



2014, XV, 393 S. 136 Abb.



N. Graf (Hrsg.)

### **Innovationen im Personalmanagement**

Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen

- ▶ **Innovative Ansätze im Personalmanagement: von einer Fachjury zusammengestellt, praxiserprobt und wissenschaftlich bewertet**
- ▶ **Neue Wege im Recruiting und in der Personalentwicklung**
- ▶ **Ungewöhnliche Ideen für mehr Erfolg im HR-Management**

Dieses Werk stellt erstmals herausragende und ungewöhnliche Innovationen im Personalmanagement vor. Verantwortliche im Bereich Human Resources müssen immer kreativer werden, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen und sich als strategischer Partner zu positionieren. Daher ist es notwendig, über neue Entwicklungen im Recruiting, der Personalentwicklung und dem HR-Management allgemein auf dem Laufenden zu bleiben und Relevantes umzusetzen. Personalverantwortliche, Geschäftsführer, Berater, Studenten und Start-Ups erfahren, was sich im Personalmanagement tut und wie sie die neuen Entwicklungen für sich nutzen können.

#### **Beitrag:**

**Frank Stefan Ali:** Mobile Learning mit der E-Plus TRAININGSAKADEMIE, Mai 2014

#### **Zusammenfassung**

Applikationen (Apps) für das mobile Internet sind aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Selbstlernen auf mobilen Endgeräten wie Tablet PCs oder Smartphones ist nicht nur möglich, sondern auch in Schul- und Erwachsenenbildung sehr gefragt. Je nach Anbieter stehen native Applikationen in den App Stores der jeweiligen Betriebssysteme oder Anwendungen über sogenannte Lern Management Systeme (LMS) zur Verfügung. Die TRAININGS-App der E-Plus Gruppe ist eines der ersten Beispiele, das bereits im Jahr 2011 mobiles Lernen im Unternehmenskontext eines Mobilfunkanbieters ermöglichte. Diese innovative Entwicklung entstand aus einem sehr konkreten Unternehmensbedarf im Bereich der Informationsbeschaffung und des Lernens im Einzelhandel. Ort und Zeit im Zusammenhang mit täglich neuen, erklärungsbedürftigen Vertriebsprodukten waren hier die limitierenden Faktoren, die eine neue Lern-Lösung für die Mitarbeiter und Partnerunternehmen in den bundesweiten BASE Shops erforderten. Die Notwendigkeit auf Seiten der Lerner war für das Team der TRAININGSAKADEMIE die Triebfeder, das Angebot an schon existierenden Online-Trainings sowohl inhaltlich-didaktisch, als auch medial und technologisch weiterzuentwickeln. Diese Dynamik setzte sich auch nach der Einführung der TRAININGS-App fort. Die konsequente Weiterentwicklung des mobilen Lernens für den stationären Mobilfunkeinzelhandel ließ sukzessive ein diskursives, interaktives Lernforum entstehen. Durch die Vermittlung von Fach- und Vertriebs-Know-how auf einfachem, nutzerorientiertem und mobilem Wege konnten vor allem in den Bereichen Vertriebspartnerbindung und -entwicklung mit geringem personellen und budgetären Aufwand vertriebliche Erfolge nachgewiesen werden. Hier erwies sich die E-Plus Gruppe als Vorreiter und belegte beim bundesweiten HR Innovation Slam im Jahr 2011 den zweiten Platz.

## 1. Einleitung

Das Ziel des zugrunde liegenden Mobile-Learning-Konzepts war es, Lernen weniger abhängig von Zeit und Ort möglich zu machen. Insbesondere die eigenen Shop-Mitarbeiter und die Mitarbeiter der Partnerunternehmen im Einzelhandel galten als Zielgruppe für eine mobile Lernlösung. Das Ergebnis: Die TRAININGS-App, eine native Applikation für Smartphones, über die kurze und kurzweilige Lernmodule absolviert werden können. Derartige Mikrolearningeinheiten – didaktisch entsprechend aufbereitet – zeigten sich als bestgeeignetes Mittel, in kurzer Zeit Wissen und relevante Inhalte zu vermitteln.

### *Die Ausgangssituation: E-Learning bei der E-Plus Gruppe*

Die Nutzung von E-Learning Inhalten, beispielsweise in Form von Web Based Trainings (WBTs) oder Lernvideos mit Quiz, ist bei der E-Plus Gruppe bereits seit 2006 gelebte Praxis der Informationsvermittlung und Weiterbildung im Vertrieb. Die Online-TRAININGSAKADEMIE, das LMS der E-Plus Gruppe, nutzen gegenwärtig sowohl Mitarbeiter aus Verwaltung und Vertrieb, als auch externe Vertriebspartner und Dienstleister. Neben zyklischen Pflichtthemen wie Arbeitssicherheit und Datenschutz bietet der Online-Trainings-Katalog vertriebsrelevante Inhalte zu Tarifen und Optionen, Verkaufen und Kommunikation sowie Prozessen und Systemen. In regelmäßigen Abständen wird die Teilnahme für circa 400 Vertriebspartner, sogenannte Partnershops, prämierelevant. Auch der Launch neuer Tarife und Produkte beinhaltet grundsätzlich begleitende E-Learning-Maßnahmen. Diese werden hausintern durch ein Spezialisten-Team der TRAININGSAKADEMIE konzipiert und produziert. Das Team der TRAININGSAKADEMIE besteht aus acht Mitarbeitern, von denen vier Personen exklusiv die Online-TRAININGSAKADEMIE betreuen. Das Aufgabenportfolio reicht von der fachlichen, technischen und redaktionellen Betreuung des LMS bis hin zur Entwicklung, Produktion und Evaluation von E-Learning Modulen. Dies erfolgt sowohl in Abstimmung mit dem Bedarf interner Fachabteilungen, als auch aus eigener Initiative, beispielsweise als Ergebnis von Evaluierungen.

Die hohe Akzeptanz des Online-Angebots ist dem Nutzer-Feedback und der kontinuierlichen Evaluierung nach auf zwei Aspekte zurückzuführen: Die fachliche und inhaltliche Relevanz mit entsprechendem TransfERNutzen für die Zielgruppe, sowie die authentische Produktion mit E-Plus Mitarbeitern als Darsteller. Neben der zeitlichen Komponente sorgen die spezifische Lerndidaktik mit Mikrolearningeinheiten und das einfache Handling im Produktionsprozess für eine besonders in der dynamischen Mobilfunkbranche notwendige kurzfristige und zügige Realisierung.

