

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen

Beiträge des BSC-Ansatzes zur strategischen Verankerung von E-Learning im Unternehmen

Prof. Dr. Andrea Back

Mein Gebiet: Wissensarbeit/er in der Informationsgesellschaft und e-Productivity

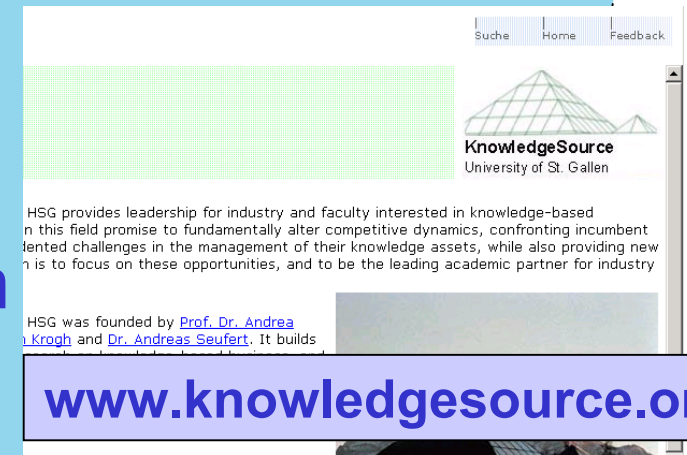
Lernen

Wissen

im Unternehmen



www.learningcenter.unisg.ch



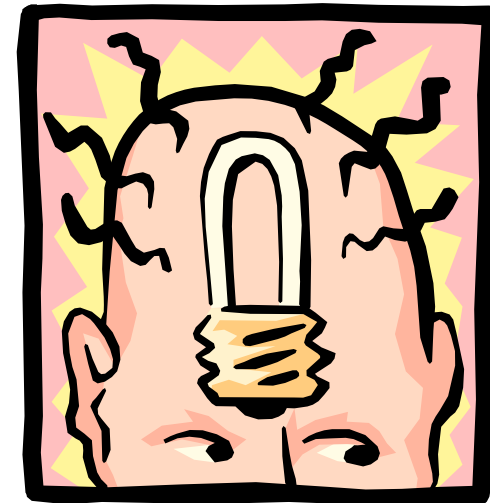
www.knowledgesource.org



Fazit aus Gesprächen von McKinsey mit (Top)- Management über betriebliche Weiterbildung

„Corporate Training ist traditionell geprägt
von Wildwuchs, Intransparenz und
Verschwendung“

(Gillies 2004, S. 93)



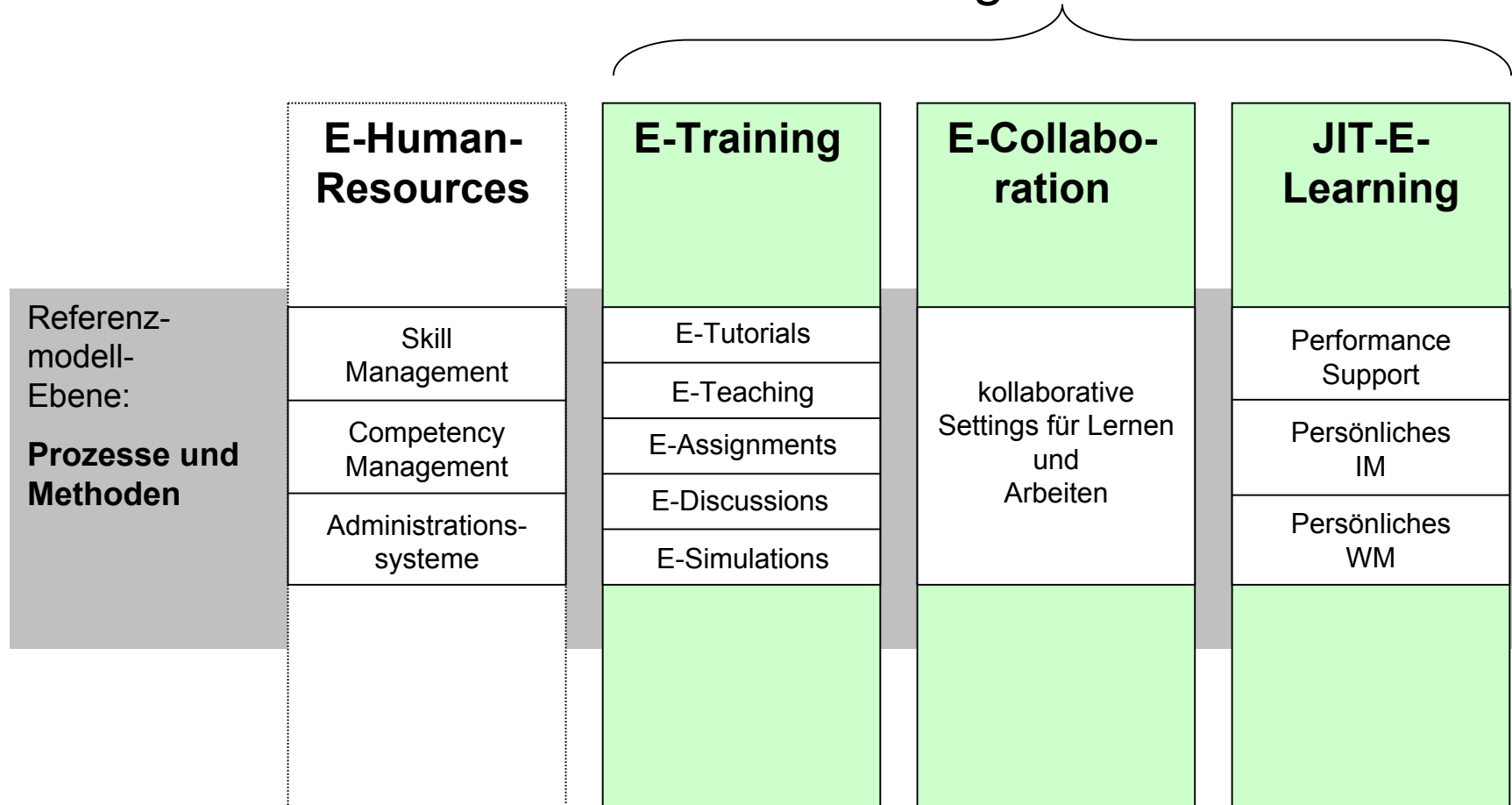
Vorstellung des Artikels in drei Akten und Diskussion

1. Strategisches Verständnis von E-Learning
2. Balanced Scorecard (BSC)
3. Porträt des Fallbeispiels im schriftlichen Beitrag

