

Abstract



Erfolgreiche LMS-Einführung am Flughafen Nürnberg

Die Einführung eines Learning Management Systems (LMS) gilt in vielen Organisationen als technisches Projekt. In der Praxis entscheidet jedoch weniger die Technologie als vielmehr der Umgang mit Veränderung, Komplexität und organisationalem Lernen über den Erfolg. Dieser Best-Practice-Artikel analysiert die Einführung und den nachhaltigen Betrieb eines unternehmensweiten LMS aus der Perspektive eines langjährig verantwortlichen LMS-Verantwortlichen. Im Mittelpunkt stehen vier für den Kunden besonders relevante Erfolgsdimensionen: **Einfachheit, Kosten, Unabhängigkeit und Schnelligkeit.**

Anhand eines realen Praxisprojekts wird gezeigt, wie durch einen pragmatischen Implementierungsansatz, eine enge und flexible Partnerschaft sowie die Kombination aus Plattform und standardisierten wie individuellen Lerninhalten eine hohe Akzeptanz bei heterogenen Zielgruppen erreicht werden konnte. Besonders hervorgehoben wird dabei die Rolle des Prinzips des lebenslangen Lernens, das nicht als theoretisches Leitbild, sondern als praktischer Anpassungsprozess verstanden wird.

Der Artikel ordnet die gemachten Erfahrungen in den Kontext aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Erwachsenenbildung, der Lernpsychologie und der E-Learning-Forschung ein. Studien zu Usability, selbstgesteuertem Lernen und organisationalem Wandel stützen die zentrale These: Nachhaltige Lernsysteme entstehen nicht durch starre Konzepte, sondern durch kontinuierliche Anpassung an reale Arbeits- und Lernbedingungen.

Der Beitrag richtet sich an Entscheider:innen, HR-Verantwortliche und Projektleiter:innen, die vor der Einführung oder Weiterentwicklung eines LMS stehen, und zeigt praxisnah, wie Komplexität reduziert, Kosten gesenkt und gleichzeitig eine tragfähige Lernkultur aufgebaut werden kann.

*„Hier fällt mir nur lebenslanges Lernen ein:
Konzepte mussten an gewisse Gegebenheiten angepasst und modifiziert werden.
Kurz gesagt – das ist das Leben.“*

Best Practice: LMS-Einführung zwischen Konzept und Realität

1. Ausgangslage: Wenn Lernen zum strategischen Faktor wird

In vielen Unternehmen sind Schulung und Weiterbildung historisch gewachsen: Präsenztrainings, externe Anbieter, einzelne E-Learning-Module ohne klare Struktur. Mit steigenden regulatorischen Anforderungen, wachsender Mitarbeiterzahl und zunehmendem Kostendruck geraten diese Modelle an ihre Grenzen.

Im vorliegenden Projekt war der Auslöser klar: **Kosten senken, internes Know-how aufbauen und langfristig unabhängig werden.** Gleichzeitig bestand der Anspruch, mehr Lernangebote bereitzustellen – ohne den organisatorischen Aufwand weiter zu erhöhen.

Ein Learning Management System sollte diese Ziele bündeln. Doch früh wurde klar: Ein LMS ist kein Selbstzweck. Es ist ein sozio-technisches System, das nur dann funktioniert, wenn Technologie, Inhalte, Prozesse und Menschen zusammenpassen (vgl. Kerres, 2018).

2. Lebenslanges Lernen als praktische Realität – nicht als Schlagwort

Das Eingangszitat bringt einen zentralen Punkt auf den Punkt: Konzepte überleben nur dann, wenn sie sich anpassen dürfen. Genau hier scheitern viele LMS-Projekte. Sie starten mit einem idealisierten Zielbild, das der organisationalen Realität nicht standhält.

Die wissenschaftliche Forschung bestätigt dies: Lebenslanges Lernen ist kein linearer Prozess, sondern geprägt von Iteration, Anpassung und Kontextabhängigkeit (vgl. Illeris, 2018). Erfolgreiche Lernsysteme sind daher nicht „fertig“, sondern entwickeln sich kontinuierlich weiter.

Im konkreten Projekt bedeutete das:

- keine starre Zielarchitektur
- bewusste Offenheit für Anpassungen
- Lernen aus Nutzung statt Planung am Reißbrett

3. Schnelligkeit schlägt Perfektion

Ein entscheidender Erfolgsfaktor war die **schnelle Einführung des LMS**. Statt monatelanger Konzeptionsphasen wurde ein lauffähiges System früh produktiv gesetzt und anschließend schrittweise optimiert.

Dieser Ansatz deckt sich mit Erkenntnissen aus der Change-Forschung: Früh sichtbare Erfolge erhöhen Akzeptanz und reduzieren Widerstände (vgl. Kotter, 1996).

