Webbasiertes Lernen in Unternehmen

Entscheider/innen, Zielgruppen, Lernformen und Erfolgsfaktoren

Dieses Kapitel geht auf die Rahmenbedingungen des technologiegestützten Lernens und Lehrens ein, die für den Einsatz im Unternehmenskontext prägend sind. Es werden die wichtigsten Gründe und Motive des Technologieeinsatzes erläutert und die an Einführung und Einsatz beteiligten Unternehmensbereiche vorgestellt. Danach wird dargelegt, für welche Zielgruppen im Unternehmen sich technologiegestützte Lernangebote anbieten. Dazu werden die – mit Blick auf aktuelle Umfragen – am häufigsten eingesetzten Formen und Themen des technologiegestützten Lernens und Lehrens beschrieben. Auch werden die Erfolgsfaktoren genannt, die bei der Einführung entsprechender Lernformen und -technologien in Unternehmen zu beachten sind. Da bei diesem Themenfeld der Einsatz von webbasiertem Lernen am besten dokumentiert ist, liegt hier ein Schwerpunkt der Darstellung. Betrachtet wird außerdem vor allem die Weiterbildungspraxis in Großunternehmen. Mit einem Ausblick und weiterführenden Literaturhinweisen schließt das Kapitel.
Autoren: Christian Böhler, Conrad Lienhardt, Jochen Robes, Werner Sauter, Maria Süß, Kirsten Wessendorf

- Hintergrund
- Die Gründe des Technologieeinsatzes
- Die Entscheider/innen
- Die Zielgruppen
- Die Lernformen und Themengebiete
- Drei Entwicklungsstufen des computer- und netzgestützten Lernens in Unternehmen
- Kriterien für den Einsatz von Technologien und Lernformen
- Die Erfolgsfaktoren

- Ausblick
- Literatur

Hintergrund

Webbasiertes Lernen als die am häufigsten diskutierte Form des technologiegestützten Lernens wird in mehr als der Hälfte (55%) der Top-500-Unternehmen in Deutschland eingesetzt. Das ergab eine telefonische Befragung im Frühjahr 2009 (MMB, 2010). Nachholbedarf haben vor allem klein- und mittelständische Unternehmen, heißt es an anderer Stelle (Scheer, 2009). Doch diese Zahlen können nicht darüber hinwegtäuschen: Auch wenn das technologiegestützte Lernen in vielen Branchen und Unternehmen bereits eine lange Geschichte hat, ist die *Informationslage bis heute unzureichend*. Es dominieren Branchen-News, Erfolgsberichte und „Best Practices“. Es gibt wenig Standardliteratur, die sich ausschließlich den Besonderheiten des technologiegestützten Lernens in Unternehmen widmet, kaum repräsentative Erhebungen zum Stand des Einsatzes von Lernmedien in der betrieblichen Weiterbildung, und es mangelt – wie in der gesamten Weiterbildung – an Evaluationen, in deren Rahmen überprüft wird, ob die mit der Einführung einzelner Lernmedien gesteckten Ziele auch erreicht wurden.

Die Gründe des Technologieeinsatzes

Die Globalisierung sowie der technologische und demografische Wandel sind die großen Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Mitarbeitende heute stehen. Notwendige Produktivitätssteigerungen verlangen neue Formen der Organisation, der Vernetzung, der Kollaboration und Partizipation. Die damit verbundenen Veränderungen werden als Transformation zum Enterprise 2.0 oder Social Business beschrieben (Sauter & Sauter, i.D.). Unter Enterprise 2.0 werden Unternehmen verstanden, die Social-Media-Plattformen und Tools in der organisationsinternen Kommunikation, aber auch in der Kommunikation mit Partnerinnen und Partnern sowie Kundinnen und Kunden nutzen (McAfee, 2009). Damit geht der Wandel zum Social Business einher, zu „einem partizipativen Unternehmen, in dem das Wissen des Unternehmens vermehrt über Netzwerke (Communitys) ausgetauscht wird“ (Schütt, 2013). Der Einsatz von Technologien und Medien in der Weiterbildung ist einerseits Teil dieses Wandels und andererseits Teil der Antwort der Weiterbildung auf die genannten Herausforderungen.

