

E-Learning – Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Interessenvertretung

E-Learning ist weit mehr als eine CD-ROM mit einer Datenbank, ein paar Fragen und den dazu gehörenden Antwortmöglichkeiten. Es gibt eine Vielzahl von ›Spielarten‹, darunter auch hoch-komplexe Systeme. Daran mitzugestalten ist eine interessante aber auch eine schwierige Aufgabe.

»Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.«

(Erich Fromm)

NEHMEN WIR AN, der Arbeitgeber hat dem Betriebs- oder Personalrat mitgeteilt, dass er die interne betriebliche Weiterbildung zukünftig zumindest teilweise mit E-Learning durchführen möchte und dazu ein Projekt plant. Was nun?

In dieser Situation kann die Bearbeitung einiger Fragen hilfreich sein:

Erstens: Worum geht es ›ungefähr‹? Welche Informationen liegen vor, welche fehlen und müssen vom Arbeitgeber bereitgestellt werden? Wie kann sich die Interessenvertretung das, was geplant ist, vorstellen?

Ziel ist es also, sich ein erstes Bild von dem Vorhaben, den Dimensionen, der strategischen Bedeutung für das Unternehmen zu machen. Denn es ist ein Unterschied, ob der Arbeitgeber fünf Lern-

einheiten zum Thema Datenschutz ins Intranet stellen möchte, damit jeder Beschäftigte sich mit wenig Aufwand über ein paar typische Risiken und notwendige Datenschutzmaßnahmen informieren kann, ob er für fünf Manager, die demnächst das Unternehmen in China vertreten sollen, ein Chinesisch-Lernsystem bereitstellen will oder ob er ein Wissens-Management-System aufbauen möchte, bei dem alle Beschäftigten die Pflicht haben, ihre Problemlösungen und ihr wichtiges Wissen zum allgemeinen Gebrauch freizugeben.

Wahrscheinlich werden zunächst viele Fragen entstehen, erste Antworten und wieder neue Fragen. Rechtlich ist es völlig unstrittig, dass der Betriebs- oder Personalrat *rechtzeitig und umfassend* zu unterrichten ist und alle gewünschten Informationen bekommen muss.

Aber abgesehen davon, dass Recht haben und Recht bekommen oft Zweierlei ist, können gerade zu Beginn einer Planung auch Fragen auftauchen, die tatsächlich noch niemand beantworten kann. Wer will schon beurteilen können, wie sich ein aus siebzehn bunten ›Power-Point‹-Bildern und einer attraktiven Sympathiefigur (auch ›pädagogische Agentin‹ genannt) zusammengesetztes E-Learning-System in Zukunft und im Detail auswirken wird?

Zweitens: Wer ist der Motor dieser Idee? Welche Rahmenbedingungen spielen eine Rolle?

Da gibt es viele Möglichkeiten: Der neue Personalleiter hat die Idee von einem der vielen E-Learning-Kongresse mitgebracht. Oder man will endlich eine Lehre daraus ziehen, dass die letzte Software-Umstellung zum totalen Chaos geführt hat. Oder die Sachbearbeiter haben gemotzt, weil sie für ihre Arbeit wichtige Produktinformationen nicht sofort am Arbeitsplatz abrufen können. Und nicht zuletzt könnte es die Interessenvertretung selbst gewesen sein, die in einer Qualifizierungsoffensive auf E-Learning-Basis einen Beitrag zur Zukunftssicherung der Arbeitnehmer sieht.

Aber wie auch immer: Es ist für den Betriebs- oder Personalrat einfach wichtig zu wissen, ob das frische E-Learning-Konzept nur Modetrend ist oder Teil einer durchdachten Strategie zur Unternehmensentwicklung – Sicherung und Schaffung attraktiver Arbeitsplätze eingeschlossen ...

Wichtig ist auch der Blick über den Tellerrand: Was macht die Konkurrenz? Wie arbeiten Unternehmen anderer Branchen?



Aus den Antworten können so interessante Fragen entstehen wie: Ist es sinnvoll und möglich, mit anderen Betriebs-/Personalräten zu kooperieren und ein E-Learning-Netzwerk zu bilden?

Drittens: Soll sich die Interessenvertretung um das Thema E-Learning kümmern?

Mindestens sieben gute Gründe sprechen dafür, dass dies eine rhetorische Frage ist:

(1) Ob E-Learning für Arbeitnehmer und Betrieb ein Erfolg wird, hängt stark von den Lernbedingungen ab, der Vorabinformation und der vorbereitenden Qualifizierung. Aufgabe der Interessenvertretung ist es deshalb, darauf zu achten, dass möglichst *alle* Zugang zum E-Learning haben, dass es gute Lernbedingungen gibt und dass die Verwendung der mitarbeiterbezogenen Daten sinnvoll geregelt und transparent ist.

(2) Wissen ist Macht! Bei den Entscheidungen, was gelernt werden soll, geht es um Zukunftsentscheidungen: Soll Bedienungswissen vermittelt werden oder Wissen zum Beherrschen der Prozesse? Geht es um das Befolgen von Anweisungen oder um Verständnis der betrieblichen Zusammenhänge?

(3) Arbeitgeber und Betriebsrat haben die Selbstständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern, so steht es in § 75 Abs. 2 BetrVG – sinnvoll eingesetzte E-Learning-Angebote könnten das unterstützen.

Und dann gibt es noch ein paar »egoistische« Gründe:

(4) Der Betriebsrat könnte die vorhandenen betrieblichen E-Learning-Angebote nutzen, um selbst Wissensangebote bereitzustellen: Informationen über wichtige Betriebsvereinbarungen, Diskussionsforen, »Chatten« mit dem Betriebsrat ...

(5) E-Learning-Angebote für Manager und Führungskräfte oder Umgang mit betrieblichen Kennziffern dürften auch für Betriebsräte nützlich sein.

(6) E-Learning kann eine Möglichkeit sein, als Gremium vernetzt zu arbeiten (ein Beispiel dazu gibt es auf Seite 18).

(7) Und schließlich wäre es doch möglich, dass die Betriebsratsmitglieder Spaß daran haben, E-Learning auszuprobieren und mitzugestalten.

Viertens: Welche eigenen Leitbilder und Zielvorstellungen hat der Betriebs-/Personalrat?

Unser Vorschlag ist, dass der Betriebs-/Personalrat als Orientierung für seine (Mit-)Gestaltungspolitik ein *eigenes* Leitbild für Lernen und E-Learning im Betrieb entwickelt und formuliert – vorausgesetzt, er will sich einmischen.

Gestaltungsfelder bei E-Learning

DIE BEARBEITUNG der eben genannten Fragen sollte natürlich im gesamten Gremium erfolgen, im Rahmen einer Klausur oder eines moderierten »Werkstattgesprächs«. In diesem Rahmen kann dann auch geklärt werden, welche Rolle das Gremium im Projekt übernehmen möchte (dazu gleich noch etwas mehr), wer im Gremium für dieses Thema zuständig ist, ob die zeitlichen Kapazitäten und das eigene Wissen reichen oder ob eine zusätzliche Freistellung und die Hinzuziehung externer Beratung gefordert werden sollen. Folgende Gestaltungsfelder tun sich auf:

Gestaltungsfeld: Einführungsprozess

Am Anfang einer E-Learning-Strategie oder eines E-Learning-Projekts sollten für alle Beteiligten die Fragen stehen:

- Warum ist uns E-Learning wichtig?
- Was wollen wir damit erreichen?

E-Learning-Projekte sollten nicht aus reiner Fortschrittsgläubigkeit beschlossen werden. Im Vordergrund sollten immer Verbesserungen der Weiterbildung hinsichtlich Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität sowie die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens stehen – aber auch die Chancen für Mitarbeiter/innen, durch Fortbildung ihren Marktwert zu steigern.

Idealerweise beginnen E-Learning-Projekte daher mit einer sorgfältigen Analyse der Interessen des Unterneh-

mens und aller Betroffenen und Beteiligten. Dies schließt die Zielgruppe der Lernenden ebenso mit ein wie die Trainer, die Personalentwicklung, die Vorgesetzten, die IT-Abteilung, die Unternehmensleitung, den Betriebsrat, den Datenschutzler, den Experten für Gesundheit und auch die Kunden.

