

Positionspapier

CORPORATE EDUCATION

Digitales Lernen in Unternehmen

Wie wird es „richtig“ umgesetzt?



Geleitwort



Prof. Dr. Dr. h. c. Dr. h. c. Jörg Becker

Lernen und Lehre verändern sich. Hochschulen und Universitäten sehen sich bereits seit geraumer Zeit mit geänderten Anforderungen bei der Ausgestaltung ihrer Lehre konfrontiert. Die allgegenwärtige Vernetzung und der permanente Zugang zu fast allen Informationen führen zu veränderten Lernprozessen und Erwartungen der Studierenden. Ein Weg, diesen geänderten Anforderungen gerecht zu werden, ist der Einsatz von E-Learning-Methoden. Sie ermöglichen ein individuelleres und zeit- und ortsunabhängiges Lernen. An Hochschulen und Universitäten in Deutschland existieren daher heute kaum noch Lehrveranstaltungen, die nicht in der einen oder anderen Weise digital unterstützt werden. Das reicht von der einfachen Verfügbarkeit von Unterrichtsmaterialien über das Internet bis hin zu Onlinevorlesungen, an denen die Studierenden zu beliebiger Zeit an jedem Ort mit Internetanschluss teilnehmen können. Es ist abzusehen, dass sich dieser Trend in Zukunft noch verstärken wird.

Dass Weiterbildung auch außerhalb des klassischen Ausbildungssystems immer wichtiger wird, ist kein Geheimnis. Das Konzept des lebenslangen Lernens und ein umfangreiches Angebot an Fort- und Weiterbildungsprogrammen sind im Berufsleben Alltag. Daher gewinnen digitale Lehr- und Lernansätze auch im Unternehmensumfeld an Bedeutung. Versprechen sie doch eine individuellere und damit potenziell effektivere Lehre. Zudem ist für gewinnorientierte Unternehmen der Kostenaspekt nicht zu vernachlässigen. Trotz zum Teil hoher Investitionskosten in neue Technologien kann E-Learning im Endeffekt zu Kostenreduktionen führen. In Zukunft werden E-Learning und die damit verbundenen Möglichkeiten für Unternehmen unverzichtbar sein. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen bereits jetzt den Grundstein für eine erfolgreiche Umstellung ihrer Aus- und Weiterbildungsprogramme legen und die bedarfsgerechte Qualifikation der Mitarbeiter auch auf lange Sicht sicherstellen.

Für einen gewinnbringenden Einsatz ist die Wahl einer geeigneten Lehr- und Lernstrategie für die Unternehmen ausschlaggebend. Dazu gehört eine effektive Kombination von klassischen und digitalen Lehrmethoden, deren Ausgestaltung eine große Herausforderung darstellt. Mit dem vorliegenden Positionspapier von Dr. Jeanny Wildi-Yune und Carlos Cordero haben Unternehmen ein gutes Werkzeug an der Hand, den genannten Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J.B.', written in a cursive style.

Prof. Dr. Dr. h. c. Dr. h. c. Jörg Becker

Prorektor für strategische Planung
und Qualitätssicherung der Westfälischen
Wilhelms-Universität Münster,
geschäftsführender Direktor des
European Research Center for Information
Systems (ERCIS)

Vorwort

Was als informelle Unterhaltung begann, hat sich zu einer einjährigen Untersuchung über das Management von digitalem Lernen in den Unternehmen unserer Kunden entwickelt. Während dieses Prozesses haben wir uns entschieden, unsere Gedanken und Ergebnisse mit anderen Fachleuten aus dem Bereich der professionellen Weiterbildung, Kunden und all jenen zu teilen, die sich für den Einfluss von Technologie auf Lernmöglichkeiten interessieren.

Digitales Lernen ist ein aufregender und extrem dynamischer Bereich innerhalb der Weiterbildungsindustrie. Genau hier liegen sowohl die Grenzen als auch die Vorzüge des vorliegenden Positionspapiers. Auch wenn sich Lerntechnologien kontinuierlich weiterentwickeln, stellen wir fest, dass eine Reihe von Phänomenen fortbesteht. So bleibt es notwendig, digitales Lernen in die allgemeine Unternehmensstrategie zu integrieren. Auch die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder in die Gestaltung und Entwicklung von neuen Lernmöglichkeiten wird weiter eine zentrale Rolle spielen. Am wichtigsten ist jedoch die weitere Effizienzsteigerung von digitalen Lernmethoden.

Das vorliegende Positionspapier ist eine zusammenfassende Auslegung unserer Beobachtungen. Auch wenn an vielen Stellen Zusammenhänge in grafischer Form dargestellt werden, erhebt es nicht den Anspruch einer empirischen oder akademischen Studie. Vielmehr handelt es sich um eine Momentaufnahme, die den Fokus auf 68 multinationale Unternehmen richtet, die sich mit großem Engagement der Personalfortbildung widmen. Wir hoffen, mit diesem Positionspapier vor allem einen Dialog anzuregen und die Basis für Überlegungen über effektivere Strategien des Corporate Learning and Development (L&D) zu legen.

Abschließend möchten wir allen Kunden, Geschäftspartnern und Kollegen für die große Menge qualitativer Daten danken, die in dieser Arbeit zwar nicht explizit erwähnt wurden, aber dennoch entscheidend zur Formulierung unserer Schlussfolgerungen beigetragen haben.