Die **fortschreitende Globalisierung**, die Zusammenarbeit von Teams und Arbeitsgruppen im Netz sowie neue Wertschöpfungsketten, die auch die Beteiligten bei der Lieferung sowie Endkundinnen bzw. -kunden einschließen können, bedeuten heute, dass Bildungsangebote schnell und flexibel zur Verfügung stehen müssen und dass Mitarbeitende bzw. Lerngruppen über große Entfernungen gemeinsam an Bildungsprozessen teilnehmen. Erst der Einsatz von webbasierten Lerntechnologien erlaubt es Mitarbeitenden, orts- und zeitunabhängig Lernprozesse zu initiieren und diese individuell zu gestalten.

Der **technologische Wandel** hat dazu geführt, dass im Produktions- wie im Dienstleistungsbereich immer mehr Arbeitsprozesse in immer größerem Umfang computer- bzw. netzgestützt stattfinden. Das Netz (Internet, Intranet) ist die Grundlage für eine wachsende Zahl von Geschäftsmodellen, Kundenbeziehungen sowie Prozessen und Instrumenten des Personalmanagements. Das legt nahe, zur Entwicklung entsprechender Kompetenzen von Mitarbeitenden auch in der Personalentwicklung auf das technologiegestützte Lernen zu setzen. Hinzu kommt, dass immer mehr Mitarbeitende mit neuen Technologien und Medien aufwachsen. Die Rede ist von der *Generation C („connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking“*; Friedrich, Peterson & Koster, 2011), die seit den 1990er Jahren heranwächst und durch weltweite Vernetzung, aktive Mitwirkung in Sozialen Netzwerken und mobilen Netzzugang geprägt ist. Damit fällt nicht nur eine Hürde für den breiten Einsatz von Bildungsmedien weg. Es führt in den Augen vieler auch dazu, dass zukünftige Generationen von Arbeitnehmenden aktiv den Einsatz von Medien, Netztechnologien und Online-Communitys für ihre Lernumgebungen und Lernprozesse fordern werden (Haythornthwite et al., 2007).

Bis heute sind die Kostenvorteile ein gerne angeführtes Argument für die Einführung von E-Learning (BITKOM, 2009). Zusätzlich wird auch gerne auf die Skalierbarkeit der neuen Bildungsangebote sowie ihre schnellere Aktualisierbarkeit hingewiesen. Daran ändert auch der Umstand nichts, dass nur wenige Unternehmen den Return on Investment (ROI) ihrer Online-Lernangebote nachweisen können (Käpplinger, 2009).

Zunehmend gewinnt jedoch die veränderte Zielorientierung betrieblicher Bildung für das technologiegestützte Lernen an Bedeutung. Standen bisher vor allem Wissensvermittlung und Qualifizierung im Vordergrund, so ist nun die Kompetenzentwicklung, d.h. die Fähigkeit zur selbstorganisierten Lösung von Problemstellungen in der Praxis, das Ziel. Sie geht einher mit einer fortschreitenden Integration von Arbeits- und Lernprozessen sowie der verstärkten Aufmerksamkeit für den informellen Erfahrungsaustausch, z.B. in Communities of Practice. Diese Entwicklung wird gestützt durch unternehmensinterne soziale Plattformen. **Informelles Lernen tritt zunehmend an die Stelle formeller Lernstrukturen.**

> “
>
> !
>
> Die Globalisierung, die Dezentralisierung von Arbeitsprozessen, der technologische Wandel sowie die Suche nach Kosteneinsparungen sind wesentliche Treiber für die Einführung neuer Lerntechnologien in Unternehmen.

Die Entscheider/innen

Das technologiegestützte Lernen ist ein Thema, das in der Regel verschiedene Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in Unternehmen adressiert und – im günstigen Fall – zusammenführt:

