

„IT for me“

IT-QUALIFIZIERUNG BEI AUDI

Wie lässt sich die gesamte Belegschaft, vom Arbeiter bis zum Top-Manager, innerhalb kurzer Zeit fit machen für den Umgang mit PC und Internet? Mit e-Learning und einer gezielten Marketingkampagne, lautet die Antwort der Audi AG, Ingolstadt. Für ihre Qualifizierungsoffensive wurde sie im März mit dem **Weiterbildungsaward 2002 ausgezeichnet.** **managerSeminare e-Le@rning zeigt, was sich hinter dem preisgekrönten Projekt verbirgt.**

|| Einen ihrer Kollegen haben die Mitarbeiter der Audi AG, Ingolstadt, ob sie nun in der Werkskantine oder der Vorstandsetage beschäftigt sind, seit Beginn vergangenen Jahres besonders gut kennen gelernt. Sie wissen genau, wie er ihnen weiterhelfen kann und auf welche Weise die Zusammenarbeit mit ihm funktioniert; sie kennen seine Tücken und sind sogar mit seinem Innenleben leidlich vertraut. Ganz klar: Gemeint ist der Kollege Computer.

Ohne EDV, Intranet und Internet läuft im modernen Geschäftsleben, in der Produktentwicklung und Produktion bekanntlich kaum noch etwas. „Die Arbeit mit IT durchdringt schon jetzt das gesamte Unternehmen Audi und wird in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen“, betont Christiane Nicolai, Projektleiterin e-Learning bei Audi.

Nicolai trägt seit gut einem Jahr die Verantwortung für eine unternehmensweite





Foto: Audi AG

und abteilungsübergreifende Qualifizierungsoffensive in Sachen IT. Für das Projekt hat Audi im März auf der von der IIR-Deutschland GmbH organisierten MUWIT in Wiesbaden den Weiterbildungsaward 2002 (1. Preis) erhalten. Mit dem Preis werden besonders innovative, didaktisch durchdachte und ökonomische Fortbildungskonzepte ausgezeichnet. Dem Projekt, das sich zurzeit in der Endphase befindet, ist es jedenfalls zu verdanken, dass sowohl Arbeiter als auch

Angestellte und Manager von Audi den virtuell geprägten Zeiten nun gelassener entgegensehen können.

IT-Wissenslücken quer durch alle Hierarchien

Vor gut einem Jahr jedoch waren bei weitem nicht alle 44.000 Mitarbeiter fit in puncto Hard- und Software, Intranet und Internet. e-Learning hat nur wenigen etwas gesagt, erklärt Nicolai. Obwohl seit 1993 auch in der Fertigung ab und anmal ein **Computer Based**

Training, kurz CBT, zur Vorbereitung auf eine Präsenzschulung zum Einsatz kam, hatten insbesondere viele Arbeiter bis dato noch nie einen Blick ins Intranet geworfen.

Ein Nachteil auch für das Unternehmen: Schließlich geht viel Zeit verloren, wenn ein Mitarbeiter, der z.B. eine Frage zu seiner Krankenversicherung hat, extra seinen Arbeitsplatz verlassen muss, um einen dafür zuständigen Ansprechpartner aufzusuchen.

CBT: Steht für Computer Based Training. Gemeint ist das Lernen mit Hilfe digitaler Medien. Der Nutzer bearbeitet selbstständig, in Interaktion mit einer Lernsoftware, den Lernstoff. Der Computer übernimmt dabei den Part des Dozenten bzw. Prüfers.

Sehr viel zeit- und damit auch kostensparender lässt sich so etwas über das Intranet, etwa per e-Mail, abhandeln. Nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen sollte sich daher die allseits befürchtete digitale Spaltung der Gesellschaft in IT-Kundige und -Unkundige bei Audi nicht vollziehen, erklärt Nicolai.

