



Bildquelle: Fotolia

DOSSIER E-LEARNING IN KOOPERATION MIT IMC

Wissen mit IT gestalten

Der CIO hat keine einfache Aufgabe. Mit den neuen IT-Konzepten verändert sich seine Rolle, er wird immer mehr zum Gestalter. Christian Wachter

Die Informationstechnologie ist in Unternehmen längst signifikanter Treiber für Effizienzsteigerungen und neue Geschäftsmodelle. Im Zuge dessen hat auch die Rolle des IT-Leiters eine grundlegende Veränderung erfahren. Vielerorts ist er als «Chief Information Officer» mit Managementaufgaben in die Geschäftsleitung aufgestiegen. Von ihm wird nicht mehr nur eine punktuelle technische Unterstützung erwartet; der CIO soll die Integration aller Geschäftsprozesse und die Profitabilität des gesamten Unternehmens im Blick haben.

Das ist keine einfache Aufgabe. Das Naheliegende – sich in schwierigen Zeiten als Kostensenker zu profilieren – kann sich dabei als Bumerang erweisen. Denn was geschieht, wenn die Krise überwunden ist? Je erfolgreicher die Einsparmassnahmen waren, desto mehr hat der CIO seinen eigenen Gestaltungsspielraum beschnitten. Hinzu kommt, dass IT verstärkt als reiner Service verstanden und die Bereitstellung technologischer Dienstleistungen zunehmend an Dritte vergeben wird.

Neue IT-Konzepte wie die «Software aus der Cloud» erlauben es, alle Unternehmensabläufe sehr flexibel mit IT zu unterstützen. Waren es zu Beginn eher Standardprozesse, so sind es heute sensible Daten und ganze IT-Landschaften, die ohne Schwierigkeiten ausgelagert werden.

Schrumpft damit wieder die Bedeutung des CIO? Wird er auf die Steuerung von Dienstleistern reduziert? Mitnichten. Unternehmen haben erkannt, dass der Wert ihrer Unterstützungssysteme nicht nur in der Wahl ihrer Technologie liegt, sondern in der Art, wie diese Technologie genutzt wird. Die Produktivität der Wissensarbeiter zu erhöhen, wird die Herausforderung für das Management in den nächsten Jahren sein. Deshalb müssen Lern- und Wissensprozesse professionell gemanagt werden. Entscheidend dabei ist, das Lernen in die Kerngeschäftsprozesse zu integrieren. In diesem Kontext nimmt der CIO gleichsam als «Chief Innovation Officer» die Rolle des Gestalters wahr. <

- > **Seite 23**
Learning-as-a-Service – Lernen aus der Wolke
- > **Seite 25**
Natalie Raeber, Bruno Widmer, Suva:
«Die Bereitstellung von Lerninhalten allein reicht nicht aus»

Learning-as-a-Service – Lernen aus der Wolke

Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle stets neuen Rahmenbedingungen anpassen. Das gilt auch für die betriebliche Weiterbildung, die sich zunehmend in luftige Höhen verlagert: ins Cloud Computing. Das kostengünstige SaaS-Modell kann flexibel an den Weiterbildungsbedarf eines Unternehmens angepasst werden. Christian Wachter

Was in den frühen Jahren der Mainframe-Computer einmal als Applikation-Outsourcing startete und in den 90er-Jahren als ASP eher schleppend in Gang kam, ist mittlerweile unter dem Begriff «Software-as-a-Service», kurz SaaS, zu einem der wichtigsten ICT-Trends geworden. Dies zeigt auch die sehr erfreuliche Marktentwicklung. Mit einem prognostizierten Umsatz von weltweit etwa 7,5 Milliarden US-Dollar im Jahr 2009 ist dieses Segment laut dem US-Analystenhaus Gartner um 17,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr gewachsen. Im Vergleich dazu schrumpfte der Weltmarkt für IT um 3,1 Prozent.

