

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

TECHNOLOGIE  
ERMÖGLICHT LERNEN

TECHNOLOGIE UNTERSTÜTZT  
INFORMATIONSAUSTAUSCH

TECHNOLOGIE STELLT  
INFORMATIONEN BEREIT

## UNTERNEHMEN LERNEN ONLINE

Corporate Learning im Umbruch

MAI 2014

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# DIE GROSSEN

 **3.000**

**Unternehmen in Europa sind im E-Learning-Geschäft engagiert. Der Markt boomt. Fakten und Zahlen zum Corporate Learning**  
S. 4

 **13%**

**Wachstum pro Jahr und Verdoppelung bis 2018: Das sind die Prognosen für den Milliardenmarkt Corporate E-Learning – eine der beeindruckendsten Geschichten im ohnehin stark wachsenden Bildungssektor**  
S. 5

 **6+1**

**Was jetzt zu tun ist: sechs optimistische Leitsätze und ein Warnhinweis**  
S. 11



**Neue  
Technik, mehr  
Kreativität**  
S. 14

# Die Herausforderung für Corporate Learning. Unternehmensleitungen fordern messbare Erfolgsbeiträge.

---

Welche messbaren Erfolge – betriebswirtschaftlich: Kapitalrendite – bringen Investitionen in die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter? Welchen Beitrag leistet Corporate Learning zur Unternehmenswertschöpfung, zum kulturellen Wandel, zur Strategieimplementierung oder zur Verbesserung des operativen Geschäfts? Der Rechtfertigungsdruck für Lernverantwortliche in Unternehmen ist gewachsen.

Zugleich sehen sich Unternehmensleitungen und Corporate-Learning-Experten mit großen Herausforderungen konfrontiert, auf die sie Antworten finden müssen:

**ZEITDRUCK.** Während früher Strategieentwicklung zunächst ausgiebige Analyse und anschließende Planung bedeutete, fehlt den Unternehmen heute angesichts hoher Dynamik und Komplexität in ihren Branchen häufig die Zeit, Strategien in aller Ruhe systematisch zu formulieren. Stattdessen steuern sie auf Sicht oder beginnen parallel zur Strategieformulierung mit der Implementierung. Denn die Agilität eines Unternehmens ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. So wird auch die Zeit kürzer, in der Veränderungsprozesse durch Qualifizierungsangebote unterstützt werden können. Mehr denn je zählt es, schnell die richtigen Maßnahmen zu bestimmen und im Unternehmen umzusetzen. Lernen ist damit nicht länger eine Option, sondern eine strategische Notwendigkeit.

**GLOBALISIERUNGSDRUCK.** Je internationaler Standorte, Mitarbeiter und Märkte eines Unternehmens sind, desto wichtiger ist es, dass Corporate Learning die Lernangebote des Unternehmens weltweit zugänglich macht und dabei Standards sicherstellt sowie Redundanzen bei Design, Entwicklung und Bereitstellung vermeidet.

**KOSTENDRUCK.** Unternehmen, die erfolgreich aus der Wirtschaftskrise 2008 hervorgegangen sind, haben sich nochmals effizienter aufgestellt und das Controlling von internen Dienstleistern und allgemeinen Verwaltungskosten intensiviert. Der globale Wettbewerb zwingt Unternehmen dazu, alle Kostenpositionen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Diese Entwicklung trifft Corporate Learning in doppelter Hinsicht:

Zum einen ist in vielen Unternehmen auch der letzte "organizational slack" (vermeintlich überflüssige Ressourcen) entfernt worden. Durch optimierte Prozesse und verdichtete Arbeit sind die zeitlichen Freiräume für Beschäftigte eingeschränkt, über den Tellerrand der gerade anliegenden Aufgaben zu blicken und das eigene Kompetenz- und Verhaltensrepertoire durch gezielte Nutzung von Lernangeboten zu vergrößern.

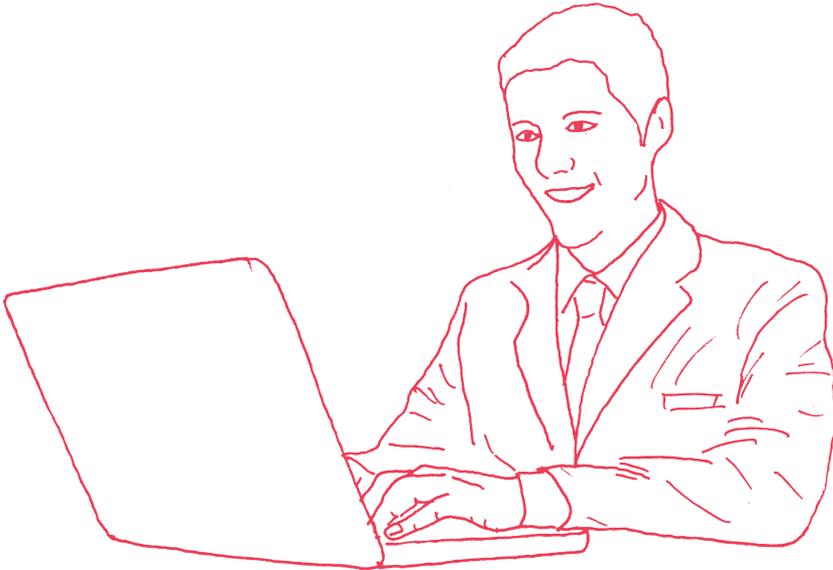
Zum anderen sind – neben Kosten für Design, Entwicklung und Pflege der Angebote – besonders die von Corporate Learning verursachten Kosten für Trainer, Reisen und Infrastruktur unter kritischer Beobachtung.

Daraus resultiert eine verstärkte Nachfrage nach Angeboten, die Lernen am Arbeitsplatz ermöglichen und die sich in die betrieblichen Abläufe besser integrieren lassen – anstelle von starren, zeitaufwendigen Präsenztrainings. Zeitlich und räumlich flexible Lernmodule ("bite-sized learning nuggets") als neue Form der Wissensvermittlung: Das ist eine Anforderung, mit der sich der Corporate-Learning-Bereich konfrontiert sieht.

Darüber hinaus wird aufgrund des wachsenden Kostendrucks sowie auch aus strategischen Überlegungen heraus Corporate Learning teilweise aufgefor-

# **1** CORPORATE LEARNING

## FAKTEN UND ZAHLEN



**77%**

*1995 haben nur 4% der US-amerikanischen Unternehmen E-Learning in der Weiterbildung eingesetzt – heute sind es schon 77%*

**91.000.000.000**

*Der gesamte E-Learning-Markt (also: nicht nur Corporate Learning!) ist heute schon 91 Milliarden Dollar groß, seine Wachstumsprognose zeigt mehr als 20% Wachstum pro Jahr bis 2017*

**13%**

*Der Markt für das Corporate E-Learning wächst bis 2017 voraussichtlich um 13% pro Jahr*

**3.000**

*Unternehmen in Europa sind im E-Learning-Geschäft engagiert. Der Wettbewerb und die erheblichen Investitionen lassen in den nächsten Jahren große Innovationen für das E-Learning erwarten*

**100**

*der 140 indischen E-Learning-Unternehmen wurden in den letzten drei Jahren gegründet*

dert, auch Angebote für Kunden, Lieferanten oder potenzielle neue Mitarbeiter bereitzustellen.

Zusätzlich führen schärferes Risikomanagement und gesetzliche Regulierung mit Anforderungen an die Unternehmensgovernance dazu, dass die dokumentierte Kontrolle von individuellen Lernerfolgen in vielen Bereichen wichtiger wird.

Doch nicht nur die Anforderungen auf der Makroebene haben sich geändert – auch Erwartungen der Kunden, also der Lernenden (Mikroperspektive), müssen berücksichtigt werden. Hier sind vor allem drei Aspekte zu beachten.

**DIVERSITÄT.** Global verteilte Standorte bedeuten global verteilte Mitarbeiter: Menschen mit unterschiedlichster Herkunft und Bildungshistorie sollen unternehmensweit eng kooperieren und unabhängig von ihrem höchst individuellen Ausgangspunkt bestimmte Qualifikationsstandards erfüllen. Kulturelle Unterschiede bringen zusätzlich unterschiedliche Präferenzen für Lernformate und damit verbunden eine unterschiedliche Lernbereitschaft mit sich.

