

## Der MillerCoors-Ansatz: mit mehrstufigem Marketing zu besserer Lernkultur

Wie lässt sich die Lernkultur eines Unternehmens ändern, das tief in einem traditionellen Lernparadigma verwurzelt ist? MillerCoors, das Ergebnis einer Fusion zweier etablierter amerikanischer Brauereien, hat eine Mehrgenerationen-Belegschaft, die über die gesamten Vereinigten Staaten verteilt ist. Über die Hälfte der Mitarbeiter sind Brauereiarbeiter. MillerCoors wollte sie vom Wert flexiblen, selbst gesteuerten Lernens überzeugen.



## MillerCoors – eine junge Organisation

MillerCoors ist das Ergebnis einer Fusion zweier traditionsreicher Brauunternehmen, deren Wurzeln bis in das 19. Jahrhundert zurückreichen: Miller Brewing Company und Coors Brewing Company. Das Unternehmen beschäftigt 9000 Mitarbeiter in acht großen und fünf kleineren Brauereien in den USA.

Mit seiner über 200-jährigen Geschichte war das Unternehmen tief in traditionellen Lernkonzepten verankert: Präsenzunterricht war die bevorzugte Lernmethode. Mehr als 70 Prozent aller Lernangebote des Unternehmens waren traditionelle Face-to-Face-Kurse oder Workshops.

Doch dann begann das Lernteam von MillerCoors, das Lernparadigma der Organisation nach und nach zu verändern: weg von traditionellem Präsenzlernen und hin zu selbst gesteuertem Lernen. Die Vorteile neuer Lernmethoden wie dem sozialem Lernen, dem Onlinelernen, klassischen und webbasierten Mentoringprogrammen, Action-Learning-Programmen, Business-Simulation-Lernerfahrungen und vielem mehr wurden so erprobt. Jede dieser Aktivitäten ist darauf ausgerichtet, in den drei Kernbereichen Führungskräfteentwicklung, Vertrieb und Marketing sowie Supply-Chain-Organisation Kompetenzen aufzubauen.

MillerCoors wollte die traditionellen Vorstellungen der Mitarbeiter von Lernen und Lernmethoden verändern. Die Mitarbeiter sollten sich nicht mehr fragen, welchen Kurs sie besuchen müssen, um sich in einer Fähigkeit zu verbessern. Stattdessen sollten sie dazu ermutigt werden, über für sie wirksame Entwicklungsstrategien nachzudenken, unabhängig davon, ob Präsenzunterricht ein Teil davon ist oder nicht.

Als die MillerCoors University gegründet wurde, war das Konzept einer Corporate University den meisten Mitarbeitern noch völlig fremd. Das Lernteam erstellte eine Präsentation für eine Roadshow, um die Idee dahinter zu erklären. Sie gingen „von

## Erzielte Ergebnisse

- Mitarbeiter profitieren von nicht-traditionellen Lernmethoden.
- Dem Unternehmen wurde geholfen, seine Lernkultur zu flexiblem Lernen zu verändern.
- Es wurde eine Lernmöglichkeit geschaffen, die auch von den auf 13 Standorte verteilten Brauereimitarbeitern genutzt werden konnte.
- Ein Brauereiarbeiter im Bundesstaat Georgia ist einer der Top-5-Nutzer bei MillerCoors.

Funktion zu Funktion, von Team zu Team, von Kollege zu Kollege“, um die Lösungen und Ressourcen, die die Corporate University bietet, einzuführen.

Häufig klärte das Lernteam im Vorfeld ab, ob ein Abteilungsleiter ein bestimmtes Buch besonders mochte. War das der Fall, bot das Team an, Kopien der Zusammenfassung an die Mitarbeiter zu verteilen. Bei der Einführung von getAbstract entschied sich MillerCoors bewusst gegen eine Push-Strategie. Das Lernteam wollte, dass die Mitarbeiter den Wert des Service erkannten und das Angebot selbstbestimmt und ihren eigenen Bedürfnissen entsprechend benutzten. Um getAbstract im Unternehmen zu vermarkten, verwendete das Lernteam einen mehrschichtigen Ansatz, der auf einer Mischung verschiedener Medien basiert:

## 1. Stärkung der Onlinepräsenz

Die Onlinepräsenz der MillerCoors University ist ein wichtiger Teil des Marketings für getAbstract. Die Website der Corporate University verzeichnet um die 1000 Zugriffe pro Monat und zählt zu den meistbesuchten Websites der Organisation. Zunächst war der Link zu getAbstract auf der internen Website versteckt platziert. Das Lernteam verschob ihn auf die Titelseite. Bei einem Klick auf den Link öffnet sich eine Seite mit Informationen über die Angebote von getAbstract. Danach gelangt man auf die getAbstract-Website, wo Zusammenfassungen gesucht, gelesen oder heruntergeladen werden können.