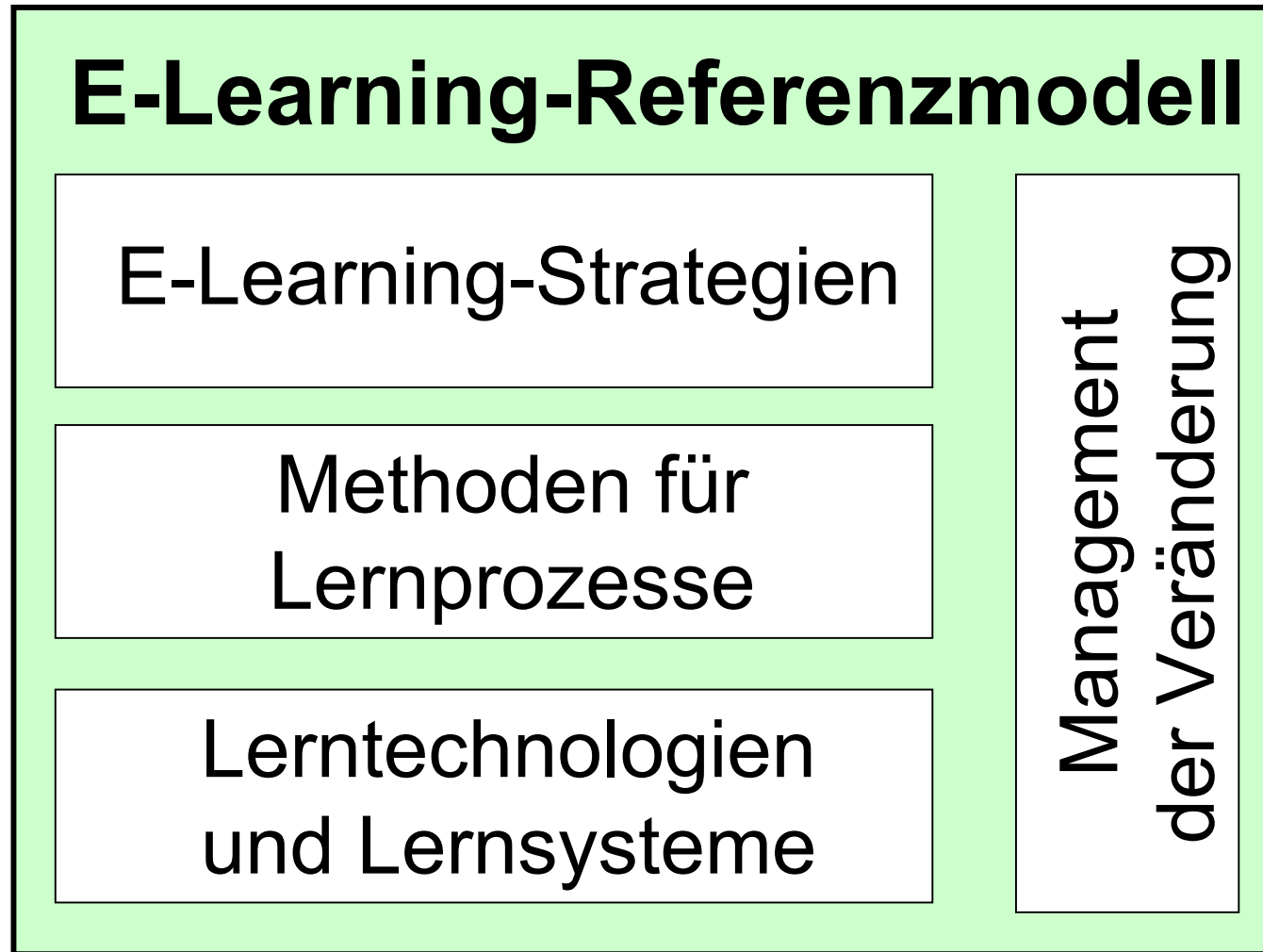
4. Diskussion der Hypothesen:
 - Leistet das der BSC-Ansatz?
 - Sind das die Bedürfnisse in Unternehmen?
 - Erfüllt der BSC Ansatz diese Bedürfnisse am besten?

1. Gestaltungsmöglichkeiten für Lernprozesse mit neuen Medien

Blended Learning Architekturen für Ausbildungsmassnahmen

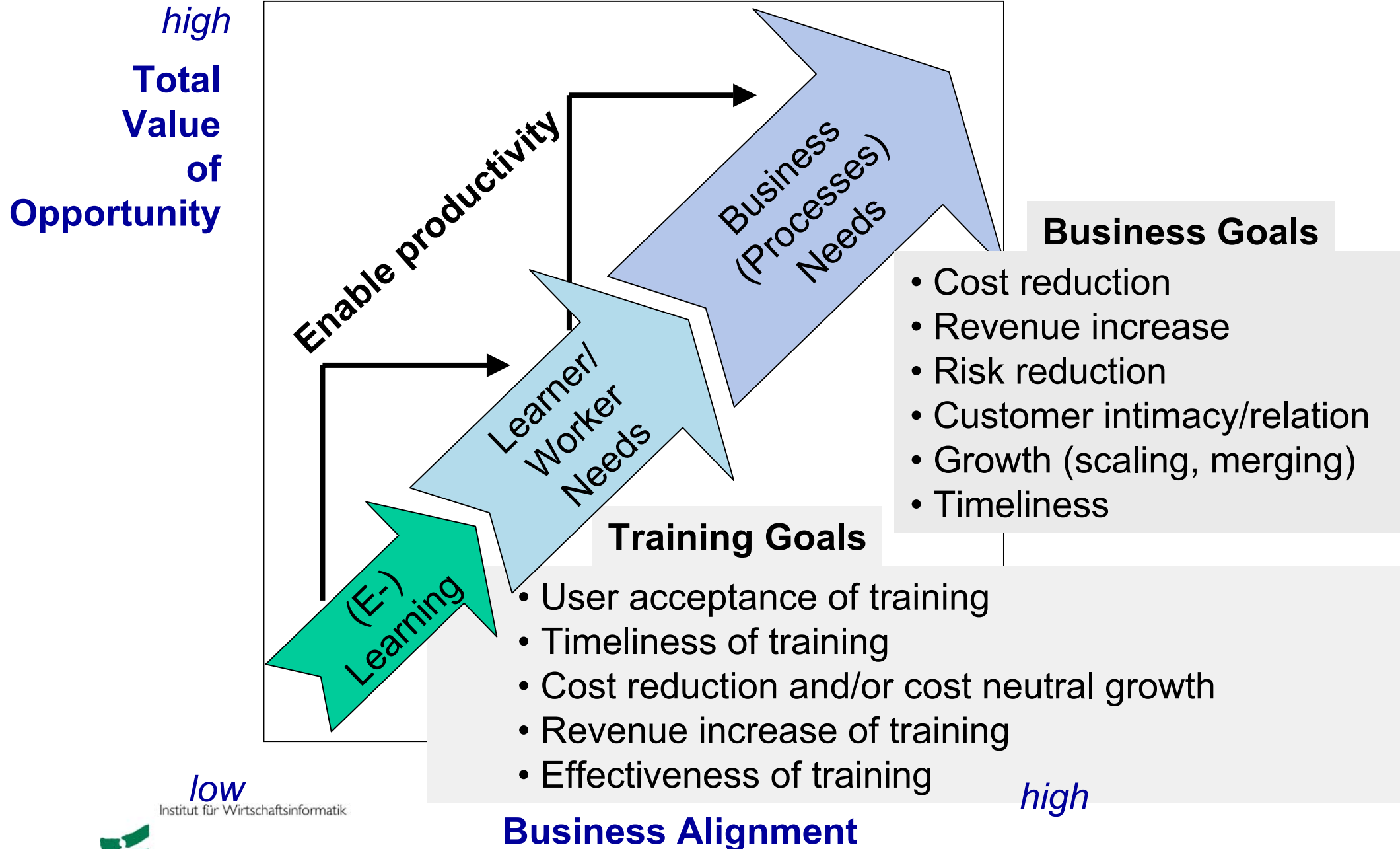


1. E-Learning Verständnis: Ein Business Engineering Modell



eLearning ist nicht auf die IKT-Ebene beschränkt.