Die Wünsche und Ansprüche all dieser Gruppen, ihre »pains and stakes«, das heißt, ihre Einsatzbereitschaft und ihre Schmerzgrenzen, sollten sorgfältig ermittelt und schriftlich festgehalten werden. Die schriftliche Fixierung dieser Geltungsansprüche ist zugleich auch Grundlage für einen wichtigen Teil der späteren Erfolgsmessung (= Evaluation) des Projekts.

An diesem Punkt die Mühe langer Diskussionen zu scheuen, kann später den Erfolg des ganzen Projekts gefährden. In diese Sammlung der Geltungsansprüche kann der Betriebsrat bereits viele der hier besprochenen Geltungsansprüche hinein formulieren.

Wichtig ist auch der richtige Zeitpunkt für das E-Learning-Projekt. Da E-Learning-Prozesse oft vielfältig und kompliziert sind, sollte dabei der »Reifegrad« des Unternehmens sorgfältig eingeschätzt werden. Bereitschaft für eine neue Lernkultur, Erfahrungen im Umgang mit E-Business, E-Commerce und in der Nutzung fortgeschrittener Informations- und Kommunikationstechnik sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektentwicklung.

Für den Erfolg des Projekts ist es ebenfalls wichtig, Vertreter der wichtigsten Anspruchsgruppen in die Projektgruppe oder die überwachende Steuerungsgruppe aufzunehmen und ihre jeweilige Rolle, die Ressourcen des Projekts sowie die Einbeziehung der Belegschaft und die Beteiligung der Interessenvertretung zu klären. Die Beschäftigten sollten möglichst früh und kontinuierlich über Pläne und Projekte informiert werden und Gelegenheit haben, ihre Wünsche und Anregungen, Fragen, Bedenken, Sorgen und Kritik zu äußern und in den Prozess einzubringen. Dabei ist es von großer Bedeutung, für das E-Learning-Konzept innerhalb des Un-

ternehmens und auch nach außen die ›Werbetrommel‹ zu rühren – Stichwort: ›Bildungsmarketing‹. Die Beschäftigten wollen wissen, was auf sie zukommt, wollen in ihren Sorgen ernst genommen und sollen auf die neuen Möglichkeiten neugierig gemacht werden ...

Eine in dieser Phase abgeschlossene ›Prozessvereinbarung‹, in der die gewünschten Ziele, die Rahmenbedingungen, die ständige Beteiligung der Belegschaft und des Betriebsrats und vor allem auch die Rückholbarkeit von ›Experimenten‹ vereinbart ist, trägt dazu bei, Orientierung und Sicherheit für einen offenen Prozess zu geben.

Es hat sich gezeigt, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen – und als einen solchen sollte man die Einführung von E-Learning verstehen – durch gezielt ausgewählte, Erfolg versprechende und kurzfristige Pilotprojekte entscheidend beeinflusst wird. Die Kriterien für die Auswahl eines Pilotprojekts können dabei sehr unterschiedlich sein. Man kann sich dafür entscheiden, einen unternehmensweit bekannten Problembereich anzugehen, bei dem man gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit für hoch hält. Oder man kann sich für eine kleine Lösung entscheiden und gut eingeführte ›Präsenztrainings‹ durch kleine E-Learning-Einheiten erweitern.

Zu beachten ist auch die Signalwirkung, die mit der ersten Zielgruppe und

dem ersten Einsatzbereich erzeugt wird. Wählt man zum Beispiel ein Software-Training für IT-Beschäftigte ist die Erfolgswahrscheinlichkeit hoch. Zugleich wird damit aber der Eindruck erzeugt oder verstärkt, dass E-Learning nur etwas für ›Eliten‹ und ›Computer-Freaks‹ ist. Grundsätzlich ist zu empfehlen, als Pilotprojekt überschaubare und Erfolg versprechende Vorhaben auszuwählen.

Unabhängig davon, ob der Prozess mit einem Pilotprojekt oder einer flächendeckenden Einführung beginnt, lassen sich die weiteren Aufgaben des Projekts und der Projektgruppe folgendermaßen beschreiben:

- Welche Lernangebote, welche Inhalte sollen angeboten werden, um den festgestellten Bedarf der Zielgruppe abzudecken?
- Wie können diese Inhalte ›produziert‹ werden (selbst- oder fremdproduziert)?
- Welche didaktisch-methodischen Schwerpunkte sollen realisiert werden (z.B. selbstgesteuert oder lehrer-gesteuert)?
- In welchem sozialen Umfeld soll gelernt werden (individuell, in Gruppen)?
- Welche unterstützenden Faktoren sind wichtig?
- Welche Computer- und Netztechnik, welche spezifische E-Learning-Technik sind nötig?
- Welche Aspekte sind bei Multimedia-Systemen zu beachten?

- Wie sollen die Lernprozesse in die Arbeit integriert werden?
- Wie wird die Aktualisierung der Lernmaterialien und des bereitgestellten Wissens sicher gestellt?
- Wie soll das Sicherheits- und Qualitätskonzept aussehen, das unberechtigte Zugriffe oder Verfälschungen ebenso verhindert wie die Anhäufung von ›Informationsmüll‹?
- Wie werden Projekterfolg, Zielerreichung und Lernerfolge geprüft, wie werden Weiterentwicklungen angestoßen?

Die Bearbeitung dieser Aufgaben und Fragen kann in folgenden Phasen ablaufen:

- Ziel- und Bedarfsklärung
- Projekteinrichtung
- Konzeptentwicklung
- Systementwicklung
- Testphase
- Entwicklung von Schulungs- und Unterstützungsangeboten
- Einführung des Systems
- Anwendung und Weiterentwicklung

Parallel zu diesen Phasen verlaufen durchgehend Bildungsmarketing, Information und natürlich die Mitbestimmung durch Betriebs-/Personalrat, dazu Projektcontrolling und als ständige Aufgabe nach der E-Learning-Einführung eine systematische Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung.

Eine kleine Aufgabe:

Wann und wie lernen Sie gerne?

Überlegen Sie kurz, wann Sie lernen und bei welchen Anlässen, wann es Ihnen leicht oder schwer fällt, wann es Spaß macht, welche Bedingungen erfüllt sein müssen und ob Sie gerne am Computer lernen? Und bitte notieren Sie Ihre Antworten und vergleichen Sie Ihre Erfahrungen mit unseren und den Expertenmeinungen auf dieser und den nächsten Seiten.

Dabei kann es sein, dass für Sie ganz andere Dinge wichtig sind als die Spezialisten es meinen. Das ist eine gute Voraussetzung dafür, arbeitnehmerorientierte und konkret betriebsbezogene Forderungen zu überlegen und zu diskutieren ...

Gestaltungsfeld: Lernbedingungen und Arbeitsgestaltung

Bevor Sie weiterlesen, erledigen Sie bitte die kleine Aufgabe in dem Kasten oben und vergleichen Sie Ihre Antworten mit den folgenden Überlegungen ...

(1) Zu den Lernbedingungen gehört die Frage, in welcher Lernumgebung gelernt wird:

- direkt am Arbeitsplatz,
- in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz,
- in einem separaten Raum (Lernstation/Lerninsel),
- in der privaten Wohnung.

Eine Lernstation sollte eingerichtet werden, wenn ...

- ... an den Arbeitsplätzen nicht ungestört gelernt werden kann,
- ... es zu aufwändig und teuer wäre, das gesamte Lernarrangement an einzelnen Arbeitsplätzen zu realisieren,
- ... der Lernprozess in einer Gruppe stattfinden soll.

(2) Für die ergonomische Lernplatzgestaltung existieren viele Checklisten (z. B. in Severing u. a. 2001, Seite 131). Wer gerne damit arbeitet, findet in diesem Band eine ganze Reihe unterschiedlicher Checklisten. Sicher ist, dass E-Learning mehr Bildschirmarbeit bedeutet und dass dadurch die körperlichen und psychischen Belastungen vermehrt werden. Als Betriebs-/Personalrat sollte man die

Einführung von E-Learning also immer verbinden mit einer Aufklärungsaktion über Gesundheitsschutz, Pausen, Augenübungen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Umgang mit Stress – am besten natürlich integriert in das betriebliche Weiterbildungskonzept.