Die Online-TRAININGSAKADEMIE hat ca. 7000 aktive Nutzer, die 2011, im Entstehungsjahr der mobilen TRAININGS-App, in Summe ca. 20.000 Teilnahmen an E-Learning-Modulen generiert haben. Somit hat jeder Nutzer im Schnitt an vier Online-Trainings teilgenommen, die er entweder am Desktop oder Smartphone absolviert hat. Im Vergleich dazu beschäftigt die E-Plus Gruppe etwa 20 Trainer, die im gleichen Zeitraum ca. 7.000 Teilnehmer in Präsenztrainings oder Coachings trainierten. Diese rein quantitativen Faktoren lassen zwar keine Rückschlüsse auf einen erfolgreichen Lernerfolg beziehungsweise Lerntransfer zu. Gleichwohl bestätigen die vorliegenden Erfahrungen der E-Plus Gruppe den Ansatz des sogenannten Blended Learnings, der sinnvollen Verknüpfung von Präsenz- und Online-Training (Sauter und Sauter 2002).

### *Lernbedarf im Einzelhandel und Web 2.0*

Die zunehmende Nutzung des Internets via mobiler Endgeräte verändert sukzessive die technischen Rahmenbedingungen, Möglichkeiten und die Erwartungen der Zielgruppe. Diese digitale Welt, das Web 2.0, ist schon lange Realität. Auch im privaten Bereich werden Mails unterwegs bearbeitet oder SMS per WhatsApp in der Bahn oder im Café geschrieben.

Die E-Plus Gruppe steht dabei besonders im Fokus. Denn insbesondere die mobile Datennutzung gehört zum Kerngeschäft des Mobilfunkunternehmens. Und viele Digital Natives arbeiten in unseren Filialen und bei unseren Vertriebspartnern. Sie leben und verkaufen das Web 2.0. Um in allen relevanten Themen up to date zu sein, nutzen sie die Online-TRAININGSAKADEMIE der E-Plus Gruppe.

Im Einzelhandel stößt die Nutzung der Desktop-orientierten Online-TRAININGSAKADEMIE an ihre Grenzen. Denn im Shop besteht ein besonderer Bedarf an Unabhängigkeit vom PC, schnellem Zugriff auf informative Inhalte und kurzen Lernsequenzen. Der Grund dafür ist die Realität des rasanten Tagesgeschäfts mit zeitlich und funktional eingeschränktem Zugriff auf einen stationären PC. Der Computer im Verkaufsraum wird die meiste Zeit für Kundenbelange eingesetzt. Ein

Zweiter befindet sich im Backoffice und auch dieser ist meist im Einsatz. An beiden Orten sind längere, ungestörte Zugriffe nur eingeschränkt möglich. Fazit: Ein einfacher und schneller Zugriff auf E-Learning Module am Desktop-PC ist in vielen Fällen, auch bei kurzen Lernmodulen, nicht immer möglich.

#### *Einführung von M-Learning*

So groß die Chancen auf eine Steigerung des Lerntransfers und eine quantitative wie qualitative Messbarkeit von Trainingserfolg durch die technologische und didaktische Entwicklung geworden sind, so lassen sich doch auch die folgenden Risiken nicht von der Hand weisen.

#### *Nachhaltigkeit und Qualität: Die Falle der Kosteneffizienz*

Der vermuteten oder sogar erwarteten Kostenreduktion der Weiterbildung im Vertrieb durch die Einführung eines Mobile-Learning-Angebots steht ein Kostenfaktor in Form von benötigtem Budget in gleichem oder gar höherem Umfang gegenüber. Denn eine technische Plattform, die mobilen Zugriff mit smarter Usability ermöglicht, muss geschaffen werden, oder das vorhandene System muss erweitert werden. Lernmedien müssen didaktisch auf mobile Anwendungen ausgerichtet, produziert und an Unternehmensinhalte, Corporate Identity sowie Zielgruppen angepasst oder in bestehende Lernsysteme integriert beziehungsweise mit ihnen verlinkt werden. Insbesondere wenn eine bestehende Online-Plattform um einen Zugriff von mobilen Endgeräten ergänzt werden soll, damit die Nutzer über einen einzigen und gelernten Zugang auf die Inhalte zugreifen können, ergeben sich verhältnismäßig hohe Kosten, die den Business-Case auf den ersten Blick nicht überzeugend erscheinen lassen (Michel, Miez-Mangold, 2013). Kostenbeurteilungen sollten über einen längeren Zeitraum betrachtet werden, in dem die qualitative Wertsteigerung der Inhalte und die Nachhaltigkeit des Lernens eine bedeutendere Rolle spielen und belegt werden können. Mögliche finanzielle Einsparungen sagen nichts über die Qualität des Trainingsmediums beziehungsweise der Trainingsart aus. Die Qualität lässt sich besser beurteilen, wenn auch Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit, Lernerfolg und praktische Umsetzbarkeit einbezogen werden. Einen finanziellen Nutzen gibt es nur, wenn dasselbe Lernziel mit weniger Kostenaufwand realisiert wird (Haidar, 2013).

#### *Lernkultur: Die Falle des ubiquitären Informationszugriffs und Lernens*

Allein die Möglichkeit, von überall auf Lerninhalte zugreifen zu können ist noch kein Garant dafür, dass dies auch geschieht. Erforderlich ist hier zuallererst im Unternehmen selbst eine positive und gewollte Lernatmosphäre zu etablieren. Daran schließt sich, neben der benötigten Medienkompetenz und -funktionalität, insbesondere auch die Selbstmotivation und -organisation der Mitarbeiter an (Buchegger, 2006).

#### *Trainingsverständnis: Die Falle der Minimierung von Trainingsaufwand pro Mitarbeiter*

Schließlich bedeutet E- und M-Learning nicht weniger Aufwand auf Trainerseite, sondern vor allem eine intensivere Betreuung und eine individuelle passgenaue Ausrichtung und Abstimmung der Trainingsinhalte. Medien-, Technik- und organisatorische Kompetenz werden benötigt um Fach-, Methoden- und soziale Kompetenzen in diesem Rahmen erfolgreich weiter zu entwickeln.