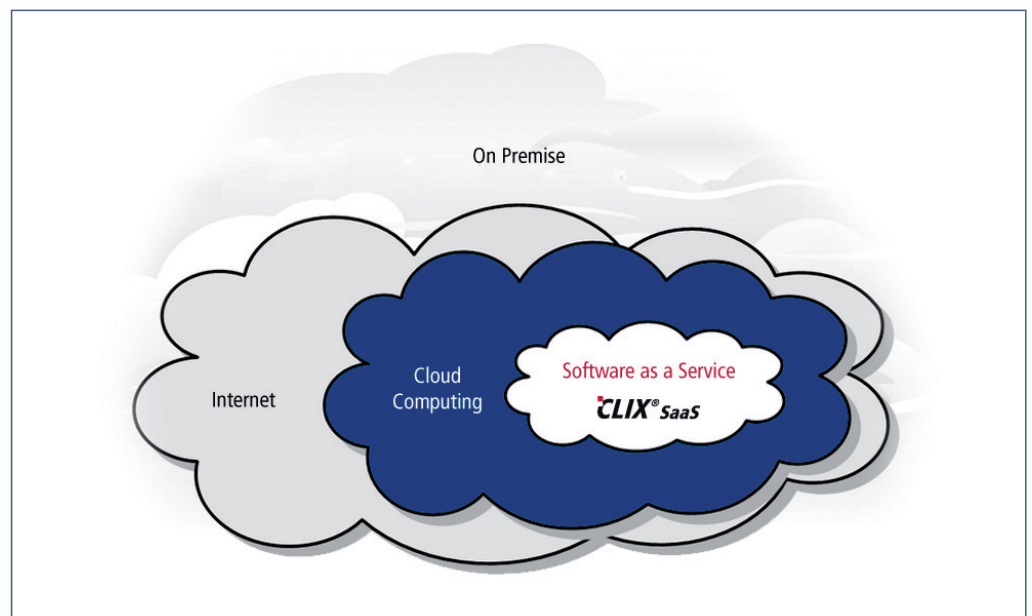
In der Tat erfreut sich das Modell «Mietsoftware» bei Unternehmen immer grösserer Beliebtheit. Das hat handfeste Gründe. Im Gegensatz zum klassischen Softwaregeschäft liegt der Aufwand nicht massgeblich beim einsetzenden Unternehmen, sondern beim SaaS-Anbieter. Er stellt sein Produkt mittels einer sogenannten Multi-Tenant-Architektur zur Verfügung, in der sich viele Organisationen die gleiche horizontal und vertikal skalierbare Infrastruktur teilen. Der Anbieter kümmert sich darüber hinaus um Installation, Konfiguration, Wartung und Aktualisierung der Software. Die Kunden zahlen also im Prinzip nicht mehr für die Technologie, sondern für die Dienstleistung, deren Qualität in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

Software-as-a-Service meets Training – bedarfsorientiert und zeitpunktbezogen

Im Zusammenhang mit Weiterbildung wird das neue Konzept bisher noch selten genannt. Das verwundert etwas. Denn zweifellos besteht in vielen Unternehmen und Organisationen – gleich welcher Grösse oder Branche – ein immenser Schulungsbedarf,

der in Präsenzveranstaltungen allein kaum noch zu bewältigen ist. Technologiegestützte Lernprozesse sind daher nicht nur notwendig und erfolgsentscheidend, sie sind auch die perfekten Anwendungsszenarien im Cloud Computing. Sie sind nicht hochintegrativ mit anderen Softwareanwendungen im Unternehmen und ihre Nutzung erfolgt

lungsmassnahmen in HR-Systemen. Es kann flexibel neuen Unternehmensstrukturen und Bildungsnotwendigkeiten angepasst werden, es entlastet die eigene IT und unterstützt die Konzentration auf Kernkompetenzen durch die Verlagerung von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Hinzu kommt, dass Unternehmen heutzutage ja nicht nur