(3) Die für E-Learning eingesetzte Technik sollte sich nicht unbedingt am neuesten Stand der technischen Entwicklung orientieren, sondern daran, welche Systeme die Betroffenen nach ausreichender Schulung beherrschen und nutzen können – Lernangebote würden sonst nur Frustration hervorrufen und scheitern.

(4) Ein zentraler Konflikt- und Gestaltungsbereich ist das Thema Arbeitszeit/Lernzeit. Die Möglichkeit des Lernens unabhängig von Ort und Zeit gehört zu den großen Vorteilen des E-Learning. Gleichzeitig sollte Lernen aber nicht in die Freizeit der Beschäftigten ausgelagert und damit ›privatisiert‹ werden.

Außerdem muss die Arbeit so gestaltet sein, dass nicht nur kurze Lernzeiten, sondern auch längere Lerneinheiten ›am Stück‹ in Ruhe und ungestört durchgeführt werden können. Für eine Regelung zu diesem Thema lassen sich viele Modelle denken. Hohenstein (siehe Literaturliste, Seite 24) zum Beispiel schlägt zunächst eine Unterscheidung zwischen betriebsnotwendigem Wissen und einem individuell weiterführenden Lernbedarf vor und entwickelt daraus Lernzeit-Regelungen, die auch als Diskussionsgrundlage für Betriebsvereinbarungen dienen können:

(5) Bei der Einführung eines E-Learning-Projekts sind auch langfristige Aspekte der Aktualisierung und Pflege von Inhalten zu berücksichtigen. Zuständigkeiten müssen geklärt und der notwendige Aufwand eingeplant werden. Ein CBT-System (computergestütztes Lernen z. B. von einer CD-ROM) lässt sich in der Regel nicht einfach aktualisieren, es muss neu erstellt, vervielfältigt und ausgegeben werden, was sich je nach benutzter Software unterschiedlich aufwändig gestalten kann. Ein WBT (netzbasierendes Lernen z. B. aus einem Intranet) dagegen ist in der Regel einfacher zu aktualisieren und erlaubt auch eine bequemere Anbindung des Lernprogramms an betriebliche Datenbanken und Wissens-Management-Systeme. Über eine solche Anbindung kann man den Teilnehmenden auch ermöglichen, dem Lernprogramm Inhalte selber beizufügen.

- »Lernzeit ist bei Erwerb von betriebsnotwendigem Wissen immer Arbeitszeit.
- Die für die Erarbeitung eines Themas notwendige Lernzeit wird von der Organisation garantiert.
- Möchte sich der Mitarbeiter über die definierte Lernzeit hinaus mit dem Thema beschäftigen, handelt es sich um Freizeit.

- Die Wegezeit zum Lernzentrum oder dem Lern-PC ist Arbeitszeit.
- Es soll grundsätzlich möglich sein, Lerninhalte zu Hause zu erarbeiten.
- Der Mitarbeiter erhält dann die dafür vorgesehene durchschnittliche Lernzeit gutgeschrieben.
- Der Zugriff auf weiterführende Lerninhalte wird gewährleistet, selbst wenn diese nicht ausdrücklich betriebsnotwendig sind. Die Aneignung des Wissens findet außerhalb der Arbeitszeit und mit privater Hardware statt.«

Dauer, Status, Vergütung und Kosten von Lernzeiten sollten in jedem Fall in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden, um Transparenz zu schaffen, wie mit Lernzeit im Betrieb umzugehen ist und um so eine Grundlage für die Klärung möglicher späterer Streitigkeiten zu haben.

(5) Bei der Einführung eines E-Learning-Projekts sind auch langfristige Aspekte der Aktualisierung und Pflege von Inhalten zu berücksichtigen. Zuständigkeiten müssen geklärt und der notwendige Aufwand eingeplant werden. Ein CBT-System (computergestütztes Lernen z. B. von einer CD-ROM) lässt sich in der Regel nicht einfach aktualisieren, es muss neu erstellt, vervielfältigt und ausgegeben werden, was sich je nach benutzter Software unterschiedlich aufwändig gestalten kann. Ein WBT (netzbasierendes Lernen z. B. aus einem Intranet) dagegen ist in der Regel einfacher zu aktualisieren und erlaubt auch eine bequemere Anbindung des Lernprogramms an betriebliche Datenbanken und Wissens-Management-Systeme. Über eine solche Anbindung kann man den Teilnehmenden auch ermöglichen, dem Lernprogramm Inhalte selber beizufügen.

Entscheidet sich das Unternehmen zum Beispiel aus diesen Gründen für ein WBT, ist von Anfang an die Frage des Zugangs zu berücksichtigen. Denn greift der Lernende von außen (etwa vom Tele-Heimarbeitsplatz aus) auf das WBT zu, muss er durch die ›Datenschutzwälle‹

des Unternehmens hindurch. Das kann E-Learning-Abläufe erschweren oder verhindern. Außerdem werden Daten über die E-Learning-Benutzung gespeichert, deren Zweckbindung und Nutzung geregelt werden sollten.

Gestaltungsfeld: Lernen fürs E-Learning

Die Einführung von E-Learning erfordert es auch, auf allen Ebenen die dafür nötigen Kompetenzen zu fördern und zu entwickeln.

E-Learning setzt auf Seiten der Lernenden eine hohe Selbstlern-Kompetenz voraus. Selbstlern-Kompetenz meint die Fähigkeit, Lernprozesse selber und eigenverantwortlich zu planen, zu organisieren, durchzuführen, den Erfolg zu kontrollieren und sich selbst zu motivieren. Eine solche Selbstlern-Kompetenz wird in der Schule kaum vermittelt und nur wenige Lernende bringen sie mit. Dementsprechend machen stark selbstgesteuerte Lernumgebungen für ungeübte oder schlecht vorbereitete Lernende nur wenig Sinn. Nötig ist eine Einführung in Selbstlern-Kompetenz, die dann im Verlauf des Lernprozesses weiter unterstützt werden muss.

Auch Kompetenz im Umgang mit Informationstechnik und elektronischen Medien ist für den E-Lernen ein wichtiger Faktor. Lernende müssen zum einen die ›Fachsprache‹ des E-Learning kennen. Sie müssen verstehen, was zum Beispiel ein ›Chat‹, ein ›Diskussionsforum‹, ein ›CBT‹ oder ein ›WBT‹ ist und wozu diese Techniken dienen. Des Weiteren ist es wichtig, dass der Lernende den Umgang mit der Kommunikationstechnik und ihren ›Werkzeugen‹ beherrscht, er muss also PC, Programme, Dateiformate, Suchmaschinen, Chat-Programme, Diskussionsforen, Videokonferenzen und E-Mail nutzen können. Dazu zählt auch die so genannte ›Netiquette‹ – Verhaltensregeln für die elektronische Kommunikation.

Schließlich ist es für den Lernprozess wichtig, wie viel Erfahrung ein Lernen-

der bereits in der Nutzung von E-Learning hat. So brauchen erfahrene E-Lernende keine Einführungsprogramme in



Softwareprobleme?



Sprache und Nutzung der E-Learning-Werkzeuge und werden auch mit komplizierteren E-Learning-Szenarien fertig. Vor allem verfügen sie aber in der Regel über eine höhere Selbstlern-Kompetenz und kommen zum Beispiel mit solchen besseren Lernumgebungen zurecht, in denen sich der Lernende selbst seinen Weg sucht. Unerfahrene E-Lernende hingegen ›verlieren‹ sich leicht in solchen unübersichtlichen Lernangeboten.

Soll E-Learning erfolgreich sein, kann es sich nicht darauf beschränken, den

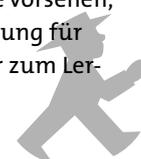
Lernenden mit einem Lernprogramm zu versorgen und ansonsten sich selbst zu überlassen. Der Lernende braucht ständig die Möglichkeit, auf technische und inhaltliche Betreuung zugreifen zu können. Eine technische Hotline sollte während der gesamten Arbeitszeit, und für den Fall, dass auch zu Hause gelernt werden kann und soll, rund um die Uhr zur Verfügung stehen.