## 2. Schulung der HR-Mitarbeiter

Das Lernteam erkannte, dass die Einbeziehung der HR-Manager entscheidend war, um die Endverbraucher, die eigentlichen Lernenden, zu erreichen. Es verteilte deshalb gedruckte und elektronische Versionen eines Produktblatts, das beschreibt, wie Mitarbeiter auf die getAbstract-Bibliothek zugreifen und deren Inhalte nutzen können, um ihre eigene persönliche und berufliche Entwicklung voranzutreiben. Das Informationsblatt hilft HR-Managern, ihre internen Kunden kompetent hinsichtlich getAbstract zu beraten. Häufig wurde das Informationsblatt auch direkt unter den Mitarbeitern verteilt.

## 3. Start einer Web-/Print-Kampagne

Plakate, die im ganzen Unternehmen verteilt wurden, waren nur eins der Mittel, mit dem man für getAbstract warb. Darüber hinaus ließ das Lernteam von MillerCoors digitale Versionen der Plakate auf allen LCD-Bildschirmen laufen. Es stellte ein getAbstract-Banner auf die Titelseite des Firmenintranets, das Nachrichten und wertvolle Links für Mitarbeiter anzeigte. Damit gewann man die Aufmerksamkeit der Angestellten. Wenn sie auf das Banner klickten, öffnete sich eine Seite mit weiteren Informationen und einem Link zur getAbstract-Bibliothek. Die Kampagnen erwiesen sich als bemerkenswert effektiv darin, bei den Mitarbeitern ein

Bewusstsein für den Wert nichttraditioneller Lernmethoden zu schaffen.

## 4. Erstellung eines getAbstract-Videos

MillerCoors produzierte ein einminütiges Einführungsvideo, das beschreibt, was der getAbstract-Service bietet und wie er Teil eines effektiven, professionellen Entwicklungsplans sein kann. Das Unternehmen zeigte das Video in seinem Learning-Management-System als hervorgehobenen Ein-Minuten-Kurs. Außerdem befindet es sich auf der internen getAbstract-Seite, wo es häufig angeklickt wird.

“getAbstract has reinforced our belief that development happens everywhere, not just in the classroom.”

Jay Anders, Director of Leadership Development for MillerCoors

## 5. getAbstract zur Vor- und Nachbereitung von Kursen

MillerCoors nutzt die Zusammenfassungen von getAbstract auch zur Unterstützung von Präsenzunterricht, indem das Unternehmen relevante Zusammenfassungen zur Vorbereitung eines Kurses an die Teilnehmer schickt. Nach einem Kurs liefern die Zusammenfassungen den Mitarbeitern wichtige zusätzliche Denkanstöße und Perspektiven unterschiedlicher Autoren.

## 6. Entwicklung eines Corporate-University-Handbuchs

Ein Corporate-University-Handbuch stärkt die Kernwerte und Führungsanforderungen des Unternehmens und macht auf Ressourcen aufmerksam, die den Mitarbeitern zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten zur Verfügung stehen. Das Handbuch wirbt für Präsenztrainings ebenso wie für Onlinekurse und empfiehlt relevante Zusammenfassungen im Einklang mit den kritischen Erfolgsfaktoren und Anforderungen.

Trotz wirtschaftlich schwieriger Zeiten hat MillerCoors Millionen darin investiert, aus seinen Mitarbeitern „physische Vertreter der MillerCoors University“ zu machen. Die Führungskräfte von MillerCoors tragen mit getAbstract dazu bei, eine Lernkultur im Unternehmen zu etablieren. MillerCoors hat die Nutzung von getAbstract nicht mit finanziellen Anreizen befördert oder die Mitarbeiter dazu verpflichtet. Die Mitarbeiter nutzen den Dienst freiwillig, weil sie Gefallen daran gefunden haben. Neugier und Lust am Lernen treibt sie dazu. Sie benutzen getAbstract, weil sie es getestet und seinen Wert erkannt haben.