Für den Kunden hatte dies konkrete Vorteile:

- Schulungen konnten sofort digitalisiert werden
- Nutzerfeedback floss direkt in Verbesserungen ein
- interne Projektressourcen wurden geschont

4. Einfachheit als zentrales Designprinzip

Ein zentrales Learning aus dem Projekt lautet: **Einfachheit ist kein Nice-to-have, sondern ein Erfolgsfaktor.**

Gerade bei heterogenen Zielgruppen – unterschiedliche Generationen, Bildungsstände und digitale Kompetenzen – entscheidet Usability über Nutzung oder Ablehnung. Studien zeigen, dass wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit einen signifikanten Einfluss auf die Akzeptanz von E-Learning-Systemen hat (vgl. Davis, 1989; Sun et al., 2008).

Konkret umgesetzt wurde dies durch:

- klare, reduzierte Navigationsstrukturen
- visuelle Anpassungen für operative Bereiche
- barrierearme Gestaltung
- stabile Systemperformance

5. LMS und Inhalte aus einer Hand – Reduktion von Komplexität

Ein oft unterschätzter Aspekt in LMS-Projekten ist die Content-Frage. Viele Unternehmen unterschätzen den Koordinationsaufwand, der entsteht, wenn Plattform, Standardinhalte und individuelle Trainings von unterschiedlichen Anbietern stammen.

Im vorliegenden Projekt wurde bewusst ein anderer Weg gewählt:

LMS, Standard-Content und individuelle Inhalte kamen aus einer Hand.

Das hatte mehrere Effekte:

- deutlich weniger Schnittstellenprobleme
- schnellere Umsetzung von WBTs
- didaktisch und technisch konsistente Lernangebote

Gerade in der Implementierungsphase wurde das Projekt dadurch massiv vereinfacht – ein Punkt, den der Kunde explizit als entlastend hervorhob.

6. Der Faktor Partner: Flexibilität statt Pflichtenheft

Neben Technologie und Inhalten war die Partnerwahl ein zentraler Erfolgsfaktor. Entscheidend war nicht nur fachliche Kompetenz, sondern die Bereitschaft, ein Projekt gemeinsam zu tragen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Die Qualität dieser Partnerschaft wurde auch extern bestätigt: Der eingesetzte Dienstleister wurde im **WirtschaftsWoche-Ranking für den Mittelstand als bester Anbieter ausgezeichnet** – ein Indikator für nachhaltige Projektqualität, nicht für kurzfristige Tool-Features.

Aus Kundensicht bedeutete das:

- schnelle Reaktionszeiten
- lösungsorientierte Zusammenarbeit
- echte Mitverantwortung statt reiner Lieferantenrolle

7. Wirtschaftlichkeit und strategische Unabhängigkeit

Der wirtschaftliche Nutzen des LMS zeigte sich deutlich:

- Reduktion von Präsenzs Schulungen
- geringerer Zeitaufwand für Organisation
- bessere Skalierbarkeit
- transparente Nachweise und Reports

Gleichzeitig entstand ein strategischer Vorteil: **Unabhängigkeit**. Inhalte, Prozesse und Weiterentwicklungen konnten selbst gesteuert werden – ein Aspekt, der in der Forschung als zentral für nachhaltige Lernkulturen gilt (vgl. Senge, 2006).

8. Organisationale Wirkung: Lernen als Teil des Arbeitsalltags

Langfristig geht der Nutzen eines LMS über Effizienz hinaus. Es verändert, wie Lernen im Unternehmen wahrgenommen wird. Studien zur Lernkultur zeigen, dass niedrigschwellige, integrierte Lernangebote die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Lernen als selbstverständlicher Teil der Arbeit erlebt wird (vgl. Deci & Ryan, 2000).

Genau hier liegt das Zukunftspotenzial des Systems:

- Aufbau einer neuen Lernkultur
- Integration neuer Lernformen (z. B. VR)
- stärkere Selbststeuerung der Lernenden

9. Fazit: Das Leben schlägt das Konzept – und das ist gut so

Dieses Best-Practice-Beispiel zeigt eindrücklich:

Erfolgreiche LMS-Einführungen entstehen nicht durch perfekte Planung, sondern durch **Anpassungsfähigkeit, Einfachheit und starke Partnerschaften.**

Oder, um es mit dem Eingangszitat zu sagen:

Konzepte müssen sich anpassen dürfen – **das ist kein Scheitern, das ist Lernen.**

Verwendete wissenschaftliche Referenzen (Auswahl)

- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits*. Psychological Inquiry.
- Illeris, K. (2018). *Contemporary theories of learning*. Routledge.
- Kerres, M. (2018). *Mediendidaktik: Konzeption und Entwicklung digitaler Lernangebote*. De Gruyter.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
- Sun, P.-C. et al. (2008). *What drives a successful e-learning?* Computers & Education.