**DIGITAL NATIVES.** Mit der "Generation Y" verändert sich auch die Nachfrage nach Aus- und Weiterbildung. Die Generation der nach 1980 geborenen Digital Natives ist mitten im Arbeitsleben angekommen – und offen für Technologietrends. Sie nutzt intensiv technische Anwendungen in allen Lebenssituationen. Daher sieht sie auch für "Bildung/Lernen online" keine Barrieren. Sie ist es gewohnt, Wissen immer und überall verfügbar zu haben und neigt dazu, es erst "just in time" abzurufen. Sie ist online sozial vernetzt, hat aber zugleich eine hohe Präferenz für das persönliche Lernen "face-to-face". Eine aktuelle Studie von Allen/Seaman zeigt, dass 6,7 Millionen amerikanische Studierende, also rund ein Drittel, bereits im Studium die Möglichkeiten von Online-Bildung nutzen – mit zunehmender Tendenz. Dieses Lernverhalten nehmen sie mit in die Arbeitswelt.

**LEBENSLANGES LERNEN** und längeres Leben und Arbeiten. Belegschaften in vielen Gesellschaften altern, das Renteneintrittsalter steigt an. Da sich gleichzeitig das Wissen exponentiell weiterentwickelt und Anforderungen am Arbeitsplatz sich ständig än-

dern, müssen sich Beschäftigte kontinuierlich weiterbilden, um ihre "Employability" aufrechtzuerhalten. Da die wenigsten Beschäftigten die zeitlichen und finanziellen Ressourcen haben, sich immer wieder phasenweise in Vollzeit einem Studium zu widmen, nimmt die Bedeutung berufsbegleitender Weiterbildung zu.

Könnte also eine Antwort auf die beschriebenen Herausforderungen im Online-Lernen liegen? Aus unserer Sicht spricht vieles dafür, dass Online-Bildung in den nächsten Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen wird. Der Wandel wird vorangetrieben durch einen Technologie-Push, einen Nachfrage-Pull und einen demografischen Kick. 2011 haben die Unternehmen nach Expertenschätzung weltweit 210 Milliarden USD für Corporate Learning ausgegeben, rund 20% davon bereits im Bereich Corporate E-Learning. Beobachter wie die kalifornischen Global Industry Analysts oder der Londoner Investmentbanking-Dienstleister IBIS Capital erwarten, dass der Markt für Corporate E-Learning mit einer durchschnittlichen Rate von 13% wächst. Das bedeutet: Bis spätestens 2018 wird sich der Markt nochmals verdoppelt haben. 

Corporate E-Learning erweist sich damit als eines der beeindruckendsten Wachstumssegmente im ohnehin stark wachsenden Bildungssektor. Schon 2011 haben in Europa 51% der Unternehmen eine Online-Trainingseinheit angeboten, die mehr als die Hälfte ihrer Mitarbeiter angesprochen hat. In England und Spanien ist im europaweiten Vergleich die Affinität zu E-Learning in den Unternehmen am größten – wenn gleich geringer als in den USA. Dort nutzen im gleichen Jahr sogar schon 77% der Unternehmen E-Learning.

Konkret: Online-Education hat das Potenzial, unser Lernen, ob an der Hochschule oder im Berufsleben, zu revolutionieren. Online-Technologien gepaart mit Social Media verändern Angebot und Nachfrage von Grund auf. Disruptiver Wandel bringt neue Geschäftsmodelle der Bildungsanbieter – und damit neue Chancen für die Zukunft des lebenslangen Lernens in den Unternehmen. Digitalisierung bedeutet für Corporate Learning ähnliche Umbrüche, wie sie Amazon dem stationären Einzelhandel gebracht hat.

# Die Antwort. Neue Vielfalt auf dem Online-Bildungsmarkt.

---

Wieder einmal verändert das Internet die Spielregeln. Diesmal trifft es den Bildungsmarkt, der sich ein völlig neues Gesicht gibt. Steigende Venture-Capital-Investitionen sind ein Gradmesser für die positiven Erwartungen, die der Markt an Online-Bildung hat: 2005 lag das Investitionsvolumen für technologische Neuerungen bei 52 Millionen USD, 2012 wurde mit 1,1 Milliarden USD Venture Capital mehr als das Zwanzigfache in Online-Education investiert – davon ca. 60% in den USA. Längst hat dieser neue Bildungsmarkt eine signifikante Größe erreicht und weiteres Wachstum ist zu erwarten. Es gibt also eine unternehmerische Antwort auf den Wandel des Marktes mit entscheidenden technologischen Produktinnovationen. Soziale Interaktionen zwischen Lehrenden und Lernenden, kreatives Lernen sowie Austausch und Zusammenarbeit unter den Lernenden sind heute Online-Lernalltag. Damit ist die zweite Generation der Online-Lernangebote didaktisch entschieden weiter als die erste Generation, die vor etwa zehn Jahren auf den Markt kam.

Gleichzeitig haben technologische Sprünge Online-Bildungsangebote leichter verfügbar gemacht. Übertragungsbandbreiten und -geschwindigkeiten sowie Verarbeitungs- und Speicherkapazitäten für Daten sind gestiegen. Die Zahl der Menschen, die über Smartphone, Tablet oder PC Zugang zum Internet haben, ist exponentiell gewachsen. Waren 2008 in der Europäischen Union 64% der Bevölkerung online, waren es 2013 schon fast 78% oder mehr als 390 Millionen Menschen. In den Schwellenländern ist das Wachstum noch rasanter. Weltweit wird sich zwischen 2013 und 2019 die Zahl der Smartphone-Nutzer auf mehr als 5,5 Milliarden Menschen verdreifachen und der mobile Datenverkehr über Smartphones verzehnfachen. Zugleich sind

die Kosten für diese Technologien gesunken. Damit ist das Potenzial für Mobile Learning ("M-learning"), also Lernen mithilfe mobiler Endgeräte, deutlich gestiegen.

Auch die Politik hat in verschiedenen Ländern das volkswirtschaftliche Potenzial von Online-Bildung erkannt und fördert vielversprechende Initiativen. Als eine der ersten Volkswirtschaften hat Südkorea systematisch das Potenzial von E-Learning zu realisieren begonnen. In Europa gibt es seit 2013 die von der EU geförderte Initiative "Open Education Europa", die Online-Bildungsangebote der verschiedensten Anbieter bündelt und fördert. Andererseits existieren seit Kurzem bemerkenswerte Initiativen auf der Ebene einzelner europäischer Länder, zum Beispiel die "France Université Numérique" (FUN), die in Frankreich "nationale Priorität" genießt.

## Franzosen haben "FUN"

"FUN" zielt darauf, online höhere Bildung für alle anzubieten. Die Initiative widmet sich ausdrücklich dem Thema der berufsbegleitenden Weiterbildung in Unternehmen. In Deutschland, das vom Bildungsföderalismus gekennzeichnet ist, fördern Bundesländer Projekte wie zum Beispiel die "Virtuelle Hochschule Bayern". Gleichzeitig unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung auf Bundesebene das Programm "Digitale Medien in der Bildung". Das Bundeswirtschaftsministerium entwickelt eine Strategie "Intelligente Netze", die sich unter anderem mit dem Bereich der Bildung befasst.

Noch eines spielt den Online-Angeboten in die Hände: Die EU hat mit dem europaweiten Bachelor-Master-System und den Standards des European

Credit Transfer and Accumulation Systems (ECTS) eine einheitliche Währung für die Anerkennung von Bildungsabschlüssen geschaffen. Durch diese Standards können Unternehmen besser nachvollziehen, welches Niveau an akademischer Bildung mit einem Bildungsangebot erreicht wird – länderübergreifend, anbieterübergreifend. Unterschiedliche Bildungsangebote, ob online oder klassisch, werden vergleichbarer.