- Die **Geschäftsführung** entscheidet über die langfristige Ausrichtung der Weiterbildung und die Einbettung des technologiegestützten Lernens in die Unternehmens-, Personal- und Bildungsstrategie. Hinweise für die strategische Ausrichtung des technologiegestützten Lernens liegen vor, wenn es in ein systematisches Kompetenzmanagement eingebettet ist. Kompetenzmanagement basiert dabei auf Kompetenzmodellen und –profilen und umfasst die Bereiche der Kompetenzerfassung und Kompetenzentwicklung.
- Die **Personalentwicklung** verantwortet in der Regel die operative Umsetzung der Personal- und Bildungsstrategie, definiert Bildungsstandards, setzt „Best Practices“ fest und unterstützt die Geschäftsbereiche bei der Entwicklung von technologiegestützten Lernszenarien. Sie ist zudem regelmäßig in den Einkauf und die Betreuung der unternehmenseigenen Lernplattformen involviert.
- Die **IT-Abteilung** definiert – in Anlehnung an die Geschäftsziele – die IT-Strategie, setzt eine unternehmensweite IT-Infrastruktur auf, definiert technische Standards, betreut die Schnittstellen und den systemübergreifenden Datenaustausch und ist deshalb erste Anlaufstelle für den Einkauf, die Implementierung und den internen Betrieb von Lerntechnologien.
- Die **Geschäftsbereiche**, zum Beispiel Vertrieb oder Produktentwicklung, definieren mit Blick auf ihre Geschäftsziele und die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden den konkreten Lern- und Trainingsbedarf. Wie autonom sie dabei in Fragen der Weiterbildung handeln, hängt nicht zuletzt von der Zentralität oder Dezentralität der jeweiligen Unternehmensstruktur ab.
- Die **Mitarbeitenden** planen und steuern ihre individuellen Lernprozesse, idealerweise in Eigenverantwortung auf Basis von Kompetenzmessungen und in der Kommunikation mit Führungskräften, Coaches und Lernpartner/innen.

Im Einzelfall können weitere Unternehmensbereiche, wie Interne Kommunikation oder Marketing, an der Entwicklung des technologiegestützten Lernens beteiligt sein. Dabei ist zu beachten, dass in Deutschland das technologiegestützte Lernen als Berufsbildung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes der Mitbestimmung unterliegt. Deshalb gibt es in vielen Unternehmen Betriebsvereinbarungen, die zum Beispiel den Einsatz von E-Learning regeln (Heidemann, 2009).

> “
>
> !

> Die Geschäftsführung, das Personalmanagement bzw. die Personalentwicklung, IT-Abteilungen sowie die einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens sind die „klassischen“ Anlaufstellen für die Gestaltung des Rahmens, in dem das technologiegestützte Lernen stattfindet. In kompetenzorientierten Lernumgebungen und -systemen entscheiden zunehmend die Lernenden selbst, evtl. mit Unterstützung ihrer Führungskraft, eines Coaches oder einer Lernpartnerin/eines Lernpartners, wie sie ihre individuellen Lernprozesse im Arbeitsprozess selbstorganisiert gestalten.

Erstes, nachstehendes, Element wird ans Ende der vorherigen Seite gestellt

Abb. 1: E-Learning-Formen in der betrieblichen Weiterbildung

Abb. 1: E-Learning-Formen in der betrieblichen Weiterbildung

Die Zielgruppen

Technologiegestütztes Lernen wird heute grundsätzlich von allen Zielgruppen in Unternehmen genutzt. Bei der Entscheidung, ob sich neue Lernmedien für eine bestimmte Zielgruppe eignen, orientiert man sich in der Regel an zwei Fragestellungen, die unmittelbar mit den Bedürfnissen und Erfahrungen der Zielgruppe verbunden sind: Das ist zum einen die Frage, inwieweit die Zielgruppe in der Lage ist, selbstorganisiert zu arbeiten und zu lernen oder ob sie durch ein Thema bzw. Lernprogramm geführt werden muss. Expertinnen und Experten, die eher informell lernen, nutzen dabei zum Beispiel Social-Media-Plattformen und Communitys im Internet. Ihnen gegenüber stehen Neueinsteiger/inn/en in ein Themengebiet, die ein formales, strukturiertes Trainingsangebot in Form eines Web-Based Training vorziehen (Rosenberg, 2006, 94). Das ist zum anderen die Frage, welche Erfahrungen die jeweilige Zielgruppe mit Formen des technologiegestützten Lernens besitzt. Hier sind sowohl Medien- wie Lernkompetenzen der Mitarbeitenden angesprochen, mittelbar aber auch die organisatorischen und lernkulturellen Rahmenbedingungen, die das technologiegestützte Lernen im Unternehmen fördern oder behindern können. Zuletzt: Technologiegestützte Lernangebote müssen sich nicht ausschließlich an die eigenen Mitarbeitenden richten. Viele Unternehmen haben zum Beispiel E-Learning als Vertriebs- und Marketinginstrument entdeckt und beziehen Vertriebspartner/innen, Lieferantinnen und Lieferanten sowie die Endkundinnen und -kunden in ihre Bildungsprozesse ein (auch: „Customer-Focused E-Learning“ oder „EduCommerce“; Montandon, 2004; Stoller-Schai, 2012).