Dr. Jeanny Wildi-Yune



Carlos Cordero

Dr. Jeanny Wildi-Yune

Autorin
Senior Manager, Education Unit
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Carlos Cordero

Autor
Learning Lab Manager
International Institute of
Management Development (IMD)

Inhalt

	Executive Summary	6
1	Einleitung	8
	1.1 Entwicklungen bei Lerntechnologien	8
	1.2 Ziele des Positionspapiers	9
2	Methodik	10
	2.1 Zielgruppe und Profil der Umfrageteilnehmer	10
	2.2 Interviews	11
	2.3 Schlüsselfragen	11
3	Was sind die Besonderheiten des digitalen Lernens?	12
	3.1 Vorteile des digitalen Lernens	12
	3.2 Verschiedene digitale Lernformate	14
	3.3 Gemischtes Lernen	16
	Hinter den Kulissen: Basic Blue IBM	17
4	Welche digitale Lernstrategie ist die richtige für Ihr Unternehmen?	18
	4.1 Wissen Sie, was Ihre Angestellten wissen?	19
	4.2 Passt Ihr L&D-Plan zu Ihrer Wissensstruktur?	22
	Hinter den Kulissen: Digitales Lernen bei KPMG's L&D	24
5	Wie kann digitales Lernen effektiv umgesetzt werden?	26
	5.1 Die schwierige Frage nach dem Lerneffekt	28
	Hinter den Kulissen: Steigerung des Lerneffekts in der CCBS	29
	5.2 Herausforderungen bei der Einführung und Nachhaltigkeit	30
	Hinter den Kulissen: ABB SCM Academy	32
6	Fazit	34
	Über KPMG	38
	Über IMD	38

Viele Unternehmen nutzen digitale Lernformate als Bestandteil gemischter Strategien (Blended Learning-Ansätze), wobei einige erfolgreicher sind als andere. Dabei stehen die Beteiligten digitalen Lernangeboten insgesamt eher zurückhaltend oder gleichgültig gegenüber, sodass die Ansätze von einer Steigerung der didaktischen Effektivität profitieren könnten. Nach Schätzungen der Befragten werden von den vermittelten Lerninhalten gegenwärtig höchstens 40 Prozent in die tägliche Praxis transferiert. Zudem wird der Erfolg der Lernprogramme – wenn überhaupt – häufig allein über Befragungen gemessen und erfolgt noch zu selten über Leistungsvergleiche am Arbeitsplatz oder punktuelle Prüfungen. Die

fehlende Motivation der Beteiligten und die mäßige Effektivität können teilweise auf technische Probleme zurückgeführt werden. Oft fehlt ein Learning Management System (LMS) oder es ist veraltet und inkompatibel mit neueren Ansätzen. Bezeichnenderweise wird von keinem der befragten Unternehmen die IT-Abteilung in die Entscheidungsfindung im Bereich des digitalen Lernens einbezogen.

Um digitale Lernangebote effektiver zu gestalten, empfiehlt es sich nach Auffassung der Autoren vor allem, Wissenslandkarten für die jeweiligen Lernzielgruppen anzulegen und zu

pflegen. Darüber hinaus sind auch Detailkenntnisse über die aktuellen technischen Möglichkeiten des Unternehmens wichtig. Auf der Grundlage dieser Informationen kann eine effiziente und kohärente L&D-Strategie entworfen werden, deren Ergebnisse sich zudem einfacher messen und vergleichen lassen. Des Weiteren ist es wichtig, ansprechende und effiziente Lernprogramme zu entwickeln, die verschiedene Methoden in professioneller Art verbinden und dabei unterschiedliche Arten der Wissensaneignung und unterschiedliche Motivationstypen berücksichtigen. In Verbindung mit einem internen Marketing- und Change Management-Prozess kann so ein optimiertes Angebot an digitalen Lernformaten nicht nur zum Erhalt von Talenten im Unternehmen beitragen, sondern auch die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit stärken.



1

Einleitung

1.1 Entwicklungen bei Lern-technologien

Die Zeiten, in denen der Unterrichtsraum ganz natürlich als Standard und Zentrum einer jeden Lernstrategie galt, sind vorbei. Der traditionelle Unterrichtsraum bleibt zwar wichtiger Bestandteil vieler Lernszenarios. Der Trend geht jedoch stark in die Richtung gemischter Strategien, die mittlerweile als Standard angesehen werden können und sowohl auf den traditionellen Unterrichtsraum als auch auf neue, digitale Methoden zum Lernen setzen. Statistiken zeigen, dass 2012 allein für unternehmensinterne Weiterbildung in den USA 200 Milliarden US-Dollar ausgegeben wurden, davon 52,6 Milliarden US-Dollar für E-Learning.¹ Das Volumen von E-Learning wird sich voraussichtlich bis Ende 2015 gegenüber 2012 verdoppeln.² Im Jahr 2011 setzten 77 Prozent aller US-Unternehmen E-Learning ein, wohingegen es 1995 gerade einmal 4 Prozent waren.³ Bisher wird der E-Learning-Markt durch die USA und Europa dominiert (70 Prozent Marktanteil), wobei Asien mit jährlichen Wachstumsraten von 20 Prozent in diesem Bereich schnell aufholt. Insgesamt ist der Markt für digitales Lernen der am schnellsten wachsende in der Bildungsindustrie: Seit 2000 ist der globale E-Learning-Markt um 900 Prozent gewachsen.⁴

Prinzipiell stehen digitale Lernangebote durch das Internet weltweit zur Verfügung, wodurch auch Lern- und Lehrmethoden zunehmend global verbreitet werden. Großflächig angelegte, offene Onlinekurse (Massive Open Online Courses, MOOCs) brechen bestehende zeitliche und räumliche Barrieren des Lernens auf, da sie rund um die Uhr jeder lernwilligen Person mit Internetanschluss überall auf der Welt zur Verfügung stehen. Diesem Trend folgt die Vorstellung, dass Lernangebote auch in Unternehmen jederzeit zur Verfügung stehen sollten. Doch ähnlich wie MOOCs nicht

für jede Person die richtige Option sind, passen auch viele E-Learning-Programme nicht zu den L&D-Zielen des jeweiligen Unternehmens. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn solche Programme als kostenreduzierende Maßnahmen umgesetzt werden, anstatt als zielorientierte, auf die speziellen Bedürfnisse zugeschnittene Programme.