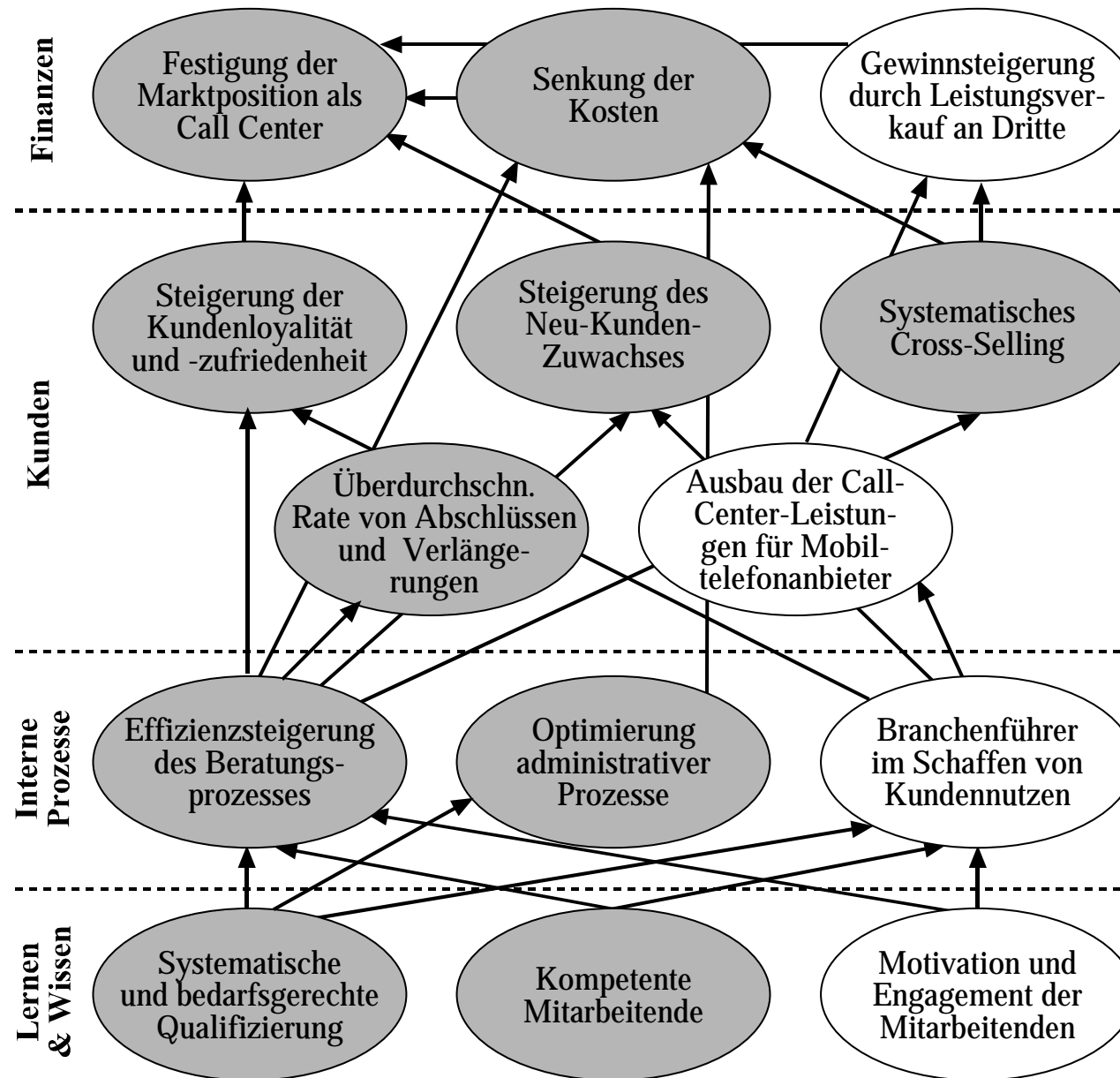
1. Business Alignment: „Sine qua non“ eines strategischen Verständnisses



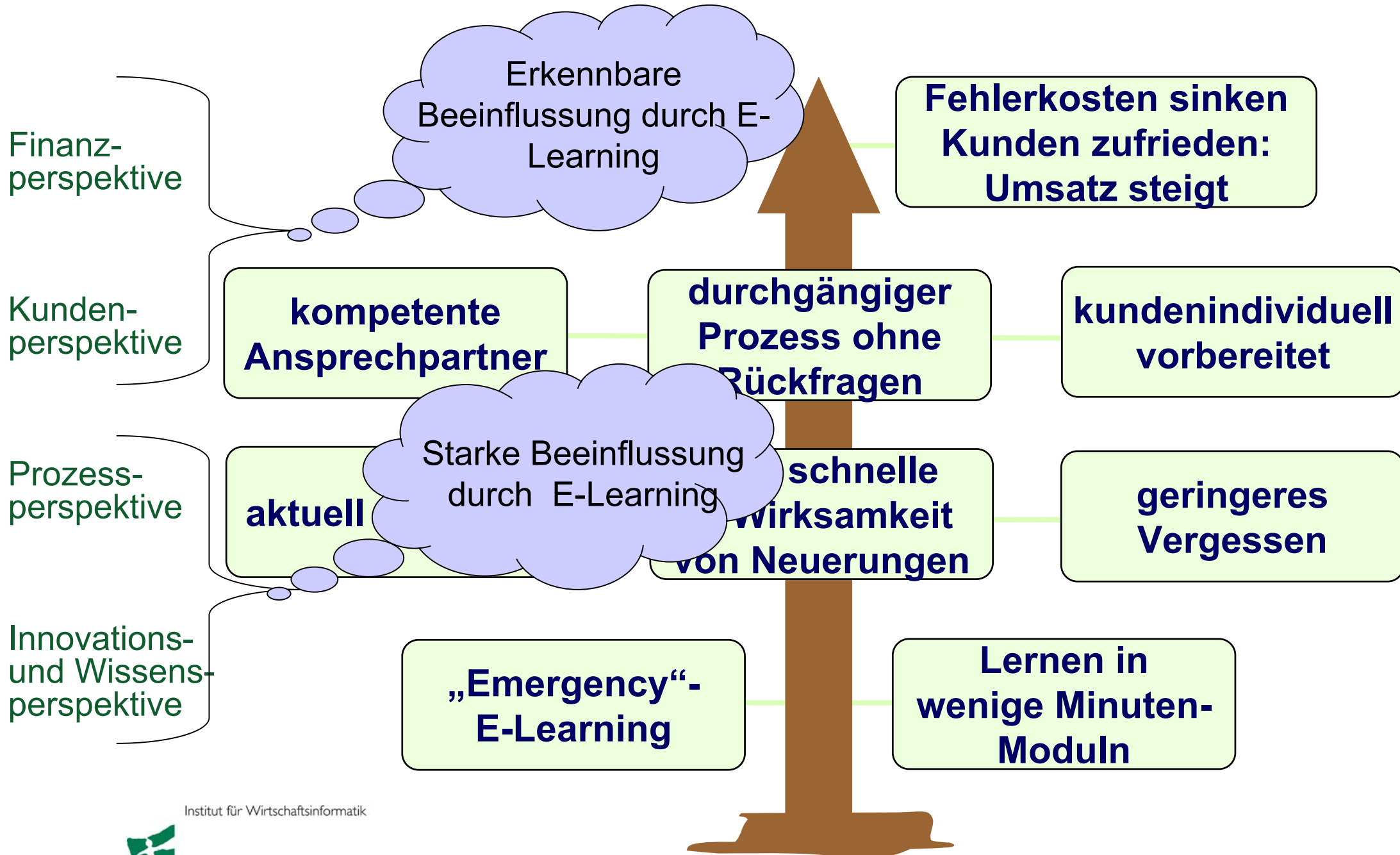
2. Aufbau der originären Balanced Scorecard



