsbedarf überprüft und verbessert (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
berücksichtigt einen zeitnahen Projekt-Abschlussbericht.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 10 Kriterien im Projektphase Realisierung und Umsetzung sind nicht erfüllt: ____

Persönlicher Kommentar:

2. Die Anwendungen.

Zu individuellen Lernzielen können ebenso viele Wege wie nach Rom führen. Bevor Sie ins Detail einer Anwendungsbewertung einsteigen, sollten Sie deshalb die Spreu vom Weizen trennen. Orientieren Sie sich dabei an Ihrer Projektskizze, der Betrachtung der Anbieter und den Referenzen der Anwendung (s. 1.3. Die Marktrecherche). Grundsätzlich sollten Sie sich in der Praxis mit Bewertung und Auswahl oder Entwicklung von Anwendungen erst befassen, wenn die Grundvoraussetzungen für eLearning in Ihrem Haus erfüllt sind (s. 1.1.-1.3. Einstiegscheck, Bestandsaufnahme, Marktrecherche).

Die nachfolgenden Ausführungen und Checklisten beschreiben wichtige Merkmale, die bei der Bewertung einer Anwendung für den selbstgesteuerten Lernprozesses relevant sind. In der Summe beschreiben Sie eine idealtypische Anwendung. Sie werden deshalb kaum eine Anwendung finden, die allen aufgeführten Bewertungskriterien gerecht wird. Beachten Sie jeweils, ob vereinzelte Kriterien im Rahmen Ihrer Zielsetzungen evtl. von untergeordneter Relevanz sind.

Hunderte Bewertungskriterien wurden zwecks Übersichtlichkeit auf das Wesentliche reduziert und in fünf Bereichen zusammengefasst:

1. Technologie, Infrastruktur und Logistik.
2. Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung.
3. Modularität und Interaktivität.
4. Hilfoptionen, Teilnehmerkommunikation und -betreuung.
5. Zertifizierung.

Tragen Sie jeweils den Namen der Anwendung ein und vermerken unter "Persönlicher Kommentar" Ihre Bewertung nach Schulnotensystem (1-6). Drucken Sie die ausgefüllten Schecklisten aus und erstellen Sie am Ende eine Gesamtbewertung. Hierbei hilft Ihnen die Tabelle, die Sie in 2.6. (Das Gesamturteil) finden.

Die Zusammenfassung ermöglicht Ihnen eine Übersicht der Bereichsbewertungen und ermöglicht ein schnelles und aussagekräftiges Gesamturteil.

TIPP: Maßnahmen die völlig ohne Präsenzveranstaltungen realisiert werden sollen, fordern Höchstleistungen der Anwendung in allen Disziplinen sowie eine überdurchschnittliche Motivation der Zielgruppe. Punktuelle Präsenzveranstaltung, insbesondere zu Beginn einer Maßnahme können den Lernerfolg und die Lernmotivation überproportional

2. Die Anwendungen.

stark beeinflussen und sollten deshalb grundsätzlich in die Betrachtung mit einbezogen werden. Jedem Projektverantwortlichen und Teammitglied ist weiterhin dringend zu empfehlen betreffende Anwendungen auch einmal persönlich auszuprobieren und sich ein eigenes Bild zu machen. Für weitergehende Erkenntnisse sollte für jede Anwendung ein angemessenes Pilotprojekt (s. 1.6 Pilotprojekt und Feinabstimmung) in Betracht gezogen werden.

2.1. Technologie, Infrastruktur und Logistik.

Der Einsatz von eLearning in der Aus- und Weiterbildung erfordert eine Infrastruktur, die es den Anwendern ermöglicht jederzeit und überall einfach auf Anwendungen und Lerninhalte zuzugreifen. Es muss sichergestellt werden, dass die Anwendungen auf den vorhandenen Rechner- und Netzwerkkonstellationen stabil und fehlerfrei laufen. Muss für den Einsatz einer Anwendung erst eine Infrastruktur aufgebaut werden oder aufwendige Hardware und Equipment angeschafft werden, scheitern eLearning Projekte nicht selten an unvermeidlichen Problemen und Kosten die hierdurch im Vorfeld erst entstehen. Im Rahmen der Bestandsaufnahme (s. 1.2. Die Bestandsaufnahme) ist unbedingt zu klären, ob die Voraussetzungen gegeben sind.

Machen Sie sich ein genaues Bild des aktuellen Entwicklungsstandes Ihrer favorisierten Anwendungen. Geben Sie überzeugenden Innovationen eine Chance. Achten Sie jedoch auch darauf, dass Sie hierbei nicht die Funktion eines Betatesters übernehmen und Anwendung wie Anbieter auch mittel- bis langfristig gute Chancen am Markt haben. Hier hilft Ihnen die Kenntnis der aktuellen Marktentwicklungen (s. Teil 1, Punkt 3.-5. Der Markt), der Blick auf den Stand der aktuellen Programmversion, Umfang und Kompetenz des Entwicklerteams, Marktstellung des Anbieters und der Austausch mit Referenzanwendern.