> “
>
> !
>
> Grundlage des Einsatzes von Bildungstechnologien sind Zielgruppenanalysen, welche die Lern- und Medienkompetenzen von Mitarbeitenden berücksichtigen.

Die Lernformen und Themengebiete

Unternehmen steht heute in der betrieblichen Weiterbildung eine breite Palette an Lerntechnologien und -formen zur Verfügung: Sie umfasst das selbstgesteuerte Lernen am Computer (WBT, CBT), live geführte Online-Trainings („virtuelle Klassenzimmer“), Online-Kurse, Simulationen, spielerische Lernformate („game-based learning“, „serious games“) und virtuelle Welten, den Wissensaustausch durch Social-Media-Instrumente (zum Beispiel Weblogs, Podcasts, Wikis), Communitys, Foren, Chats, Computer in Seminaren oder Workshops, mobiles Lernen („mobile learning“) sowie Formen des E-Coachings und E-Mentorings.

Abb. 2: Formen des digitalen Lernens. 2008 waren nur die dunkelblau dargestellten Lernforme

Abb. 2: Formen des digitalen Lernens. 2008 waren nur die dunkelblau dargestellten Lernformen auf dem Markt; 2013 waren es bereits 23 Lernformen bzw. Lerntechnologien

Grundsätzlich können mit webbasierten Lerntechnologien und -formen sowohl formelle als auch informelle Lernprozesse über alle Themengebiete hinweg ermöglicht bzw. unterstützt werden. Während für das formelle Lernen mit dem Ziel des Wissensaufbaus und der Qualifikation vor allem Lernplattformen, WBTs und Webinare genutzt werden, wird das informelle Lernen im Prozess der Arbeit durch Social-Media-Plattformen und -Instrumente unterstützt.

Drei Entwicklungsstufen des computer- und netzgestützten Lernens in Unternehmen

Seit Beginn der 1990er Jahre setzen Unternehmen auf computergestützte Lernformen. Ihr Einsatz lässt sich in drei Entwicklungsstufen zusammenfassen, wobei anzumerken ist, dass sich jedes einzelne Unternehmen heute in der Phase befindet, die seiner Lernkultur und Bildungsstrategie entspricht:

In der ersten Phase (ab 1990) wurden Trainingsinhalte in großer Zahl für das **Lernen am Computer** aufbereitet. In vielen Großunternehmen wurden Lernstationen dafür eingerichtet. „Multimedia“, das 1995 von Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS) publizierte Wort des Jahres in Deutschland, wurde zum Zugpferd für die Entwicklung aufwändig aufbereiteter Lernprogramme. Um diese Angebote verwalten (das heißt: verteilen, freischalten, buchen, verrechnen, auswerten) zu können, wurden vor allem in Großunternehmen Lernplattformen eingeführt. Präsenzlernen und das Lernen am Computer existieren meist parallel und unabhängig voneinander.

In der zweiten Phase (ab 2002) werden Präsenzlernen und das Lernen am Computer verknüpft: **Blended-Learning-Konzepte** (engl. „blended learning“, dt. „vermischtes Lernen“) werden entwickelt, um in integrierten Lernkonzepten die Vorteile beider Lehr-/Lernformen zu nutzen. Im Idealfall werden Selbst-Lernphasen am Computer bzw. im Netz auf der Grundlage von in einem Kickoff getroffenen Vereinbarungen weitgehend selbstorganisiert durchgeführt, und die Lerner dabei durch E-Tutorinnen und –tutoren oder E-Coaches begleitet.

In der dritten Phase (ab 2006) gewinnt der Einsatz von Social Media (**Web-2.0-Instrumenten**) zur Unterstützung des informellen Lernens an Bedeutung. Die neuen Netztechnologien eröffnen Möglichkeiten des Wissensaustausches, die Arbeits- und Lernprozesse enger verbinden (Hart, 2011). Damit wird kollaboratives Arbeiten und Lernen im Netz möglich. Arbeiten und Lernen rücken näher zusammen.

!

In den letzten Jahren hat sich der Einsatz von computer- und webgestützten Lernformen schrittweise um Blended-Learning-Konzepte sowie – in jüngster Zeit – um Social-Media-Bausteine erweitert.

