

## Zusammenfassung

### E-Learning

Henry Ford sagte einmal „Jeder, der aufhört zu lernen, ist alt, mag er zwanzig oder achtzig Jahre zählen. Jeder, der weiterlernt, ist jung, mag er zwanzig oder achtzig Jahre zählen.“

In den kommenden 10 Jahren wird mehr geforscht werden als in den letzten 2500 Jahren (Aussage Prof. Brossmann). Ob man der Aussage nun folgen möchte oder nicht, eine außerordentliche Zunahme neuen Wissens ist zweifelsohne zu erwarten. Hinzu kommt aber auch die Tatsache, dass Wissen schnell wieder veraltet, was einen fortlaufenden Prozess des Lernens erforderlich macht.

Da unbestreitbar immer mehr Wissen generiert wird und sämtliche Prozesse in der Gesellschaft zunehmend schneller ablaufen, müssen auch Wege gefunden werden, wie Wissen schneller vermittelt werden kann. Das E-Learning wird dabei zusammen mit dem CBT (Computer Based Training), dem WBT (Web Based Training) und dem Teletraining als etabliertes klassisches Distance Learning Instrument angesehen. Zu den technischen Neuentwicklungen zählen das Mobile Learning, das Pervasive Computing (alles durchdringende Vernetzung des Alltags durch den Einsatz „intelligenter“ Gegenstände) sowie das Web 2.0. Diese Dinge müssen sich allerdings erst noch beweisen.

In der Automobilindustrie kommen bislang insbesondere die klassischen Distance Learning Instrumente zur Anwendung. Einige Anwendungsbeispiele wurden im Rahmen der Tagung präsentiert. So werden bei Mercedes-Benz im Rahmen des E-Learnings in einem eigenen Filmstudio im Trainingscenter bei Stuttgart Filmbeiträge produziert, welche aktuelle Informationen zu den Fahrzeugen sowie neue technische Fragen praxisnah thematisieren und visualisieren. Diese Beiträge werden wöchentlich an mehreren Werktagen ausgestrahlt. Die einzelnen Mercedes-Werke haben die Möglichkeit, sich diese Sendungen direkt zur Ausstrahlungszeit anzuschauen oder sie später im Internet herunterzuladen. Neben dem Teletraining wird auch weiterhin das klassische Face-to-Face-Learning angewendet. Im Trainingscenter von Mercedes liegen die medienunterstützten Unterrichtsräume direkt neben den Hallen mit den Fahrzeugen, um kurze Wege und Praxisnähe zu gewährleisten.

Audi hat im Internet Lernportale eingerichtet, wo mit Hilfe von Text, Videos und Ton einzelne Arbeitsschritte und Bauteile erläutert werden. Es hat sich in der Praxis ge-

zeigt, dass die Effizienz dieses Instruments noch gesteigert werden kann, wenn man es mit Web 2.0-Anwendungen verbindet. Damit wird dann aus der One-Way-Wissensvermittlung eine Wissenskommunikation. Die Kommentare und Erfahrungen von den Lernenden werden dadurch aufgefangen und sind dann im Portal bei den entsprechenden Arbeitsschritten sichtbar, was für andere Lernende oft sehr hilfreich ist. Solche Lernportale werden in verschiedenen Sprachen betrieben, so dass sie auch in internationalen Audi-Produktionsstätten, wie z.B. in Indien, genutzt werden können. In Indien stehen sie direkt neben dem Fließband.

Die Beispiele aus der Automobilindustrie, die hier nur gekürzt dargestellt wurden, lassen zwei Trends erkennen: Zum einen hat sich das so genannte „Blended Learning“ durchgesetzt, also die Kombination von verschiedenen Lernmethoden und Medien. So kommen neben dem klassischen „Face-to-Face-Learning“ auch virtuelle Seminarräume und Selbstlernprogramme (CBT, WBT) zur Anwendung. Diese Kombination von Lerninstrumenten führt unter anderem auch zu erheblichen finanziellen Einsparungen, da die Zeit für die Fort- und Weiterbildungsseminare deutlich reduziert werden konnte.