Nicht zuletzt ist von Bedeutung, wie und mit welchem Aufwand eine Anwendung gegebenenfalls in übergeordnete Infrastrukturen (z.B. interne Netzwerke, eigene Lernplattform) integriert werden kann.

Checkliste: 2.1. Technologie, Infrastruktur und Logistik

Name der Anwendung: _____

Die Systemvoraussetzungen der Anwendung sind mit der aktuellen Standard PC Ausstattung der potentiellen Zielgruppe erfüllt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Installation bzw. Öffnen und Inbetriebnahme der Anwendung ist einfach und problemlos zu bewerkstelligen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung läuft auf unterschiedlichen Rechner- und Netzwerkkonstellationen stabil und fehlerfrei.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Serverzugriff und Datentransfer erfolgt im Rahmen akzeptabler Wartezeiten.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Serverleistung bleibt auch zu Spitzenzeiten stabil.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Teilnehmerzahlen bzw. Serverzugriff sind uneingeschränkt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Evtl. Beschränkungen stehen in einem gesunden Verhältnis zu der Anzahl der potentiellen Zielgruppe.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Problemloser Serverzugriff ist unabhängig von Ort und Zeit gewährleistet (z.B. auch von Laptops oder dem privaten Rechner eines Anwenders).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Alle erforderlichen Lernmittel stehen der Lernzielgruppe bereits zur Verfügung oder können Online geladen werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Alle erforderlichen Lernmittel können im Rahmen akzeptabler Wartezeiten geladen werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Alle für die Inbetriebnahme der Lernmittel erforderlichen Softwareprogramme sind bei der Lernzielgruppe vorhanden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Evtl. nicht vorhandene Softwareprogramme können Online im Rahmen akzeptabler Wartezeiten geladen werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Alle erforderlichen Softwareprogramme sind lizenziert bzw. können ohne weitere Lizenzierungskosten genutzt werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Es existiert eine kompetente Anwenderhotline für technische Probleme.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwenderhotline ist gut zu erreichen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung wurde mit gängigen Programmierwerkzeugen (Tools) und -technologien erstellt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung ist hinsichtlich der eingesetzten Technologien auch mittel- bis langfristig zukunftssicher.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 2.1. Technologie, Infrastruktur und Logistik, Seite 2

Die Anwendung ist über den Releasestand (bzw. Entwicklungsstand) 1.xx bereits hinaus.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung kann eine hohe Anzahl von Installationen vorweisen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung wird regelmäßig weiterentwickelt und gepflegt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung ist technologisch auf dem letzten Stand.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung lässt sich einfach und problemlos in übergeordnete Lernplattformen integrieren.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 22 Kriterien im Bereich Infrastruktur und Logistik sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

2.1.1. Lernplattformen.

Klassische Lernplattformen dienen dazu die Zielgruppe über das komplette Angebot der Aus- und Weiterbildung besser und schneller zu informieren, dieses effektiver auszulasten und zu verwalten. Das überwiegend konventionelle Angebot greift auf den fremdgesteuerten Lernprozess und entsprechende Methoden zurück. Die Plattformen hatten hierbei für den eigentlichen Lernprozess meist keinen tragenden, bestenfalls stützenden Charakter. Historisch bedingt standen hier also Ziele, Inhalte und Funktionalitäten im Vordergrund, die nicht auf den selbstgesteuerten Lernprozess ausgerichtet sind. Vor diesem Hintergrund können insbesondere bei älteren Applikationen Defizite hinsichtlich didaktischer und methodischer Funktionalitäten auftreten.

Sofern Sie bereits im Umfeld einer bestehenden Lernplattform agieren, ist im Vorfeld weiterer Aktivitäten im Rahmen der Bestandsanalyse (s. 1.2. Die Bestandsaufnahme) detailliert zu prüfen, welche Werkzeuge und Funktionalitäten für den selbstgesteuerten Lernprozess bereits verfügbar bzw. noch zu bewerkstelligen sind.

Für Ihre ersten Erfahrungen ist allerdings keine eigene eLearning-Plattform erforderlich. Diese setzt vielmehr ein breites Angebot an bedarfsgerechten Lerninhalten und verfügbaren Anwendungen in unterschiedlichen Themenfeldern sowie eine aktive Lernzielgruppe und gesicherte Nachfrage voraus. Die Frage nach der besten Infrastruktur für Ihre eLearning Aktivitäten sowie dem Sinn einer eigenen Plattform, z.B. im Vergleich zu ASP-Lösungen, kann deshalb nur beantwortet werden, wenn im Vorfeld eine Bestandsaufnahme (s. 1.2. Die Bestandsaufnahme) durchgeführt und eine solide Entscheidungsgrundlage geschaffen wurde. Die Entscheidung für die Entwicklung und Implementierung einer eigenen eLearning Plattform ohne diese Kenntnisse, macht den zweiten Schritt vor dem ersten und stellt einen der klassischen Fehler der Vergangenheit dar.