Daten und Software befinden sich in der sogenannten «Cloud», einer weltweit über das Internet verfügbaren IT-Infrastruktur. Quelle: IMC

oft bedarfsorientiert und zeitpunktbezogen. Denn nicht immer müssen alle Mitarbeiter in allen Regionen, sondern nur eine bestimmte Organisationseinheit geschult werden. Oder der Schulungsbedarf tritt nicht permanent, sondern nur projektbezogen und damit vorübergehend auf. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es keiner langwierigen Diskussion über die Bildungsstrategie der nächsten fünf Jahre und deren Umsetzung in entsprechende HR-Systeme, sondern nur der Auswahl eines geeigneten Systems aus der Cloud. Der Stossseufzer vieler Lernender «Mir qualmt der Kopf» bekommt also eine völlig neue Bedeutung, wenn sich der Qualm zu einer Wolke verdichtet. Mit anderen Worten: Das kostengünstige SaaS-Modell ist wie geschaffen für die Planung, Durchführung und Überwachung von Personalentwick-

einen Qualifizierungsauftrag gegenüber den eigenen Mitarbeitern haben. Auch externe Handelspartner, Lieferanten und Kunden müssen zunehmend ihren Teil zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen beitragen beziehungsweise geschult werden. Vor diesem Hintergrund ist es wesentlich einfacher, wenn alle beteiligten Geschäftspartner sich über das Internet auf ein geschütztes System einloggen als in die jeweils eigene IT-Infrastruktur, um dann hinterher mühsam die relevanten Informationen wieder auszutauschen.

Neue Arbeitsteilung zwischen IT- und Fachabteilung

Einhergehend mit der zunehmenden Verbreitung von SaaS-Anwendungen verändert sich auch die fachlich-organisatorische Perspektive der IT-Landschaft in Unternehmen. ▶



Christian Wachter
ist Geschäftsführer
der IMC Schweiz AG.

► Die vormalig praktizierte Arbeitsteilung zwischen IT und Fachabteilung (Fachabteilung definiert die Anforderungen und IT-Bereich entscheidet über die Systemauswahl) löst sich zunehmend auf. Der Abgleich der fachlichen, funktionalen Systemanforderungen mit der aktuellen IT-Strategie führte zum Leidwesen der Bedarfsträger in der Vergangenheit nicht selten zu dem Ergebnis, dass am Ende Systeme eingeführt wurden, die die Fachbereiche nicht «bestellt» hatten. Fehlende Akzeptanz bei den Endanwendern bis hin zu regelrechten Widerständen bei der Nutzung waren die deprimierende Konsequenz.

Mit der zunehmenden Verbreitung von SaaS-Lösungen treten die technologischen Aspekte von IT-Anwendungen in den Hintergrund, dafür dominieren zunehmend Fragen von Kosten/Nutzen sowie dem Wertschöpfungsbeitrag. Für die Fachbereiche zählt am Ende nur, welcher SaaS-Anbieter die Geschäftsprozesse als Service optimal unterstützen kann. Welche IT-Architektur diesen Lösungen zugrunde liegt, ist dabei nachrangig, vorausgesetzt die grundlegenden Aspekte wie zum Beispiel Datensicherheit und Servicequalität sind gewährleistet. Anders formuliert: Für den Nutzer eines Mietwagens ist im Kern nur der Bereitstellungszeitpunkt, der Nutzungszeitraum, die Fahrzeugklasse, Mietkosten und der Zustand des Fahrzeuges relevant, nicht aber eine grundlegende Einweisung in die Fahrzeugtechnik geschweige denn Kenntnisse über die genaue physikalische Funktionsweise von Verbrennungsmotoren.