In der Praxis: Gespraech mit Martin Raske (Credit Suisse)

Im L3T-Video mit Martin Raske (Credit Suisse) berichtet dieser über aktuelle E-Learning-Entwicklungen in Unternehmen. Das Video ist bei YouTube in der L3T-Sammlung zugänglich. (URL: http://www.youtube.com/watch?v=Hhns0DRPI44)

Kriterien für den Einsatz von Technologien und Lernformen

Die Entscheidung für den Einsatz einer bestimmten Lerntechnologie bzw. -form und damit für ein bestimmtes didaktisches Szenario (Reinmann, 2010) hängt von verschiedenen Kriterien ab:

- **von der Lernstrategie** des Unternehmens, zum Beispiel: Welche langfristigen Ziele sollen mit dem Einsatz webbasierter Bildungstechnologien unterstützt werden? Soll eher das strukturierte, geführte Lernen oder mehr das selbstorganisierte, informelle Lernen gestärkt werden?
- **von den Lernzielen**, zum Beispiel: Soll kurzfristig über ein neues Produkt informiert oder langfristig eine bestimmte Kompetenz entwickelt werden?
- **von der Zielgruppe**, zum Beispiel: Wie groß ist die Zielgruppe? Wie ist sie räumlich verteilt? Welche Anforderungen an bzw. Erfahrungen mit bestimmten Lerntechnologien und Lernformen hat sie?
- **von der technologischen Infrastruktur**, zum Beispiel: Wie ist das interne Netz ausgestattet? Sind die Endgeräte „multimediafähig“? Gibt es eine Lernplattform? Werden mobile Endgeräte („mobile learning“) eingesetzt?
- **von den finanziellen Ressourcen**, zum Beispiel: Welches Lernszenario ist am kostengünstigsten? Können Lernangebote mit eigenen Fachkräften entwickelt werden oder braucht es externe Expertinnen und Experten? Können Open-Source-Lösungen genutzt werden?
- **von den organisatorischen Rahmenbedingungen**, zum Beispiel: Welche internen Ressourcen zur Entwicklung, Einführung und Begleitung bestimmter Lernszenarien stehen zur Verfügung? Welcher Entwicklungszeitraum ist geplant? Welche Entscheidungsträger/innen und Bereiche sind an Entwicklung und Einsatz eines Bildungsangebots beteiligt?
- **von der Konkurrenz**, zum Beispiel: Wie kann man sich im „war for talents“ durch den Einsatz innovativer Lerntechnologien und Social Media einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen?

> “
>
> ?

> Überlegen Sie, warum bis heute nur wenige Unternehmen Social Media in ihre Lernsysteme integriert haben.

Abb. 3: Themen in der Weiterbildung, bei denen E-Learning in Unternehmen eingesetzt wird (r

Abb. 3: Themen in der Weiterbildung, bei denen E-Learning in Unternehmen eingesetzt wird (n=51, Angabenin Prozent). Quelle: MMB, 2010

Die Erfolgsfaktoren

„If we build it, will they come?“ fragte schon 2001 selbstkritisch der amerikanische E-Learning-Experte Elliott Masie (2001). Und er hielt fest, dass es keineswegs ausreicht, E-Learning-Programme einfach Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen und dann abzuwarten. Will man, dass das „Neue“ akzeptiert und genutzt wird, helfen konkrete Maßnahmen und Prozesse, die die Einführung bzw. den Wandel begleiten und unterstützen. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, die sich bei der Einführung des technologiegestützten Lernens bewährt haben, gehören folgende Aspekte:

Integration in die Unternehmensstrategie

Die direkte und nachhaltige Unterstützung des technologiegestützten Lernens durch Geschäftsführung und Management ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Diese Unterstützung findet darin ihren Ausdruck, dass die Personalentwicklung bzw. das Kompetenzmanagement als strategische Anlaufstelle der Geschäftsführung betrachtet und in konkrete Strategieentwicklungsprozesse einbezogen wird. Ideal ist es, wenn die sichtbare Unterstützung des Top-Managements direkt zur Akzeptanz des Lernangebots genutzt werden kann, zum Beispiel in Form eines Grußwortes oder einer Videobotschaft.