Neben den technologischen Lösungen für Online-Bildung steigt die Zahl der Anbieter von Inhalten. Außer etablierten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen engagieren sich immer mehr Verlage und Medienhäuser in dem Bereich. Während Anzeigenerlöse sinken, steigt der Bedarf an lebenslangem Lernen und verspricht neue Geschäftsmodelle. Wenn sie es also nicht schon sind, diversifizieren sich etliche Verlage und Medienhäuser zu Bildungskonzernen, selbstverständlich mit immer mehr Online-Angeboten im Portfolio. **B**

Neben zahllosen stark wachsenden Bildungsunternehmen entstehen überall innovative Start-ups, die ihre Geschäftsmodelle auf den lukrativen Wachstumsmarkt für E-Learning und andere Online-Bildungsangebote ausrichten. Derzeit besteht alleine der europäische E-Learning-Markt Schätzungen von IBIS Capital zufolge aus etwa 3.000 vor allem kleineren Unternehmen, die mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen die gesamte Wertschöpfungskette anbieten: von der Entwicklung von Inhalten über die technologische Plattform, d.h. einem Management-System fürs Lehren und Lernen, bis hin zur Vermittlung von Trainingsangeboten. Das wiederum umfasst die ganze Bandbreite von E-Learning über Blended- und Social Learning bis hin zum Mentored- oder Mobile Learning. Diese Fragmentierung lässt sich einerseits als Zeichen des geringen Reifegrads des Marktes interpretieren. Andererseits spiegelt sie die sehr unterschiedlichen Marktgegebenheiten in einzelnen europäischen Ländern wider. Hier ist in Zukunft sicher mit einer Konsolidierung der vielen Anbieter zu rechnen.

## Harvard auf einem Stück Glas

Auch die Welt der Hochschulen ist in Bewegung – mit bemerkenswerten Auswirkungen für Unternehmen:

Während sich bis 2011 vor allem weniger bekannte Hochschulen mit Online-Angeboten profilieren wollten, ist mit dem Auftritt von Harvard, Stanford oder MIT deutlich geworden, dass das Internet auch für renommierte Universitäten eine strategische Relevanz bietet. Die Preise für wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung sind insbesondere in den USA kontinuierlich gestiegen – oft über die Schmerzgrenze der Studierenden hinaus. Damit wird Online-Ausbildung als günstigere Variante hochwertiger Hochschulangebote noch interessanter. Zunächst stand gar der idealistische Gedanke freier Bildung im Vordergrund: für alle, überall und jederzeit. Die technologische Entwicklung ließ diese Vision greifbare Realität werden. International begehrte Kurse sind einen Klick entfernt auf dem Tablet-Rechner verfügbar, Harvard auf einem Stück Glas.

MOOCs, offene Online-Kurse für hunderttausende Teilnehmer, waren ein Zauberwort. Anderen galten diese interaktiven Video-Angebote lediglich als Marketingkanal für das reguläre, gebührenpflichtige Programm aus Präsenz- und E-Learning-Angeboten. **A** Die renommierten Hochschulen haben mit ihren starken Marken bislang schon für die Executive Education erfolgreiche Angebote entwickelt. Die gibt es jetzt verstärkt auch online, wie bei der transatlantischen Marke Harvard mit ihrem "Harvard Managementor". Wenn diese Hochschulen mit ihren Verlagen nun ihre Online-Kurse auf- und ausbauen, sind weitere starke Impulse zu erwarten.

Erstaunlich für die Einkäufer von Lernangeboten in den Unternehmen ist, dass ausgerechnet viele etablierte Fernhochschulen Europas in der Online-Lehre nicht wesentlich innovativer sind als traditionelle Hochschulen – trotz ihrer ausgewiesenen Erfahrungen in der Distanzlehre und trotz ihrer potenziellen Bedrohung durch den Markteintritt anderer Anbieter.

Doch in jedem Fall ist ein klares Signal gesetzt. Premiumbildung gibt es jetzt auch online. Das wird bald schon in den Lebensläufen der Bewerber erkennbar werden. Mögliche Reserviertheit gegenüber dem Medium ist endgültig fehl am Platze. Es sollte vielmehr auch in den Unternehmen systematisch für Lernangebote eingesetzt werden.

A

# MOOCs, POOCs, SPOCs

## ABKÜRZUNGEN FÜR EINGEWEIHTE

MOOC steht für "massive open online course". Hierunter werden (Video-)Kurse verstanden, die erhebliche (massive) Teilnehmerzahlen haben können, zur Teilnahme voraussetzungslos offen, weitgehend gebührenfrei sind (open) und online angeboten werden. Die Kurse lassen sich beliebig häufig abspielen, wann und wo auch immer, und sie werden durch Kontrollfragen unterbrochen, die die Teilnehmer zu lösen haben, zum Teil auch betreut durch Online-Tutoren. Ein wesentliches didaktisches Merkmal ist, dass die Studierenden online interagieren, gemeinsam an Themen arbeiten und sich gegenseitig Fragen beantworten. Der Austausch in der Peergroup soll dabei teilweise den Trainer entbehrlich machen.

Die MOOCs stehen damit für eine Vision einer chancengerechteren Welt. Sie stehen für freien Zugang zu Bildung – einem Ideal, welches, sofern es Realität würde, die Lebenschancen vieler Menschen verbessern könnte. Die New York Times nannte 2012 das "Year of the MOOCs", weil MOOCs breit und häufig geradezu euphorisch in der Öffentlichkeit diskutiert wurden. Kritische Stimmen gab es, weil die Teilnehmer vielfach doch aus einem Industrieland stammten und bereits einen ersten Bildungsabschluss hatten. Dazu kamen hohe Abbruchquoten der Teilnehmer (90% und mehr) und ein nicht tragfähiges – im Klartext: nicht vorhandenes – Geschäftsmodell. Da die MOOCs für die Lernenden praktisch kostenfrei sind, lässt sich mit ihnen

### PIONIERE DES WANDELS

Die wichtigsten MOOC-Plattformen

NAME	GRÜNDUNG	PARTNER-UNIS	MOOCs	NUTZER
<b>Coursera</b>	2012 durch die zwei Stanford-Professoren Andrew Ng und Daphne Koller	108 Universitäten aus verschiedenen Ländern weltweit	627	6.400.000
<b>OpenupEd</b>	2013 durch EADTU (Europe's Institutional Network for Open and Flexible Higher Education)	11 Universitäten aus verschiedenen, vorwiegend europäischen Ländern	272	k.A.
<b>edX</b>	2012 durch das Massachusetts Institute of Technology (MIT) und die Harvard Universität	31 Universitäten aus verschiedenen Ländern weltweit	133	1.800.000
<b>Future Learn</b>	2013 durch "The Open University"	26 Universitäten, v.a. aus England, weitere aus Irland, Australien und Neuseeland	44	200.000
<b>UDACITY</b>	2012 durch den ehemaligen Stanford-Professor Sebastian Thrun sowie David Stavens und Mike Sokolsky	3 Universitäten	33	1.800.000
<b>iversity</b>	2011 durch die zwei ehemaligen deutschen Studenten Jonas Liepmann und Hannes Klöpffer	23 Universitäten aus verschiedenen, vorwiegend europäischen Ländern	28	500.000

## SPOCs

= "small, private online courses"

## SOOCs

= "selective open online courses".

Die Selektion der Teilnehmer erfolgt durch Qualifikationsanforderungen oder Zugehörigkeit zu einem Unternehmen

## TORQUEs

= "tiny, open online courses but with definite restrictions, focusing on quality and effectiveness"

## POOCs

= "personalized open online courses"

kaum Geld verdienen. Das ändern auch nicht Gebühren, die für einzelne Prüfungen erhoben werden.

Trotzdem haben MOOCs ihre Rolle als Treiber des rasanten Wandels hin zu mehr Online-Bildung nicht eingebüßt. Gerade erst hat der "Gottvater der MOOCs", Stanford-Wissenschaftler, Google-Genie und Udacity-Gründer Sebastian Thrun, einen bemerkenswerten Richtungswechsel vollzogen. Für Udacity, das Online-Portal mit Kursen auf Stanford-Niveau, kündigt Thrun die bisher größte Veränderung an: weniger rein akademische Angebote, dafür mehr Kurse, die sich an konkreten Bedürfnissen von Unternehmen ausrichten. Damit ist Thrun nicht allein. Es sieht so aus, als hätten

manche Akronyme diese Entwicklung längst vorweggenommen. "SPOCs", "SOOCs" oder "POOCs" sind nur einige davon.