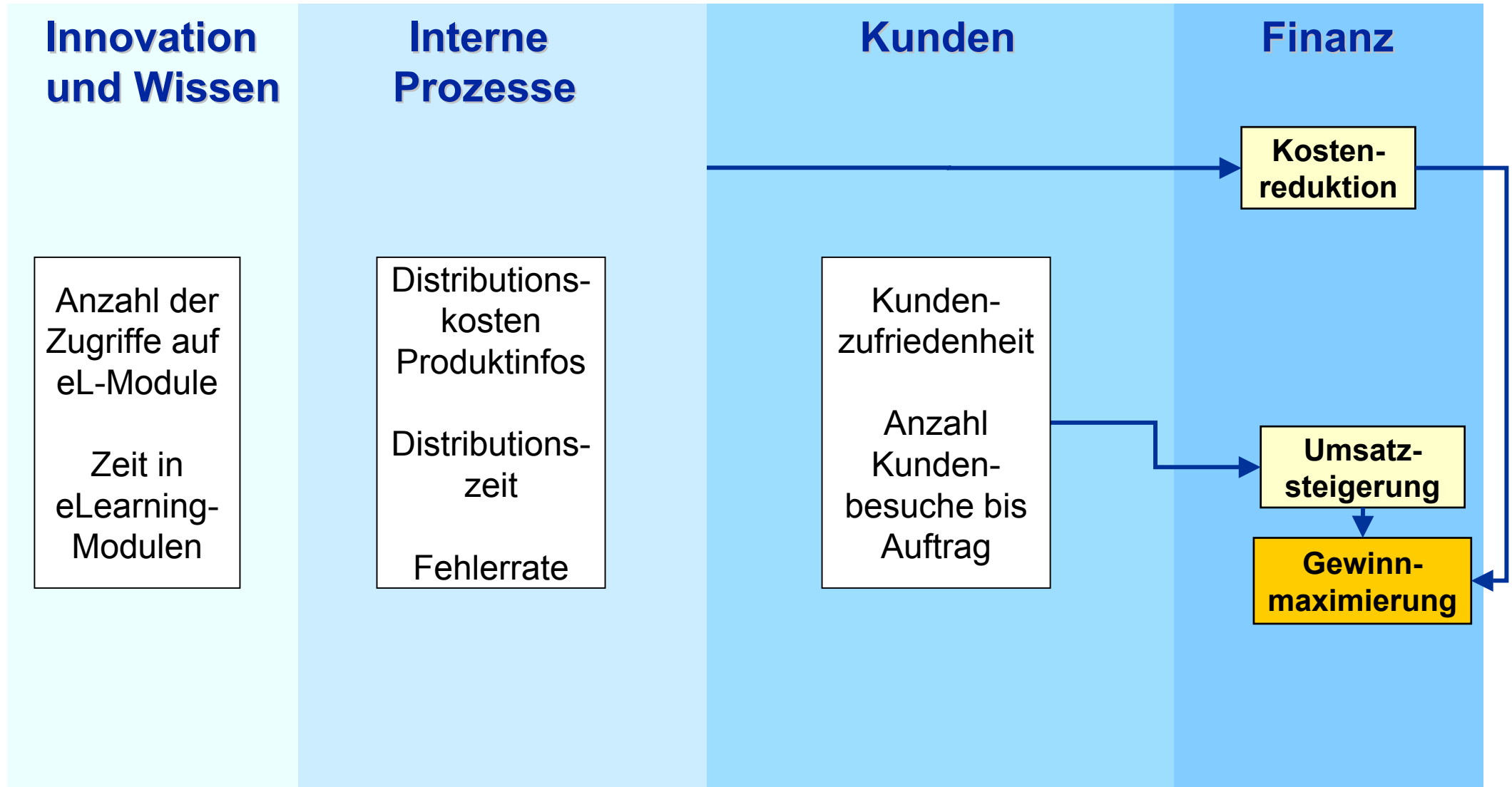
2. Ursache-Wirkungsketten in der BSC



2. Wirkungskette Produktschulung im Verkauf

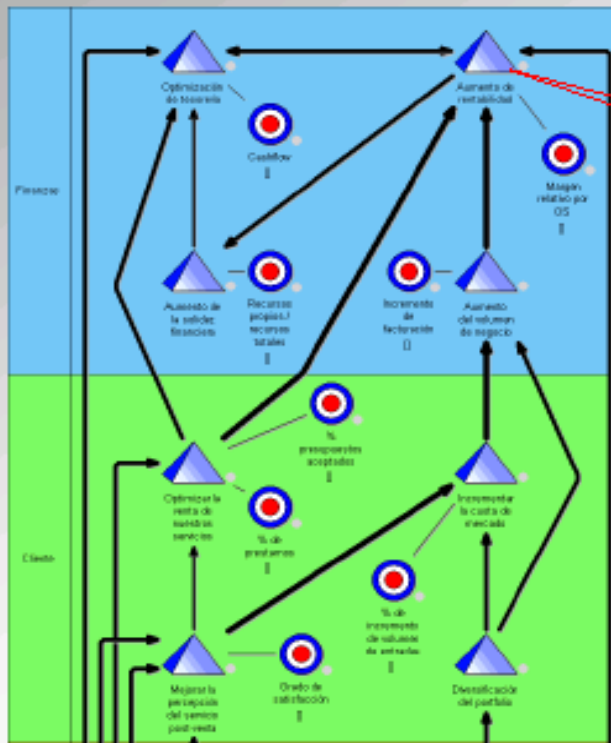


2. Eine BSC für die E-Learning-Initiative



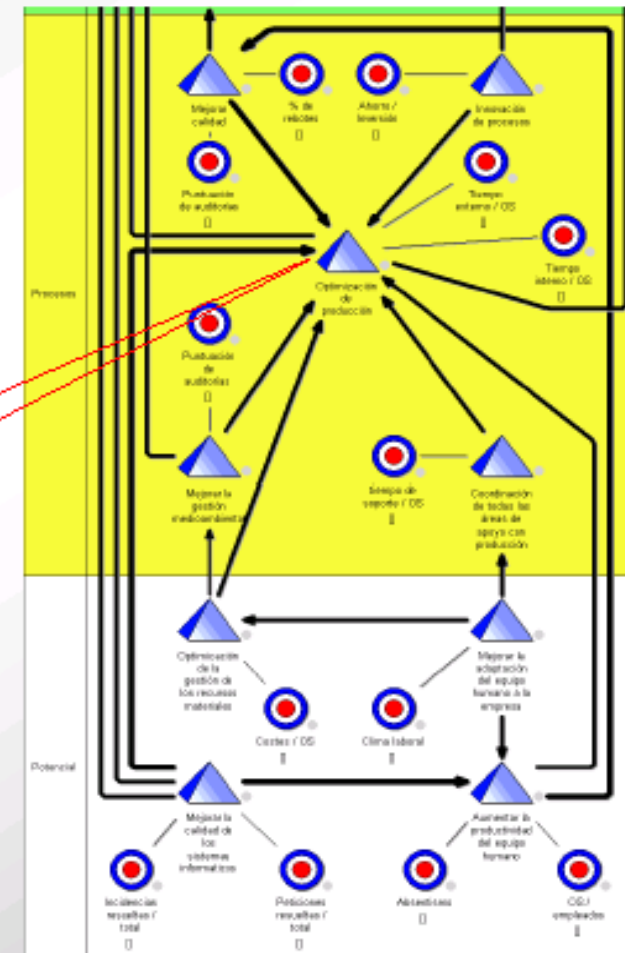
2. Wie viel des Guten? BSC-Fallbeispiel für Dienstleister im After Sales Service für Mobiltelefone