Die Entwicklung und Implementierung einer eLearning Plattform ist als eigenständiges und komplexes IT-Projekt zu betrachten, das Sie nur als "Fortgeschrittener" unter den o.g. Voraussetzungen angehen sollten. Sofern sie diese Voraussetzungen erfüllen, ist als Ausgangsbasis für die funktionale Beurteilung von Lernplattformen die "Checkliste funktionale Beurteilung von Lernplattformen" der Kollegen Hagenhoff/Schellhase/Schumann (kostenlos im Archiv von www.global-learning.de) zu empfehlen. Die Checklisten dieses Praxistrainings helfen Ihnen bei der umfassenden Bewertung der didaktischen und methodischen Funktionalitäten.

2.2. Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung.

Die größte Hürde nimmt eine eLearning Anwendung innerhalb der ersten Minuten mit evtl. erforderlichen Installationen, Programmstart, Einstieg und der Einarbeitung. Wenn alles problemlos funktioniert, wird das vom Anwender als selbstverständlich hingenommen. Wenn er jedoch schon bei den ersten Schritten stolpert, findet er alle Vorurteile und Ängste bestätigt und wird nachhaltig demotiviert. Bedenken Sie insbesondere bei Ihren ersten Aktivitäten, dass es keine zweite Chance für den ersten Eindruck gibt. Wenn Sie mit diesem vorentscheidenden Eindruck unsensibel umgehen, bauen Sie lernkulturelle Hindernisse auf, die nur mit erheblichem Aufwand wieder beseitigt werden können.

Die Einarbeitung muss dem Anwender bei Bedarf die neue Lernwelt übersichtlich vorstellen und Funktionen sowie Navigation erläutern. Hier muss auch deutlich werden, wie der Anwender autonom die Antworten zu seinen Fragen findet. Anwendungen, die hier pauschal auf Hilfefunktionen und/oder Handbücher verweisen, laufen Gefahr bereits zu scheitern, bevor der eigentliche Startschuss für den Lerninhalt überhaupt gefallen ist.

Eine gute Softwarearchitektur benutzt einen identischen Basisaufbau aller Bereiche. Findet sich der Anwender in einem Bereich zurecht, kann er sich bereits in allen Anderen orientieren. Hierfür müssen alle wichtigen Programmfunktionen und -bereiche übersichtlich angeordnet sein. Einheitliche Menüleisten stützen die schnelle Navigation in alle Programmbereiche. "Intuitive Bedieneroberflächen" fördern schnelle Orientierung z.B. durch einheitliche und durchgängige Symbole, Vignetten und andere Gestaltungselemente, die bereits durch Ihre Bildbotschaft auf den hinterlegten Inhalt hinweisen.

Neben schnell verständlichem Aufbau und Übersichtlichkeit, sind Gefälligkeit und "Appetitlichkeit" (appetite appeal) der Oberfläche von Bedeutung. Hierbei spielen z.B. auch Farbgebung und -zuordnung eine Rolle. Nicht zuletzt ist zu empfehlen, die Anwendung zumindest mit Logo und Namen als "Produkt Ihres Hauses" zu präsentieren. Fortschrittliche Anwendungen können über ein Gestaltungsmodul z.B. Gestaltungselemente einblenden oder individuelle Startfenster in Ihrem Gestaltungsauftritt generieren. Damit können der Abbau von Hemmschwellen und die Akzeptanz Ihrer Maßnahme gestützt werden.

Grundsätzlich kann die Einweisung bei nahezu jeder Anwendung durch persönliche Unterstützung verbessert und beschleunigt werden. Ist die Installation bzw. Inbetriebnahme und Einarbeitung ohne

2.2. Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung.

Präsenzveranstaltung oder persönliche Unterstützung nicht möglich, ist jedoch eine der Grundvoraussetzung des selbstgesteuerten Lernens bereits nicht erfüllt.

Checkliste: 2.2. Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung

Name der Anwendung: _____

Der Anwender erhält klare Anweisungen zur Vorgehensweise.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Beschreibungen, Kommentare und multimediale Unterstützung stellen sich leicht verständlich und gut lesbar, hörbar bzw. sichtbar dar.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Der Einstieg erfolgt in logischen Schritten.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Einarbeitung gibt einen schnellen Überblick	
der Programmstruktur.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
der Bedienung bzw. der Bedienungselemente.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
der wesentlichen Programmfunktionen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
des Weges zu Antworten auf Fragen, die bei Programmnutzung entstehen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Der autonome Einstieg in die Anwendung ist für einen versierten PC-Anwender auch ohne persönliche Betreuung gewährleistet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Gestaltung der Benutzeroberfläche ist	
übersichtlich.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
intuitiv.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
angenehm und appetitlich.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Programmstruktur kommt ohne unübersichtliche Verschachtelungen und Verästelungen aus.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Das Benutzermenü	
ist nach einem schnell verständlichen System aufgebaut.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
erlaubt ohne Zwischenschritte permanenten und direkten Zugriff auf alle Programmfunktionen in allen Programmbereichen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
erlaubt schnelle Orientierung, wo man sich gerade im Programm befindet.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 2.2. Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung / Seite 2

Alle Programmfunktionen und -bereiche können ohne nennenswerte Ladezeiten aufgerufen und verlassen werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Orientierung und Navigation im Programm gehen leicht und unkompliziert von der Hand.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die individuelle Integration von Name und Logo bzw. weiteren Gestaltungselementen ist möglich.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 18 Kriterien im Bereich Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