In Bezug auf die Lernenden haben die Weiterentwicklungen in der Lerntechnologie zu einer erhöhten Eigenverantwortung geführt. Stärker als zuvor wird heute von Arbeitgebern die Auffassung vertreten, dass Arbeitnehmer die Initiative ergreifen und auch selbst in ihre Zukunft investieren sollten. Hierfür ist eine Art von Motivation und Disziplin notwendig, die oftmals im normalen Arbeitsumfeld und von bisherigen E-Learning-Angeboten nicht gefördert wurde. Gleichzeitig steigen auch die Anforderungen an die Lehrenden, da eine radikale Umstellung der Lehrfähigkeiten auf „umgedrehten Unterricht“ für viele Neuland darstellt.⁵

Sowohl auf Ebene von Unternehmensakademien, bei denen ganze Curricula betroffen sind, als auch auf Ebene einzelner Programmmodule ist eine zunehmende Digitalisierung unausweichlich. Der Versuch, sich diesem Prozess zu widersetzen, ist, als würde man aus Angst vor der Druckerpresse darauf beharren, Nachrichten in Stein zu meißeln. Das vorliegende Positionspapier soll dazu beitragen, ein Bewusstsein für die aktuellen Veränderungen im beruflichen Bildungssektor zu schaffen und gleichzeitig Unternehmen dabei unterstützen, über ihren Status quo hinauszugehen. Es ist an der Zeit, aus bisherigen Denkrastern auszubrechen und sich dem anrollenden E-Learning-Tsunami zu stellen. Dabei ist es wesentlich, eine Fragmentierung von Ansätzen zu vermeiden.

1 znanja.com: The eLearning Revolution, YouTube-Video, veröffentlicht am 19.01.2012, <https://www.youtube.com/watch?v=dJshzOvZcw>, letzter Zugriff: 02.06.2015
 2 PRWEB: Global E-Learning Market to Reach US\$ 107 Billion by 2015, According to New Report by Global Industry Analysts, Inc., veröffentlicht am 15.02.2012, http://www.prweb.com/releases/distance_learning/e_learning/prweb9198652.htm, letzter Zugriff: 02.06.2015
 3 Cultus: 20 facts about e-learning programs, veröffentlicht am 19.12.2012, <http://www.onlinecultus.com/20-facts-about-e-learning/>, letzter Zugriff: 02.06.2015
 4 znanja.com (siehe Fußnote 1)
 5 Holland, B.: The Flipped Mobile Classroom: Learning „Upside Down“, veröffentlicht auf edutopia am 30.10.2013, <http://www.edutopia.org/blog/flipped-classroom-learning-upside-down-beth-holland>, letzter Zugriff: 02.06.2015. Im „umgedrehten Unterricht“ („flipped classroom“) präsentieren die Lernenden dem Lehrer im Klassenraum, was sie im Selbststudium gelernt haben, und experimentieren zusammen mit der Lehrkraft mit den neuen Erkenntnissen.

2

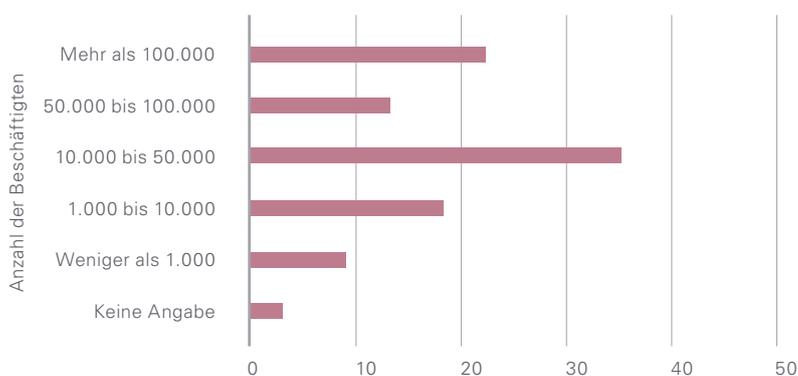
Methodik

2.1 Zielgruppe und Profil der Umfrageteilnehmer

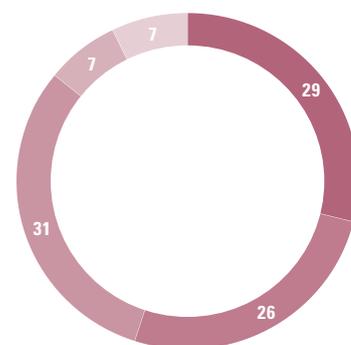
Die diesem Positionspapier zugrunde liegende Befragung wurde unter Weiterbildungskunden des IMD und von KPMG durchgeführt. IMD gehört zu den international führenden Anbietern von Weiterbildungsprogrammen für das mittlere und höhere Management. KPMG ist in Deutschland namhaft für internationale Unternehmensprogramme, besonders in Strategie- und operationellen Themen auf allen Unternehmensebenen. Die Befragung wurde von IMD und KPMG getrennt durchgeführt, wobei die quantitativen Daten für die Analyse zusammengeführt wurden. Qualitative Informationen wurden ebenfalls durch die Befragung erhoben, durch persönliche Interviews mit ausgewählten Kunden und Stakeholdern ergänzt und durch die Ergebnisse aus intensiver Sekundärrecherche validiert.

Insgesamt konnten Antworten von 68 Unternehmen generiert werden, wobei jedes dieser Unternehmen zu den führenden seiner Branche gehört. Bei der Mehrzahl der Unternehmen handelte es sich um große internationale Konzerne, wobei kleinere Unternehmen nicht von der Untersuchung ausgeschlossen wurden. Von den 132 angefragten Unternehmenskontakten nahmen 76 Führungskräfte, größtenteils aus dem Personalwesen und L&D, an der Onlinebefragung teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 58 Prozent. In einigen Fällen nahmen mehr als ein Unternehmensvertreter teil.

Von den Teilnehmern stammten 22 Prozent aus Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern, 13 Prozent aus Unternehmen mit 50.000 bis 100.000 Mitarbeitern, 35 Prozent aus Firmen mit 10.000 bis 50.000 und 27 Prozent arbeiteten für Unternehmen mit weniger als 10.000 Angestellten (Abbildung 1).