Doch auch bei den Mitarbeitern außerhalb der Werkshallen konstatierte sie diverse Wissenslücken in Sachen IT. So gab es z.B. viele Angestellte, die zwar den Umgang mit Office im Schlaf beherrschten, aber eben nur spezialisiert auf eine einzige, ihre persönliche Lieblingsanwendung. Wer da einmal einen Narren an Excel gefressen hatte, der bewältigte nicht selten alle Aufgaben damit und kam gar nicht erst auf die Idee, dass andere Anwendungen – z.B. PowerPoint – für bestimmte Zwecke besser geeignet sind. Ebenso fühlten sich nicht wenige im weltweiten Datennetz verloren und waren noch nicht in der Lage, im Internet eine gezielte Fachrecherche durchzuführen.

Und die Manager? Auch sie waren durchaus nicht immer in der Lage, ohne Unterstützung ihrer Mitarbeiter, eine PowerPoint-Präsentation zu erstellen.

„Ihnen zu größerer Autonomie zu verhelfen, ist eines unserer Ziele gewesen“, sagt Nicolai und fügt gleich darauf hinzu, dass es darüber hinaus auch darum gehe, den Führungskräften größeres Wissen etwa über Fragen der Datensicherheit und Möglichkeiten von e-Business zu vermitteln.

Nicht zuletzt, weil sie mit diesem Know-how sachkundiger entscheiden können, ob es z.B. sinnvoll ist, bestimmte neue Softwaretools im Unternehmen zu implementieren oder nicht.

Zugang zum Computer auch für alle Arbeiter

Mit Rückendeckung des Audi-Vorstandes hob das Bildungswesen im Februar 2001 eine auf ca. ein Jahr angelegte Weiterbildungsoffensive aus der Taufe, die das Ziel hatte, alle 44.000 Audi-Mitarbeiter mit IT-Basiskenntnissen auszustatten und darüber hinaus jede einzelne Zielgruppe – Arbeiter, Angestellte und Manager – mit für sie relevantem Wissen auszurüsten. Dabei galt es zu berücksichtigen, dass der Kenntnisstand zu Beginn der Fortbildungskampagne auch innerhalb der einzelnen Zielgruppen stark variierte.

Die Weiterbildungsverantwortlichen entschieden sich deshalb für e-Learning als Fortbildungsmethode: Es ist nicht nur kostengünstig, da arbeitsplatznah und damit zeitsparend durchführbar. „Es wird dem differierenden Lernbedürfnis der einzelnen Teilnehmer auch besser gerecht als andere Weiterbildungsmethoden,“ betont Nicolai. In Anbetracht des rasanten Technologiewandels, der es nötig macht, dass sich die Mitarbeiter immer schneller, in immer kürzeren Zeitabständen neuen Lernstoff aneignen, will Audi in Zukunft auch jenseits der EDV-Themen in allen Unternehmensbereichen – d.h. auch der Fertigung – stärker als bisher auf **selbst gesteuertes Lernen** setzen. Die Qualifizierungsoffensive in Sachen IT dient Audi somit auch als Pilotprojekt, um Basiskompetenzen für das selbst gesteuerte Lernen zu vermitteln. Aber eignet sich die jeder Mitarbeiter so ohne weiteres an?

Mitarbeiter mit gezieltem Marketing fürs e-Learning begeistern

Dass es nicht ausreichen wird, eine Lernplattform und Programme bereitzustellen und darauf zu hoffen, dass die Mitarbeiter – seien es nun Arbeiter, Angestellte oder Manager – diese auch öffnen und brav durcharbeiten, war Nicolai und ihren Kollegen von der Audi-Weiterbildung von Beginn an klar. Gefragt war deshalb eine Strategie, um

der Belegschaft das Lernen per PC und den Umgang mit IT schmackhaft zu machen.

Da sich rasch herauskristallisierte, dass es vor allem darauf ankam, den Nutzen von IT-Kompetenzen wirkungsvoll zu kommunizieren, beauftragte Audi die Kreativ-Agentur schiegl.de. sign, Korntal. Deren Aufgabe war es, eine umfassende Marketing- und Kommunikationskampagne zu entwerfen, die bei den Mitarbeitern die Lust auf moderne Arbeits- und Lerntechniken wecken sollte. Von den Kommunikationsexperten erhielt die Kampagne den Namen „IT für mich“. Dieser Titel soll darauf verweisen, dass PC- und Internet-Kompetenzen nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem Einzelnen zugute kommen. Letzteres in zweierlei Hinsicht: „Sie erhöhen die Chancen eines jeden auf dem Arbeitsmarkt und können darüber hinaus auch im privaten Bereich genutzt werden“, so Nicolai. Schließlich mache es ja auch in der Freizeit Spaß, im Internet auf Tour zu gehen oder den Freunden e-Mails zu schicken.