2.3. Modularität und Interaktivität.

Die Flexibilität einer Anwendung steht in einem direkten Zusammenhang zu dem letztlich erzielten Lernerfolg. Für den autonomen Einstieg müssen unterschiedliche "Wissenstypen" an Ihrem individuellen "Wissensstandpunkt" abgeholt werden. Die Anwendung muss sich hierfür dem Lerner flexibel anpassen und nicht umgekehrt. Je enger das Korsett im Verlauf des Lernarrangements ist, um so größer ist die Gefahr, dass der Lerner den Atem bzw. die Motivation verliert.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, werden Lerninhalte in Lernabschnitte aufgeteilt und in Lernmodule umgesetzt. Je nach Umfang des Themengebietes können mehrere Lernmodule zu Kursmodulen zusammengefasst werden. Das gesamte Angebot an Lern- oder Kursmodulen sollte für den Anwender in einer Übersicht dargestellt werden. Weiterhin ist hilfreich, wenn der eLearner jederzeit den Überblick behält, welchen Inhalt er mit welchen Erfolg bereits bearbeitet hat.

In kompakten Leitfäden werden die wichtigsten Informationen zu Eingangsvoraussetzungen, Inhalt, Lernzielen, Lernzeit, Vorgehensweise und Empfehlungen für den nächsten Schritt vermitteln. Tests ermöglichen dem Anwender herauszufinden ob er die Inhalte bereits beherrscht bzw. welchen Lernerfolg er erreicht hat. Bei der Auswertung sollten nicht nur Fehler angezeigt sondern auch fehlerrelevante Hinweise zur Auffüllung der Wissenslücken gegeben werden. Die Option zur selbständigen Lernerfolgskontrolle wird dann intensiv wahrgenommen, wenn das feedback sofort erfolgt und zumindest "vordergründig" nur für den Anwender verfügbar ist. Sobald die Lernerfolgskontrolle fremdgesteuert z.B. durch Tutoren erfolgt, wird der selbstgesteuerte Lernprozess in mehrfacher Hinsicht gestört.

Der direkte Abruf von Leitfäden und Tests aus der Übersicht, ermöglichen dem Anwender selbstständig herauszufinden, wo sein Bedarf besteht. Die Aufbereitung des Lerninhaltes sollte insbesondere bei umfangreichen Inhalten, keinen zwingenden Pfad vorgeben sondern dem Anwender auch Optionen eröffnen, nach seinem eigenen Bedürfnis, in möglichst flexibler Reihenfolge vorzugehen. Funktionalitäten zur Analyse des Lernweges oder Statusanalysen im Soll-Ist-Vergleich mit fehlerrelevanten Hinweisen ermöglichen dem Anwender umgehend aus seinen Fehlern zu lernen.

Lernen am PC ist erfahrungsgemäß mit höheren Ermüdungserscheinungen verbunden als konventionelles Lernen. Eine Lernmodul sollte deshalb bezüglich der erforderlichen Bearbeitungszeit am Bildschirm überschaubar bleiben und Marathonsitzungen vermeiden.

2.3. Modularität und Interaktivität.

Je länger eine Lerneinheit am PC dauert, desto höher sollte der Anteil an abwechslungsreichen, interaktiven Übungen sein. Im Ablauf sollte die Möglichkeit zu kleinen Erfolgserlebnissen berücksichtigt sein, um Aufmerksamkeit und Motivation zu fördern. Viele kurze Lernmodule sind tendenziell weniger langen vorzuziehen. Eine Lerneinheit sollte zu jedem Zeitpunkt abgebrochen und ggf. abgespeichert werden können, um die Fortsetzung zu einem späteren Zeitpunkt an derselben Stelle zu gewährleisten. Die Option des Ausdrucks der Lerninhalte kommt dem nachhaltigen Bedürfnis der Anwender nach konventionellem Lernmaterial entgegen.

Der Einsatz des vollen Spektrums multimedialer Unterstützung (Ton, Bild, Video, Animationen, Hypertext, Hyperlinks) unterstützt die Vermittlung komplexer Inhalte, erhöht den Anwendungskomfort und reduziert Ermüdungserscheinungen. Interaktive und abwechslungsreiche Übungen lockern und vertiefen den Lernablauf.

Spielen ist eine Urform des Lernens. Motivation und Lerneffizienz steigen mit dem Unterhaltungswert bzw. dem Spaßfaktor einer Anwendung überproportional an. Anwendungen mit Spielcharakter, die z.B. in Übungen, Simulationen oder interaktiven Animationen erreicht werden, können positive Eigendynamik entfalten und kommen den Bedürfnissen der Zielgruppe entgegen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Hilfsmittel nicht in den Mittelpunkt geraten und den eigentlichen Lerninhalt verdrängen. Weiterhin ist ein gewisses Niveau und die Affinität zur Zielgruppe zu gewährleisten. Denn die Sache kippt, wenn der Spaß an der Zielgruppe vorbeigeht oder sich gar der Lächerlichkeit preisgibt.