## **2. Die E-Plus TRAININGS-App – Rahmenbedingungen**

Bei der E-Plus Gruppe erforderte der oben geschilderte mobile Trainingsbedarf im Einzelhandelsvertrieb, den Zugriff auf die News und den Trainings-Katalog der schon vorhandenen Online-TRAININGSAKADEMIE auf mobile Endgeräte anzupassen. „Einfacher“, „schneller“ und „smarter“ waren hier die Schlagworte, die dem Projekt zugrunde lagen. Notwendiges Wissen soll sich genau dann vermitteln und anwenden lassen, wenn es gebraucht wird. Eine vom Portal unabhängige Applikation zu entwickeln wurde in der Konzeptionsphase schnell verworfen. Schließlich sollte weiterhin gewährleistet sein, dass die Nutzer nur über einen Zugangspunkt Inhalte abrufen können, unabhängig von stationären Computern und Mobilfunkempfang. Den strategischen Rahmen für die TRAININGS-App bot die Unternehmensstrategie der E-Plus Gruppe. Bereits 2010 startete die Vermarktung von Smartphones mit inkludierter Internet-Flat. In den Jahren 2011 und 2013 hatte jeder E-Plus Mitarbeiter ein Android-Smartphone erhalten. Somit war hier die Marschrichtung in der App-Entwicklung durch das zugrunde liegende Android-Betriebssystem vorgegeben.

Der Anspruch an die TRAININGS-App war im Kern, ein einfaches Handling zu gewährleisten. Also konnte sie nicht schlicht ein mobiles Abbild der Online-TRAININGSAKADEMIE mit ihren umfangreichen Funktionen sein, sondern sollte nur die wichtigsten mobilen Must-have-Funktionen für die Nutzung am Smartphone beinhalten. Damit ist aus Sicht der Zielgruppe das Haupthindernis für die Nutzung von Online-Trainings beseitigt (Cross, 2007). Denn:

1. Lernen ist zeitlich und auch örtlich flexibel möglich – getreu dem Motto des bedarfsorientierten Lernens: „Neues Wissen dann schnell erlangen, wenn es notwendig ist und gerade passt!“
2. Aktuelle und relevante Themen werden den Lernern zielgruppenspezifisch zur Verfügung gestellt: „Mein Training auf meinem Smartphone!“
3. Sogenannte Mikrolerneinheiten bieten themenspezifische Lernsequenzen zur sofortigen Anwendung. So besteht eine solche Mikrolerneinheit im Bereich „Produkt und Dienste“ aus den Kapiteln „Produktidee, wichtige Produktmerkmale und Transfer in das Verkaufsgespräch!“

Um auch bei der Produktion von Mikrolerneinheiten wissenschaftlich fundiert vorzugehen, kooperiert die E-Plus Gruppe mit dem Medienzentrum der Technischen Universität Dresden. Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Wissenschaft und lerntechnologischer Praxis wurden auf diese Weise intensiviert. So sichert die TRAININGSAKADEMIE die didaktische und technologische Qualität ihrer Mobile-Learning-Inhalte.

#### *Die Entwicklung einer nativen Applikation*

Die TRAININGS-App basiert auf dem Android-Betriebssystem und wurde speziell für die Anforderungen und die Kommunikation mit dem LMS der E-Plus Gruppe entwickelt. Da das eingesetzte LMS, wie viele andere zum Zeitpunkt des Projektes 2011, den Einsatz einer App technisch noch nicht vorsah, entstand ein Pilotprojekt für beide Seiten: Das Mobilfunkunternehmen sowie sein Partnerunternehmen, das das schon bestehende LMS eingeführt hatte und heute noch betreut. In Kooperation konzipierten beide diesen Prototyp, den der LMS-Anbieter anschließend in sein Standardportfolio auch für iOS-basierte Geräte aufnahm. Dennoch gab und gibt es unterschiedliche, in vielen Fällen technologische Hürden zu bedenken und zu überwinden:

1. Viele verschiedene Geräte mit unterschiedlichen Display-Auflösungen beziehungsweise Speicherkapazitäten.
2. Unterschiedliche Betriebssysteme, die mehr oder weniger offen in der technologischen Struktur, Funktionalität und Distribution der Inhalte sind und zudem in regelmäßigen Abständen in neuen Versionen erscheinen.
3. Unterschiedliche Programmiersprachen, die teils kombiniert verwendet oder auch gar nicht von Betriebssystemen unterstützt werden.
4. Die Distribution einer nativen App an die Nutzer mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen.

Einige dieser Aspekte führten auch im Bereich der Anbindung an das LMS kontinuierlich zu technischen Anpassungen und entsprechenden Aufwänden im Bereich der Kosten und der personellen Ressourcen. Mittlerweile existieren LMS, die von Grund auf in ihrer Konzeption eine mobile Version enthalten oder (in Zukunft sicher vermehrt) über Responsive Designs eine ständige Anpassung der verschiedenen Endgeräteversionen überflüssig machen. Zwar war den Verantwortlichen der TRAININGSAKADEMIE schon 2011 bewusst, dass der rasante technische Fortschritt in diesem Gebiet mittelfristig einfachere und kostengünstigere Lösungen möglich machen würde, doch der akute Bedarf im Einzelhandelsvertrieb erforderte sofortiges Handeln.

#### *Die TRAININGS-App und ihre Funktionen*

Als die TRAININGS-App 2011 gelauncht wurde, bot sie im Kern die folgenden Inhalte an. Den Bereich „News“, in dem es Informationen zu neuen Trainings und vertriebsrelevanten Themen gibt und den „Trainings-Katalog“, in dem sich Mobile-Learning-Module auswählen, buchen und bearbeiten lassen. Diese sogenannten Mikrolerneinheiten, oder auch „Learn Nuggets“ (Horizon Report 2011f) wurden technisch und didaktisch speziell für die Smartphone-Nutzung entwickelt und sind so strukturiert, dass die Bearbeitung nicht mehr als zehn Minuten beansprucht. Um dies zu realisieren, werden größere Themenkomplexe in kleine, in sich geschlossene Kapitel inhaltlich aufgebrochen und aufbereitet. Das lässt sich nicht nur für produktspezifische Themen durch die

stets zugrunde liegende Struktur „Produktidee, wichtige Produktdetails und Verkaufsargumente“ realisieren, sondern auch für vertriebsbezogene Themen wie „Kundenansprache“, „Bedarfsanalyse“ oder „Einwandbehandlung“. Darüber hinaus werden in der TRAININGS-App produktspezifische Informationen und Leitfäden für Verkaufsthemen als PDF-Download angeboten. Einmal auf das Smartphone geladen, stehen diese dann auch offline dauerhaft zur Verfügung.