Definition der Balanced Scorecard (3) Ursache-Wirkungs-Diagramm



Rentabilität erhöhen

Produktion optimieren



17 strategische Ziele
 22 Kennzahlen
 32 Ursache-Wirkungs-Beziehungen

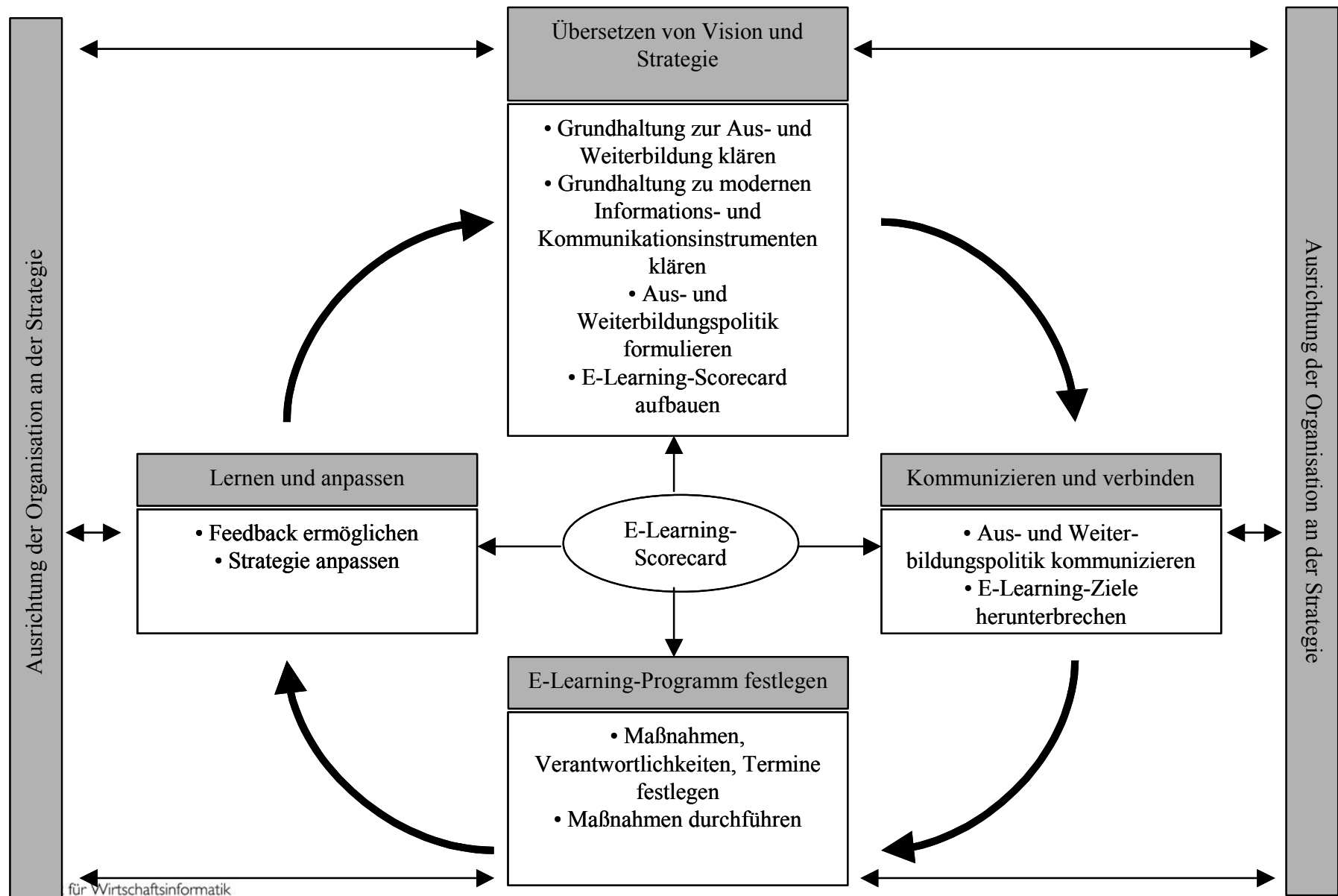
2. BSC für Personalentwicklung grundsätzlich möglich

Voraussetzungen:

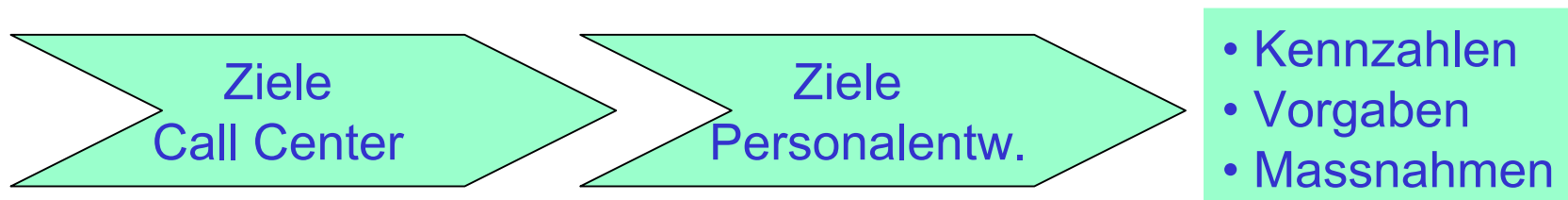
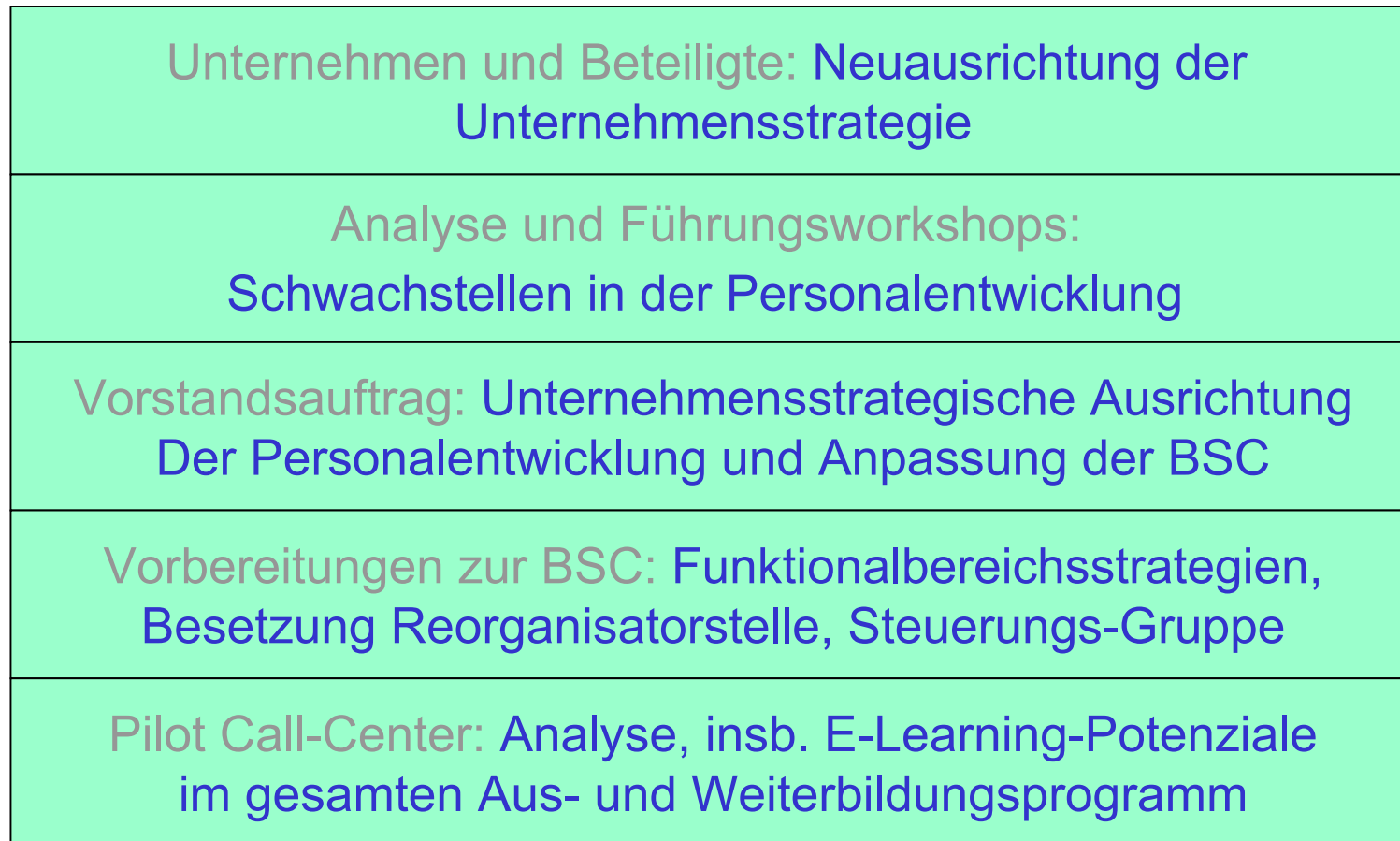
- Strategie für Unternehmenseinheit ist vorhanden oder entwickelbar
- Aktivitäten der Einheit umfassen eine vollständige Wertkette
- Es sind genügend Kennzahlen in der geforderten Art vorhanden bzw. entwickelbar

3.

Fallbeispiel Call Center Managementprozess und Learning-Scorecard



für Wirtschaftsinformatik



3. Fallbeispiel Call Center Kennzahlen der E-Learning-Scorecard

vgl. Abb. 7
 des schriftlichen
 Beitrags

Finanzen

Kennzahlen und Maßnahmen	Vorgaben
Gewinn durch Übernahme von Drittgeschäften	+ 100%
Senkung der Kosten pro Telefonanruf	- 7%
Senkung der Kosten pro Mitarbeitenden	- 5%
Benchmark: Rate der Vertragsabschlüsse	+ 40%
Interner Benchmark mit Shops	Wir liegen in 80% der Ausprägungen vorne

Lernen & Wissen

Kennzahlen und Maßnahmen	Vorgaben
E-Learning-Kurs „Produktpalette, Bonussystem und Vertragsmodell“	Alle neuen CC-MA
Blended-Learning-Maßnahme „Systembedienung“	Alle neuen CC-MA
E-Learning-Kurs „Telefon-training“	Alle neuen CC-MA Alle MA, die 10% unter der Ø Vertragsverlängerungsrate liegen
Präsenzseminar „Kundenbindung & Erfolgreiches Verkaufen“	Alle neuen CC-MA Alle MA, die 10% unter der Ø Vertragsverlängerungsrate liegen
Nutzungsrate der Plattform und freiwilliges Durcharbeiten der fakultativen E-Learning-Kurse	+ 45%
Eigeninitiierte fachliche Weiterbildung	+ 10%

Kunden

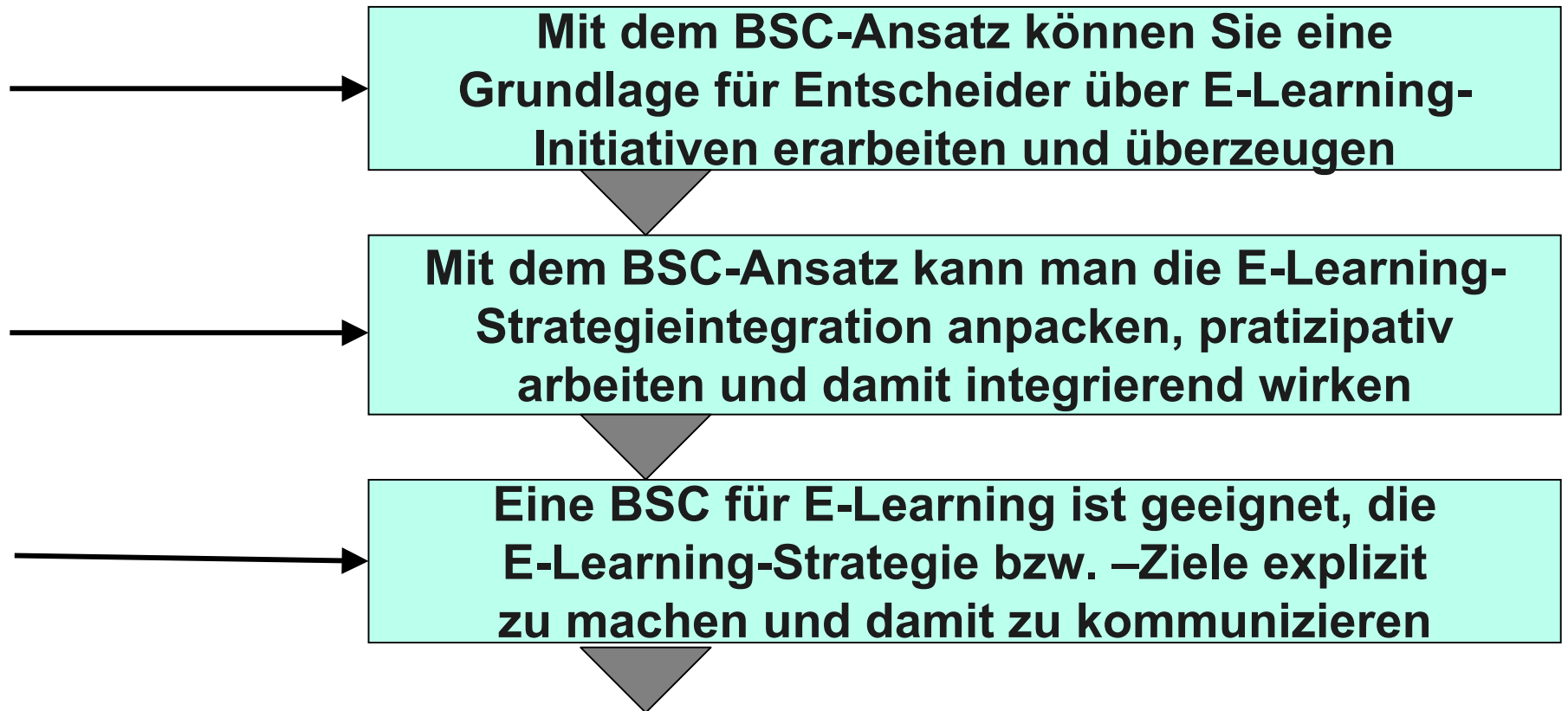
Kennzahlen und Maßnahmen	Vorgaben
Kundenzufriedenheit (sehr zufrieden oder zufrieden)	+ 7%
Steigerung der Vertragsverlängerungsquote pro MA	+ 10%
Steigerung der Cross-Selling-Rate	+ 8%
Steigerungen der Neukunden	+ 2%
Akquise von Mobiltelefonanbietern, die Call-Center-Leistungen an uns outsourcen	2