TIPP: In Übungen des eLearning-Kurses (s. www.treasureX.de Rubrik Publikationen) finden Sie u.a. ein Beispiel für die Entwicklung einfacher eLearning-Contents inkl. Lösungsbeispiel.

Checkliste: 2.3. Modularität und Interaktivität

Name der Anwendung: _____

Die Lerninhalte sind in sinnvolle Lerneinheiten/-module aufgeteilt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anzahl der Module steht in einem gesunden Verhältnis zum Umfang des Themas.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Sämtliche Module sind in einer Übersicht dargestellt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Aus der Übersicht können detaillierte Informationen/Leitfäden zu jedem Modul aufgerufen werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Informationen/Leitfäden sind kompakt und einheitlich dargestellt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Informationen/Leitfäden beinhalten Angaben zu	
Eingangsvoraussetzungen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Inhalt	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Lernzielen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
erforderlicher Lernzeit	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
evtl. Zugehörigkeit zu übergeordneten Kursmodulen	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
empfohlener Vorgehensweise und	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Empfehlungen für den nächsten Schritt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Zu jedem Lernmodul existiert die Möglichkeit zur autonomen Lernerfolgskontrolle (Test).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Funktionalitäten zur autonomen Lernweg-/Statusanalyse sind vorhanden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Testauswertung beinhaltet fehlerrelevante Hinweise.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Lernweg-/Statusanalysen beinhalten fehlerrelevante Hinweise.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Lernmodule können in überschaubaren Zeiteinheiten bearbeitet werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Lernpfade sind flexibel und nicht an ein statisches Vorgehen gebunden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Lerneinheiten können unterbrochen und ggf. abgespeichert werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Lerninhalte können bei Bedarf ausgedruckt werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Lerninhalte sind interaktiv aufbereitet bzw. mit interaktiven Übungen angereichert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 2.3. Modularität und Interaktivität / Seite 2

Die Anwendung greift auf ein breites Spektrum multimedialer Unterstützung (z.B. Ton, Bild, Video, Animationen, Hypertext, Hyperlinks) zurück.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Beschreibungen, Kommentare und multimediale Unterstützung stellen sich leicht verständlich und gut lesbar, hörbar bzw. sichtbar dar.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die multimediale Unterstützung fördert den Lernprozess.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Lerneinheiten vermitteln regelmäßig kleine oder große Erfolgserlebnisse.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Lerneinheiten sind abwechslungsreich und kurzweilig.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Das Arbeiten/Lernen mit der Anwendung hat auch spielerischen bzw. unterhaltenden Charakter.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Lerneinheiten motivieren zum Weitermachen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Lerninhalte sind hinsichtlich Qualität und Korrektheit durch seriöse Quellen und Referenzen abgesichert.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Lerninhalte sind auf aktuellem Stand.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die angestrebten Lernziele werden mit Inhalt und Methode tatsächlich erreicht.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Anwendung und Inhalte liegen in den benötigten Sprachen vor.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Der Anwender kann sich den "Lehrplan" nach seinen individuellen Bedürfnissen selbst zusammenstellen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Der Anwender kann den Lernrhythmus selbst bestimmen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Die Anwendung kommt unterschiedlichen Lerntypen und Wissensständen entgegen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Der Anwender kann eine Übersicht der bearbeiteten Lernmodule sowie den erreichten Lernerfolg aufrufen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 36 Kriterien im Bereich Modularität und Interaktivität sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

2.4 Hilfeoptionen, Kommunikation und Teilnehmerbetreuung.

Findet der Anwender in einer Problemsituation keine Antwort, wird der Lernprozess unterbrochen. Für den selbstgesteuerten Lernprozess muss deshalb gewährleistet sein, dass sämtliche Fragen die bei Programmnutzung und Aufnahme der Lerninhalte entstehen können, möglichst kurzfristig beantwortet werden. In einer virtuellen Lernwelt kann hierfür Hilfe auf drei Ebenen gegeben werden:

1. Umfangreiche, leicht zugängliche Hilfsfunktionen mit Inhalten und Optionen zur Selbsthilfe in bzw. der Lernumgebung der Anwendung.
2. Die Kommunikation mit anderen Anwendern.
3. Die Kommunikation mit Tutoren.

Die Hilfsfunktion sollte mit Minimalfunktionen wie Glossar, Suchbegriff, FAQ (Frequently Asked Questions bzw. häufig gestellte Fragen) jederzeit direkt aus der Menüführung aufgerufen werden können. Eine kontextsensitive Verknüpfung aller Bedienelemente und Begriffe der Oberfläche mit der Hilfsfunktion, ermöglicht direkten Zugriff auf die jeweilige Erläuterung, ohne den Lernpfad zu verlassen. Multimediale Hilfeinstrumente wie Videos, Animationen oder Sounddateien, möglichst ebenfalls kontextsensitiv verknüpft, vereinfachen die Aufnahme des Lerninhaltes und können den Lernprozess erheblich beschleunigen. Auch die Möglichkeiten Wissensstand und Lernerfolg anhand von Tests oder Lernweg-/Statusanalysen jederzeit selbstständig überprüfen zu können (s. 2.3. Modularität und Interaktivität) ist in diesem Zusammenhang als Teil des Hilfeinstrumentariums zu betrachten.