Schon gibt es einen neuen MOOC-Anbieter, "First Finance", der bis Ende 2014 rund um die Finanzdienstleistungsbranche 20 MOOCs ankündigt. Mehr als 27.000 Teilnehmer hätten sich schon eingeschrieben, 120.000 sollen es werden.

Thrun und andere werden beweisen wollen, dass MOOCs mehr als eine gute Geschichte sind. Schon ist das neue Ziel ausgerufen. Udey, ein Anbieter von Online-Kursen, sagt: 2014 wird das "Jahr der Corporate MOOCs". Es gibt keinen Grund, dagegenzuhalten.

# MEDIENWANDEL

## INTERNATIONALE VERLAGS- UND MEDIENHÄUSER FINDEN NEUE GESCHÄFTE IN DER ONLINE-BILDUNG

### PEARSON

Großbritannien

Verlagshaus, 6,2 Milliarden EUR Umsatz 2013, Fokus auf Lernen und Online-Education (knapp 80% des Umsatzes, davon rd. 45% online)

**ONLINE-EDUCATION:** Pearson ist einer der führenden Anbieter im Bereich Lernsoftware und Online-Education – Claim: "The world's leading learning company"

**AKQUISITIONEN:** Mehr als 3 Milliarden EUR (2,5 Milliarden GBP) seit 2006, v.a. im Bereich E-Learning, u.a. Exam Design, TutorVista (Indien), Scoot & Doodle (USA), IndiaCanEducation (Indien), Learning Catalytics (USA)

### GRUPO PLANETA

Spanien

Verlagshaus, Buchhandlungen, Leseclubs und Filmproduktionen, 2,8 Milliarden EUR Umsatz 2012

**ONLINE-EDUCATION:** Das Online-Angebot orientiert sich am spanischen Arbeitsmarkt und wird kontinuierlich ausgebaut

**AKQUISITIONEN:** im Bereich E-Learning der letzten Jahre: VIU (online university), Aula Planeta, CEAC, English Today

### HOLTZBRINCK PUBLISHING GROUP

Deutschland

Verlagshaus im Familienbesitz, u.a. Print- und elektronische Medien, 1,9 Milliarden EUR Umsatz 2012, seit 2000 digitale Neuausrichtung, Investitionsschwerpunkte auf neue internetbasierte Geschäftsmodelle, Bildung und Wissenschaft

**ONLINE-EDUCATION:** Engagement erfolgt vor allem über die Tochtergesellschaft Macmillan Publishers (38% des Gruppenumsatzes), dort die Macmillan New Ventures MNV, Macmillan Digital Education und Macmillan Education

**AKQUISITIONEN:** MNV hat mehr als 100 Millionen USD an Investitionsmitteln, die bis 2015 zur Portfolioerweiterung eingesetzt werden sollen

### REED ELSEVIER

Großbritannien/Niederlande

Verlagshaus mit traditioneller Spezialisierung in Wissenschafts- und Fachzeitschriften, 7,1 Milliarden EUR Umsatz 2013

**ONLINE-EDUCATION:** Umsatz mit elektronischen Medien hat sich in den letzten zehn Jahren verdreifacht

**AKQUISITIONEN** im Bereich E-Learning der letzten Jahre: Mendeley (UK), Babbel (D), fingerprint (USA)

# Corporate Learning. Was jetzt zu tun ist.

---

Online-Bildung in Unternehmen verändert die Spielregeln auf jeder der vier Stufen in der Wertschöpfungskette von Corporate Learning. **C**

## 1. Lernbedarf ermitteln

Kapazitäten und Kompetenzen: Ein Soll-Ist-Vergleich konturiert das Lernangebot. Wesentlich für jede Analyse des Lernbedarfs im Unternehmen ist es, zu verstehen, welche Kompetenzen zur Erreichung strategischer Ziele benötigt werden. Dazu braucht es zunächst Klarheit und Transparenz über die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter. Deren formale Qualifikation kann nur der erste Zugang sein, denn im Laufe einer Karriere treten das Erststudium oder der erste berufsqualifizierende Abschluss immer mehr in den Hintergrund. Weiterbildung gewinnt also an Bedeutung. Externe Online-Angebote sind Herausforderung und Chance für Arbeitgeber zugleich. Passen sie zum Bedarf des Unternehmens? Diese Frage zu beantworten, wird leichter werden.

Für die erfolgreiche Teilnahme an Online-Kursen werden durch die Bildungsanbieter zunehmend sogenannte "Badges" verliehen – informelle Zeichen der Anerkennung. Die Open University in Großbritannien gehört zum Beispiel dazu. Berufliche Online-Netzwerke wie LinkedIn bieten jetzt schon an, individuelle Qualifikationsprofile der Teilnehmer transparent und für potenzielle Arbeitgeber schnell identifizierbar zu machen, indem sie Badges sichtbar machen. Auf der anderen Seite planen einige MOOC-Pioniere wie Coursera und edX, die Teilnahme an Kursen – gegen Gebühr – auf die regulären Studienprogramme mit anerkanntem Abschluss anzurechnen. Europäische Hochschulen haben die Möglichkeit, ECTS für einzelne Online-Kurse zu

vergeben. Badges und ECTS bieten also die Möglichkeit, online erworbene Qualifikationen zu vergleichen.

Unternehmen und ihre Verbände könnten die Anerkennung beschleunigen, indem sie aktiver als bisher Qualifikationsanforderungen formulieren und eigene Badges oder Zertifikate als Standards entwickeln. Bei den Wirtschaftsprüfern als Berufsstand ist dies bereits üblich, weil ihnen bestimmte Weiterbildungen vorgeschrieben sind, um ihre Lizenzen zu behalten. Diejenigen Unternehmen, die hier Anforderungen formulieren und glaubhaft Standards setzen können, werden die Angebotsseite beeinflussen und daraus Vorteile für sich ziehen können. Von Bildungsanbietern und Unternehmen gemeinsam verliehene Zertifikate könnten für alle Seiten interessant sein:

> Die Beschäftigten würden mit einem Badge eine von Arbeitgebern nachgefragte Qualifikation erwerben und könnten dies berufsbegleitend tun.

> Die Unternehmen könnten ihr Kompetenzportfolio gezielt und ortsunabhängig um spezifische Kompetenzen weiterentwickeln. Gleichzeitig könnten die Arbeitgeber ihre Attraktivität erhöhen, wenn sie zertifizierte Qualifizierungen für ihre Beschäftigten anbieten.

> Umgekehrt könnten die Lernanbieter maßgeschneiderte Kurse anbieten, für die angesichts der klaren Nachfrage auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft vorhanden wäre.

## 2. Lernangebot konzipieren

Wer soll was wie lernen? Zum didaktischen Konzept gehört es, Lernangebote zu prüfen oder weiterzuentwickeln. Online-Bildung ist die Antwort auf aktuelle An-

forderungen an Corporate Learning, doch darf nie die Technik im Vordergrund stehen. Auf das inhaltlich-didaktische Konzept kommt es an, der Einsatz von Online-Modulen ist immer die Folge einer sorgfältigen, nachvollziehbaren Auswahl. Attraktivität und Vielfalt von Online-Angeboten nehmen stetig zu. Einige Beispiele:

**MODULARISIERUNG.** So wie Informations- und Kommunikationstechnologien Wertschöpfungsketten in der industriellen Produktion aufbrechen ("Unbundling"), hat die Entwicklung der Online-Bildung zur Folge, dass bisher nur im Paket erhältliche Bildungsangebote, etwa ein MBA, sich in Päckchen, d.h. einzelne anrechenbare Kursangebote, aufteilen lassen. Diese Modularisierung erlaubt Corporate-Learning-Einheiten gezieltes "Rosinenpicken". Sie legen sich nicht mehr für ganze Programme auf einen Anbieter fest, sondern kooperieren aufgrund sinkender Transaktionskosten kursweise mit einzelnen Dienstleistern. Dabei können sie direkt mit dem Anbieter in Kontakt treten oder aber sich neu entstehender Plattformen wie "Noodle" bedienen, die Angebote bündeln und durch Suchfunktionen Trans-