Der Lernende braucht aber auch die ständige inhaltliche Begleitung. Damit ist einmal die oben angesprochene Notwendigkeit gemeint, in Fragen der Medien- und Selbstlern-Kompetenz auf fachliche Unterstützung zählen zu können. Darüber hinaus sollte jedes E-Learning-Projekt durch ›Tutoren‹ (Lernbegleiter) aktiv unterstützt werden. Die Tutoren sollten Lernaufgaben stellen und zu den Ergebnissen eine qualitative Rückmeldung geben. Sie sollten auch von sich aus auf die Lernenden zugehen, sich nach den Lernfortschritten erkundigen, die Lernenden ermutigen und fordern.

Je selbstgesteuerter der Lernprozess verlaufen soll, desto mehr ändert sich die Aufgabe eines Tutors im Vergleich zu einem klassischen Seminartrainer. Der Tutor ist immer weniger für die Vermittlung der Inhalte verantwortlich. Er wandelt sich vielmehr zu einem Lernberater, einem Lernprozessbegleiter, einem Lern-Coach. Vor dem Hintergrund dieses Profilwechsels wird deutlich, dass klassische Trainer einer besonderen Schulung und Unterstützung bedürfen, wenn sie die Aufgaben von Tutoren übernehmen sollen.

Zusätzlich zu einer Betreuung durch einen Tele-Tutor sollte es im Unternehmen einen Ansprechpartner geben, der dem Lernenden auch ›vor Ort‹ als Berater zur Verfügung steht. Diese Aufgabe kann von speziell dafür ausgebildeten Gruppenleitern, Prozessbegleitern oder Personalentwicklern übernommen werden.

Mit dem arbeitsplatzorientierten und selbstgesteuerten Lernen, wie es die meisten E-Learning-Konzepte vorsehen, verlagert sich die Verantwortung für den Lernprozess immer mehr zum Ler-



Tipps für den Betriebs- und Personalrat

Selber E-Lernen macht schlau ...

E-Learning ist zum einen eine Qualifizierungsmöglichkeit, deren Nutzung der Betriebs-/Personalrat aufmerksam begleiten sollte. Zum anderen entstehen zusätzliche Bildungsangebote für die Arbeit der Interessenvertretung, die auch das einzelne Mitglied für die eigene Weiterbildung nutzen kann.

Darüber hinaus kann der Betriebs-/Personalrat auch die technischen und methodischen Mittel nutzen, die im E-Learning verwendet werden, um die eigene Arbeit effektiver zu gestalten.

Es gibt bereits Betriebsrats-Netzwerke, die eine gemeinsame Plattform im Internet für den Informationsaustausch und die kollegiale Beratung einsetzen. Und viele Gremien nutzen das Internet/ Intranet aktiv für die Informationsbeschaffung und die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit.

Auch der gezielte Einsatz der vorhandenen E-Learning-Mittel für einen gemeinsamen ziel- und ergebnisorientierten Lern- und Entscheidungsprozess ist möglich, die Einbeziehung der Beschäftigten in thematische Diskussionen eingeschlossen. Hierfür kann zum Beispiel das Mittel der Netzwerkmoderation (siehe: »Betriebsratsarbeit moderieren im Netz« in cf 8/01 ab Seite 58) genutzt werden.

Allerdings: Werden die E-Learning-Werkzeuge in dieser Weise genutzt, dann gelten alle Vor- und Nachteile, alle Risiken und Chancen des E-Learning auch für die Arbeit des Betriebs-/Personalrats!

Wenn ein Gremium zum Beispiel diskutiert, ob eine Betriebsvereinbarung zum Thema E-Learning erforderlich ist oder nicht, und wenn es dazu das Internet selbst nutzt, könnte das wie folgt aussehen ...

Voraussetzungen:

- Es gibt eine gemeinsame Plattform im Internet (z. B. »Netkey«, unter: internetmoderation.de), die eine zielorientierte, moderierte Diskussion unterstützt.
- Es gibt eine/n Moderator/in, der oder die den Prozess begleitet und strukturiert.
- Alle Beteiligten sind bereit dazu, im vorgesehenen Zeitraum gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.

Ablauf:

- Die Moderation erarbeitet einen Gesprächsplan für das Thema, schätzt den zeitlichen Bedarf ein und sieht, wenn nötig, auch persönliche Treffen vor.
- Das Material zum Thema wird auf der gemeinsamen Plattform zur Verfügung gestellt (Artikel, Gesetze, Vorlagen, Meinungen ...) zum einen durch die Moderation, zum anderen durch die Beteiligten selbst.
- Jedes Betriebs-/Personalratsmitglied erarbeitet sich das Material selbstverantwortlich und beteiligt sich an der gemeinsamen Diskussion: Das heißt, es beantwortet im vorgesehenen Zeitraum die von der Moderation gestellte Fragestellung.
- Die Moderation fasst die Ergebnisse zusammen, wertet sie aus und formuliert daraus den nächsten Arbeitsschritt.
- Parallel haben die Beteiligten die Möglichkeit, sich in einer »virtuellen Plauderecke« über alles auszutauschen, was für sie

zwar wichtig ist, aber nicht im engeren Sinne zur aktuellen Fragestellung gehört.

- Die Schritte werden entsprechend wiederholt, eventuell wird zwischendurch auch in einer Betriebs-/Personalratsitzung gemeinsam zum Thema gearbeitet.



Ergebnis

Je nach vorheriger Zielvorstellung kann dies von einem gemeinsamen Meinungsbild als Grundlage einer fundierten Entscheidung bis hin zu einer konkreten Vorlage für eine Betriebsvereinbarung gehen.

Die Moderation kann sowohl von einem Betriebsratsmitglied selbst (Kenntnisse der Moderationsmethode und Software-Schulung vorausgesetzt) oder von einem externen Moderator übernommen werden (ein ausführliches Beispiel für eine solche Moderation findet sich unter: www.abfev.de).

Je weiter die einzelnen Gremienmitglieder – etwa bei Gesamt-, Konzern- oder Euro-Betriebsräten – voneinander entfernt arbeiten und je seltener gemeinsame Treffen möglich sind, umso wichtiger ist eine effektive Zusammenarbeit. Die Möglichkeiten sind weitreichend – aber gleichzeitig schwer zu erschließen. Im Gremium muss sich dafür mindestens ein Mitglied als »Motor« und »Trainer« zur Verfügung stellen, von den anderen dafür anerkannt und unter Umständen von anderen Aufgaben entlastet sein.

Auf diese Art kann dann sowohl innerhalb eines Betriebs oder Konzerns, als auch in betriebsübergreifenden Netzwerken gearbeitet werden. Denkbar ist das auch in Branchennetzwerken (Maschinenbau, Chemiebetriebe), um auf der Grundlage ähnlicher Bedingungen und Probleme gemeinsame Strategien zu erarbeiten. Gemeinsame Präsenzseminare zu bestimmten Schwerpunktthemen können, genau auf die Teilnehmenden zugeschnitten, diese Arbeit sinnvoll ergänzen.

Immer aber ist ein Moderator, ein »Netzwerk-Coach« erforderlich. Auch die Gewerkschaften erkennen zunehmend das Potenzial solcher Netzwerke und unterstützen die Arbeit dadurch, dass sie einen Hauptamtlichen für diese Rolle abstellen.

nenden. Zugleich verstärkt sich damit der Beratungs- und Betreuungsaufwand. Auch Personalentwickler werden mehr und mehr zu Lernbegleitern und

Lernberatern – auch dieser Rollenwechsel sollte bei der Einführung von E-Learning beachtet und gefördert werden.

Aber nicht nur das Tätigkeitsprofil der Trainer, Tutoren und Personalentwickler

ändert sich. Ebenso wandelt sich auch die Rolle der Führungskräfte, wenn ernsthaft E-Learning im Unternehmen eingeführt wird. Eigenverantwortliches

Lernen am Arbeitsplatz wird nur dann funktionieren, wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Freiräume in der Gestaltung und Organisation des Lernens und des Arbeitens gewähren.