01 Größe der teilnehmenden Unternehmen
(Angaben in Prozent; n = 76)

Quelle: KPMG, IMD, 2015

02 Herkunft der Unternehmen
(Angaben in Prozent; n = 76)

Quelle: KPMG, IMD, 2015

Die Teilnehmer bekleideten größtenteils leitende Funktionen in Personalmanagement (55 Prozent) und L&D (27 Prozent, Chief Learning Officers), 16 Prozent stammten aus anderen Funktionen der Unternehmen. Bei den teilnehmenden Unternehmen handelte es sich überwiegend um global tätige, große europäische Konzerne (86 Prozent) (Abbildung 2). Von allen befragten Unternehmen betreiben 88 Prozent internationale Geschäfte in bedeutendem Ausmaß mit Niederlassungen auf allen Kontinenten.

Die Teilnehmer repräsentieren zudem einen Querschnitt durch eine große Anzahl verschiedener Branchen. Den größten Anteil hatten Industrieproduktion (20 Prozent), gefolgt von Chemie und Pharmazie (16 Prozent) und Finanzdienstleistungen mit 11 Prozent (Abbildung 3).

2.2 Interviews

Zusätzlich zu den Daten aus der Onlinebefragung wurden mithilfe von Leitfa-

deninterviews auch qualitative Daten erhoben. Dabei wurden L&D- sowie Weiterbildungsmanager befragt, einschließlich der entsprechenden Personen bei L&D von KPMG und Semigator, einem Online-Fortbildungsportal sowohl für Präsenzunterricht als auch für E-Learning. Die Interviews trugen nicht nur dazu bei, die mittels Onlinebefragung erhobenen Daten zu validieren, sondern gewährten zudem Einblicke in den aktuellen Entwicklungsstand der Weiterbildungsindustrie, die in den folgenden Abschnitten zusammengefasst werden.

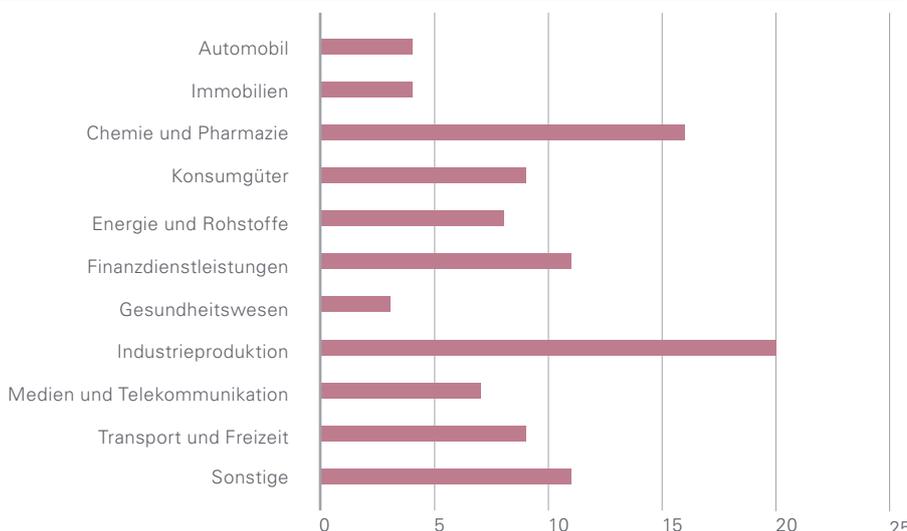
2.3 Schlüsselfragen

Auf Basis der erhobenen Daten fand eine Auseinandersetzung mit folgenden drei grundlegenden Fragen statt:

1. Was sind die Besonderheiten des digitalen Lernens?
2. Welche digitale Lernstrategie ist die richtige für Ihr Unternehmen?
3. Wie kann digitales Lernen in eine Gesamt-L&D-Strategie integriert und umgesetzt werden?



03 Vertretene Branchen
(Angaben in Prozent; n = 76)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

3

Was sind die Besonderheiten des digitalen Lernens?

3.1 Vorteile des digitalen Lernens

Es gibt viele gute Gründe, digitale Lernformate anstelle von oder zumindest ergänzend zu traditionellem Präsenzunterricht einzusetzen. Die meisten, aber nicht alle dieser Gründe sind dabei selbsterklärend. Die große Reichweite digitaler Lernformate wurde von 32 Prozent der Befragten als entscheidend eingestuft und ist damit der Umfrage zufolge der Hauptgrund für den Einsatz. Wie bereits erwähnt, haben einige der Unternehmen Niederlassungen auf allen Kontinenten und traditionelle Lehrmethoden können mit der globalen Reichweite digitaler Lernangebote nicht mithalten. Neben der Reichweite gaben einige Umfrageteilnehmer an, dass vor allem die einheitlichen Lerninhalte ein Vorteil des digitalen Lernens seien, da webbasierte Trainings oder Videos weltweit exakt dieselben Informationen vermittelten. Allerdings zeigen unsere Erfahrungen, dass die Inhalte global und lokal einsetzbar und offen für gesellschaftliche Unterschiede sein müssen, wodurch einheitliche Lerninhalte zu einer zweischneidigen Angelegenheit werden können.

Darüber hinaus erlaubt die weltweite Zugänglichkeit ein höheres Maß an Homogenisierung unter den Seminarteilnehmern. Bereichsleiter aus verschiedenen Ländern lassen sich deutlich einfacher zu einem Online-Seminar versammeln als in einem physischen Seminarraum, auch wenn Zeitunterschiede weiterhin ein Problem darstellen. Die Zeit- und Kosteneinsparungen, die sich gegenüber einem Seminar mit physischer Anwesenheit ergeben, werden als sehr attraktiv eingeschätzt. In einigen Unternehmen entfallen bis zu 60 Prozent der gesamten Trainingskosten allein auf Reisekosten. Es ist daher wenig überraschend, dass der zweite wichtige Grund für den Einsatz digitaler Lernformate der „Kostenfaktor“ ist (Hauptgrund für 23 Prozent der Befragten). Opportunitätskosten, konkret die verringerten Fehlzeiten potenzieller Teilnehmer, sind ein weiterer Aspekt, der den Kostenfaktor beeinflusst und von Umfrageteilnehmern oft in den Kommentaren genannt wurde.