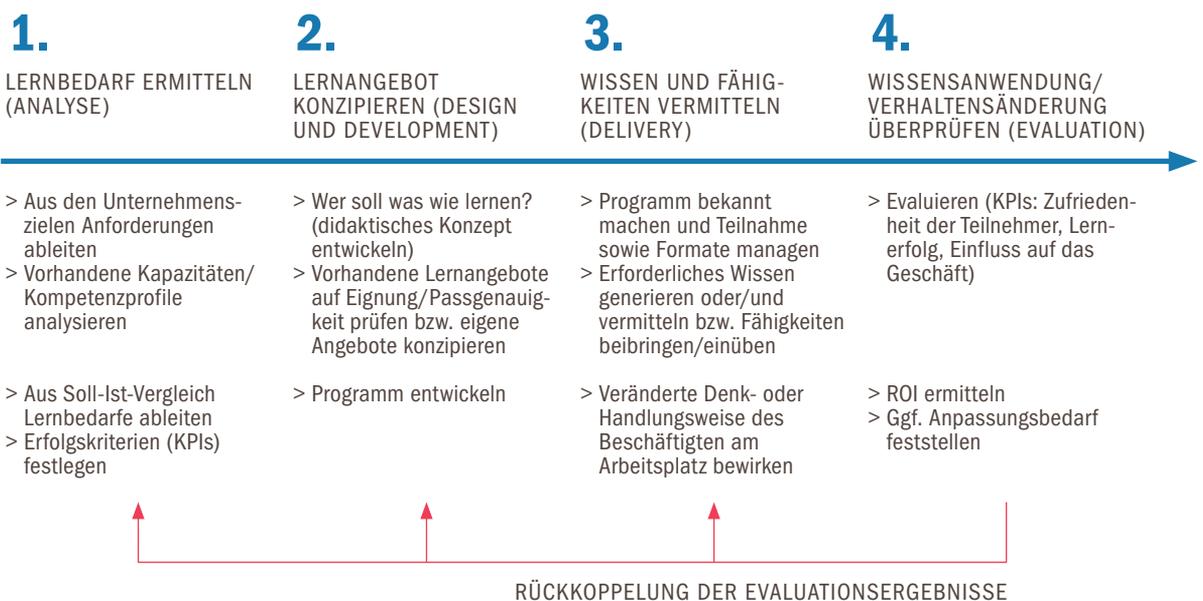
parenz und eine gezielte Auswahl ermöglichen. Da Online-Bildung ortsungebunden ist, vergrößert sich das Spektrum möglicher Partner massiv.

**BLENDED LEARNING.** In der Anfangsphase von E-Learning um die Jahrtausendwende herum hat die Technologie die Didaktik bestimmt. E-Learning hieß, Lernmaterialien online verfügbar zu machen. Heute wird mehr Wert auf Didaktik gelegt, die soziale Interaktion ist als wesentlicher Einflussfaktor für erfolgreiches Lernen in den Vordergrund gerückt. Sie spielt, da ist sich die Lernforschung einig, eine gewichtige Rolle bei der Verbreitung von Wissen, aber auch für Kreativität und damit bei der Entstehung von neuem Wissen und bei der Problemlösung: "You do not achieve knowledge creation through containerization, you achieve it through collaboration." So hat Don Tapscott, Experte für Technologie und soziale Innovationen, die Erkenntnis auf den Punkt gebracht, dass Wissen erst dann wertvoll ist, wenn es nicht irgendwo abgelegt ist, sondern wenn es geteilt wird und so zu weiterer Wissensentwicklung führt. Das Denken in Abteilungs-,

C

WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM CORPORATE LEARNING

Kapazitäten, Kompetenzen, Kontrolle



Business-Unit- oder Unternehmensgrenzen muss dabei überwunden werden. Ein Methodenmix führt in der Regel zu besseren Lernergebnissen als eine einzige Lernmethode. So wurde die Idee des Blended Learning geboren, die Mischung aus Online- und Präsenzlernen. Heute ist das Konzept so weit, dass auch ohne physische Präsenz soziale Interaktion möglich ist. **D**

Deshalb sollten Online-Technologien besonders im Fokus von Corporate Learning stehen. Sie ermöglichen informelles Lernen, spontan und eigeninitiativ. Corporate Learning muss dafür Infrastrukturen und Informationen zur Verfügung stellen sowie für Rahmenbedingungen und Anreize sorgen, die die richtigen Personen zur Zusammenarbeit bewegen.

**FLIPPED CLASSROOM.** Während die reine Wissensakkumulation individuell online erfolgen kann, sollte die wertvolle Zeit mit der oder dem Lehrenden bzw. in der Lerngruppe dafür verwendet werden, Konzepte anzuwenden, zu diskutieren, Fragen zu klären und das Gelernte in sozialer Interaktion zu überprüfen. Das Format der Vorlesung oder des Frontalunterrichts ist – von Ausnahmen mit charismatischen Lehrkräften abgesehen – eindeutig überholt.

**DIRECT PERFORMANCE SUPPORT.** Bei einem Training für Softwareanwender ist es in der Regel weder möglich noch didaktisch sinnvoll, die gesamte Bandbreite an Funktionalitäten eines Softwareprogramms zu vermitteln – aber die entsprechende Funktion muss gefunden werden, wenn sie benötigt wird. Es handelt sich also um eine Art der Just-in-Time-Wissensbereitstellung. Digital Natives ist die Herangehensweise vertraut: Wenn sie mehr wissen wollen, halten sie ihr Smartphone an einen QR-Code. Wer als Unternehmen Wissen so vorhält, muss sicherstellen, dass im Ernstfall alle erforderlichen Informationen aktuell, leicht verständlich und in unmittelbar anwendbarer Form tatsächlich verfügbar sind.

**AUGMENTED-REALITY-ANWENDUNGEN** simulieren Informationen dreidimensional und machen sie damit realistisch sichtbar. Sie ermöglichen zudem eine Lernsituation, in der Projektionen interaktiv genutzt und verändert werden. Das kann helfen, die Vorstellungskraft der Lernenden zu unterstützen und den

Transfer in die konkrete Arbeitssituation zu erleichtern.

**GAMIFICATION.** Einem Spiel ähnliche Umgebungen verwandeln Aufgaben in spannende Herausforderungen, belohnen Lernende für Engagement und Effizienz mit einer klaren Rückmeldung zum eigenen Können. Das erhöht die Akzeptanz und die Motivation, sich zu beteiligen. Auch hier kann das eigene Lerntempo individuell gestaltet und der Lernerfolg besonders präzise festgestellt werden. Gut gemachte Spiele fördern das Engagement, kritisches Denken, kreative Problemlösung und Teamarbeit.

Ob die Inhalte für diese diversen Lehr- und Lernformen im Unternehmen selbst erstellt oder ob Angebote des Marktes übernommen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Wie unternehmensspezifisch ist der Inhalt und wie passgenau sind externe Angebote; wie viele Teilnehmer benennt das Unternehmen (Skaleneffekte); welche Möglichkeiten gibt es, ein anerkanntes Zertifikat oder anrechenbare Leistungspunkte zu erwerben?

### 3. Wissen und Fähigkeiten vermitteln

Corporate Learning zielt auf veränderte Denk- und Handlungsweisen am Arbeitsplatz. Das Lernen ist erst abgeschlossen, wenn der Transfer ins Arbeitsumfeld erfolgt ist. Aus unserer Sicht zeichnen sich im Online-Umfeld sechs optimistische Leitsätze und ein Warnhinweis ab: 

**JE WEITER,** erstens, die Teilnehmer geografisch verstreut sind, umso eher eignet sich Online-Bildung, um Kommunikation und Wissensentwicklung unter den Teilnehmern zu organisieren.