Ein anderer Trend ist die Entwicklung weg vom „Lernen auf Vorrat“ hinzu einem „Problem orientieren Lernen“ bzw. „Learning on demand“. Das im Alltag/Arbeitsleben fehlende, aber notwendige Wissen wird sich erst dann angeeignet, wenn eine konkrete Situation es erfordert. Dabei wird z. B. insbesondere auf konzerneigene Wissensdatenbanken zurückgegriffen. „Learning Malls“ bzw. „Virtual Knowledge Centers“ sollen dieses Wissen dann bereitstellen. Prof. Brossmann vertrat in seinem Vortrag diesbezüglich die These, dass „Learning on demand“ und „Learning Malls“ in Zukunft die Lernszenarios beherrschen werden. Eine weitere Veränderung der Lernszenarios sieht er durch das so genannte „Edutainment“, also einer Mischung aus Education und Entertainment. Dabei soll die menschliche Spielernatur angesprochen und über eine Spielsituation eine gewisse Spannung erzeugt werden, was zu einem besseren und nachhaltigeren Lernen führen soll. Damit einher geht auch seine These, dass Moderatorenkompetenz zukünftig die Fachkompetenz von Trainern verdrängen wird. In welcher Intensität sich diese Trends auch in anderen Bereichen der Wirtschaft oder auch in der öffentlichen Verwaltung durchsetzen werden, wird sich erst noch zeigen.

Der zukunftsorientierte bzw. visionäre Vortrag von Prof. Hasebrook zeigte mögliche Entwicklungsverläufe der Informations- und Kommunikationstechnologien, die auch

das E-Learning nachhaltig verändern werden bzw. könnten. Dabei ging er insbesondere auf folgende Entwicklungen ein: Optimierung der Suchmaschinen, Entwicklung des Semantic-Webs, Ausbau der virtuellen Welt, Beschleunigung von Dateneingaben und Steuerung von Geräten allein durch Gehirnströme (mittels Gehirnschnittstellen), lernende Maschinen (z.B. Radios, die den Geschmack des Nutzers erkennen). Bewahrheiten sich diese Vorhersagen, wird es das ewige Suchen nach Informationen so nicht mehr geben. Wir werden uns überwiegend in virtuellen Welten aufhalten und sehr viele Prozesse werden allein durch Gedanken gesteuert werden können, was die mechanische und damit langsamere Dateneingabe ablöst oder zumindest ergänzt.

### Talent-Management

Untersuchungen haben gezeigt: Führungsqualität ist für den Erfolg eines jeden Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Doch nicht jeder Mensch ist für eine Führungspositionen geeignet. Es gilt demnach, den richtigen Mitarbeiter für solche Positionen zu finden und entsprechend zu fördern. Spätestens seit dem Marketing-Slogan von McKinsey „War for Talents“ ist mehr und mehr von „High Potentials“ und Talent-Management die Rede. Am zweiten Tag der Fachtagung wurde der Umgang mit Talenten und deren Förderung im Unternehmen thematisiert, was nachfolgend kurz zusammengefasst wird.

Ob ein Mensch ein Talent oder Potential besitzt, kann nicht allein von der fachlichen Leistung abhängig gemacht werden. Ebenso kommt es auch auf den Charakter der Person an. Des Weiteren sind die Potentiale/Talente stets eng mit der Umwelt/Umgebung (z. B. mit der Unternehmensphilosophie) verbunden. Zu bedenken ist auch, dass auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation ganz unterschiedliche Talente zu finden sind bzw. gebraucht werden. Außerdem gilt: nur eine Förderung der Talente hält eine Organisation nicht zukunftsfähig. Das Personal-Management, das alle Mitarbeiter einschließt, darf durch das Talent-Management nicht verdrängt, sondern nur ergänzt werden.

Versucht ein Unternehmen, nur die besten Studienabgänger zu rekrutieren, wird es mitunter Probleme bekommen, da die Zahl der Führungspositionen schließlich begrenzt ist. Wenn diese Leute im Unternehmen nicht weiter kommen, werden sie das

Unternehmen ggf. wieder verlassen, was umso ärgerlicher für das Unternehmen ist, wenn bereits viel in diese Personen investiert worden ist. Langzeituntersuchungen haben gezeigt, dass die Zufriedenheit im Beruf ganz entscheidend von den Erwartungen abhängen. Daher ist es nicht unwichtig, dass das Unternehmen die Erwartungen/Ziele seiner Mitarbeiter kennt. Allerdings sollte das nicht für die Talente gelten!

Eine Herausforderung für alle Unternehmen ist es, aufgrund der Schnelllebigkeit technologischer Änderungen, Talente in allen Feldern wach zu halten, um sie bei Bedarf zu aktivieren und zu nutzen. Des Weiteren wurde erkannt, dass es generell ungemein schwierig ist, Talente überhaupt zu identifizieren, da viele Eigenschaften, die man als Talent bezeichnen würde, häufig von der entsprechenden Person gar nicht genutzt und damit nicht erkannt werden.