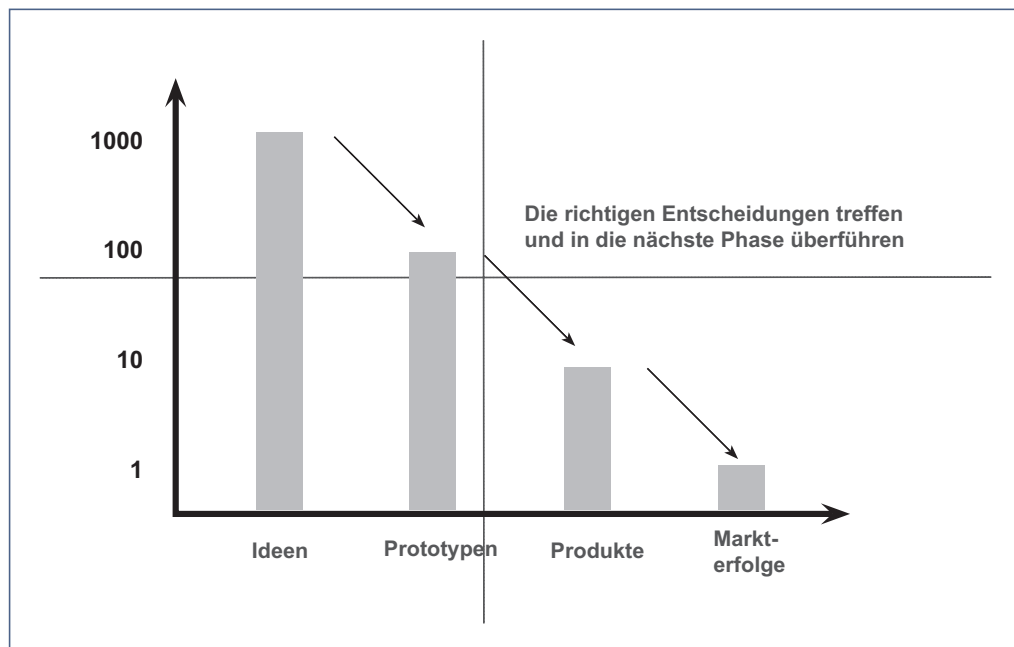
Günstig und schnell einsetzbar, weil vorkonfiguriert und standardisiert

Aufgrund der Tatsache, dass Anbieter von SaaS-Lösungen für den reibungslosen Betrieb einer Anwendung umfänglich verantwortlich sind, haben sie ein gesteigertes Interesse an der Verlässlichkeit ihrer Produkte. Dies hat eine hohe Qualität ihrer Software zur Folge: Dazu gehören die kontinuierliche Versorgung mit Patches und Updates, das automatische Back-up von Dateien, eine einfache Bedienbarkeit der Software und eine hohe Verfügbarkeit. Gleichzeitig entstehen erhebliche Einspareffekte auf Kundenseite.

Während die Implementierungsphase eines Learning-Management-Systems (LMS) «behind the firewall» mehrere Monate dauern kann, sind Cloud-Computing-Lösungen schon nach wenigen Wochen einsatzbereit. Der Verzicht auf Hardware und der Wegfall von Softwareinstallationen sind dabei nicht die einzigen Gründe für diese enorme

Zeitersparnis. Learning-Management-Systeme aus der Wolke sind in der Regel vorkonfiguriert und bieten ein standardisiertes Angebot an Funktionalitäten für die ressourcenschonende Durchführung von Weiterbildungsprozessen. Die einfache Möglichkeit zum Up- und Downsizing von Geschäfts- beziehungsweise Lernprozessen macht SaaS für Unternehmen besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten attraktiv. Denn ein wesentliches Kennzeichen von

tel der Lehrlinge werden in kleinen und mittleren Betrieben ausgebildet. Diese Betriebe sind in der Regel zwar hoch spezialisiert in ihrem Kerngeschäft, IT-Experten sind sie dagegen selten. Das technologiebasierte Lernen «aus der Wolke» ist daher für den Mittelstand eine interessante Option. Denn bisher rechneten sich Investitionskosten und Implementierungsaufwand neben dauerhaftem Aufwand für anhaltende Wartung und Aktualisierung für ein LMS nur von Fall zu



Ein kontinuierliches Innovationsmanagement entscheidet über den Markterfolg. Quelle: IMC

Lösungen aus der Cloud ist das «Pay-as-you-go»-Prinzip. Dieses Prinzip wird im Markt derzeit allerdings ganz unterschiedlich interpretiert. Die meisten Anbieter bieten einen konstanten Preis über eine bestimmte Laufzeit und eine Abrechnung nach der Anzahl der registrierten Nutzer. Der Nachteil ist, dass das Anwenderunternehmen dann auch für einen Nutzer zahlt, der sich während der gesamten Laufzeit kein einziges Mal auf der Plattform eingeloggt hat. Wichtig ist daher, Anbieter auszuwählen, die nur die tatsächliche Nutzung des Systems berechnen. Das Phänomen, dass eine Lernplattform für tausende von Mitarbeitern aufgesetzt und bezahlt, dann aber nur von einem Bruchteil genutzt wurde, sollte endgültig der Vergangenheit angehören.