Ebenso sollten Führungskräfte für ein lernförderliches Klima in ihrem Verantwortungsbereich sorgen. Sie müssen die strategische Bedeutung des Lernens für den Unternehmenserfolg vorleben, auch selber E-Learning nutzen und sich für die Nutzung der Lernangebote stark machen.

Zu den neuen Aufgaben von Führungskräften wird es dann auch gehören, die Mitarbeiter zu ihren Qualifizierungsmöglichkeiten zu beraten. Zugleich kann die Führungskraft als ›Lern-Trainer‹ wirken und sich für den Lernerfolg der Mitarbeiter in gleicher Weise zuständig fühlen wie für ihren Arbeitserfolg. Auch hier ist deutlich, dass Führungskräfte diesen neuen Aufgaben nicht ohne weiteres gewachsen sein dürften, sondern ebenfalls eine Einführung, Schulung oder Supervision brauchen.

Gestaltungsfeld: E-Learning für alle

Soll E-Learning für alle Beschäftigten nützlich sein, muss auch über Hindernisse nachgedacht werden, die einer Nutzung im Wege stehen könnten. Gehören zum Beispiel Sehbehinderte oder Blinde zu den potenziellen Nutzern, müssen zusätzliche Geräte und Programme eingesetzt werden (können) – etwa eine ›Braillezeile‹, die Bildschirmtexte in Blindenschrift ausgibt (siehe: ›Braillezeile für Blinde‹ in cf 12/98 ab Seite 33 und ›Blind im World Wide Web?‹ in cf 6/00 ab Seite 26). Eine andere Möglichkeit ist die Sprachausgabe, bei der eine Computerstimme den Text vorliest.

Solche Techniken funktionieren allerdings nur, wenn die Gestaltung den Anforderungen angepasst ist: Internet-Seiten dürfen nicht zu viele Links und Untermenüs haben, Grafiken und Bilder sollten mit Texten hinterlegt sein, Tabellen linear lesbar und die Schrift sollte (für Sehbehinderte) größenverstellbar sein.

Für Körperbehinderte kann es wichtig sein, mit größeren Tasten zu arbeiten und andere Eingabegeräte oder Sprach-eingabe nutzen zu können. Für Menschen mit Lernschwächen gibt es wieder andere Anforderungen, um sie zu erfolgreichem und selbstbestimmtem Lernen mit E-Learning-Systemen anzuregen.

Bei älteren Beschäftigten schließlich, die regelmäßiges Lernen nicht (mehr) gewöhnt sind, kann das Aufzeigen von effizienten Lerntechniken wichtig sein. Außerdem nehmen Wahrnehmungsgeschwindigkeit, Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und Abrufgeschwindigkeit, Sehvermögen und Hörfähigkeit in der Regel mit zunehmendem Alter ab. Auch diese Bedingungen müssen in Lernsituationen berücksichtigt und ausgeglichen werden.

Entscheidend aber ist zunächst, dass die Frage nach den besonderen Anforderungen bestimmter Gruppen von Lernenden im Projektplan überhaupt vorkommt. Denn Ziel muss es sein, ›barriere-freies‹ Lernen für alle Beschäftigten zu ermöglichen....¹

Gestaltungsfeld: Technik

E-Learning benötigt Technik auf drei verschiedenen Ebenen:

- **Basistechnologie** – die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur mit Netzen und Netzzugängen, synchronen und asynchronen Kommunikationsmöglichkeiten und bestimmten Bausteinen wie Suchmaschinen, Chat, Foren und so weiter.
- **Lerntechnologie** – Software-Anwendungen zur Unterstützung von Lernprozessen, wie etwa Autorensysteme zur Erstellung von web-basierten Kursen oder virtuelle Seminarräume, in denen sich Lernende und Lehrende ›treffen‹ können, ohne an einem bestimmten Ort anwesend sein zu müssen.
- **E-Learning-Systeme** – die eigentliche Lern-Software; sie gibt es als einfache computer- oder internet-basierte Einheiten oder als komplexe Systeme, die verschiedene Anwendungen in einer Lernumgebung kombinieren (siehe den info-Kasten auf Seite 10 und auch den Beitrag ab Seite 2).

Für die Interessenvertretung stellt sich in diesem Zusammenhang die Aufgabe, einen Überblick über Struktur und Funktionalität der geplanten E-Learning-Anwendung(en) zu bekommen sowie die aus Arbeitnehmersicht wichtigen Kriterien in den Entscheidungs- und Gestaltungsprozess einzubringen.

Gestaltungsfeld: Datenschutz

Ein Hindernis für Einsatz und Akzeptanz von E-Learning ist die Bewältigung der Datenschutz-Problematik. Die Beurteilung, welche Datenverwendung rechtlich zulässig ist, was eine sinnvolle Nutzung ist und was erforderliche Schutzmechanismen sind, ist eine ziemliche Herausforderung. Also:

Welche personenbezogenen Daten entstehen bei der Nutzung? Um überhaupt im Netz arbeiten zu können, sind gewisse *Administrationsdaten* notwendig (Benutzername, Berechtigungen, Passwörter). Bei der Nutzung entstehen zum Beispiel folgende *Nutzungsdaten*:

- Datum, Beginn und Ende der Lernphase,
- Aufenthalt auf bestimmten Seiten, Bearbeitung bestimmter Lektionen, Reihenfolge der Bearbeitung,
- letzte Seite vor Beendigung,
- Status der Bearbeitung einer Aufgabe/einer Seite (›fertig‹, ›nicht fertig‹, ›abgebrochen‹),
- Verbindung zum Netz.

Bearbeitet der Lernende dann Aufgaben und organisiert er seine Lernumgebung, entstehen *Arbeitsergebnisse* (etwa Texte, Lösungen, individuelle Anmerkungen, Verzeichnisse und Aufgabenlisten), bearbeitet der Lernende Lernkontrollen oder Tests, entstehen *Lernerfolgsdaten* (Leistungsnachweise, automatische Feedbacks, Auswertungen).

Kommuniziert der Lernende über das Netz mit anderen Teilnehmern oder seinem Tutor, entstehen *Verbindungs-*

1... Zum Weiterstöbern und Forschen im WWW:

www.bik-online.info
www.einfach-fuer-alle.de
www.peoplefirst.de
www.internetb.de



daten und *Inhalte*, die ausgetauscht werden, zum Beispiel Dokumente über Lernerfolge und -probleme und *Daten über gemeinsame Diskussions- und Arbeitsprozesse*. Schließlich entstehen durch Messungen noch *Verkehrsdaten*: Häufigkeit des Aufrufs einer Aufgabe oder Seite, Nutzung von Kommunikationskanälen usw.

Die Wünsche, diese Daten zu nutzen, sind nun bei den verschiedenen Beteiligten ganz unterschiedlich ausgeprägt:

Der Lernende möchte Sicherheit, dass er sanktionsfrei lernen kann und dass Fehlversuche, falsche Antworten, Testergebnisse und ›Lernexpeditionen‹ nur ihm bekannt sind und in einem fest vereinbarten Umfang auch dem Tutor.

Die Trainer oder Tutoren möchten Lernprozesse unterstützen und den Lernerfolg beurteilen und benötigen dafür Daten über Lösungswege, Fehlerquellen und Wissensstand der Teilnehmenden.

Für das E-Learning-Projekt-Management und die Unternehmensführung hingegen ist es ein wichtiges Controlling-Instrument, zu sehen, wie ein Lernangebot von den Teilnehmenden genutzt und wie viel Zeit tatsächlich gebraucht wird. Und vielleicht gibt es auch noch das Interesse, genauer zu erfahren, welche *Inhalte* durch E-Mails ausgetauscht werden, wer bestimmte Angebote gar nicht genutzt und wer, statt sich im Weiterbildungs-Web zu bilden, beim Surfen den nächsten Urlaub geplant hat.