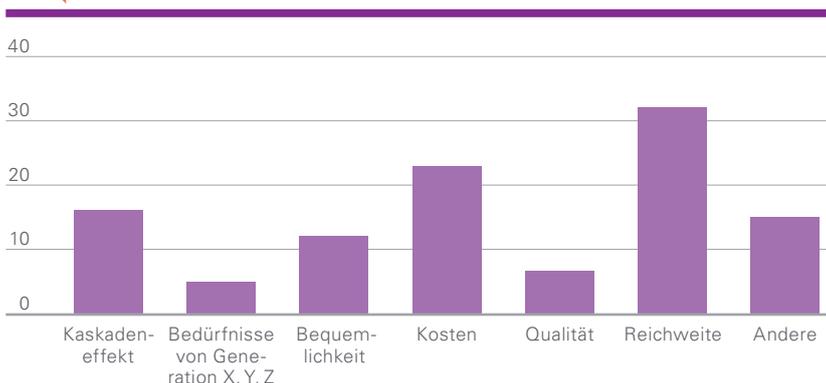
Als dritter wichtiger Grund wurde ein Kaskadeneffekt genannt (Abbildung 4). Digitale Lernformate erleichtern das Training von Trainern und Auszubildenden, bei denen ein gewisser Grad von Einheitlichkeit in jedem Fall wichtig ist.

Die Frage wurde als Single-Choice-Frage gestellt. Infolgedessen wurde unter der Antwortmöglichkeit „Andere“ kommentiert, dass die Zusammensetzung von „Reichweite“ und „Kosten“ ausschlaggebend ist.

Einige Umfrageteilnehmer gaben an, dass sie gemischte Lernansätze den reinen digitalen Lernformaten vorziehen. E-Learning wird hier als Ergänzung zur Weiterbildung im Seminarraum gesehen, wobei im Präsenzunterricht dann größerer Fokus auf Erfahrungsaustausch und Anwendung als auf das vermittelte Wissen gelegt wird. Gerade bei Befürwortern gemischter Lernansätze wurde als weiterer Vorteil digitaler Lernfor-

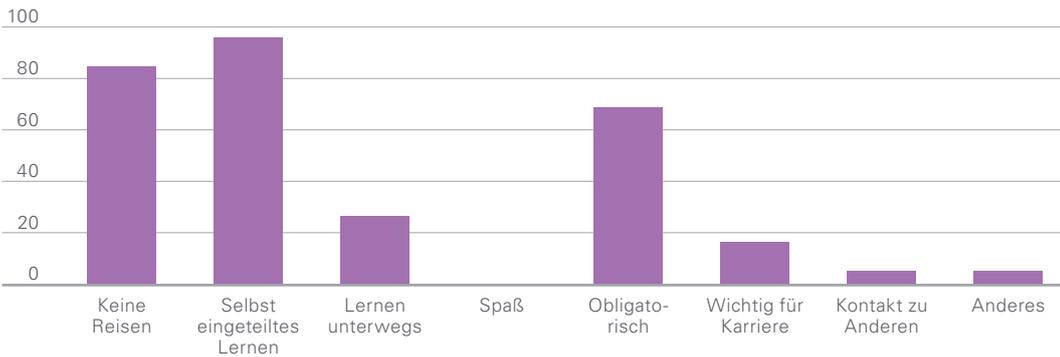
04

Hauptgründe für den Einsatz digitaler Lernformate
(Angaben in Prozent; n = 76)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

05 Motivation für E-Learning
(Angaben in Prozent; n=23; nur KPMG-Kunden)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

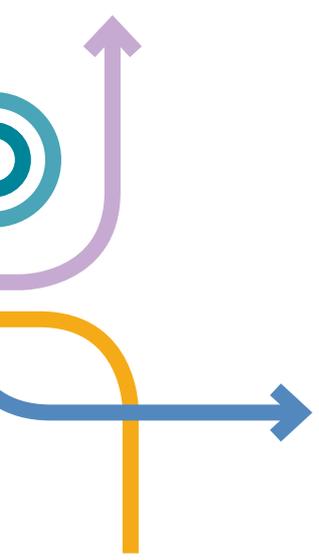
mate die Nachhaltigkeit des Gelernten sowie gute Transferwerte an den Arbeitsplatz hervorgehoben. Beides sind Eigenschaften, die durch die langfristige Verfügbarkeit von Lernmaterialien gefördert werden.

Wie sieht die Wertschätzung für digitale Lernformate von der anderen Seite, aus der Perspektive der Lernenden aus? Welche Vorteile hat E-Learning für sie? Es gibt bereits eine Vielzahl von entsprechenden Angeboten und viele traditionelle Ansätze lassen sich verhältnismäßig einfach in digitale Lernformate übersetzen. Ob ein digitaler Ansatz effizienter ist, als es traditionelle Lernformate sind, hängt stark von der jeweils lernenden Person ab. Dabei ist der größte Vorteil von E-Learning, dass Teilnehmer die Lerngeschwindigkeit individuell bestimmen können. So können zum Beispiel fremdsprachige Anweisungen in einem Onlinevideo beliebig oft wiederholt werden oder Prüfungen privat im Büro oder auch zuhause so oft absolviert werden, bis die Lernenden ihre Lernziele erreicht haben. Die Ergebnisse der hier durchgeführten Befragung bestätigen, dass für die meisten Lernenden (95 Prozent)

die individuelle Lerngeschwindigkeit ausschlaggebend für ihre Lernmotivation ist. An zweiter Stelle (84 Prozent) wurde das Wegfallen von Reisen zum Lernort genannt. Die Verpflichtung ein E-Learning zu absolvieren wurde als drittwichtigster Motivator genannt (68 Prozent). Keiner der Befragten sah Unterhaltsamkeit als motivierenden Faktor (Abbildung 5).