Unter dem Menüpunkt „Trainings“ (Abb. 1) lassen sich die Inhalte starten, zu denen sich Teilnehmer angemeldet haben oder auf die sie obligatorisch gebucht wurden. Da die einzelnen Lernkomponenten für die Dauer der Bearbeitung auf das Smartphone geladen werden, kann der Lerner den eigentlichen Bearbeitungszeitpunkt flexibel und auch ohne Verbindung zum Internet wählen. Die Bearbeitung wird durch ein abschließendes Quiz zertifiziert. Hier ist die Integration üblicher Single- und Multiple-Choice-Fragen aber auch von Lückentexten (Freitext und Dropdown-Feld) möglich. Erst die Auswertung des Quiz und die damit verbundene Statusveränderung sowie der Übertrag in die Bildungshistorie erfordert wieder eine Online-Verbindung. Die Aktualisierung der Bildungshistorie der Nutzer gewährleistet ein transparentes und vollständiges Reporting aller Online-Trainingsmaßnahmen der Unternehmensgruppe.

Mit der TRAININGS-App findet die digitale Unternehmensstrategie der E-Plus Gruppe auch im Bereich der mobilen Angebote für ihre Mitarbeiter – hier konkret in Mitarbeiterentwicklung und -Training – ihre konsequente Fortsetzung. Dies führte im Februar 2014 zum wiederholten Male zur Auszeichnung der Verkaufs- und Serviceleistungen im Rahmen des Deutschen Service-Preises durch das Deutsche Institut für Service-Qualität ([www.disq.de](http://www.disq.de)).



Abbildung 1: TRAININGS-App Inhalte

### *Ein Vorreiter in seiner Einführungsphase*

Die E-Plus Gruppe galt zum Zeitpunkt des Launches – 2011/2012 – mit der TRAININGS-App als Vorreiter. Obwohl Experten diesem Thema für viele Branchen eine zukünftige zentrale Bedeutung beim Online-Lernen zuwiesen, gab es in der Einführungsphase 2011 kaum Best-Practice-Beispiele. Beispielweise beendete die iAcademy – eine Kooperation der Fraunhofer Academy und Ziemann.IT – erst zum Jahresende 2013 ihre Betaphase. In der Mobilfunkbranche war die E-Plus Gruppe sogar der erste Anbieter von Mikrolerneinheiten und einer TRAININGS-App. Die Marktsituation im Jahr 2011 sah wie folgt aus: Insbesondere die berufliche Nutzung von Tablet PCs war auch im Mobilfunkmarkt nur für eine Randgruppe wirklich relevant, Lernen und gezieltes Einholen von auch beruflich relevanten Informationen über das Smartphone wurde im Anbietermarkt noch nicht fokussiert.

Nach dem Friendly-User-Test im Oktober startete die erste Launchphase im November 2011 im internen Vertrieb der E-Plus Gruppe. Dieser wurde im Februar 2012 auf alle Plattformnutzer und somit auf alle externen Vertriebspartner ausgeweitet. Zur Präsentation und Vermarktung der TRAININGS-App für die Zielgruppe der Partnerships und Quality-Partner eignete sich der

zeitgleich stattfindende bundesweite Partnership-Kongress (siehe auch Abb. 3). Den internen Vertriebsmitarbeitern im Einzelhandel wurde das neue Lernmedium über interne Kommunikationsmedien wie das Intranet und den News-Bereich der Online-TRAININGSAKADEMIE sowie im Intranet, durch ein separates Mailing und einen Flyer in den Shops vorgestellt. Die Distribution der TRAININGS-App erfolgt auch heute noch nicht über den Play-Store des Android-Systems, sondern mit Hilfe eines QR-Codes (Abb. 2). Dieser findet sich auf der persönlichen Startseite der Online-TRAININGSAKADEMIE und auf den genannten Verteilungsmedien. Aber auch die Vertriebs-Trainer und -Coaches der E-Plus Gruppe verteilen die APK-Datei bei Bedarf direkt an die Zielgruppe.



Abbildung 2: QR-Code und Anmeldungsscreen TRAININGS-App

#### *Innovation – Technologische und bedarfsbezogene Entwicklungen*

Das Team der TRAININGSAKADEMIE musste technologische Hürden auf Seiten der mobilen Betriebssysteme und des Lern-Management-Systems berücksichtigen, umgehen und meistern. Wird zudem noch die personelle Situation (das Team der Online-TRAININGSAKADEMIE besteht aus vier Personen mit dem in Kapitel 1 beschriebenen Aufgabenspektrum) und die technische Konstellation (die IT-Unterstützung zum Betrieb des LMS ist an einen externen Dienstleister ausgelagert) betrachtet, muss das Projekt TRAININGS-App als besondere Herausforderung verstanden werden.

Die Innovation von damals ist inzwischen bei vielen Anbietern von LMS gelebte Praxis und Alltag. Das Angebot von Providern mobiler Lerninhalte oder Lern-Apps wächst auch heute noch zusehends. Der Ausbau der Mobilfunknetze sowie das stetig schneller werdende mobile Internet macht die Nutzung von Lerninhalten mittels Smartphone und Tablet PC immer attraktiver. Auch aus heutiger Sicht auf die rasante technologische Entwicklung und somit neuen Lösungsmöglichkeiten in den inzwischen ca. vier Jahren privater wie beruflicher Smartphone- und Tablet-Nutzung war die Einführung der nativen TRAININGS-App die richtige Entscheidung. Denn mit ihr hat die TRAININGSAKADEMIE den Strategie-Gedanken der E-Plus Gruppe, als Produktinnovator wahrgenommen zu werden, auch im Trainings- und Weiterbildungsbereich gelebt und unterstützt.