Unterhaltsame Extras

Um den Audi-Mitarbeitern diesen Nutzen zu vermitteln und sie emotional auf den Umgang mit IT und e-Learning einzustimmen, wurden zunächst einmal Plakate aufgehängt, auf denen die Evolution der Kommunikation von der Buschtrommel über den Federkiel und das Telefon bis hin zu den neuen Medien dargestellt war. Weiterhin erhielt jeder Mitarbeiter eine Broschüre, in der die wichtigsten Hinweise zur IT-Qualifizierungsoffensive nachzulesen waren. Auch die Firmenzeitschrift zog mit und informierte über das Projekt. Als besonderes Bonbon wurde eine Musik-CD mit einem eigens für die Aktion komponierten Song aufgenommen und verteilt – richtungsweisender Titel: „IT's me“.

Das Lernprogramm stellt sich auf jeden Lerner ein

Das e-Learning-Programm selbst, das die Weiterbildungsexperten und e-Learning-Konzeptionisten der Prokoda AG aus Köln in Zusammenarbeit mit Audi erstellt haben, ist didaktisch so aufgebaut, dass der Lernende genau die Dinge lernt, die ihm noch fehlen. Von der **Lernplattform** aus, die von M.I.T, Friedrichsdorf, in Kooperation



Foto: Audi AG

Produktionsmitarbeiter beim e-Learning: Bei Audi üben sich alle im selbst gesteuerten Lernen.

selbst gesteuertes Lernen: Der Lernende bestimmt – je nach Variante des selbst gesteuerten Lernens (tutoriell, nicht-tutoriell ...) mal mehr, mal weniger – eigenständig, zu welchem Zeitpunkt er lernen möchte, welche Inhalte er sich aneignen will und wie lange er lernen möchte. Dazu bedarf es einiger Kompetenzen, denn der Lerner muss seinen Lernbedarf u.U. selbst erfassen, muss wissen, wo er den Lernstoff findet, muss sein Lernziel kennen usw.

Lernplattform: Softwaretool, auf das im Intranet/Internet zugegriffen werden kann und das über eine entsprechende Oberfläche bestimmte Funktionalitäten wie den Aufruf und das Verwalten von Lerninhalten und Kommunikationstools ermöglicht.

tutoriell: Ein tutoriell aufgebautes Lernprogramm führt den Benutzer Schritt für Schritt durch die einzelnen Module und orientiert sich dabei an seinen Lernfortschritten: Er gelangt erst zur nächsten Lerneinheit, wenn er die vorherige abgeschlossen hat.

emoticons: kleine Piktogramme, die im Chat oder in e-Mails benutzt werden, um Emotionen zum Ausdruck zu bringen und sich die Schreibarbeit zu sparen.

e-Cards: elektronische Postkarten, die per e-Mail verschickt werden

mit Audi konzipiert wurde, gelangen alle Benutzer zunächst zu einem Modul, das in die Grundlagen von Hard- und Software einführt. Dieses Startprogramm setzt sich sowohl aus Tests als auch aus Lerneinheiten zusammen.

Im ersten Test wird Wissen über den Aufbau des PCs abgefragt. Gelingt es dem Lerner, die Fragen fehlerfrei zu beantworten, wird er zum nächsten Test weitergeleitet, in dem seine Kenntnisse über Betriebssysteme und Software auf die Probe gestellt werden. Ist er auch hier erfolgreich, geht es gleich darauf weiter mit einem Test, der sich um die Funktion von Netzwerken dreht. Wer dagegen in einer Prüfung passen muss, weil er die Antworten nicht kennt, wird nicht zum nächsten Fragekatalog weitergeleitet, sondern steigt in das entsprechende Lernmodul ein. Erst wenn er dieses durchlaufen und den zugehörigen Test erneut und diesmal erfolgreich absolviert hat, steigt er ins nächste Modul oder besser gesagt, den nächsten Test ein.