Offensichtlich haben digitale Lernformate einige Vorzüge wie Flexibilität und Zweckmäßigkeit, die sowohl von Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern geschätzt werden. Aber sind digitale Lernformate die richtige Lösung für jeden? Aus der Theorie zur Erwachsenenbildung und den Neurowissenschaften ist bekannt, dass nicht alle Menschen auf die gleiche Weise lernen. Wie können digitale Bildungsangebote, abgesehen von der Möglichkeit Lerngeschwindigkeiten individuell anzupassen, auf die verschiedenen Bedürfnisse einer heterogenen Arbeitnehmerschaft eingehen?





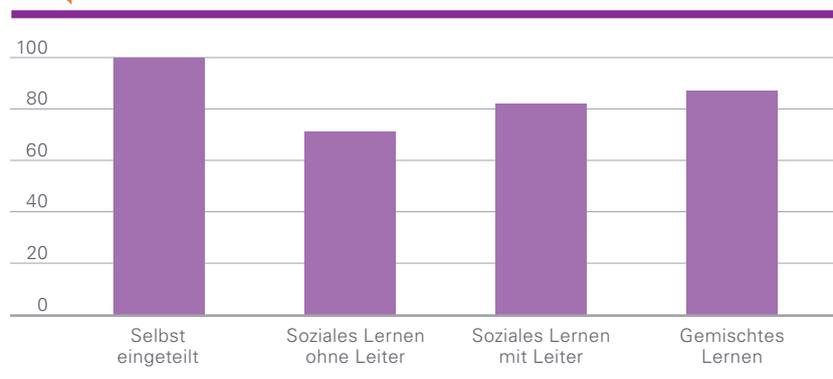
3.2 Verschiedene digitale Lernformate

Erwartungsgemäß nutzen Unternehmen neue Technologien, um ihre oft heterogene, internationale und Generationen umspannende Belegschaft weiterzuentwickeln: Einige sind visuelle Lerntypen, während andere besser auditiv oder motorisch lernen; manche bringen viel Arbeitserfahrung mit, andere weniger; „Digital Natives“ stehen Mitarbeitern mit ausgeprägten Technikaversionen gegenüber. Laut „Personnel Today“ waren die wichtigsten Lerntechnologien, die 2001 eingesetzt wurden:

- E-Learning-Kurse (80 Prozent)
- Live Online Learning, inklusive virtueller Meetings, virtueller Klassenräume und Videokonferenzen (77 Prozent)
- Onlineprüfungen (68 Prozent)
- Durch Videos vermittelte Inhalte (61 Prozent)
- Open Education-Lehrmaterialien (54 Prozent)⁹

In der diesem Positionspapier zugrunde liegenden Befragung wurde eine etwas andere Perspektive gewählt. In der ersten Frage wurde in einem Multiple-Choice-Verfahren nach der Nutzungsweise digitaler Lernformate gefragt (selbst eingeteilt, soziales Lernen ohne Trainer, soziales Lernen mit Trainer, gemischte Lernformen). Es zeigte sich, dass die vorherrschende Praxis darin besteht, dass Human Resources (HR) eine Reihe von hauptsächlich selbst einzuteilenden digitalen Lernangeboten bereithält, die von den Mitarbeitern nach Bedarf genutzt werden können. In einigen Fällen wird E-Learning auch als Ergänzung zum Präsenztraining verwendet, wobei der digitale Teil dann zumeist vor dem Präsenztraining und nur selten während oder danach stattfindet. Die meisten Teilnehmer gaben an, digitale Angebote entweder gerade einzuführen oder gemischte Lehrangebote aufbauen zu wollen. Auch soziale digitale Lernformate mit und ohne Trainer werden genutzt, befinden sich aber zumeist noch in einer experimentellen Phase (Abbildung 6).

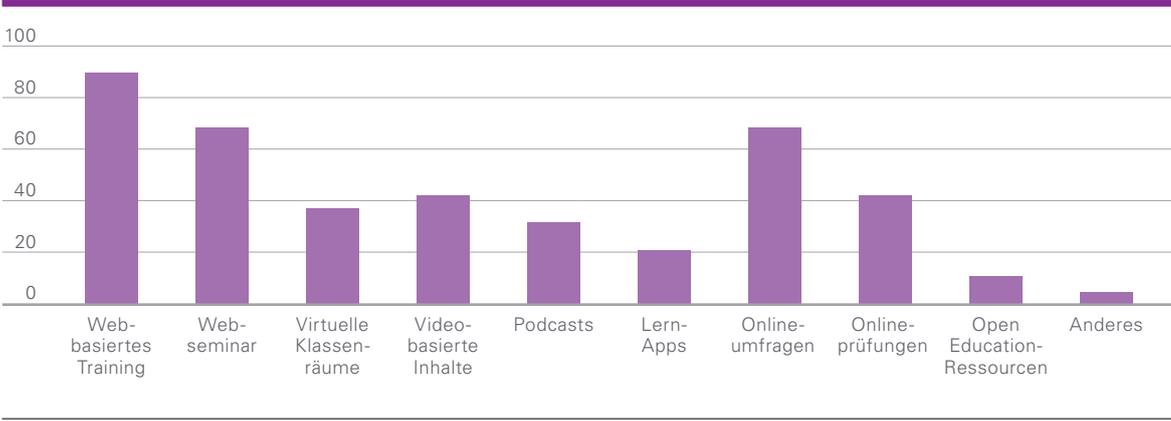
06 Nutzungsweise digitaler Lernformate
(Angaben in Prozent; n = 76)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

⁹ Chamberlain, L.: Virtual learning used by three-quarters of employers, veröffentlicht auf Personnel Today am 17. November 2011, <http://www.personneltoday.com/hr/virtual-learning-used-by-three-quarters-of-employers/>, letzter Zugriff: 02.06.2015. Im Text sind nur Optionen für Lernformen, nicht für Bewertungs- oder Lernmanagementsysteme erwähnt.