Selbst die spannendste und ausgefeiltste Technologie kann jedoch den persönlichen Rat und den zwischenmenschlichen Kontakt letztlich nicht ersetzen. Dies wird auch zukünftig so bleiben, denn der Anwender hat didaktische und psychologische Grundbedürfnisse, die durch Technik allein nicht befriedigt werden können.

eLearner suchen deshalb den persönlichen Kontakt mit anderen Anwendern und "Schicksalsgefährten", um sich z.B. über Anwendungen und Lerninhalte auszutauschen, im Leistungsvergleich zu anderen besser einstufen oder auch profilieren zu können, Interessengemeinschaften oder Lerngruppen zu bilden, Rat und Hilfe in Problemsituationen zu finden. Teilnehmerlisten mit eMail-Adressen, ein Forum und/oder Newsgroups und Chat-Room sind deshalb als Basisfunktionalitäten einer eLearning Anwendung zu betrachten. Darüber hinaus sind zahlreiche weitere

2.4 Hilfoptionen, Kommunikation und Teilnehmerbetreuung.

Funktionalitäten möglich z.B. eine Pinwand, virtuelle Klassenräume, Optionen zur selbständigen Einstellung von Lernergebnissen in Ranglisten, Optionen zur selbständigen Hinterlegung von Photos und Teilnehmerprofil etc.

Mit reger Teilnehmerkommunikation stellt sich erfahrungsgemäß ein eigendynamischer Prozess ein, der Wir-Gefühl, Motivation sowie Know How Transfer in der Lerngemeinschaft erzeugt und zur Bildung einer Community führen kann. Weiterhin ist die Kommunikation und Beratschlagung mit Gleichgestellten besonders zu Anfang einer Maßnahme ein wichtiges Tutoring-Instrument. Tutoren können dieses Bedürfnis mitunter nicht stillen, da ihnen gegenüber Hemmschwellen bestehen wie z.B. die Befürchtung sich durch Fragen in ein schlechtes Licht zu stellen oder gar negative Auswirkungen auf eine spätere Beurteilung bzw. Zertifizierung zu erzeugen. Eine aktive Community ist demnach nicht nur ein Katalysator für den Lernprozess sondern kann darüber hinaus den Aufwand für persönliches Tutoring signifikant reduzieren.

Nicht zuletzt wollen eLearner wissen, wer Ihre "Lehrer" sind und bei Bedarf Kontakt mit Ihnen aufnehmen. Das Gesicht und einige persönliche Informationen zu den Tutoren schaffen Vertrauen und bauen Hemmungen ab. Ein Tutor muss weiterhin kurzfristig erreichbar sein z.B. per eMail, Telefon oder im Chat. Kontaktqualität und -effizienz können durch technische Zusatzapplikationen wie Konferenzschaltungen oder Application Sharing gesteigert werden. Die Arbeit der Tutoren wird erleichtert, wenn Sie Nutzerprofile der Teilnehmer aufrufen können, die bei Bedarf umgehend Aufschluss über Nutzungshäufigkeit, Nutzungsdauer, Testergebnisse und Lernwege geben. Tutoren können die Communitybildung und die Teilnehmerkommunikation fördern indem Sie das Forum beobachten, aktuelle Themen aufgreifen und mit regelmäßigen eMails oder Newslettern auch selbst aktive Kommunikation im Dienste der Sache betreiben.

Generell ist zu empfehlen bei jeder eLearning Maßnahme zumindest eine Einführungsveranstaltung in Betracht zu ziehen. Hier kann an nur einem Tag schneller Einstieg, Abbau von Hemmschwellen, persönlicher Kontakt der Teilnehmer untereinander und persönlicher Kontakt zu den Tutoren realisiert werden. Damit kann der Lernerfolg und der Gesamtaufwand für die persönliche Betreuung bereits zum Start einer Maßnahme stark beeinflusst und der Grundstein einer Community gelegt werden. Je nach Konzept und Maßnahme kann der hierbei erzielte Nutzen den erforderlichen Aufwand kurzfristig wieder einspielen.

Checkliste: 2.4. Hilfeoptionen, Kommunikation und Teilnehmerbetreuung

Name der Anwendung: _____

Das Hilfeinstrumentarium gewährleistet

die Minimalfunktionalitäten Suchfunktion, Glossar und FAQ.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
umfangreiche und leicht verständliche Erläuterungen zu allen potentiell entstehenden Fragen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
multimediale Unterstützung (z.B. Video, Sound, Animation).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
direkten Zugriff aus allen Programmbereichen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kontextsensitive Verknüpfung mit der Bedieneroberfläche	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kontextsensitive Verknüpfung der Hilfefunktion.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
einfache Navigation zu den gesuchten Antworten	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Die autonome Überprüfung von Wissensstand und/oder Lernerfolg wird gewährleistet durch

Testmodule.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Lernweg-/Statusanalysen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
fehlerrelevantem Feedback.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Beschreibungen, Kommentare und multimediale Unterstützung stellen sich leicht verständlich und gut lesbar, hörbar bzw. sichtbar dar.

☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Das Kommunikationsinstrumentarium

bietet die Minimalfunktionalitäten Teilnehmerlisten, ein Forum und/oder Chat-Room.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
beinhaltet Zusatzfunktionalitäten (z.B. Pinwand, Teilnehmerprofile, virtuelle Klassenräume).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist einfach zu bedienen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
fördert die aktive Kommunikation der Teilnehmer.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
fördert die Gruppen- und Communitybildung.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Checkliste: 2.4. Hilfoptionen, Kommunikation und Teilnehmerbetreuung./ Seite 2

Die Betreuung der Teilnehmer

wird durch eine aktive Community mitgetragen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
erfolgt bei Bedarf durch (Online-)Tutoren.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird durch bekannte Gesichter bewerkstelligt (Tutorenprofile).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
erfolgt kurzfristig nach der Anfrage.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist kompetent.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
wird durch erweiterte Applikationen (z.B. Konferenzschaltung, Application Sharing) unterstützt.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann durch modulare Seminar-/Workshopangebote ergänzt werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
Tutoren können Übersichten z.B. mit Informationen über Nutzungshäufigkeit, Nutzungsdauer, Testergebnisse, Lernwege aufrufen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 24 Kriterien im Bereich Hilfoptionen, Kommunikation und Teilnehmerbetreuung sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

2.5. Zertifizierung

Sowohl für Bildungsverantwortliche als auch für die Lernzielgruppe liegt ein wesentlicher Nutzen in der Dokumentation des neuen Wissenstandes. Ohne abschließende Lernerfolgskontrolle bzw. die Möglichkeit der Zertifizierung kann einheitlicher Lernerfolg nicht gewährleistet werden. Für den Teilnehmer geht darüber hinaus ein wesentlicher Motivationsaspekt verloren. Dennoch sollte die Zertifizierung ein optionaler Bestandteil eines eLearning-Angebotes sein. Hierdurch wird die Maßnahme auch für Teilnehmer interessant, die sich aus eigener Motivation weiterbilden möchten und sich bei einem Pflichtlernnachweis nicht an ein Thema herantrauen.

In der Praxis hat sich bewährt, die Online-Zertifizierung an den konventionellen Spielregeln zu orientieren. Der Teilnehmer muss sich anhand seiner Registrierung identifizieren und erklären, dass die Leistungen tatsächlich von ihm persönlich erbracht wurden. Die Zertifizierung kann je Teilnehmer nur einmal durchgeführt werden und erfolgt im Rahmen eines angemessenen Zeitlimits. Zur effizienten Abwicklung empfehlen sich Techniken, die eine servergesteuerte Auswertung ermöglichen, z.B. Drag and Drop, Lückenfüller, Multiple Choice Test. Die Aufgaben sollten z.B. per Zufallsgenerator für jeden Teilnehmer individuell zusammengestellt werden. Darüber hinaus können natürlich auch erweiterte Aufgaben gestellt werden, die von Tutoren gesichtet und beurteilt werden. Hierbei ist jedoch der entsprechende Aufwand zu berücksichtigen.

Die Zertifizierungsaufgaben sollten derart gestaltet sein, dass die Durchforstung des zugrunde gelegten Inhaltes allein keine schnelle Lösung ermöglicht. Fragen sollten deshalb verstärkt auf die Verarbeitung des Lerninhaltes und sich hieraus ergebende Schlussfolgerungen ausgerichtet sein. Hiermit ist ein seriöses Ergebnis der Zertifizierung auch ohne Beaufsichtigung des "Absolventen" möglich. Weiterhin ist damit gewährleistet, dass der Lerninhalt nicht etwa auswendig gelernt sondern tatsächlich verinnerlicht und verstanden wurde. Im Rahmen umfangreicher eLearning Qualifizierungen oder sehr hochwertigen Abschlüssen, sollte generell in Betracht gezogen werden, die abschließende Zertifizierung unter Aufsicht durchzuführen.

Die jeweils optimale Methode hängt vom individuellen Konzept und der Bedeutung der Zertifizierung ab. Hierbei empfiehlt sich für kleinere Lerneinheiten oder Teilabschnitte die automatisierte Methode. Aufgaben die von Tutoren gesichtet und beurteilt werden, können zu jedem Zeitpunkt

2.5. Zertifizierung

auch ohne speziell hierfür eingerichtete Infrastruktur durchgeführt werden. Hierfür sind lediglich eine Auswahlliste angemessener Aufgaben und kompetente Tutoren erforderlich, die eine kurzfristige Bewertung gewährleisten können.

Die Zertifizierung sollte ein Teilnehmer auch zu Zeitpunkt und Ort seiner Wahl durchführen können. Die Option zur Durchführung der Zertifizierung im Rahmen einer Präsenzveranstaltung sollte ebenfalls vorhanden sein.