Bei der Prüfung, in welchem Umfang eine Verwendung dieser Daten zulässig ist, ist zu beachten, dass spezielle Rechtsvorschriften des Bundes vorrangig vor den Vorschriften des BDSG sind. Allerdings gehen sie nur insoweit vor, als sie entsprechende bereichsspezifische Regelungen enthalten, fehlen diese, gilt wieder das BDSG ...

Für den Bereich E-Learning gelten *vorrangig*:

(1) Das *Telekommunikationsgesetz* (TKG) des Bundes, das die *Netze* regelt;

2... Johann Bizer: Die dienstliche Telekommunikation unter dem Schutz des Fernmeldegeheimnisses; in: DuD 25/01

dazu werden im Teil elf das Fernmeldegeheimnis, der Datenschutz und insbesondere die Verwendung von Bestands-, Verbindungs- und Abrechnungsdaten behandelt. Eine zentrale Vorschrift ist § 85 Abs. 2 TKG: »Zur Wahrung des Fernmeldegeheimnisses ist verpflichtet, wer geschäftsmäßig Telekommunikationsdienste erbringt, oder daran mitwirkt.« Damit fällt – außer der unstrittigen privaten– *auch die Nutzung der dienstlichen Telekommunikation* durch Beschäftigte unter das Fernmeldegeheimnis...²! Die Konsequenzen sind:

- Verbindungs- und Abrechnungsdaten dürfen nur zum Abrechnen und zum Zweck der Aufdeckung von Störungen und Missbräuchen erhoben und verwendet werden.
- Eine Inhaltskontrolle – zum Beispiel Lesen einer E-Mail – ist unzulässig.
- Hiervon abweichende Regelungen in *Betriebsvereinbarungen* sind unzulässig.

(2) Die Regelung der *Dienste*; hier haben sich Bund und Länder über die Zuständigkeit der Gesetzgebung gestritten. Ergebnis ist ein ›Kompromiss‹. Für die *Teledienste* machte der Bund die Vorschriften (*Teledienstegesetz [TDG]* und *Teledienstedatenschutzgesetz [TDDSG]*) und für die *Medien Dienste* wurden fast gleichlautende Vorschriften im *Medien Dienste-Staatsvertrag (MDSV)* geschaffen.

Geregelt werden zum Beispiel die Verwendung von Bestands-, Nutzungs- und Abrechnungsdaten. Beispiel: »Zu löschen hat der Diensteanbieter Nutzungsdaten frühestmöglich, spätestens unmittelbar nach Ende der jeweiligen Nutzung, soweit es sich nicht um Abrechnungsdaten handelt« (§ 6 Abs. 2 Nr. 1 TDDSG).

(3) Geht es um das *Recht über die Inhalte* richtet sich die Zulässigkeit der Verwendung wieder nach den Vorschriften des *BDSG* und das sagt zum Beispiel aus, dass diese durch eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung geregelt werden kann – zum Beispiel der Zugriff auf und die Nutzung von Testergebnissen.

Ein genaueres Ausloten, welche gesetzlichen Schranken für Verwendung und Auswertung und welche Regelungs-

möglichkeiten auf der betrieblichen Ebene bestehen, sprengt den Rahmen dieses Beitrags und folgt in einer späteren cf-Ausgabe.

Gestaltungsfeld: Evaluation und Controlling

Entscheidend für den dauerhaften Erfolg von E-Learning-Maßnahmen ist eine Bewertung (= Evaluation), ob das betrieblich eingesetzte E-Learning überhaupt erfolgreich ist.

Bildungs-Evaluation ist ein heikles und umfangreiches Thema, das selbst unter Experten sehr umstritten ist. Die Meinungen reichen von der Entwicklung hochkomplexer Evaluations-Szenarien bis zum völligen Verzicht auf jegliche Überprüfung.

Evaluation kann den gesamten Bildungsprozess begleiten oder nur am Ende stattfinden. Sie kann die Zufriedenheit der Lernenden erheben, den Lernerfolg mit integrierten Tests abfragen, in persönlichen Gesprächen Lernprobleme identifizieren und Rückmeldungen geben, den Lernerfolg in nachgelagerten Werkstatt-Gesprächen oder Befragungen erforschen oder sie kann vorgegebene Ansprüche mit konkreten Ergebnissen abgleichen. Und letztlich kann Evaluation auch die Qualität der Strategie, den Kostenrahmen und den Projektverlauf einbeziehen ...

Welche Elemente der Evaluation und des Controllings für welches Projekt angemessen sind, kann hier nicht bestimmt werden. Jedoch ist es für alle Beteiligten wichtig zu sehen, dass mit der Festlegung von Evaluations- und Controlling-Methoden, von Fragestellungen, Kriterien und Kennziffern schon im vornherein festgelegt wird, was später über Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheiden wird.

Leitfragen für die unterschiedlichen Bewertungsebenen sind beispielsweise:

- Werden die Projektziele erreicht und der Projektrahmen eingehalten?
- Stimmt die strategische Richtung des E-Learning?
- Wird der Kostenrahmen eingehalten?

- Wie wird E-Learning genutzt? Welche Nutzungsbarrieren sind vorhanden?
- Gibt es Probleme, Konflikte, Ablehnung, Ärger bei den Teilnehmenden?
- Funktioniert die Verzahnung von Arbeit und Lernen?
- Gibt es zusätzlichen Unterstützungsbedarf für die verschiedenen Beteiligten?
- Erreichen die E-Lernenden ihre Lernziele, gelingt es ihnen, sich die Inhalte anzueignen?
- Wirken sich die E-Learning-Angebote auf die Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsqualität aus?

Aus Sicht der Interessenvertretung muss dabei vor allem geregelt werden, dass ...

- ... während der Einführungs- und Nutzungsphase Evaluation und Controlling überhaupt stattfinden,
- ... der Betriebsrat Einfluss auf das Evaluations- und Controlling-Design hat,
- ... klare Verantwortlichkeiten bestehen,
- ... die Ergebnisse zu einem Verbesserungsprozess führen.

Arbeitgeber und Betriebsrat haben E-Learning zu fördern!

NEIN, SO LAUTET KEIN BESCHLUSS und kein Gesetz – auch wenn die Überschrift des vorangegangenen Artikels (ab Seite 9) ein wenig danach klang ... Aber: Arbeitgeber und Betriebsrat haben allein schon durch das Betriebsverfassungsgesetz eine Reihe von Aufgaben, die sie verpflichten, sich zum Beispiel intensiv um betriebliche Bildung und Beschäftigungssicherung zu kümmern. Und in diesem Zusammenhang sollten sie natürlich auch die Chancen und Risiken von E-Learning-Projekten abzuschätzen (siehe dazu den info-Kasten rechts).

Der Betriebsrat kann Anstöße geben ...

Wenn sich ein Gremium mit den Potenzialen des E-Learning beschäftigt hat und zu dem Ergebnis gekommen ist, dass Beschäftigte und Unternehmen davon profitieren könnten, hat es auch die Möglichkeiten, selbst aktiv zu werden und eigene Anstöße zu geben.

Der Betriebsrat kann generell Maßnahmen, die dem Betrieb und der Belegschaft dienen, beim Arbeitgeber beantragen. Dazu gehören zum Beispiel alle im info-Kasten rechts genannten Bereiche. Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, solche Anregungen dann auch umzusetzen, aber er muss sich zumindest ›ernsthaft mit ihnen beschäftigen‹ (siehe § 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG).

Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber auch Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durch-

E-Learning und Mitbestimmung

Aufgaben für Betriebsräte aus dem Betriebsverfassungsgesetz

■ § 75 Abs. 2

Schutz und Förderung der freien Entfaltung der Persönlichkeit

Dazu gehören: umfassende Kompetenzentwicklung, Datenvermeidung und -sparsamkeit, Zweckbindung der Daten und Auswertungen.

■ § 75 Abs. 2

Förderung der Selbstständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen

Dazu gehören: Abschätzen und testen, ob und welche E-Learning-Möglichkeiten selbstständiges Lernen, Kompetenzentwicklung, gemeinsames Problemlösen, Teilen von Wissen unterstützen.

■ § 96

Förderung der Berufsbildung

Dazu gehören Fragen wie: Welche Qualifikationen werden im Unternehmen benötigt? Welche Interessen haben die Beschäftigten? Wie lassen sich diese Ziele erreichen? Welche sinnvolle Rolle kann E-Learning dabei haben?