07 Nutzung digitaler Lernformate
(Angaben in Prozent; n = 23; nur KPMG-Kunden)

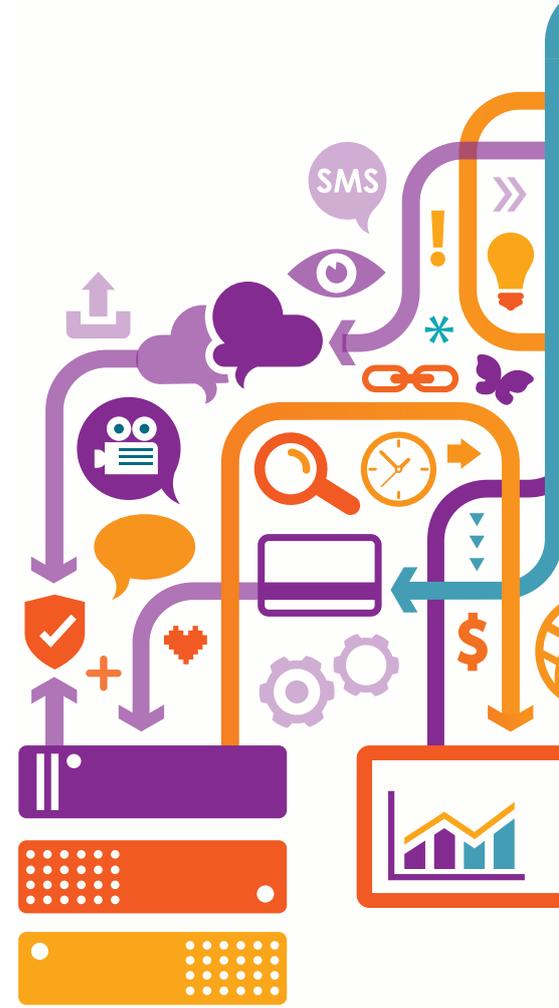


Quelle: KPMG, IMD, 2015

Der vorwiegende Einsatz von selbstbestimmten Lernmodellen spiegelt sich auch in den eingesetzten Methoden wider. Überwiegend kommen webbasierte Programme (WBT) zum Einsatz, gefolgt von Webseminaren, Onlineumfragen und Fragebögen. Nicht abgefragt wurde, inwieweit die WBTs und Webseminare einseitige, frontale Unterrichtsmethoden verwendeten oder interaktive, dynamischere Elemente genutzt wurden. Wie im Folgenden noch gezeigt wird, sind die Reaktionen auf E-Learning oft durch Gleichgültigkeit geprägt.

Technische Lernoptionen haben sich in den letzten Jahren stark vermehrt und entwickelt. Von Wikis und mobilen „TED“-Podcasts über E-Foren und digitale Labore bis zu seriösen Spielen, bei denen Avatare in virtuellen Klassenräumen über Headsets gesteuert werden – die Auswahl an möglichen E-Learning-Alternativen nimmt beständig zu (Abbildung 7). Um möglichst

langfristige Lernerfolge zu erzielen, liegt die wahre Kunst allerdings nicht nur im Einsatz von neuen Technologien, sondern vor allem in der effektiven Verbindung verschiedener Methoden: „... um effektiv zu sein, müssen die relativen Stärken und Schwächen jeder einzelnen (Methode) verstanden werden. Nur dann können sie erfolgreich kombiniert werden.“¹⁰

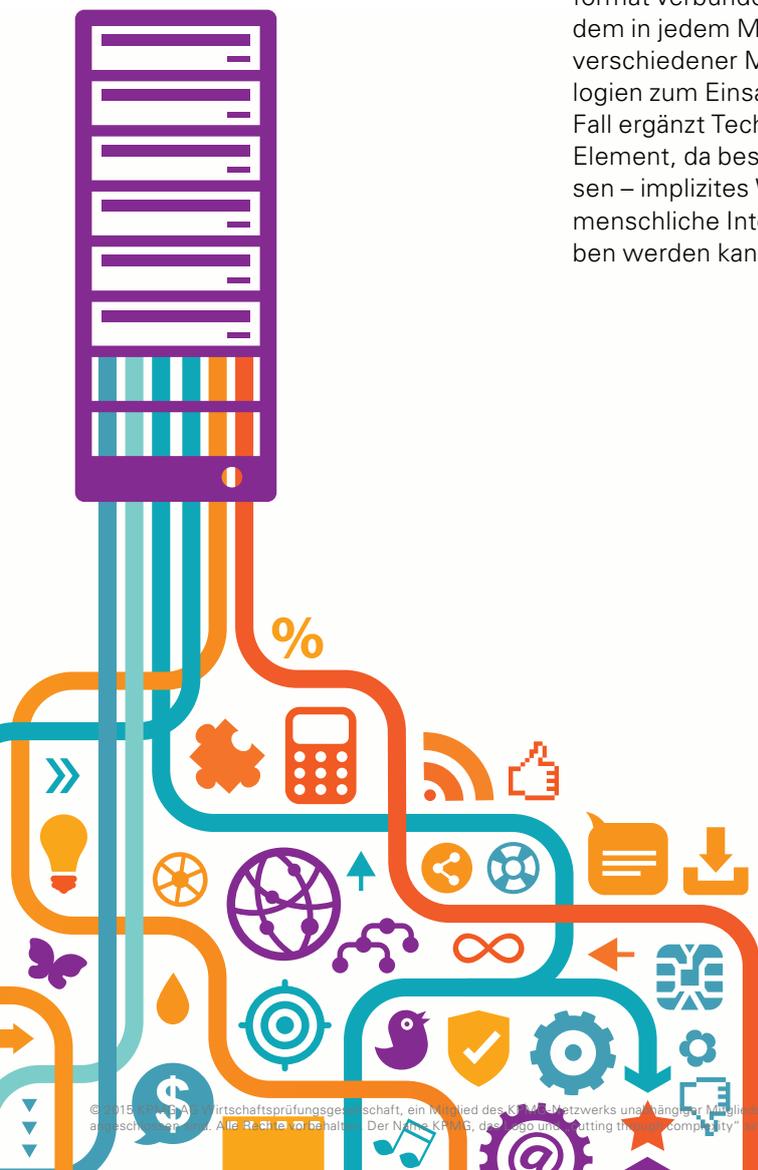


¹⁰ „... to be effective, the relative benefits and limitations of each must be understood. Only then can they be successfully blended.“
Impact International: Trend Report 2014, Integrating Technology, ohne Datum, <http://www.impactinternational.com/integrating-technology>, letzter Zugriff: 02.06.2015