### **3. Die TRAININGS-App im Einsatz**

Die TRAININGS-App wird im gesamten Vertrieb der E-Plus Gruppe eingesetzt. Intern bei ca. 1.400 Mitarbeitern in etwa 400 eigenen Filialen genauso wie bei externen Vertriebspartnern. Letztere zeichnen sich durch eine sehr heterogene Vertriebs- und Unternehmensstruktur aus. Hier wird nach Vertriebspartnerstatus, nach Einzel-, beziehungsweise Mehrfachbetreiberstrukturen sowie nach Flächenmärkten und Shops unterschieden. In absoluten Zahlen sprechen wir von ca. 2.000 aktiven beziehungsweise relevanten Vertriebspartnern mit etwa 4.000 Mitarbeitern. Für das LMS der E-Plus Gruppe und die TRAININGS-App bedeutet dies ca. 3.000 aktive Nutzer.

Die internen wie externen Nutzer greifen jeweils auf einen eigenen Trainings-Katalog sowie auf einen individualisierten News-Bereich zu. Der Trainings-Katalog beinhaltet neben verpflichtenden Online-Trainings-Maßnahmen auch eine hohe Zahl an freiwilligen Lerneinheiten. Neben den in Kapitel 1 beschriebenen Themenbereichen des Online-Angebotes wird für neue Mitarbeiter sowohl der eigenen E-Plus Shops als auch der E-Plus Partnershops ein Leitfaden mit wichtigen Themen

und E-Learning-Modulen für die Onboarding-Phase angeboten. An Vertriebspartner der höchsten Stufe wird quartalsweise eine sogenannte Qualitätsprämie vergeben. Diese berücksichtigt in bestimmten Zyklen auch die Nutzung der Online-TRAININGSAKADEMIE und der TRAININGS-App unter qualitativen und quantitativen Aspekten.

#### *Erfolgsfaktoren bei der Planung und Einführung*

Die Einführung der TRAININGS-App erforderte das passende Zusammenspiel aus technischer Funktionalität, didaktischer Passgenauigkeit und inhaltlicher Relevanz. Darüber hinaus galt es für alle Projektbeteiligten, die Arbeitspakete der einzelnen Projektphasen parallel zu den Aufgaben des Tagesgeschäfts zu koordinieren. Projektleitung und Projektmitarbeiter galten während des Prozesses als Schnittstelle zu den fachlichen Anforderern, dem technischen Partnerunternehmen sowie zum kooperierenden Medienzentrums der TU Dresden.

#### *Technische Funktionalitäten*

Aus Teamsicht der TRAININGSAKADEMIE war dies der herausforderndste und schwierigste Part. Einerseits besteht das Team aus Praktikern in Bezug auf (Online-)Trainingsdidaktik, Trainingsentwicklung und Trainingsumsetzung. Andererseits war die an dieser Stelle benötigte, technologische Expertise noch nicht sehr ausgeprägt. Dieser Sachverhalt ist relevant, denn der IT-Support für das LMS der E-Plus Gruppe ist an einen externen Dienstleister ausgelagert. Gleichzeitig mussten drei verschiedene Gruppen durch das Team der TRAININGSAKADEMIE in diesem Kontext koordiniert werden:

1. Der Hersteller des LMS, der auf Basis des mit dem Team gemeinsam erstellten Pflichtenheftes die TRAININGS-App entwickelte und die Integration in das LMS gewährleisten musste.
2. Das Team des IT-Dienstleisters, welches die Funktionalität von LMS und App und der bestehenden Schnittstellen zu anderen Systemen im Test- und im Live-System umzusetzen hatte.
3. Das Team im Bereich der HR-Systeme bei der E-Plus Gruppe, das in der Personalabteilung bidirektional aktuelle Mitarbeiterdaten verarbeitet. Es stellt wöchentlich aktualisierte Mitarbeiterdaten für das LMS zur Verfügung und erhält ebenso die Daten der Bildungshistorie der Mitarbeiter der E-Plus Gruppe.

Mit Hilfe des Medienzentrums der Technischen Universität Dresden wurde die pädagogische und lerndidaktische Kompetenz in den für die TRAININGSAKADEMIE neuen Themenbereichen „Microlearning“, „Learnnuggets“ und „Mobile-Learning“ erfolgreich auf- und ausgebaut. Das Team etablierte in der Entwicklung von E-Learning-Modulen und somit auch für Mobile-Learning-Einheiten eine eigene Herangehensweise. Sie differenziert und operationalisiert vorgegebene Inhalte und Lernziele. Im nächsten Schritt werden Grob-, Richt- und Feinziele definiert. Diese Systematik erlaubt die Entwicklung didaktisch wie fachlich sinnhafter und unterhaltsamer Mikrolerneinheiten. Zugleich erleichtert sie den verantwortlichen Akteuren die Einhaltung eines Standards mit logischer Stringenz bei Entwicklung und Strukturierung neuer Module (Robes, 2009, 2011). Durch regelmäßige Workshops und Meetings konnten sich so das didaktische Know-how und eine kreative Herangehensweise der Teammitglieder der TRAININGSAKADEMIE kontinuierlich weiterentwickeln.

#### *Die inhaltliche Relevanz*

Die TRAININGSAKADEMIE hatte es sich seit 2010 zum Ziel gemacht, alle vertriebslich relevanten Inhalte online anzubieten. Neben „Tarifen und Optionen“ waren das auch die Themenbereiche „Prozesse und Systeme“ sowie wichtige Aspekte des Verkaufsgesprächs. Für die TRAININGS-App sollte jedoch nicht das gesamte Angebot angepasst und angeboten werden. Aufgrund der inhaltlichen Komplexität und zeitlichen Dauer wurden Online-Trainings des Themenbereichs „Prozesse & Systeme“ weiterhin ausschließlich als Desktop-Variante angeboten. Auch Online-Trainings zu Verkaufsthemen wie bspw. „Kundenansprache“, „Bedarfsanalyse“, „Einwandbehandlung“, „Nutzenargumentation“ und „Abschlussphase“ wurden nicht angepasst oder überarbeitet, da die Inhalte hier passgenau waren und sich nicht optimal für Mobile-Learning-Einheiten eigneten. Zu einzelnen Themenschwerpunkten wie „Einwandbehandlung“ (Video und Animation) oder „Kundenansprache bei Promotions“ (Video) wurden zusätzliche Übungen für mobile Endgeräte

entwickelt. Im Themenbereich „Tarife und Optionen“ herrscht in der Mobilfunkbranche eine konstante Dynamik, sodass neue Produkte und die dazugehörigen Mobile-Learning-Module nicht lange auf sich warten ließen. Mit dem Start der TRAININGS-App konnten bereits neun mobile Lerneinheiten zu neuen Tarifen und fünf Module zu neuen Diensten angeboten werden (Abb. 3).