■ § 80 Abs. 1 Nr. 8

Förderung und Sicherung der Beschäftigung

Dazu gehören Themen wie: Stärkung der Wettbewerbspotenziale, Kundenbindung, lernende Organisation.

■ § 80 Abs. 1 Nr. 1

Überwachung der Durchführung geltender Gesetze und Vorschriften

Dazu gehört die Frage: Werden bei geplanten oder durchgeführten E-Learning-Projekten Mitbestimmungsrechte, Datenschutzgesetze und Arbeitsschutzvorschriften u.ä. eingehalten?

■ § 80 Abs. 1 Nr. 2 a und § 75 Abs. 1

Förderung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, Überwachung der Gleichbehandlung

Fragen dazu: Lässt sich das ›Gleichstellungsthema‹ am Beispiel E-Learning diskutieren und verwirklichen? Welche Vorgehensweisen bei einer E-Learning-Einführung unterstützen dieses Prinzip?

■ § 80 Abs. 1 Nr. 2 b und § 96 Abs. 2

Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit

Beachten: E-Learning zu Hause kann die hier geforderte Balance erleichtern, soweit die Rahmenbedingungen geklärt und geregelt sind.

■ § 80 Abs. 1 Nr. 4

Förderung der Eingliederung Schwerbehinderter

Beachten: Erforderlich dafür ist eine barrierefreie Gestaltung.

■ § 75 Abs. 1 Nr. 2, § 80 Abs. 1 Nr. 6, § 96 Abs. 2

Schutz vor Benachteiligung und Förderung älterer Arbeitnehmer

Bitte beachten: Die Eigenschaft von E-Learning, dass beim Lernen der Lernprozess und das Tempo vom Nutzer bestimmt werden kann, kann dieses Ziel unterstützen; aber auch hier sind Barrieren der Nutzung zu erkennen und auszuräumen.

führung machen (§ 92 Abs. 2 BetrVG). Dabei kann er Anstöße für eine zukunfts-orientierte Entwicklung geben, insbesondere für eine strategische und arbeitnehmer-orientierte Personalplanung und -entwicklung, natürlich unter Einbeziehung der E-Learning-Möglichkeiten.

kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere auch die Qualifizierung der Arbeitnehmer (z.B. durch E-Learning) zum Gegenstand haben. Der Arbeitgeber hat diese Vorschläge dann mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber

Zunächst die bekannte Mitbestimmung bei der »Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen« (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Auch bei der Nutzung von E-Learning entstehen natürlich Daten über den Zeitpunkt der Nutzung, über den Bearbeitungsstand und den Lernerfolg bis hin zu Testergebnissen. Aus diesem Grund gilt für E-Learning von Anfang an das Mitbestimmungsrecht.

»Hat der Arbeitgeber Maßnahmen geplant oder durchgeführt, die dazu führen, dass sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen, so hat der Betriebsrat bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen« (§ 97 Abs. 2 BetrVG). Mit dieser Neuregelung kann der Betriebsrat nicht nur bei der Einführung von Berufsbildungsmaßnahmen mitbestimmen, er kann auch von sich aus Qualifizierungsmaßnahmen verlangen, wenn er erkennt, dass sich Tätigkeiten verändern und mit den herkömmlichen Mitteln und Kenntnissen nicht mehr zu bewältigen sind.

Bezogen auf E-Learning ergeben sich drei interessante Aspekte:

(1) Führt der Arbeitgeber E-Learning durch, wird dies häufig den Grund haben, Beschäftigte für veränderte Tätigkeiten zu befähigen, zum Beispiel für die Benutzung des Intranet. In einem solchen Fall ist die E-Learning-Einführung mitbestimmungspflichtig.

(2) Der Betriebsrat kann auch selber zur Beseitigung von Qualifikationsdefiziten eine Einführung von E-Learning fordern – und zwar immer dann, wenn dies durch Veränderungen in den Tätigkeiten begründet ist.

(3) Der Betriebsrat kann eine geplante E-Learning-Einführung selbst als eine Maßnahme betrachten, durch die Tätigkeiten verändert werden und die die Lernenden, die Trainer, die Personal-

E-Learning ist dann mitbestimmungspflichtig, wenn es eingeführt wird, um Beschäftigte für veränderte Tätigkeiten zu qualifizieren – das bedeutet: Initiativrecht.

Der Arbeitgeber hat auf Verlangen des Betriebsrats den *Berufsbildungsbedarf* zu ermitteln und mit ihm Fragen der Berufsbildung zu beraten. Hierzu kann der Betriebsrat Vorschläge machen (§ 96 Abs. 1 BetrVG). Berufsbildung umfasst dabei betriebliche, überbetriebliche und außerbetriebliche Aus-, Weiter- und Fortbildung, Umschulungen und sonstige Bildungsmaßnahmen aller Arbeitnehmer des Betriebs.

Systematisch geschieht dies durch den Vergleich einer Ist-Analyse mit einem Soll-Konzept, das sowohl den langfristigen Qualifikationsbedarf des Unternehmens als auch die individuellen Bildungsinteressen der Arbeitnehmer umfassen sollte. Für die Erhebung des Qualifikationsbedarfs gibt es ganz unterschiedliche Herangehensweisen, von eher technisch-quantitativen Abgleichen bis zu qualitativen Erhebungen unter Einbeziehung von Team- oder Gruppengesprächen. Entscheidend ist, dass die Bedarfsermittlung und die Beratung über die Berufsbildung auf Verlangen des Betriebsrats erfolgen – der Arbeitgeber braucht das nicht von sich aus anzugehen.

Mehr als nur ein Antrags- und Beratungsrecht ist das neu ins Betriebsverfassungsgesetz aufgenommene Vorschlagsrecht zur Beschäftigungssicherung (§ 92 a BetrVG). Der Betriebsrat

ber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, muss er dies begründen (in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern schriftlich). Zu den Beratungen kann auch ein Vertreter des Landesarbeitsamts hinzugezogen werden.

... und er kann sie durchsetzen!

Bei den gerade beschriebenen Möglichkeiten hängt der Erfolg entscheidend vom Verhandlungsklima und von der Bereitschaft des Unternehmers ab, die Vorschläge des Betriebsrats aufzugreifen und umzusetzen. Aber der Betriebsrat hat auch »stärkere« Handlungsmöglichkeiten.

Denn bei allen mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten muss sich der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat einigen (sonst kann er seine Maßnahme nicht durchführen). Dabei muss der Betriebsrat nicht auf entsprechende Pläne des Arbeitgebers warten, er kann in solchen Mitbestimmungsangelegenheiten auch selber aktiv werden und die Beschäftigung damit einfordern (Initiativrecht).

Kommt es bei einer solchen Initiative des Betriebsrats zu keiner Einigung, muss die Einigungsstelle eingeschaltet werden. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung – so weit, so klar.

Im Zusammenhang mit E-Learning hat der Betriebsrat nun folgende Initiativ- oder Mitbestimmungsrechte:

entwickler und Führungskräfte vor Aufgaben stellt, denen sie mit den üblichen Kenntnissen nicht gewachsen sind (siehe den Abschnitt ›Lernen fürs E-Learning‹ ab Seite 17).

So betrachtet kann der Betriebsrat alle unterstützenden Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. zur Selbstlern-, zur IT- und Medienkompetenz und zur didaktischen Qualifizierung von Tutoren und Ansprechpersonen) im Rahmen seiner Mitbestimmung einfordern und im Falle des Falles in der Einigungsstelle entscheiden lassen.

Der § 98 BetrVG hat sich nicht geändert. Er sichert dem Betriebsrat die Mitbestimmung bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung, bei der Auswahl der Ausbilder und Tutoren und auch bei der Auswahl der Teilnehmenden. So muss sich der Arbeitgeber zum Beispiel mit dem Betriebsrat über Inhalte, Umfang und Reichweite von E-Learning-Angeboten einigen, ebenso über die Frage, welche Gruppe welches Wissen erarbeiten soll, über die Art der Vermittlung (= Didaktik, siehe auch den folgenden Artikel ab Seite 25), über die Dauer und Lage der Lerneinheiten oder über Prüfungen und Zertifikate. Und immer, wenn es keine Einigung gibt, kann die Einigungsstelle angerufen werden und entscheiden.