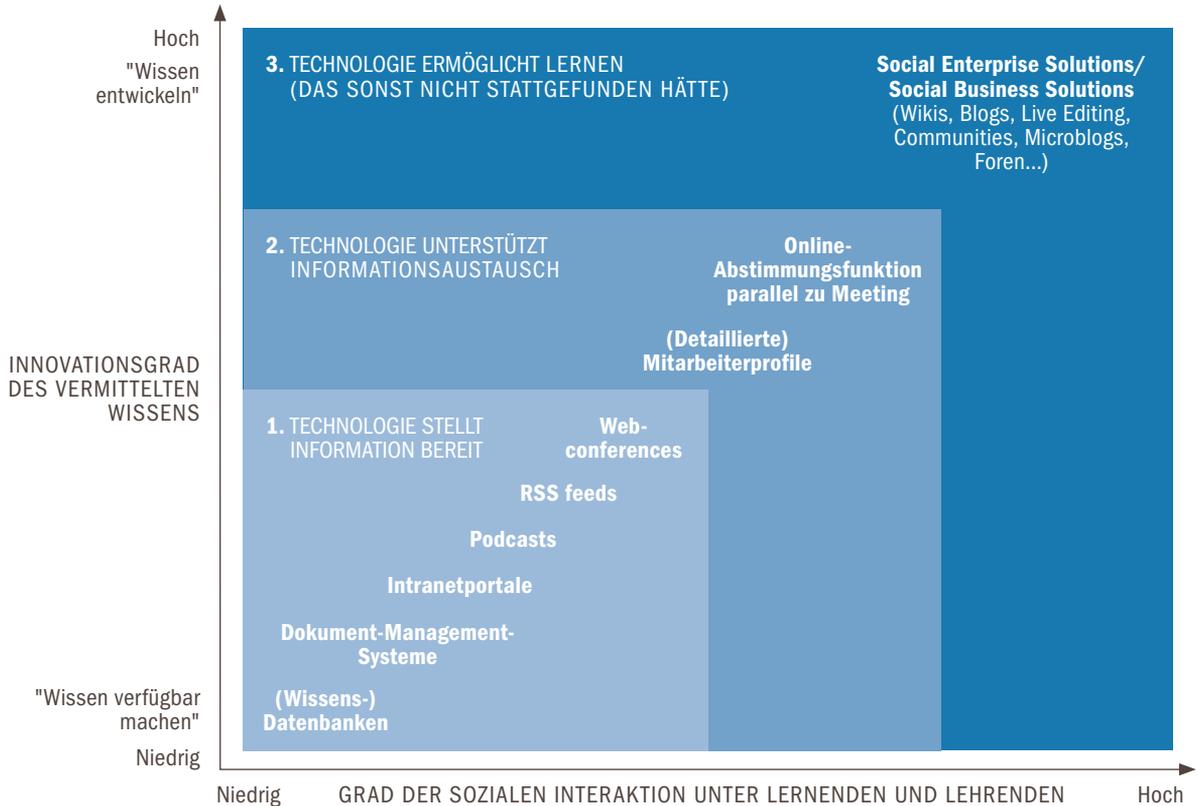
Beispiel: Die Kenan-Flagler Business School bietet als eine der ersten international renommierten Business Schools, die nicht aus einer Distance-Learning-Tradition kommen, ein vollständiges MBA-Programm online an. So erreicht sie sogar Studierende, die bei der US Navy auf einem U-Boot im Pazifik arbeiten.

**JE HETEROGENER,** zweitens, der Wissensstand der einzelnen Teilnehmer bezüglich des Lerninhalts, umso besser lässt sich die Idee des "Flipped Classroom" realisieren: Faktenwissen wird online vermittelt und der Kurs wird ggf. durch Rückfragen und Diskus-



NEUE TECHNIK, MEHR KREATIVITÄT

Erst durch soziale Online-Technologien lässt sich komplexes Wissen interaktiv entwickeln



sionsforen online so vorbereitet, dass in der Präsenzveranstaltung Zeit bleibt, die erlernten Konzepte mit dem Trainer zu diskutieren, anzuwenden und zu vertiefen.

Beispiel: Eine Strategieberatung stellt Hochschulabsolventen mit sehr unterschiedlichem akademischem Hintergrund ein. Sie möchte durch ihre Personalentwicklung sicherstellen, dass alle Berater grundlegende betriebswirtschaftliche Konzepte und Methoden verstanden haben. Um zunächst ein grundlegendes Wissen in Fachgebieten wie Strategie, Organisation und Finanzen zu vermitteln, greift sie auf Online-Education-Angebote einer renommierten Business School zurück. Die Lernenden können gezielt, zeitlich und räumlich flexibel ihre Wissenslücken schließen.

Sie können damit bereits in der häufig mehrere Monate dauernden Zeit zwischen Hochschule und Antritt des Jobs beginnen. (Dabei können die Teilnehmer sogar Credit Points sammeln, die angerechnet werden, wenn sie sich zu einem späteren Zeitpunkt in ihrer Karriere für ein Master oder MBA-Programm der Business School entscheiden sollten.) In den Präsenztrainings kann das Beratungsunternehmen dann auf dem einheitlichen Stand der Teilnehmer aufbauen und auf die Anwendung wesentlicher Konzepte in der Beratungspraxis sowie die Weitergabe von unternehmensspezifischen Herangehensweisen abstellen.

**JE EHER** das Lernen, drittens, berufsbegleitend in kleineren Sequenzen erfolgen soll und umso weniger

Gelegenheit die Lernenden haben, sich zeitlich und räumlich aus ihrem Berufsalltag auszuklinken, umso attraktiver werden die Möglichkeiten von Online-Bildung.

Beispiel: Die Vertriebsmitarbeiter eines großen, weltweit agierenden Pharmakonzerns müssen über Veränderungen bei den Produkten, in den gesetzlichen Rahmenbedingungen oder über sonstige Markt- und Unternehmensentwicklungen immer auf dem Laufenden gehalten werden. Daher erhalten die Mitarbeiter auf ihre Rechner bestimmte Informationen und Online-Trainings, die sie an ihrem jeweiligen Standort abrufen können. Das Unternehmen kann seinerseits sicherstellen, dass es alle Vertriebsmitarbeiter immer aktuell online erreicht und ggf. auch eine Rückmeldung über die absolvierten Trainings erlangen.

**JE WICHTIGER** es ist, viertens, dass Lernziele individuell überprüft werden können und je eher sichergestellt werden muss, dass eine Zielgruppe jederzeit vollständig abgedeckt wird (dass etwa neue Mitarbeiter direkt auf einen gemeinsamen Wissensstand gebracht oder neue, ergänzende Inhalte umgehend vermittelt werden), umso eher bietet sich ein E-Learning-Format mit namentlicher Teilnehmerregistrierung, Prüfungsfragen und Überprüfung des Lernerfolgs an.

Beispiel: Ein Unternehmen der Gesundheitsbranche möchte sicherstellen, dass alle Beschäftigten mit den Compliance-Regeln des Unternehmens vom ersten Tag ihres Firmeneintritts vertraut sind. Das Unternehmen entwickelt für die verschiedenen Mitarbeitergruppen ein Online-Training, in dem anhand von konkreten Fallbeispielen aus dem jeweiligen Berufsalltag korrekte und inkorrekte Verhaltensweisen deutlich gemacht werden. Alle Beschäftigten sind verpflichtet, das Training zu absolvieren. Neue Beschäftigte müssen es innerhalb einer bestimmten Zeit nach Eintritt erledigt haben. Die Beschäftigten können anhand eines Multiple-Choice-Tests ihren Lernfortschritt selbst feststellen und müssen sich so lange fortbilden, bis sie den Test bestanden haben. Das Unternehmen kann den Lernerfolg der einzelnen Mitarbeiter überprüfen und dokumentieren.

**JE ALLGEMEINER**, fünftens, der Inhalt ist, der gelernt werden soll, umso eher bietet sich ein Online-Angebot anstelle von Präsenzveranstaltungen an, da

dann ein neues Thema in eigenem Tempo, zeitlich und räumlich sowie auch inhaltlich flexibel durch den Lernenden individuell erschlossen werden kann. Hier kommt die Idee einer sogenannten "persönlichen Lernumgebung" (Personal Learning Environment, PLE) zum Tragen: Die Technologien, Systeme und Inhalte, zu denen ein Beschäftigter an seinem Arbeitsplatz im Unternehmen Zugang hat, ermöglichen durch ihre auf persönliche Lerngewohnheiten angepasste Anordnung und Nutzung das Lernen auf einem individuellen Weg. Lernen kann dabei durch das Sammeln von Informationen und individuelle Wissensaneignung geschehen, durch den gezielten Austausch mit anderen am Thema interessierten und kundigen Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, und es kann unterstützt werden durch Zusammenarbeit oder gemeinsame Wissensentwicklung und entsprechende Applikationen.