Nach Durchführung der Zertifizierung sollte der Teilnehmer kurzfristig einen Leistungsnachweis erhalten, der alle relevanten Informationen der Maßnahme beinhaltet, z.B. Datum der Zertifizierung, Name des Teilnehmers, Beschreibung von Maßnahme und Lerninhalten, Klassifizierung seines Leistungsstandes, Basisinfos zur ausstellenden Institution und Unterschrift der verantwortlichen Ausbilder. Betrachten Sie den Leistungsnachweis als Visitenkarte Ihrer Maßnahme.

Die Methode sollte über seriöse Referenzen abgesichert sein. Weiterhin sollte die Möglichkeit bestehen, zumindest Name und Logo Ihrer Institution sowie Ihre Unterschrift mit unterzubringen. Ein Zertifikat bzw. Zeugnis sollte darüber hinaus nicht nur Ihre internen Ziele verfolgen, sondern einem Teilnehmer auch als externer Leistungsnachweis auf seinem zukünftigen Karriereweg dienen.

Checkliste: 2.5. Zertifizierung

Name der Anwendung: _____

Die Zertifizierung

ist optionaler Bestandteil des Lernangebotes.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
erfordert die Registrierung/Authentisierung des Teilnehmers.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
erfolgt im Rahmen eines Zeitlimits.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann ohne weitere Absprache je Teilnehmer nur einmal durchgeführt werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
bietet je Teilnehmer individuelle Inhalte bzw. Aufgabenstellungen (z.B. durch Zusammenstellung per Zufallsgenerator).	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann allein durch Durchforstung oder Auswendiglernen der zugrundegelegten Inhalte nicht im Rahmen des Zeitlimits gelöst werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ermöglicht auch erweiterte Aufgabenstellung und Bewertung durch Tutoren.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann vom Teilnehmer unabhängig von Ort und Zeit durchgeführt werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann bei Bedarf auch im Rahmen einer Präsenzveranstaltung durchgeführt werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
gewährleistet kurzfristige Beurteilung und Ausstellung von Leistungsnachweisen.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
beinhaltet einen professionellen und aussagekräftigen Leistungsnachweis.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
kann durch Integration von Gestaltungselementen im Leistungsnachweis individuell auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Institution ausgerichtet werden.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
ist durch eine anerkannte Institution oder überzeugende Referenzen "abgesichert".	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht
dient nicht nur internen Zwecken, sondern ermöglicht einem Teilnehmer auch den externen Leistungsnachweis für seine zukünftige Karriere.	☐ Ja ☐ Nein ☐ teilweise ☐ weiß nicht

Von insg. 14 Kriterien im Bereich Zertifizierung sind nicht erfüllt: _____

Persönlicher Kommentar:

2.6. Das Gesamturteil.

Nach der Bewertung der einzelnen Bereiche wird ein Gesamturteil erstellt. Verwenden Sie hierfür die einzelnen Checklisten mit Ihren Kommentaren und tragen die Schulnoten der einzelnen Bereiche in das untenstehende Formular. Bevor Sie ein Urteil fällen, führen sie explizit die wichtigsten Stärken und Schwächen des jeweiligen Programms auf und kommen dann zu einer Gesamtnote.

Name der Anwendung: _____

Ort/Datum/Projektleiter: _____

Bewertung	
Technologie, Infrastruktur und Logistik.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
Benutzerführung, Bedienungsergonomie und Oberflächengestaltung.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
Modularität und Interaktivität.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
Hilfeoptionen, Teilnehmerkommunikation und -betreuung.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
Zertifizierung	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6
Stärken	
Schwächen	
Gesamtbewertung:	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

TIPP: Der hinterlegte eLearning-Kurs (s. www.treasureX.de, Rubrik Publikationen) beinhaltet u.a. die Übung "Bewertung von Anwendungen" sowie "Erstellung von eLearning Content" inkl. Lösungsbeispiel.

Abschließende Bemerkung.

Allen Informationen und Checklisten zum Trotz, gibt es kein Patentrezept für erfolgreiches eLearning. Ein Restrisiko bleibt. Gewissheit über die Chancen- und Problemfelder von eLearning in Ihrem Haus finden Sie deshalb nur in der praktischen Erfahrung.

Die vorgenannten Ausführungen können Sie für kritische Punkte sensibilisieren und für Ihren Weg inspirieren. Sie können jedoch den Rat von ausgewiesenen Kompetenzträgern nicht ersetzen. Suchen Sie deshalb frühzeitig den Diskurs mit kompetenten Kollegen, Anbietern oder Beratern. Und bedenken Sie bei allen Aktivitäten, dass der Erfolg von eLearning in Ihrem Haus nicht zuletzt eine Frage Ihrer ganz persönlichen Einstellung ist!

Sofern Sie Anregungen oder konstruktive Kritik haben, sind diese unter kritik@treasureX.de willkommen. Falls Ihnen das Praxistraining gefallen hat, empfehlen Sie es bitte Ihren Kollegen, Bekannten und Freunden weiter. Und wenn Sie guten Rat brauchen oder direkten Kontakt zu dem Urheber aufnehmen möchten, senden Sie einfach eine Nachricht an j.neubauer@treasureX.de.

Viel Glück und Erfolg für Alles, was Sie tun!