Auch die Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG bei Fragen der Ordnung des Betriebs (Thema: Lernkultur), bei der Regelung der täglichen Arbeitszeit nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG sowie bei der Ausgestaltung des Gesundheitsschutzes nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG geben dem Betriebsrat weitere durchsetzbare Gestaltungsmöglichkeiten bei den Lernbedingungen.

Betriebsvereinbarung oder nicht?

DER ARBEITGEBER KANN E-Learning nur mit Zustimmung des Betriebsrats einführen und anwenden – so lässt sich der vorangegangene Abschnitt zusammen-

fassen. Das heißt aber noch nicht zwingend, dass eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden muss. Aus folgenden Gründen ist dies aber sinnvoll:

- Qualifizierung unterstützt die Weiterentwicklung der Beschäftigten und trägt zur Zukunftssicherung des Betriebs bei – diese Bedeutung kann durch eine Betriebsvereinbarung unterstrichen werden.
- Qualifizierung bewirkt keine Wunder, vieles hängt von der Ausgestaltung und den Rahmenbedingungen ab – eine Betriebsvereinbarung kann die Erfolgsfaktoren aber festlegen.
- Verhandeln und Ausformulieren einer Betriebsvereinbarung zwingen dazu, dass sich die Verhandlungspartner mit dem Thema auseinandersetzen, die damit verbundenen Ziel- und Wertvorstellungen diskutieren sowie die einzuhaltenden betrieblichen Prozesse, Aufgaben und Zuständigkeiten festlegen und beschreiben.
- Veränderungen, wie zum Beispiel neue Formen des Lernens, können Unsicherheit erzeugen – hier kann die Betriebsvereinbarung einen sicheren Rahmen für Experimente und offene Prozesse schaffen.
- Eine Betriebsvereinbarung vereinfacht den Abstimmungsaufwand, weil dadurch nicht mehr für jeden mitbestimmungspflichtigen Einzelfall die Zustimmung des Betriebsrats eingeholt werden muss.
- Die Regelungen einer Betriebsvereinbarung gelten unmittelbar und zwingend, das heißt, sie brauchen nicht noch einmal extra Bestandteil der Arbeitsverträge zu werden und können auch nicht durch andere Absprachen verschlechtert werden.

Welche Themen eine E-Learning-Vereinbarung enthalten sollte, hängt davon ab, wie die betriebliche Ausgangssituation ist, welchen Stellenwert betriebliche Weiterbildung hat, wie umfangreich die geplanten Veränderungen sind, welche Themen bereits in anderen Vereinbarungen abgedeckt sind, welche Ziele und Leitbilder der Betriebsrat mit dem Thema verbindet. Gestaltungsbereiche, Regelungsthemen und -ideen sind in

den Beiträgen dieses Schwerpunktheftes sicher reichhaltig zu finden. Ein Vereinbarungsbeispiel findet sich auch in CF 10/02 ab Seite 9 (›E-Learning kommt‹).

Die Erarbeitung der Kernpunkte kann und sollte ähnlich wie die eigene Rollenklärung in moderierten ›Werkstatt‹-Gesprächen erfolgen. Die Ausarbeitung der Regelungsthemen sollte zumindest bei größeren Gremien einem Ausschuss oder einer Arbeitsgruppe übertragen und projektmäßig organisiert werden. Fühlt sich das Gremium nicht ausreichend kompetent für die Materie E-Learning, kann es Unterstützung in Form von Schulung und sachverständiger Beratung/Prozessbegleitung in Anspruch nehmen.

Der ›elektrische Lerner‹

SPÜLMASCHINEN ÜBERNEHMEN die langweilige Aufgabe des Geschirrspülens und ersparen einem so die Mühe, es selber tun zu müssen. Videorekorder sehen sich langweilige Fernsehprogramme an, und ersparen einem so die Mühe, sie selber ansehen zu müssen. Diesen Gedanken fortsetzend erfand der Schriftsteller Douglas Adams den ›elektrischen Mönch‹. Der glaubt stellvertretend für seinen Besitzer gewisse Dinge und ersparen ihm damit, was allmählich zu einer immer beschwerlicheren Aufgabe wird: nämlich alle Dinge zu glauben, die zu glauben die Welt von einem erwartet. ...³

Genauso nützlich könnte die Erfindung des ›elektrischen Lerners‹ sein, der für einen die Dinge lernt, die zu wissen die Welt von einem erwartet. Eigentlich ist er sogar schon erfunden: Als ›virtuelle Agenten‹ oder ›Avatare‹ bewegen sie sich stellvertretend durch Lernportale und Wissensdatenbanken, nehmen dem Benutzer konkrete Lernarbeiten ab und können sogar dazu lernen. Nur der

3... Douglas Adams:
Der elektrische Mönch;
Verlag Rogner & Bernhard
(bei Zweitausendeins) 1988



E-Learning

Erfolg – das Ersparen der Lernmühe (und des Spaßes am Lernen) – ist nicht so gut sichtbar wie bei Spülmaschine und Videorekorder ...

An den Artikeln auf den Seiten 9 bis 26 haben mitgearbeitet, gelernt und geforscht: Ulrich R. Buchholz, Nils Haagen, Roya Juki und Dr. Gabriele Unkelbach-Romussi (Technik & Leben e.V., Bonn), Petra Gunzenhäuser und Charlotte Mickler (ABF e.V., Berlin) sowie Dr. Uwe Stieglitz, Mannheim. Technik & Leben und ABF schulen, beraten und begleiten Betriebs- und Personalräte bei der Einführung neuer Techniken im Betrieb, bei Umstrukturierungen und insbesondere bei Mitbestimmung, Gestaltung und eigener Nutzung neuer Medien/E-Learning-Konzepte. Kontakt: Technik & Leben, Bonner Talweg 33–35, 53113 Bonn, fon 02 28-26 24 03, fax 02 28-24 13 52; tul@technik-und-leben.de, www.technik-und-leben.de; Arbeit, Bildung und Forschung, Habelschwerdter Allee 45, 14195 Berlin, fon 030-83 85 11-50, fax 030-83 85 11-53, abf@abfev.de, www.abfev.de



Zum Weiterlesen und Stöbern

Arbeitsrecht im Betrieb; Schwerpunktheft
›Ausbildung und Qualifizierung‹ 11/02

A. Back, O. Bendel, D. Stoller-Schai: E-Learning
im Unternehmen / Grundlagen, Strategien,
Methoden, Technologien; orell füssli 2001

H. v. Hentig: Der technischen Zivilisation ge-
wachsen bleiben; Beltz 2001

A. Hohenstein, K. Wilbers, K. (Hrsg.): Handbuch
E-Learning; Fachverlag Deutscher Wirtschafts-
dienst 2001

OnForTe: Basisinformation Telelearning 2000

E. Severing u.a.: Betriebliche Bildung via
Internet /Konzeption, Umsetzung und Bewer-
tung; Verlag Hans Huber 2001

TBS NRW (Hrsg.): Lernen in Netzen / EDV-
gestützte Lernformen und ihre betriebliche
Gestaltung; Heft 45/00

TBS NRW (Hrsg.): eBusiness – arbeitsorientier-
tes Leitbild und Gestaltungsfelder; Heft 58/02

Internet-Fundstellen:

www.multimedia-arbeitswelt.de/

*Portal zur sozialverträglichen Nutzung von
Internet und Multimedia*

www.global-learning.de

*unter: ›Roundtable – E-Learning im betrieb-
lichen Alltag‹*

www.e-learning-magazin.de/

*Online-Zeitschrift rund um E-Learning, ein
Angebot des Verlags managerSeminare*

www.managerseminare.de

*hier: E-Learning-Lexikon der Zeitschrift
›Managerseminare‹*

www.einfach-fuer-alle.de/

*Internet-Forum der Aktion ›Mensch für eine
barrierefreie Nutzung des Internets‹*