

**M.A. Bildungswissenschaft
mit Schwerpunkt Digitale Medien oder Erwachsenen-/Weiterbildung**

Strategische Aspekte von Corporate Learning

**Reader zum Modul 26105
Modul C2 – Berufliches Lernen als Anwendungsfeld digitaler Medien
(ehemals Modul 5)**

Fakultät für
**Kultur- und
Sozialwissen-
schaften**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Andreas Hohenstein/
Karl Wilbers (Hrsg.)

Handbuch E-Learning

Expertenwissen aus
Wissenschaft und Praxis

Stand:
33. Erg.-Lfg. Juli 2010



Deutscher
Wirtschaftsdienst

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Handbuch E-Learning: Das aktuelle Nachschlagewerk aus Wissenschaft und Praxis
Hrsg.: Andreas Hohenstein/Karl Wilbers – Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst

ISBN: 978-3-87156-298-3

Grundwerk einschließlich Ergänzungslieferung Juli 2010

Wolters Kluwer Deutschland GmbH

✉ Luxemburger Straße 449, D-50939 Köln

Redaktion E-Learning: Richard Kastl & Kathrin Kastl, E-Mail: kastl@fachredaktion-wirtschaft.de

Andrea Porschen, E-Mail: aporschen@wolterskluwer.de

☎ Telefon: +49 (0) 761/1 50 98-15, Telefax: +49 (0) 761/1 50 98-11

@ Internet: www.wolterskluwer.de

© 2010 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln

Deutscher Wirtschaftsdienst – eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Konzeption & Design, Köln

Satz: Satz-Offizin Hümmer GmbH, Waldbüttelbrunn

Druck: Druckerei Plump, Rheinbreitbach

E-Learning-Strategie entwickeln

von Andreas Hohenstein und Burkhard Tenbusch (Synergie GmbH)

E-Learning-Strategie · Lernkultur · Einführungsstrategie · Edu-Commerce · Kooperative Selbstqualifikation

Schlagworte

Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeits- und Lernprozesse werden zukünftig immer mehr verschmelzen. In Organisationen, seien es Unternehmen, Behörden oder andere Einrichtungen, die sich mit dem Thema E-Learning befassen, stellt sich die Frage, ob diese Auseinandersetzung als strategischer Prozess entwickelt und umgesetzt wird. Die gleichzeitige Betrachtung der Organisationskriterien einerseits und der Verflechtung im Markt andererseits ist eine wesentliche Voraussetzung für die langfristig erfolgreiche Einführung von E-Learning-Ansätzen. Oft ist aber festzustellen, dass viele Unternehmen nicht über eine pilothafte Auseinandersetzung mit dieser Thematik hinauskommen.

Zusammenfassung

Für die erfolgreiche Implementierung einer integrierten netzgestützten Lern- und Arbeitswelt ist es von großer Bedeutung, von der Gesamtkonzeption und einer Bedarfsanalyse ausgehend, prozessorientiert eine passgenaue Einführungsstrategie zu entwickeln. Für die Umsetzung einer derartig ganzheitlichen Einführungsstrategie müssen die Realisierungsschritte authentisch die Komplexität der Arbeits- und Lernrealität der Beteiligten widerspiegeln. Weniger ein sequenziell als vielmehr ein parallel-verzahntes Vorgehen ist die Methode der Wahl. So können bereits während der ersten Projektphase Erfahrungen in authentisch operierenden Pilotgruppen gemacht werden.

1	Einführung	2
2	E-Learning als strategisch-integrativer Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung	3
2.1	Die Organisation	4
2.2	Der Mensch	6
2.3	Die Technik	8
3	Häufige Probleme bei der Umsetzung von E-Learning-Strategien	10
3.1	Blockaden bei der Umsetzung	
3.2	Fehler in der Vorgehensweise bei der Umsetzung von E-Learning-Strategien	11
4	Kooperative Selbstqualifikation – eine Möglichkeit zur strategischen Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen	13
5	Der E-Learning-Markt: Einer kann alles oder intelligente Kooperationen?	15
6	E-Learning als strategisches Element der Kundenbindung. Edu-Commerce – mehr als nur ein neues Schlagwort?	17
7	Epilog	18
	Literaturhinweise	18

1 Einführung

Lernen und Wissen sind für viele Organisationen zu *den* nachhaltigen Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb geworden. Lebensbegleitendes Lernen ist seit Jahren der zentrale Aspekt strategischer Bildungskonzepte.

Wachsendes Marktpotenzial

Das Fachinstitut IDC prognostiziert allein im Bereich E-Learning ein jährliches weltweites Durchschnittswachstum von 14 % für die nächsten fünf Jahre. Hochgerechnet auf die gesamte Bildung im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich eröffnet sich ein Marktpotenzial für technologiebasiertes Training in den Jahren 2000–2005 von weltweit 4,7 Billionen Euro. In Europa werden davon 1,8 Billionen Euro aufgewendet werden.

Weiterbildung ist in den USA nach dem Gesundheitssektor der zweitgrößte Markt überhaupt. Dort werden gegenwärtig ca. 65 Mrd. US \$ investiert. In Deutschland sind es immerhin noch ca. 23 Mrd. DM. Für 2003 wird ein Marktanteil von ca. 15% für E-Learning prognostiziert. Auch bei uns zeigt sich also ein starker Trend hin zum E-Learning.