Wer alle Tests und Lerneinheiten des Einführungsprogramms hinter sich gebracht hat, wird automatisch zu dem für seine Zielgruppe (Arbeiter, Angestellte, Manager) relevanten Hauptprogramm weitergeleitet. Auch hier wird der Lernende **tutoriell** durch die einzelnen Tests und Lernsequenzen geführt. Lernende, die zahlreiche Vorkenntnisse mitbringen, durchlaufen das Gesamtprogramm demnach ungleich schneller als solche, für die IT bislang ein Fremdwort war.

„Wer superfit ist, d.h. jeden Test fehlerfrei besteht, braucht nur gut 20 Minuten; Anfänger ohne jegliches Vorwissen, die alle

Module durcharbeiten müssen, benötigen dagegen insgesamt rund viereinhalb Stunden“, präzisiert Nicolai. Das bedeutet nun nicht, dass die Lernenden stundenlang vor dem Bildschirm verharren. Gelernt wird vielmehr in kleineren Zeiteinheiten von zehn bis fünfzehn Minuten – wer aus dem Programm aussteigt, wird beim nächsten Mal genau dort wieder abgeholt, wo er aufgehört hat.

Etwas Ermüdungserscheinungen beugt auch die Gestaltung der interaktiven Lernprogramme vor: Sie arbeiten mit grafischen Elementen, Simulationen und Animationen, die den Lerntext, der sich auch in vertonter Form aufrufen lässt, unterstreichen und ergänzen. Neben den eigentlichen Lernprogrammen können die Benutzer auch auf einige andere Lehrmittel zurückgreifen, etwa ein IT-Lexikon, ein Web-Lexikon und eine Auflistung wichtiger und witziger **Emoticons**.

Inhaltlich beschäftigen sich Arbeiter, Angestellte und Manager in den einzelnen, auf sie zugeschnittenen Programmen mit unterschiedlichen Fragestellungen. Die Führungskräfte eignen sich vor allem Kenntnisse in Sachen e-Business an, die Angestellten lernen ein breites Spektrum unterschiedlicher Office-Anwendungen kennen und erfahren, wie sie gezielter im Internet recherchieren können. Und die Arbeiter werden in erster Linie mit dem Audi-Intranet vertraut gemacht. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hier auf dem darin enthaltenen Weiterbildungsweb, über das sich z.B. CBTs aufrufen lassen oder ein Platz zum Lernen im (nicht virtuellen) Weiterbildungszentrum buchen lässt. „Bei ihnen kam es uns ganz besonders darauf

an, mögliche Distanzen in Sachen IT abzubauen und sie mit selbst organisiertem Lernen vertraut zu machen“, erklärt Christiane Nicolai.

Das heißt nun nicht, dass sich die Lernenden während der Qualifizierungsmaßnahme völlig selbst überlassen bleiben. Vielmehr steht jeder Arbeitsgruppe der jeweilige Gruppenleiter als Coach zur Seite. Er fungiert als Motivator und erster Ansprechpartner, wenn Probleme auftreten. „Die Seminare zur Vorbereitung der Gruppenleiter auf diese Coach-Funktion waren die einzigen Präsenzmaßnahmen, die wir im Rahmen der gesamten Offensive durchgeführt haben“, merkt Nicolai dazu an.

Abgesehen von diesen direkten Ansprechpartnern, können sich sämtliche Teilnehmer der e-Learning-Maßnahme bei vertrackteren technischen Problemen per e-Mail oder Telefon an die IT-Qualifizierungs-Hotline wenden – und das nahezu rund um die Uhr, von sechs Uhr morgens bis 24 Uhr abends.