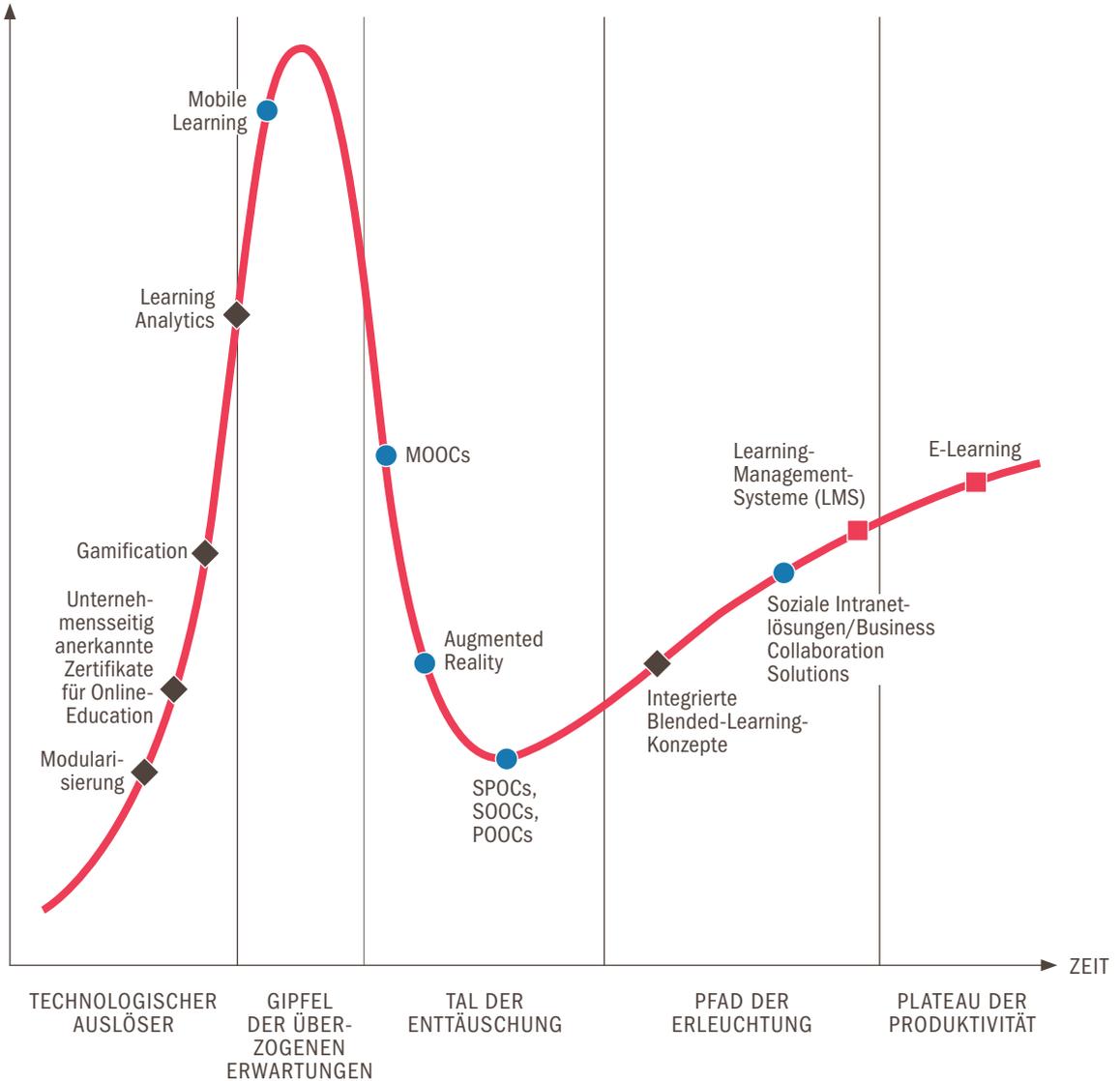
Beispiel 1: Ein globales Unternehmen mit 100.000 Mitarbeitern möchte nach einer Fusion und anschließenden Neustrukturierung alle bisherigen sowie die neuen Mitarbeiter mit den Strukturen, dem Produktportfolio, der Geschichte des Unternehmens und den verschiedenen Standorten vertraut machen. Hierzu entwickelt es eine Online-Lösung, die über ein Quiz, ein Puzzle und andere unterhaltsame Aufgaben ein spielerisches Kennenlernen des Unternehmens in 60 Minuten ermöglicht.

Beispiel 2: Eine international tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft möchte sicherstellen, dass sich ihre Prüfungsexperten für die Bankenbranche untereinander vernetzen und sich gegenseitig mit ihrem Expertenwissen unterstützen. Darüber hinaus will sie die Prüfer über aktuelle Entwicklungen und Änderungen im regulatorischen Umfeld etc. informiert halten. Im sozialen Intranet des Unternehmens wird hierzu ein Forum eingerichtet, an dem alle Mitarbeiter teilnehmen, die Banken prüfen. Hier findet sowohl formelles Lernen über Webinars mit verpflichtender Teilnahme als auch ein informeller Wissensaustausch und gemeinsame Wissensweiterentwicklung statt. Experten zu einzelnen Themen können sichtbar gemacht, interessante Studien bereitgestellt, Diskussionen geführt und Neuigkeiten ausgetauscht werden. Darüber hinaus können die

# VERKANNT, ÜBERSCHÄTZT, UNUMSTRITTEN

## HYPE CYCLE DER CORPORATE ONLINE-EDUCATION

ERWARTUNGEN



Dauer bis zum breiten Einsatz/Akzeptanz in den Unternehmen

■ 0-2 Jahre ● 2-5 Jahre ◆ >5 Jahre

Source: Gartner Methode, Roland Berger Einschätzung

Mitarbeiter sich selbst Bookmarks setzen, sich Internet-Communities anschließen, bloggen, twittern, Newsfeeds zum Thema abonnieren und so individuell sicherstellen, dass sie auf dem Laufenden bleiben.

**JE MEHR** es, sechstens, um die Entwicklung neuen Wissens, um Verhaltensänderung oder Kulturwandel geht, d.h. über reinen Wissenserwerb hinaus, umso mehr wird es erforderlich sein, Blended-Learning-Ansätze zu wählen und den Fokus auf Kollaboration und Kommunikation zu legen.

Beispiel 1: Ein globales Chemie-Unternehmen möchte den Wertbeitrag vielfältiger Teams systematisch nutzen und führt dafür ein neues Verständnis von Diversity & Inclusion ein. Es muss nun Unternehmensprozesse überarbeiten, den neuen Diversity-Gedanken und seine Ziele allen Mitarbeitern vermitteln und gelebte Verhaltensweisen neu ausrichten. Mithilfe von Blended Learning können vor einem Training alle Teilnehmer über die wesentlichen Veränderungen informiert werden. Im Training lassen sich dann gemeinsam neue Verhaltensweisen erproben und reflektieren. Über Online-Communities können erste Erfahrungen mit neuen Regeln und Prozessen ausgetauscht und transparent gemacht werden. Ebenso können erste Etappenziele ("Change Achievements") online mit allen Mitarbeitern geteilt werden.

Beispiel 2: Ein global agierender Technologiekonzern mit verschiedenen Business Units möchte die herausragenden Führungsnachwuchskräfte auf Konzernebene sichtbar machen, sie in der Karriereentwicklung begleiten, sie miteinander vernetzen, ein gemeinsames Führungsverständnis etablieren und die Kultur des Konzerns erlebbar machen. Zu diesem Zweck wird ein Führungskräfteentwicklungsprogramm aufgelegt, das gezielt in der Konzernzentrale und an wichtigen Standorten stattfindet, um Transparenz im Konzern zu erzielen und auch Vorstände in die Programme einbeziehen zu können. Es werden auch gemeinsame "Lernexpeditionen" zu Lieferanten und kooperierenden Unternehmen organisiert. Bis auf einige Projektarbeiten im Sinne eines Action-Learning-Ansatzes, die von den Teilnehmern zwischen den eigentlichen Veranstaltungen auch online bearbeitet werden, wird bewusst auf Präsenzlernen gesetzt.