Relevanz der Lernangebote

Ein professioneller Business- und Projektplan ist die Voraussetzung dafür, dass die mit der Einführung des Lernangebots gesteckten Ziele erreicht werden. Dazu gehört auch die Relevanz des Lernangebots: „Relevant“ ist es, wenn es unmittelbar mit den Geschäftszielen des Unternehmens verknüpft ist. „Relevant“ ist es darüber hinaus aber nur dann, wenn es auch auf aktuelle Bedürfnisse und Anforderungen von Mitarbeitenden antwortet, was zum Beispiel durch eine entsprechende Bedarfsanalyse im Vorfeld des Projekts sichergestellt werden kann. Zudem sollten die Lernangebote auch formal und didaktisch auf das Thema und die Zielgruppe zugeschnitten sein: Das betrifft zum Beispiel den Zugang zum Lernangebot, die Benutzerfreundlichkeit von Bedienung und Layout, den Umfang und die Inhaltstiefe, den Sprach- und Bildstil, die eingesetzten Medien, die Freiheitsgrade bei der Bearbeitung, Lernerfolgskontrollen und mögliche Zertifikate bei erfolgreichem Abschluss des Lernprogramms. Hinzu kommt die Integration der Lernangebote in die Arbeitsprozesse der Lernenden.

Implementierung als Veränderungsmanagement

Erstes, nachstehendes, Element wird ans Ende der vorherigen Seite gestellt

Der Entwicklungs- und Implementierungsprozess für innovative Lernangebote und -technologien setzt voraus, dass sich die Denk- und Handlungsweisen aller Beteiligten, vom Lernenden über die Trainer/innen, Coaches bzw. Tutorinnen und Tutoren bis zu den Führungskräften, grundlegend verändern. Die Entwicklung, Einführung und Unterstützung des webbasierten Lernens ist deshalb als Veränderungsprojekt zu gestalten.

Das Bildungsmanagement kann sich nicht mehr darauf beschränken, Curricula, Produkte und Lerninhalte zu organisieren. Es muss vielmehr Führungskräfte und Mitarbeitende dabei unterstützen, die notwendigen Rahmenbedingungen für ihre individuellen Lernprozesse selbstorganisiert zu schaffen. Diese Anforderungen gewinnen zusätzlich an Bedeutung, wenn die Lernangebote für externe Zielgruppen (Lieferantinnen /Lieferanten, Endkundinnen /Endkunden) entwickelt werden und somit auch die Marke des Unternehmens transportieren.

Weitere Erfolgsfaktoren

Es gibt eine Reihe weiterer Erfolgsfaktoren, auf die an dieser Stelle kurz hingewiesen wird: Dazu gehört eine Unternehmenskultur, die das technologiegestützte und selbstorganisierte Lernen unterstützt; Lernpartnerschaften (Co-Coaching) und eine Lernbegleitung durch E-Coaches und E-Mentorinnen und E-Mentoren, die selbstorganisierte Lernprozesse ermöglicht; Kompetenzmessungen, die Lernbedarfe und Lernfortschritte steuern; ein Qualitätsmanagement, das definierte Standards, Prozesse und Guidelines absichert; sowie regelmäßige Evaluationen und Erfolgsmessungen (vgl. auch Dittler, 2002).

> “
>
> ?
>
> Erweitern Sie die Liste der Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Lernmedien in Unternehmen um mindestens drei weitere Punkte. Woran sollte eine Projektleitung denken, wenn ihr Bildungsangebot ein Erfolg werden soll?

!

Die Unterstützung durch das Top-Management, die Entwicklung praxisrelevanter Lernangebote sowie ihre professionelle Kommunikation und Begleitung sind kritische Erfolgsfaktoren für das technologiegestützte Lernen in Unternehmen.

Ausblick

Der Einsatz von Lerntechnologien in Verbindung mit Social Media wird zunehmend zur Selbstverständlichkeit. Die verschiedenen Lernmedien erlauben eine breite Palette von zielgruppenspezifischen Lösungen. Da viele dieser Technologien – im Gegensatz zum klassischen CBT, WBT oder zur Lernplattform – auch Teil des Projekt- und Arbeitsalltags von Mitarbeitenden sind, gehen Lern- und Arbeitsprozesse fließend ineinander über. Weiterbildung, Kommunikation und Wissensmanagement verschmelzen. Fragen der Medienkompetenz und der Selbstlernkompetenz rücken stärker in den Vordergrund. Bildungsexpertinnen und -experten werden zu einer Lernprozessbegleitung, die sich weniger auf die Erstellung und Vermittlung von Fachinhalten als vielmehr auf die Entwicklung optimaler Lernumgebungen konzentrieren. Lernende werden selbst zu Produzentinnen und Produzenten neuer Wissensquellen. Offen bleiben Fragen der Nachhaltigkeit und Erfolgsmessung sowie etwaiger (Technologie-)Risiken dieser Entwicklung. Weiterbildungsverantwortliche werden sich verstärkt mit Fragen nach dem Return on Investment (ROI) des technologiegestützten Lernens im Unternehmen und nach dem Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenswerts konfrontiert sehen.