Viele positive Resonanzen

Viel Aufwand also für das kleine „e“. Laut Christiane Nicolai hat sich der allerdings schon jetzt gelohnt. Was sie besonders erstaunt hat: Von seiten der Arbeiter ist letztlich größere Begeisterung für das selbst gesteuerte Lernen geäußert worden, als von seiten der übrigen Zielgruppen. Viele von ihnen sind sogar neugierig auf den Lernstoff der Angestellten und Manager gewesen. Befriedigen können sie diese Neugierde mittels einer kostenlosen CD-ROM, die sich jeder Audi-Mitarbeiter übers Intranet bestellen kann und auf der die gesamte Plattform, mitsamt allen Lernprogrammen, abgespeichert ist. Bislang haben 15.000 Mitarbeiter die CD-ROM bestellt. „Hier ließen sich ein paar interessante Effekte beobachten“, berichtet Nicolai amüsiert. „Viele nahmen die CD mit nach Hause, und da wurden zum Teil richtiggehende Wettkämpfe zwischen einzelnen Familienmitgliedern ausgetragen: Wer ist fitter am PC – Vater oder Sohn?“

Dass die Begeisterung fürs e-Learning auch zu Hause anhält, ist sicherlich auch der Tatsache zu verdanken, dass bei der Gestaltung der CD-ROM viel Wert auf den Spaß-Faktor gelegt wurde. Neben den Lern-



programmen bietet sie nämlich viele weitere Extras, die für Unterhaltung sorgen. So gibt es z.B. Video-Einspielungen von Interviews mit den Audi Vorständen und Betriebsräten. Es gibt e-Cards und ein Backstage-Video von der Song-Produktion. Darüber hinaus soll ein Online-Gewinnspiel mit Fragen, die sich um das Thema IT drehen, die Motivation der Lerner ansprechen. Dem Gewinner winkt ein Heim-PC.

e-Learning als preiswerte Alternative zur Präsenzschulung

Doch nicht nur der Lerneifer der Teilnehmer, auch nüchterne Zahlen sprechen für den Erfolg der Initiative. So erhält jeder, der im Audi-Intranet alle Tests und Lernprogramme seiner Zielgruppe erfolgreich bis zum Schluss durchgearbeitet hat, als Zertifikat die so genannte IT-Card, was auch in den Personalunterlagen vermerkt wird. Bis zu dieser Auszeichnung haben es bislang über 90 Prozent aller Audi-Mitarbeiter geschafft. So hat die Qualifizierungsoffensive weiteren e-Learning-Projekten den Weg bereitet – und das im Vergleich zu Präsenzschulungen auch noch auf relativ kostengünstigem Wege.

Die Erstellung und Implementierung der Lernplattform und Lernprogramme hat Audi etwa 15 Euro pro Mitarbeiter gekostet, erläutert Nicolai. Für die Gesamtmaßnahme, inklusive der Marketingmaßnahmen, sind etwa 40 Euro pro Mitarbeiter zu veranschlagen gewesen. Die Rechnung ist für Audi zumindest in einem wichtigen Punkt schon jetzt aufgegangen: Insgesamt ist die Nachfrage nach weiteren e-Learning-Schulungen in der Belegschaft bereits deutlich gestiegen, berichtet Nicolai. Ob Gesprächstechniken, Robotersteuerung oder Automatisierung – sehr viele Mitarbeiter sind daran interessiert, diese Themen am Computer zu lernen.

|| Sylvia Jumpertz



Bildung und Spaß: Eingangsseiten der Lern-CD-ROM „IT für mich“.

e-SENSE

Allein darauf vertrauen, dass sich ihre Mitarbeiter mit den Möglichkeiten moderner IT vertraut machen – das wollte die Audi AG, Ingolstadt, nicht. Sie startete deshalb eine Qualifizierungsoffensive, die alle 44.000 Beschäftigten in die Lage versetzen sollte, EDV, Internet und Intranet professionell zu nutzen. Aus gutem Grund geschah dies mittels e-Learning, will Audi CBTs und WBTs doch auch bei zukünftigen Weiterbildungsmaßnahmen häufiger zum Einsatz bringen. Um etwaigen Vorbehalten in der Belegschaft entgegenzuwirken, begleitete eine groß angelegte Marketing-Kampagne, einschließlich Online-Quiz und IT-Song, das Projekt.