Doch noch ist das Thema E-Learning als Teilbereich des E-Business-Marktes ein sich gerade erst entwickelnder Markt. Nach den ersten Phasen der Pioniertätigkeit tritt jetzt eine erste Phase der Konsolidierung ein.

Erwartungen und Ernüchterungen

Die Unicmind. Com AG veröffentlichte kürzlich die Ergebnisse aus der Studie »E-Learning und Wissensmanagement in deutschen Unternehmen«. Untersucht wurden die Top-350-Unternehmen der deutschen Wirtschaft. Ausgewählte Ergebnisse zeigen, dass sich äquivalent zu der Markteinschätzung auch in den Unternehmen eine Vielzahl konkreter Erwartungen, Erfahrungen und auch Ernüchterungen angesammelt haben:

- Der Boom der E-Learning-Branche steht nach Expertenaussagen bevor.
- E-Learning hat in den Unternehmen mit fast 90 % einen sehr hohen Verbreitungsgrad erreicht.
- Der hohe Verbreitungsgrad ist offenbar aber auch auf eine nicht mehr zeitgemäße Definition von E-Learning zurück zu führen. Tatsächlich nutzen nur 25 % der Unternehmen internetbasiertes Web-Based Training (WBT).
- Die meisten der 102 Firmen, die sich an der Erhebung beteiligten, setzen vor allem Schulungsvideos und Computer-Based Trainings (CBTs) ohne Kommunikationsprozesse ein.
- Technisch anspruchsvollere Lösungen wie Business TV, virtuelle Seminarräume und Learning Management Systeme spielen derzeit noch keine große Rolle.
- Die Unternehmen sehen die Chancen und Möglichkeiten des E-Learnings.
- Ein großes Hemmnis ist nach Meinung jedes zweiten Unternehmens der Wegfall von »Social Effects«. Die Anbieter von Lernlösungen stehen in der Kritik bezüglich der pädagogischen Effektivität der Contents.
- Derzeit dominieren mit großem Abstand Themen mit engem Bezug zur Informationsverarbeitung.
- Zukünftig werden laut Umfrage allerdings betriebswirtschaftliche Themen und Produktschulungen deutlich aufholen.
- Qualitätsmanagement- und Kundenzufriedenheits-Themen sollen demnach auf der Skala etwa um das Dreifache höher liegen als heute.

Die potenziellen Vorteile von E-Learning sind nahe liegend und werden an anderer Stelle dieses Werkes ausgiebig diskutiert.

Vorteile von E-Learning

Im Gegensatz zu reinen »Selbstlernmedien« integrieren E-Learning und Lernplattformen die Interaktionselemente klassischer Präsenzveranstaltungen, aufgrund von veränderten Rollenidentitäten und Kommunikationsmöglichkeiten allerdings auf einem vernetzten und komplexen Niveau. Das Funktionieren dieser spezifischen Interaktionen ist mittlerweile eine wichtige Voraussetzung für die positive Bewertung von E-Learning angesichts der Berührungsängste und des technischen Innovationsgrades für viele Trainer ein Konsens, dass klassische Weiterbildung ebenso wenig durch E-Learning verdrängt werden wird wie das Bücherlesen durch die computervermittelte Informationsflut.

Doch die saldierende Betrachtung von Vor- und Nachteilen des E-Learnings ist für die Entwicklung und Umsetzung einer E-Learning-Strategie bei weitem nicht ausreichend. Ein strategisch-integratives Konzept, die Einbeziehung aller Beteiligten und eine ganzheitliche Einführungsstrategie sind die Garanten des Erfolgs.

An Mitarbeiter und Organisationen ergeben sich daraus gleichermaßen hohe Anforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung von E-Learning-Strategien. Bei der Einführung von E-Learning stellt sich insbesondere die Frage nach der unternehmensinternen Veränderungsbereitschaft bezüglich grundlegender Strukturen, Prozesse und Lernkulturen, die bei der Implementierung von medienintegrierenden Lern- und Arbeitsmethoden nicht nur lediglich in Kauf genommen werden, sondern als ökonomische Innovation begrüßt und in die Strukturplanung aufgenommen werden sollten.

Hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Organisation

2 E-Learning als strategisch-integrativer Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung

E-Learning in der Personal- und Organisationsentwicklung kann als strategisch-integrativer Prozess verstanden werden, wenn

- konzeptionell schlüssig und für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar geplant und vorgegangen wird,
- aus eindeutigen, erreichbaren und überprüfbaren Zielen für alle Beteiligten nachvollziehbare Vorstellungen darüber resultieren, welche Ziele und Aufgaben der integrative E-Learning-Prozess hat,
- der Prozess an sich als Managementaufgabe kein Selbstzweck für eine Organisation ist, sondern mit der kurz-, mittel- und langfristigen Planung bzw. Entwicklung zu verknüpfen ist.

Damit E-Learning jedoch langfristig aus dem Status von (Pilot-)Projekten herauswächst und zu einem integralen Bestandteil einer ganzheitlichen Organisations- und Personalentwicklung wird, bedarf es einer Betrachtung aus einer systemischen Perspektive. Erst diese systemische Sichtweise ermöglicht eine nachhaltig erfolgreiche Integration von E-Learning-Ansätzen in die Personal- und Organisationsentwicklung. Demnach müssen die Bereiche Organisation, Mensch und Technik gleichgewichtig und gleichzeitig betrachtet werden.

Systemische Sichtweise