**HEIMSPIEL 2012**  
OFFIZIELLES STADIONMAGAZIN DES 1. FC BASE

**DER PARTNERSHOP-KONGRESS 2012 AUF EINEN BLICK**  
Der 1. FC BASE stellt sich vor

**BRANDAKTUELL:**  
Finalrunde zum Spieler des Tages des 1. FC BASE

**DIE TRAININGS-APP IST DA!**

Künftig zum **Partnershop-Kongress 2012** und per-sonal zu unserer Strategie „Mobiles Internet für alle!“ gibt es für registrierte Nutzer der Online-TRAININGS-AKADEMIE ab sofort die Möglichkeit, wichtige Online-Trainings auch auf dem Smartphone zu bearbeiten. Den entsprechenden QR-Code findet ihr auf der News-Seite der Online-TRAININGS-AKADEMIE oder am Messe-Stand der TRAININGS-AKADEMIE, hier auf dem Partnershop-Kongress! Wir freuen uns auf Euren Besuch!

Einfach den Code eintragen, Trainings-App downloaden und installieren, fertig! Ein aktueller Appstorename und das Kennwort behalten weiterhin ihre Gültigkeit. Trainings, die ihr mit dem Smartphone durchführt, werden selbstverständlich inklusive Zertifikat in der Schulungsliste der TRAININGS-AKADEMIE aktualisiert. Halbt die Trainings-App auf Dein Handy!

**FOLGENDE ONLINE-TRAININGS BIETET DIE TRAININGS-APP ZUM START AN:**

Tarife	Dienste
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mein BASE plus</li> <li>• Mein BASE internet und Mein BASE zubause</li> <li>• BASE Professional plus 1</li> <li>• BASE Professional plus 2</li> <li>• BASE Professional plus 3</li> <li>• Air VLDBZ</li> <li>• ADAC-Sicherheitsgurten-Tarif</li> <li>• Festnetz to go</li> <li>• myMPVmobile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Content-Markets</li> <li>• FlexCard-Plus</li> <li>• BlackBerry Internet Flat inkl. Live (BIF)</li> <li>• Hardware bei der E-Plus Gruppe</li> <li>• International Roaming</li> </ul>

Abbildung 3: Partnershop-Kongress 2012 - Lernangebot zum Launch der TRAININGS-App

#### 4. Das erste Jahr TRAININGS-App: Ergebnisse und Fazit

Nach erfolgreichem Launch mit viel positivem Feedback auf dem Partnershop-Kongress sollte die TRAININGS-App auch den übrigen Vertriebspartnern und den internen Vertriebsmitarbeitern vorgestellt werden. Gleichzeitig musste die TRAININGS-AKADEMIE die Funktionalität des Mobile-Learning-Angebots sicherstellen, neue Module planen und konzipieren, sowie ein aussagekräftiges quantitatives und qualitatives Reporting konzipieren. Trotz vieler iOS-Nutzer – das Android-Smartphone war erst kurz zuvor an die Mitarbeiter verteilt worden und viele der externen Vertriebspartner hatten iPhones im Einsatz – entwickelte sich die Nachfrage und App-Nutzung positiv. Im Live-Betrieb wurden weitere Mobile-Learning-Module nach dem in Kapitel 3 beschriebenen Prinzip der Themenauswahl entwickelt und produziert.

Die Evaluationsergebnisse der Nutzer waren sehr positiv. Im Mittelwert lagen die für uns wichtigsten Feedbackergebnisse zur Funktionalität und Performance bei 1,5 und die Einfachheit der Bedienung sogar bei 1,3 auf einer Bewertungsskala nach Schulnotenprinzip. Ähnlich gut wurden mit 1,5 auch Inhalt und Aufbereitung bewertet. Überraschende und sehr zufriedenstellende Ergebnisse förderte die Analyse und Auswertung des Nutzungsverhaltens im Jahr 2012 zu Tage:

Buchungsquote LMS vs. TRAININGS-App:	70:30
Abschlussquote Online-Training via LMS:	68%
Abschlussquote Online-Training via TRAININGS-App:	72%
Buchungsquote für freiwillige Trainingsinhalte:	21%
Verhältnis Pflicht- und Freiwillige Trainingsinhalte:	66:34
Steigerung der Online-Nutzung im Vergleich zu 2011:	+14%



Sicherlich war die allgemeine Buchungsquote von Online-Trainings über die TRAININGS-App mit einem Verhältnis von ca. 30:70 deutlich niedriger als die Buchungen über das LMS. Aber die allgemeine Abschlussquote eines Mobile-Learning-Moduls war mit circa 72% höher als bei einem vergleichbaren Desktop-basierten Trainings mit circa 68%. Ebenfalls interessant: Freiwillige Online-Trainings, die über das LMS oder die TRAININGS-App angeboten werden, wurden von ca. 21% aller Plattform-Teilnehmer gebucht. Das Verhältnis zwischen der Anzahl an verpflichtenden und freiwilligen Online-Trainings im gesamten E-Learning-Angebot für den Vertrieb liegt bei 66:34 zugunsten der verpflichtenden Online-Trainings. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass bei neuen Produkten, Diensten oder auch Systemen das Produktmanagement und die Vertriebssteuerung daran interessiert waren, die Inhalte auch online verfügbar zu machen. Des Weiteren wurden alle Vertriebsmitarbeiter zentralseitig auf solche Online-Trainings gebucht und es wurden nachgelagerte Monitorings zur Teilnahmekontrolle durchgeführt. Umso interessanter ist das Ergebnis der Abschlussquote im Vergleich von Desktop-basierten Trainings und Mobile-Learning-Einheiten. Aus quantitativer Sicht sind Pflicht-Module aufgrund ihrer hohen Buchungszahlen mit teilweise mehr als 2.000 Teilnehmern den freiwilligen Modulen mit Buchungszahlen zwischen 100 und 200 Teilnehmern weit überlegen. Unter Berücksichtigung der vergleichbaren Abschlussquote, also unter qualitativen Gesichtspunkten, fällt die Quote zugunsten der freiwilligen Module aus. Denn die hohe Teilnahmequote der verpflichtenden Online-Trainings wird durch Mail-Kommunikation, Kontrolle und Reportings erzeugt. Ein weiterer Beleg für die hohe Akzeptanz des mobilen Angebots: Im Shop-Bereich wurden organisatorische Themen wie Arbeitssicherheit auch via TRAININGS-App angeboten. Hier lag der App-Anteil sogar bei ca. 45%. Insgesamt konnte mit Hilfe der TRAININGS-App die Gesamt-Nutzung von Online-Trainings im Jahr 2012 um ca. 14% gesteigert werden. Durch die Vermarktung zur Einführung der App und die stärkere Kommunikation neuer mobiler Einheiten wurden die Vertriebsbereiche angeregt, selbst mehr Ideen zu neuen Bedarfen zu äußern und Aufträge an das Team der TRAININGSAKADEMIE zu richten. In den Jahren 2011 und 2012 galt das Thema App im Unternehmenskontext generell als Schlüssel zum Erfolg im mobilen Datengeschäft. Dementsprechend traf jegliche App-Entwicklung auch für interne Mitarbeiterzwecke den Nerv der Zeit und das Interesse vieler Kollegen und Partner.