Mittelstand entdeckt «Learning-as-a-Service»

Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) bilden das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Rund 75 Prozent der Beschäftigten in der Schweiz arbeiten in KMUs, und drei Vier-

tel für die KMUs. Der SaaS-Ansatz mit der Möglichkeit, moderne Softwarelösungen einzusetzen und gleichzeitig IT-Prozesse auszulagern, kommt dem Mittelstand jedoch sehr entgegen und bietet neue Chancen für Qualität und Effizienz von Personalentwicklungsmassnahmen in diesem Wirtschaftsegment.

Da sich die Kunden bei cloudbasierten Lösungen nur in eine geringe Lieferantenabhängigkeit begeben, profitieren sie zudem von dem Wettstreit der Anbieter webbasierter LMS-Technologien um die Service-, Technologie- und Preisführerschaft ihrer Produkte und Dienstleistungen. Gerade die SaaS-basierten Lernanwendungen, die einfach in der Bedienung sind, mobile Datenformate unterstützen und Web-2.0-Relevanz besitzen, haben das Potenzial, sich zu «massenkompatiblen» Produkten à la I-Phone zu entwickeln. Der SaaS-Markt hält insgesamt für die Nutzer einzigartige Perspektiven und für die Anbieter eine einzigartig herausfordernde Wettbewerbssituation bereit. <

«Die Bereitstellung von Lerninhalten allein reicht nicht aus»

Die Mitarbeitenden der Versicherung Suva absolvieren rund 5800 Weiterbildungstage im Jahr. Ein Teil der Kurse erfolgt über E-Learning. Dabei kommt die Softwarelösung CLIX von IMC zum Einsatz. Wie das genau funktioniert, erklären Natalie Raeber und Bruno Widmer von der Suva. Interview: Thomas Brenzikofer

Frau Raeber, Herr Widmer, die Suva ist die grösste Trägerin der obligatorischen Unfallversicherung in der Schweiz. Was sind die Aufgaben der Suva?

Widmer: Die Suva versichert in der Schweiz rund 115 000 Unternehmen beziehungsweise fast zwei Millionen Berufstätige und Arbeitslose gegen die Folgen von Unfällen und Berufskrankheiten. Unsere Angebote und Dienstleistungen in den Bereichen Prävention, Versicherung, Schadensmanagement und Rehabilitation reichen dabei von Sicherheitsvorkehrungen auf Baugerüsten über betriebliche Gesundheitsförderung bis hin zur Wiedereingliederung von Schwerverunfallten.

Das ist ja ein breites Spektrum, das Sie abdecken müssen. Wie ist vor diesem Hintergrund die IT-gestützte Weiterbildung in Ihrem Unternehmen verankert?

Widmer: Aufgrund der vielfältigen Anforderungen, die an uns gestellt werden, ist die kontinuierliche Weiterbildung unseres Personals ebenso entscheidend wie selbstverständlich. Die rund 3000 Suva-Mitarbeitenden im Luzerner Hauptsitz, in den 19 Agenturen und in den beiden Rehabilitationskliniken in Bellikon und Sion absolvieren rund 5800 Weiterbildungstage pro Jahr. Mit Präsenztrainings und gedruckten Kursbüchern allein ist dieser Schulungsaufwand nicht mehr zu bewältigen. Deshalb haben wir einen Teil der Weiterbildung schon vor einiger Zeit an den Arbeitsplatz geholt – mittels E-Learning. Im «Competence Center E-Learning» laufen die Fäden für ein effizientes Management von Weiterbildung in Kombination mit modernen Lerntechnologien zusammen.