Interne Prozesse

Kennzahlen und Maßnahmen	Vorgaben
Dauer des Ø Telefongesprächs pro Kunde	- 10%
Steigerung der Leistungspalette	+ 3%
Senkung der Vervielfältigung von Arbeitsunterlagen	- 50%
Anzahl wartender Anrufer	- 20%
Ø Dauer des Verbleibens in der Warteschleife in Spitzenzeiten	- 7%

Zusammenfassende Hypothesen: Was leistet ein BSC-Projekt zu E-Learning?



- **Der Aufwand für eine BSC lohnt sich**
- **Die Unsicherheiten sind kein K.O.-Kriterium**

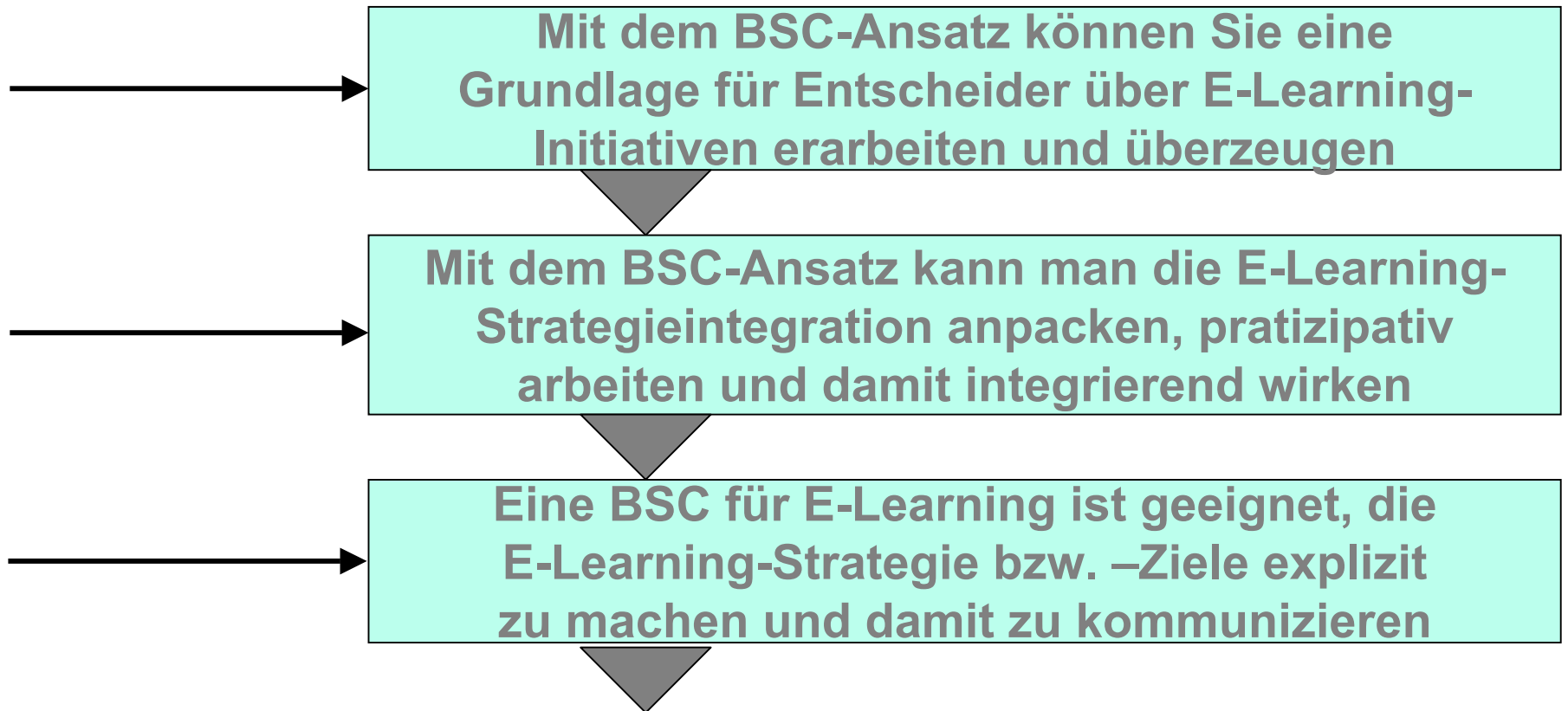


Danke !

Welche Meinung und
Anliegen haben Sie ?