#### *Forschung und Praxiserfahrung*

Zum Projektstart im Sommer 2011 boomte das Geschäft mit dem mobilen Internet und Apps. Im Fokus standen hier Themen wie Information, Unterhaltung und insbesondere das Feld des Gamings. Der Themenbereich Lernen löste sich erst allmählich aus seinem Schwerpunkt der wissenschaftlich-pädagogischen, beziehungsweise technischen Kontexte hin zu praktischen und berufsorientierten Anwendungen. Obwohl zahlreiche Experten (zum Beispiel Johnson et al. 2011) diesem Thema für viele Branchen eine zukünftige zentrale Bedeutung beim Online-Lernen zuwiesen, gab es bis zu diesem Zeitpunkt kaum Best-Practice-Beispiele. Vor allem durch die Unterstützung der Technischen Universität Dresden erhielt die TRAININGSAKADEMIE der E-Plus Gruppe Zugriff auf die bis dato relevante Literatur. In der Folgezeit explodierte die Zahl an Fallstudien, vor allem auch von Seiten der Anbieter (zum Beispiel Cornerstone 2013). Hier war über einen langen Zeitraum die Diskussion über native und meist plattformabhängige Apps sowie browserbasierte HTML-Lösungen relevant. Auch kommerzielle Angebote wurden für die mobile Nutzung angepasst. Hinzu kam ein stetig wachsendes Angebot an nativen Apps in den Stores der Betriebssystemanbieter, die einzelne Facetten des mobilen Lernens aufgreifen, oder spezifische Themen auch zu Vertriebsinhalten anbieten.

#### **5. Weiterentwicklung, Tendenzen und Trends**

Da die Dynamik der technologischen Entwicklung des Mobilfunkmarktes mit der des Marktes von Mobile-Learning-Angeboten inhärent ist, gab es auch bei der E-Plus Gruppe Veränderungen und Entwicklungen in diesem Kontext. Mit der durch die TRAININGS-App überwundenen Hürde des zeitlich und örtlich flexiblen Zugriffs auf Lerninhalte konnte der kontinuierlich steigende Bedarf an Weiterbildung und Qualifikation adäquat gedeckt werden. Aufgrund des wachsenden und komplexer werdenden Mobilfunkangebots im Rahmen der immer stärkeren Nutzung des mobilen Internets sowie neu entstehende Produktwelten stehen Vertriebsmitarbeiter vermehrt vor der Herausforderung: „Wie erkläre ich die Produkt-Komplexität meinem Kunden verständlich und nachhaltig?“ Entsprechend steigt der Trainingsbedarf an. Bis 2014 stieg auch die Zahl interner Vertriebstrainer und -Coaches auf ca. 40 Mitarbeiter (im Vgl. 2011: 20 Mitarbeiter).

Nahezu zeitgleich manifestierte sich zum Jahresende 2012 im Bereich der externen Vertriebspartner die Tatsache, dass sich der Fokus der Trainings- und Coaching-Maßnahmen zur Vertriebsentwicklung mit bis zu 80% der Ressourcen immer stärker auf die eigenen ca. 400 Filialen und ihre Mitarbeiter richtete. Um auch in diesem Vertriebskanal die angestrebten Vertriebs- und Entwicklungsziele zu erreichen und auch neue Vertriebspartner an die E-Plus Gruppe zu binden, besteht hier neben dem etablierten Angebot an Desktop-basierten und mobilen Lernangeboten ein starker Bedarf an Kommunikation und Interaktion. Um die Trainingsquote ohne Ressourcenanhebung in diesem Bereich kontinuierlich zu steigern, entstand die Idee zur Einführung kurzer interaktiver Webinare zu vertriebslich relevanten Themen (Abb. 4). Gleichzeitig sollte der Ansatz des mobilen Lernens aufgrund der in Kapitel 1 beschriebenen Situation im Einzelhandel unbedingt weiterverfolgt werden. Nach Prüfung der Möglichkeiten fiel die Entscheidung zugunsten der Web-Kommunikationsplattform „Adobe Connect“ mit der entsprechenden mobilen Applikation „Adobe Connect Mobile“. Diese Lösung ermöglicht heute die Durchführung interaktiver Webinare auf dem PC, wie auch auf dem Smartphone oder Tablet PC. Die Didaktik der Webinare wurde an drei Eckfeilern ausgerichtet:

1. Aktivierung der Teilnehmer durch direkte Ansprache, Chat, und Feedback
2. Verwendung sinnhafter und abwechslungsreicher Medien. Aufgaben und Übungen zum Lern- und Know-how-Transfer in Form von Animationen, Videos, Quiz und Handouts (Download) zur Nachbereitung
3. Didaktisch sinnvoller und regelmäßiger Medienwechsel