**JE ERFOLGSKRITISCHER UND UNTERNEHMENS-SPEZIFISCHER** die Inhalte von Online-Bildung sind, desto eher wird IT-Sicherheit ein Thema sein müssen – und Unternehmen werden wieder auf Offline-Kanäle zurückgreifen. Das ist die Warnung: Zwar kennt Wirtschaftsspionage noch andere Einfallstore als das Internet, aber sie bedroht leicht die Chancen, die durch die nahezu grenzenlose Vernetzung von Experten in global agierenden Unternehmen entstehen.

#### 4. Wissensanwendung und Verhaltensänderung überprüfen

Die Evaluation ermöglicht Rückschlüsse auf Erreichtes und Verbesserungspotenziale in den ersten drei Wertschöpfungsstufen. Harvard und MIT nennen als ein Motiv für ihren Einstieg in die Online-Bildung das Forschungsinteresse am Lernen an sich. Das ist kein abstrakter Zugang, denn beim Lernen online werden riesige Datenmengen über Individuen gesammelt. Learning Analytics – das ist der Einzug von Big Data in die Bildung! Die Idee ist, den Lernenden einen individuell auf ihre Anforderungen zugeschnittenen Lernweg zu ermöglichen, ähnlich wie Google oder Amazon Kundendaten nutzen. Unsere Erkenntnisse darüber, wie individuelles Lernen tatsächlich erfolgt, welche Lerntypen es gibt, welche Didaktiken für welche Lerninhalte besonders erfolgversprechend sind, werden sich kontinuierlich erweitern. Ausgefeilte Werkzeuge zur Verfolgung des Nutzerverhaltens ermöglichen es nicht nur, Daten wie Lernzeiten, Lernverhalten, Interaktionsintensitäten oder Testergebnisse zu messen, sondern sie erlauben auch immer gezieltere Prognosen über den wahrscheinlichen Lernerfolg und Empfehlungen, um ihn ggf. zu erhöhen. Der Erfolg einer einzelnen Vermittlungsform wird überprüfbar und dokumentierbar, sodass Corporate Learning den Mehrwert (Return on Investment) seiner Angebote leichter gegenüber der Unternehmensleitung deutlich machen kann. Für Lehrende und Lernende ermöglichen die Daten Rückschlüsse auf weiteren individuellen Unterstützungsbedarf. Beispielsweise arbeiten das – unter anderem von der Bill & Melinda Gates Stiftung finanzierte – Stanford Lytics

Lab ebenso wie die Khan Academy daran, online Lehrenden Informationen über das Lernverhalten von Studierenden zu spiegeln. Pearson Learning Studio, ein Anbieter von Learning-Management-Systemen, stellt Schulbehörden und der Politik Daten der Lernenden zur Verfügung, um diese bei der Entwicklung besserer Bildungsangebote zu unterstützen.

Trotz aller Transparenz handelt es sich beim Lernen um einen komplexen Prozess, der sich auch künftig nicht allein durch die Analyse von Daten erschließen wird.

Zudem darf nicht vergessen werden, dass in vielen Fällen Corporate Learning nicht auf das Anhäufen von abstraktem, leicht überprüfbarem Wissen abzielt, sondern auf eine Verhaltensänderung Einzelner in ihrer konkreten Arbeitssituation, um so die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt zu verbessern. Diese Verhaltensänderung tatsächlich empirisch zu belegen, bleibt auch mit den technischen Möglichkeiten von Online-Bildung schwierig. Last but not least werden Belange des Datenschutzes und Fragen des Persönlichkeitsrechts berührt.

## Fazit.

# Eine Verheißung für die Unternehmen.

---

Die Chancen, die Online-Bildung bietet, beeinflussen jede Stufe der Wertschöpfungskette von Corporate Learning. Die Veränderungen werden dabei so gravierend sein, dass sie sich auf die Lernkultur im Unternehmen insgesamt auswirken.

Lernen und Wissensentwicklung lassen sich künftig intensiver als bislang möglich in den Arbeitsalltag der Beschäftigten integrieren. Damit wird es wahrscheinlicher, dass sich neue Formen des Lernens durchsetzen. Die Geschäftsführung wird eine solche Entwicklung fördern und die Mitarbeiter werden sie aus bestem Eigeninteresse aufgreifen. Online-Lerntechnologien begünstigen intrinsisch motiviertes, selbst organisiertes Lernen und helfen, in der Weiterbildung an die Stelle der früher üblichen Bringschuld der Unternehmen eine "Holkultur" der Mitarbeiter zu setzen. Technologien machen agile, lern- und anpassungsfähige Organisation möglich. Nur wenn Führungskräfte diese Technolo-

gien im Sinne einer lernenden Organisation wie selbstverständlich nutzen, können sie eine Kultur des Wissensaustausches, des Lernens voneinander und der hierarchieübergreifenden Kommunikation überzeugend vorleben.

Die Zukunft liegt nicht in der kostenlosen Vermassung, sondern in der Personalisierung und Individualisierung von Bildung für das lebenslange Lernen. Das ist eine Verheißung für die Anbieter exklusiver Bildung sowie für die Unternehmen, die sie für sich nutzen. Technologisch integrierte Lösungen machen es möglich, die Lücke zwischen akademischer Bildung und unternehmerischem Lernen zu schließen. Entscheidend ist die Haltung in den Unternehmen: Die großen Umwälzungen im Corporate Learning verlangen ein hohes Maß an Offenheit. Offenheit für den Wandel, Offenheit für seine Geschwindigkeit, Offenheit, den Wandel aktiv zu gestalten.

# ÜBER UNS

## Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit über 2.700 Mitarbeitern in 51 Büros in 36 Ländern sind wir in den global wichtigsten Märkten erfolgreich aktiv. Gemeinsam mit unseren Klienten entwickeln wir maßgeschneiderte, kreative Konzepte. Besonders wichtig ist uns die Begleitung der Umsetzungsphase. So schaffen wir echten Mehrwert für unsere Klienten. Unser Beratungsansatz gründet sich dabei insbesondere auf die unternehmerische Persönlichkeit, die Integrität und die Individualität unserer Berater: "It's character that creates impact". [www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### Tablet-Version

#### HIER GEHT'S ZU UNSERER KOSTENLOSEN KIOSK-APP

Um die digitale Ausgabe unserer Publikationen zu erhalten, geben Sie "Roland Berger" im iTunes App Store oder bei Google Play ein.



### Weiterführende Lektüre



#### TALENTE IN CHINA SIND SCHWER ZU FINDEN UND ZU HALTEN

Mitarbeiter in China wechseln leicht ihre Arbeitsplätze. Für die Unternehmen, die sie verlassen, bedeutet das den Verlust von Know-how und verringerte Produktivität. Aber bessere HR-Praktiken können die Fachkräfte zum Bleiben bewegen.



#### ÜBERLEBEN IN DER VUCA-WELT

Wie kann ein Unternehmen sich auf eine unbeständige, unsichere, komplexe und ungewisse Zukunft vorbereiten? Die Autoren stellen eine Reifematrix für ihren Light-Footprint-Ansatz vor und ziehen Schlussfolgerungen aus der Beweglichkeit erfolgreicher Gewinnerunternehmen von heute.

### Links & Likes

#### BESTELLEN UND HERUNTERLADEN

[www.think-act.com](http://www.think-act.com)

#### INFORMIERT BLEIBEN

[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

#### LIKEN UND TEILEN

[www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants](https://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

## Herausgeber

**ROLAND BERGER  
STRATEGY CONSULTANTS GMBH**

Mies-van-der-Rohe-Str. 6  
80807 Munich  
Germany  
+49 89 9230-0  
www.rolandberger.com

## Redaktion

**THOMAS REINHOLD**

Managing Editor  
thomas.reinhold@rolandberger.com

## Ihre Fragen beantworten die Autoren gerne

**DR. KATRIN VERNAU**

Partner  
Roland Berger School of Strategy and Economics  
+49 40 37631-4365  
katrin.vernau@rolandberger.com

**MAREN HAUPTMANN**

Partner  
+49 89 9230-8686  
maren.hauptmann@rolandberger.com