> “
>
> ?
>
> Ein Unternehmen überlegt, das Lernen zunehmend in den Arbeitsprozess zu verlagern. Formulieren Sie drei Argumente, die dafür, und drei Argumente, die dagegen sprechen.

> “
>
> ?
>
> Wodurch unterscheidet sich der Einsatz von Lernmedien in formellen und in informellen Lernprozessen? Wie kann formelles und informelles Lernen mit Hilfe innovativer Lerntechnologien optimal verknüpft werden?

Literatur

- Back, A.; Bendel, O. & Stoller-Schai, D. (2001). E-Learning im Unternehmen. Grundlagen - Strategien - Methoden – Technologien. Zürich: Orell Fuessli.
- BITKOM (2009). E-Learning spart Zeit und Geld. URL: http://www.bitkom.org/de/presse/62013_59942.aspx [09.07.2013].
- Dittler, U. (2002). E-Learning: Erfolgsfaktoren und Einsatzkonzepte des Lernens mit interaktiven Medien. München: Oldenbourg.
- Friedrich, R.; Peterson, M. & Koster, A. (2011). The Rise of Generation C. In strategy+business, Issue 62. URL: http://www.strategy-business.com/article/11110?gko=64e54 [10.07.2013].
- Goertz, L. (2013). Wann was für wen? In wirtschaft + weiterbildung, 5/2013. URL: http://www.mmb-institut.de/download/fachbeitraege/wirtschaft+weiterbildung_5-2013_Lernorganisation_Skillsoft_Sonderveroeffentlichung.pdf [09.07.2013]
- Hart, J. (2011). Social Learning Handbook. Centre for Learning & Performance Technologies. Haythornthwite, C.; Bruce, B. C.; Montague, R. & Preston, C. (2007). Theories and models of and for online learning. URL: http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/1976/1851 [09.07.2013].
- Heidemann, W. (2009). E-Learning im Betrieb. Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung.
- Käpplinger, B. (2009). Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema. In BIBB-Report 13/09, URL: http://www.bibb.de/de/52959.htm [09.07.2013].
- Masie, E. (2001). If we build it, will they come? American Society for Training & Development (ASTD).
- McAfee, A. (2009). Enterprise 2.0. New Collaborative Tools For Your Organization’s Toughest Challenges. Boston: Harvard Business Press
- Michel, L.P. (2006). Digitales Lernen. Forschung -Praxis - Märkte. Essen/Berlin: Books on Demand. MMB - Institut für Medien- und Kompetenzforschung (2010). Schlussbericht zur Studie „Telefonische Befragung zum Einsatz von eLearning in deutschen Großunternehmen“. URL: http://www.mmb-institut.de/projekte/digitales-lernen/Einsatz-von-E-Learning-in-deutschen-Grossunternehmen.pdf [09.07.2013].
- Montandon, C. (2004). Customer Focused E-Learning. In A. Hohenstein & K. Wilbers, Handbuch E-Learning. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Reinmann, G. (2010). Didaktisches Design: Von der Lerntheorie zur Gestaltungsstrategie. URL: http://gabi-reinmann.de/?p=2171 [09.07.2013].
- Rosenberg, M. (2006). Beyond E-Learning. Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge, Learning, and Performance. San Francisco: Pfeiffer. Sauter, S. & Sauter, W. (i.D.). Integrierte Kompetenzentwicklung im Prozess der Arbeit und im Netz, Berlin/Heidelberg

- Scheer, A.W. (2009). E-Learning – ein neuer Markt mit Potential. URL: http://www.bitkom.org/files/documents/bitkom_praesentation_e-learning_pk_04_03_2009.pdf [09.07.2013].
- Schütt, P. (2013). Der Weg zum Social Business. Mit Social Media Methoden erfolgreicher werden. Berlin/ Heidelberg: Springer Gabler.
- Stoller-Schai, D. (2012). Educate your customers – Kundenfokussiertes E-Learning. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Grundwerk, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 41. Erg.-Lfg. URL: http://de.scribd.com/doc/88172421/Stoller-Schai-2012-Educate-your-customers [09.07.2013].