Diskussion:

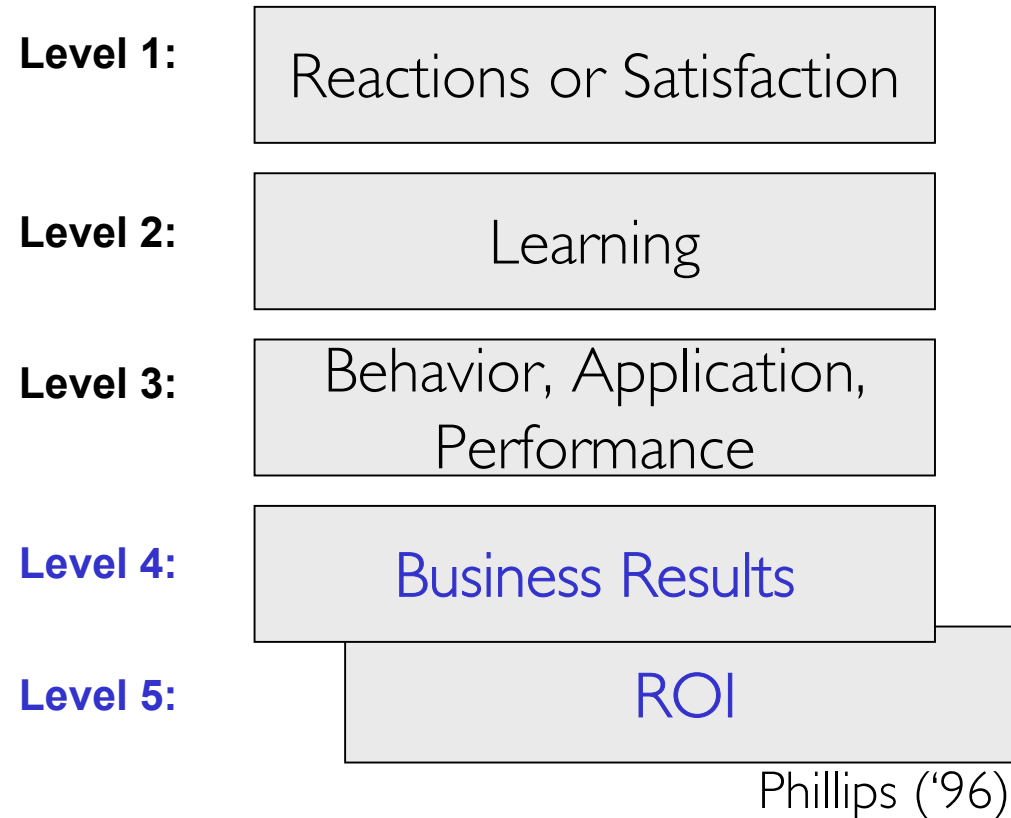
- **Leistet das der BSC-Ansatz?**
- **Sind das die Bedürfnisse in Unternehmen?**
- **Erfüllt der BSC Ansatz diese Bedürfnisse am besten?**



- **Der Aufwand für eine BSC lohnt sich**
- **Die Unsicherheiten sind kein K.O.-Kriterium**

Status-Quo

Kirkpatrick's ('94) Training evaluation levels



Balanced Scorecard im Kontext der Fragestellungen zu E-Learning-Measurement

1. **Why?**

Strategic Reasons

Operational ...

2. **For whom?**

Strategic Stakeholders

Operational ...

3. **What?**

Output Measures

Input ...

1. **How?**

2. **Who?**

3. **When?**

*Weitere Details vgl.:
6W-e-Learning Measurement Framework von:
Eppler, M.; Mickeler, F.: The Evaluation of New Media
in Education: ..., SComS: New Media in Education (2003)
S. 39-59*

2.

Ursache-Wirkungsketten in der BSC

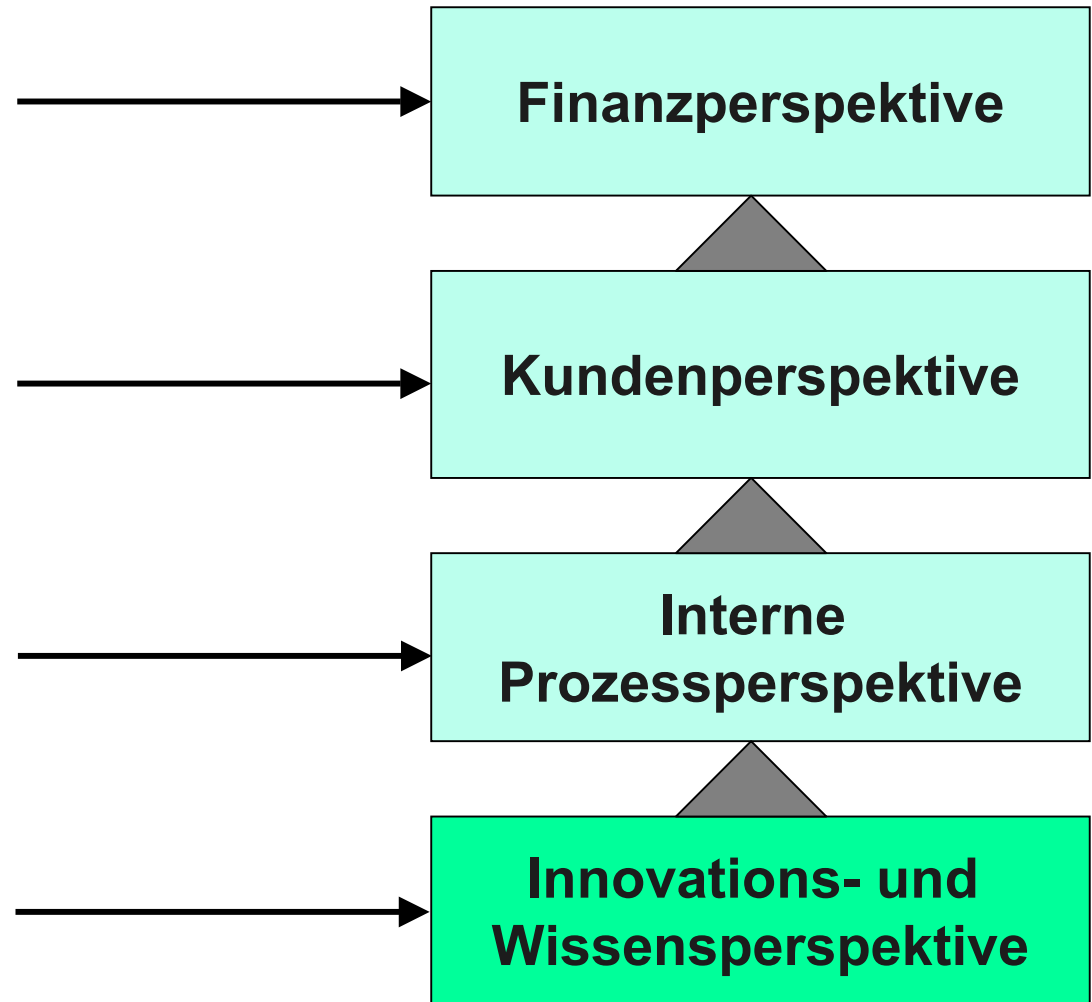
Zufriedene und wiederkehrende Kunden führen zu höheren Gewinnen

Verbesserte Prozesse führen zu besseren Produkten und Dienstleistungen für den Kunden

Qualifizierte, gelernte und kreative Mitarbeiter hinterfragen den Status Quo und arbeiten an Verbesserungsmöglichkeiten

Lernen und Personalentwicklung sind das Fundament für Innovation und Kreativität

BSC-Perspektive:



Unternehmen und Beteiligte: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie
Analyse und Führungsworkshops: Schwachstellen in der Personalentwicklung
Vorstandsauftrag: Unternehmensstrategische Ausrichtung Der Personalentwicklung und Anpassung der BSC
Vorbereitungen zur BSC: Funktionalbereichsstrategien, Besetzung Reorganisatorstelle, Steuerungs-Gruppe
Pilot Call-Center: Analyse, insb. E-Learning-Potenziale im gesamten Aus- und Weiterbildungsprogramm