Sie verfügen also bereits über etliche Jahre Erfahrung im Bereich IT-gestützter Weiterbildung. Planen Sie, Ihre E-Learning-Strategie weiter auszubauen?

Widmer: Ja. In unseren Augen reicht es nicht, Lerninhalte bereitzustellen und zu sagen: «So, liebe Mitarbeitende, das ist es jetzt, nun schaut euch das mal an.» Um unsere Lernprozesse weiterentwickeln und optimieren



Natalie Raeber und Bruno Widmer sind für das «Competence Center E-Learning» (CCEL) bei der Suva verantwortlich.

zu können, haben wir uns auf die Suche gegeben nach einer modular aufgebauten und flexibel erweiterbaren Softwarelösung. Mit CLIX haben wir ein Learning-Management-System gefunden, das unsere Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen kann: Planung, Steuerung, Analyse und Bewertung von Wissensinhalten, von Lehr- und Lernprozessen, Mitarbeiterkompetenzen und Trainingsressourcen – die neue Lernplattform dient uns nun als zentrales Steuerungsinstrument für das Management von Lernprozessen. In der nun laufenden Einführungsphase geht es zuerst um die Verankerung der funktionellen Abläufe, um dann anschliessend weitere Möglichkeiten der Lernplattform nutzbringend einzusetzen.

Sie sprechen die Erweiterungsmöglichkeiten an, die die neue Lösung bietet. Gibt es schon Ideen für konkrete Anwendungsszenarien? Wo sehen Sie das grösste Potenzial?

Raeber: Wissen ist bekanntlich das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt. Im nächsten Schritt möchten wir daher den Blended-Learning-Ansatz noch vertiefen und dazu gewisse kollaborative Elemente in unsere Lernplattform integrieren. Wir gehen davon aus, dass viele unserer Mitarbeitenden sich in ihrer Freizeit in Foren bewegen, in Chats kommunizieren oder bei auftauchenden Fragen Wikis zu Rate ziehen. Warum solche Web-2.0-Elemente also nicht auch in der

betrieblichen Weiterbildung einsetzen? Wir versprechen uns von diesen kollaborativen Lernformen und dem verstärkten Austausch der Lernenden untereinander einen zusätzlichen Motivationsschub und qualitative Fortschritte bei den Lerninhalten.

Widersprechen informelle Web-2.0-Elemente aber nicht gerade dem Konzept einer Lernplattform, die aus organisatorischen Gründen ja eher auf Standardisierung und Multiplizierbarkeit setzt?

Raeber: Auf den ersten Blick mag es sich um einen Widerspruch handeln, in der Realität sind es sich ergänzende Optionen. Die Mitarbeitenden finden ihre Lernprozesse auf unserer Lernplattform transparent abgebildet und erhalten dadurch den offiziellen Rahmen zur Planung und Gestaltung ihres individuellen Trainingsplans. Web-2.0-Dienste, die mit diesen Kursen verknüpft sind und den kursübergreifenden Wissensaustausch ermöglichen, unterstützen das Lernen. Mit CLIX sind wir in der Lage, formelle, informelle und auch soziale Lernprozesse zu gestalten und über eine einheitliche, technologisch integrierte Basis umzusetzen.

Welche langfristigen Pläne gibt es ausserdem?

Raeber: Neben der Konsolidierung der Lernplattform ist die Einbindung externer Nutzer ein wichtiger Eintrag in unserer Agenda. Dabei handelt es sich um Mitarbeitende im Sicherheitsbereich von Unternehmen, egal ob diese bei der Suva versichert sind oder nicht. Sie sollen das auf sie zugeschnittene Kursangebot direkt für ihre betriebliche Weiterbildung nutzen können. Hier ist das Ziel eine einfache Buchung des Kursangebotes und durchgängige Prozesse der Kursadministration. Zukünftig soll auch in diesem Bereich vermehrt Blended Learning zum Einsatz kommen. Auch hier war der Gedanke der Vernetzung von Strategien und Systemen der entscheidende Treiber. Kurzum: Die Implementierung des Learning-Management-Systems war der Startschuss für eine ganze Reihe weiterer, noch folgender Massnahmen. <