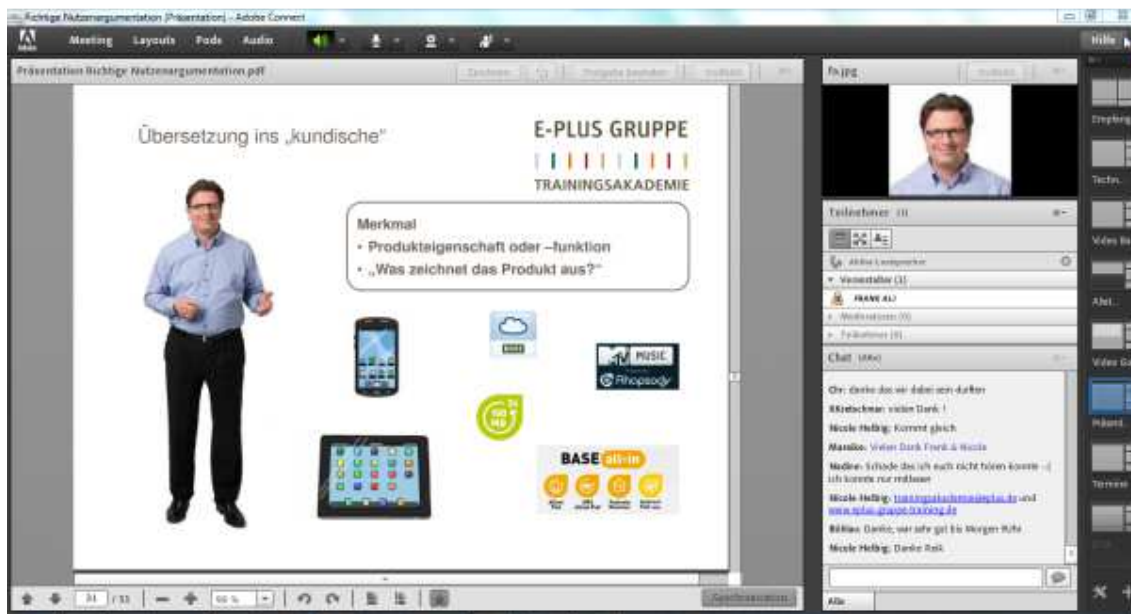


Abbildung 4: Interaktives Webinar für externe Vertriebspartner

Das Ergebnis der dreimonatigen Testphase ab Januar 2013 war überwältigend, so dass dem Rollout ab Mai 2013 nichts mehr im Wege stand. Der Zuspruch der Vertriebspartner und die hohen Anmeldezahlen erforderten sogar das Angebot von Zusatzterminen. Die aktive Teilnahme und Interaktion im Webinar ist auch heute noch sehr rege und übersteigt die ursprüngliche Erwartung. Die Teilnehmer erhalten im Anschluss an jedes Webinar ein Handout und eine Verlinkung zur Aufzeichnung sowie zu weiterführenden Informationen und E-Learning-Angeboten der TRAININGSAKADEMIE und der TRAININGS-App.

Das Feedback der Teilnehmer führte in einer entsprechenden Evaluierung der Testphase und auch dem nachgelagerten Rollout (Mai bis Dezember 2013) zu anonymen Bewertungen von durchschnittlich 1,3 auf einer Skala nach dem Schulnotenprinzip. Erhoben wurde das Teilnehmerfeedback für die Bereiche Praxisbezug der Inhalte, Themengestaltung und Dauer sowie Interaktion und Moderation. Die Stornoquote lag in vielen Fällen unter jener von vergleichbaren Präsenztrainings in diesem Vertriebskanal. Damit bildet dieser Teilaspekt, beziehungsweise diese

Facette des E-Learnings eine ideale Ergänzung der Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen im Vertriebsbereich der E-Plus Gruppe. Abgestimmt mit selektiven Vor-Ort-Trainings und Betreuungsmaßnahmen tragen diese Komponenten in hohem Maße zum Entwicklungs- und vor allem Vertriebs Erfolg der Vertriebspartner in diesem Kanal bei.

### **Literatur**

- Buchegger, B., Krisper-Ullyett, L., Michl, J. & Ortner, J. (2006). Collaborate blended learning. Eine Orientierung für Lehrende, ModeratorInnen und TutorInnen zum Thema: Wie kann ich das E-Medium für Lernprozesse in der Erwachsenenbildung nutzen? In Schriftenreihe der FH Wien. Bd. 42, Wien
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Überblickspapier Consumerisation und BYOD vom 31.07.2013, [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/Download/Ueberblickspapier\\_BYOD\\_pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/Download/Ueberblickspapier_BYOD_pdf.pdf?__blob=publicationFile). Zugegriffen: 04.04.2014.
- Cornerstone on demand (2013): Whitepaper Social Learning, Düsseldorf.
- Cross, J. (2007). Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance. San Francisco: Pfeiffer.
- Haidar, L.: E-Learning rechnet sich, in: Praxis Ratgeber 05/13, wirtschaft+weiterbildung, 05/13, 8.
- Johnson, L. Adams, S. & Cummins, M. (2011): NMC Horizon Report, Austin.
- Michel, L. P. & Miez-Mangold, P. (2013): E-Learning im Mittelstand, Essen/Freiburg.
- Robes, J. (2009): Microlearning und Microtraining: Flexible Kurzformate in der Weiterbildung. In A. Hohenstein, & K. Wilbers (Hrsg.), Handbuch E-Learning: Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis – Strategien, Instrumente, Fallstudien, Köln Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Robes, J. (2011): Learning Nuggets – Wunsch und Wirklichkeit, in: Personalführung 2, 50-53.
- Sauter, A., & Sauter, W. (2002): Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining. Luchterhand, Neuwied
- Schirmer, F. C. (2005): Bildungsnutzen glaubwürdig nachweisen, in Wirtschaft & Weiterbildung 11-12, 22-26.

### **Autor**

Frank Stefan Ali arbeitet seit 2005 unter anderem für die E-Plus Gruppe und ist spezialisiert auf Trainings- und Coachingmaßnahmen im Bereich der Vertriebsentwicklung und Verkaufsoptimierung. Als e-Trainer entwickelt und produziert er WBTs, Lernvideos und führt Webinare zu vertriebsrelevanten Themen durch. Seit 2008 lernen ca. 7.000 interne und externe Nutzer mit der E-Plus TRAININGSAKADEMIE.