3.3 Gemischtes Lernen

Blended Learning wird schon seit Jahrhunderten eingesetzt. Immer wird dabei versucht, die richtige Mischung aus möglichen Inhalten, Trainern, Zeiten, Lehrbüchern, Projekten, (Haus-) Aufgaben, angemessenen Prüfungen, Ausflügen, Experimenten und so fort zu finden, um die ideale Lernatmosphäre zu generieren. Eine Studie ergab 2012, dass Blended Learning in Europa die beliebteste E-Learning-Methode war.¹¹ Fälschlicherweise wird Blended Learning oft lediglich mit der Integrierung von WBTs in den normalen Lernplan verbunden. Doch es gibt noch eine andere Ebene des Blended Learning-Ansatzes, bei der Technik und menschliche Interaktion zu einem fortschrittlichen hybriden Unterrichtsformat verbunden werden und bei dem in jedem Modul eine Mischung verschiedener Methoden und Technologien zum Einsatz kommt. In diesem Fall ergänzt Technik das menschliche Element, da bestimmte Arten von Wissen – implizites Wissen – nicht ohne menschliche Interaktion weitergegeben werden kann.

Um zwischen Inhalten, die digitalisiert werden können, und solchen, die weiterhin persönlich vermittelt werden müssen, unterscheiden zu können, ist es wichtig, zwischen explizitem und implizitem Wissen zu differenzieren.¹² Explizites Wissen kann ausgedrückt und kodifiziert werden und lässt sich somit verhältnismäßig einfach durch E-Learning-Ansätze vermitteln. Implizites Wissen beschreibt hingegen Fähigkeiten wie Kreativität, Urteils- und Reflexionsvermögen sowie Intuition und Konversation, die sich kaum ohne persönliche Interaktion vermitteln lassen. Dabei handelt es sich um eine Form von kultureller Übertragung¹³, also um die 70 Prozent des Lernprozesses, die aus sozialer Osmose beziehungsweise Erfahrungslernen bestehen.¹⁴ Implizites Wissen ist ein den sozialen Prozessen inhärentes Phänomen und kann im Arbeitskontext nur erlernt werden, wenn der Arbeitnehmer in sein Arbeitsumfeld physisch integriert ist. Ohne direkten Kontakt können die vielen nicht beschreibbaren Prozesse, die notwendig sind, um gute Arbeit zu leisten, nicht vermittelt werden. Als Beispiel kann Toyota dienen. Die Wettbewerbs- und Kostenvorteile, die japanische Autohersteller in den 1980er-Jahren hatten, gründeten sich großteils auf das soziale Wissen der Firmen, persönliche Verbindungen und Gewohnheiten sowie die geografische Nähe der Zulieferer, die intensive persönliche Kontakte erlaubten.¹⁵ Das implizite Wissen verschaffte Toyota Vorteile, die sich nur schwer kopieren ließen, wie die wenig erfolgreichen Versuche vor allem amerikanischer Wettbewerber zeigten.



11 Checkpoint eLearning: Increase in 2012 – eLearning Barometer: CrossKnowledge Presents the Results, ohne Datum, <http://www.checkpoint-elearning.com/article/10596.html>, letzter Zugriff: 02.06.2015

12 Polanyi, M.: The Tacit Dimension, Chicago 1966

13 Vygotsky, L. S.: Mind in society: The Development of Higher Psychological Processes, Cambridge Ma. 1978

14 Van Schaik, C. P./Burkart, J. M.: Social Learning and Evolution: The Cultural Intelligence Hypothesis, in: Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences 366.1567 (2011): S. 1008–1016, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3049085/>, letzter Zugriff: 03.06.2015

15 Ichijo, K.: Dealing with Complexity by Managing the Knowledge-Based Competence of the Organization, in: Steger, U./Ammann, W./Maznevski, M. (Hg.): Managing Complexity in Global Organizations, West Sussex UK 2007, S. 191–203

Hinter den Kulissen: Basic Blue IBM

Als frühes Beispiel für ein erfolgreiches Blended Learning-Programm kann Basic Blue gelten, ein 1999 bei IBM eingeführtes Trainingsprogramm für neue Manager. Über 5.000 Manager wurden jährlich im Rahmen von Basic Blue fortgebildet. Vor Einführung des Programms bestand die gängige Praxis darin, Gruppen angehender Manager auf fünftägigen Workshops in die Unternehmenskultur, in Strategien und Managementtätigkeiten einzuführen. Aufgrund der großen Informationsmenge und der kurzen Zeit stellte sich dieses Vorgehen jedoch als ineffektiv heraus.¹⁶ Folglich

modifizierte IBM den Workshopansatz, kombinierte physischen Unterricht mit digitalen Techniken und verlängerte den Programmzeitraum auf ein Jahr. Das so entstandene Basic Blue ist aus vier gemischten Ansätzen (Blended Approaches)¹⁷ zusammengesetzt, die IBM folgendermaßen definiert: 1. Lernen durch Informationen, 2. Lernen durch Interaktion, 3. Lernen im Kollektiv und 4. Lernen im Klassenraum. Zusätzlich ist das Programm in drei Phasen aufgeteilt. Zu Beginn nutzen die Lernenden selbst eingeteiltes E-Learning, Simulationen, Erfahrungen aus dem Arbeitsumfeld sowie unterstützende Coachings, um über einen fünfmonatigen Zeitraum grundlegendes Managementwissen zu erlangen. Im Simulationsteil werden dabei reale Szenarien über Videos fiktiver Kollegen und Kunden nachvollzogen. In der zweiten Phase des Programms findet ein fünftägiger interaktiver Face-to-Face-Workshop statt, in dem die Teilnehmer das Wissen aus der ersten Phase anwenden. Im letzten, durch Zusammenarbeit geprägten Teil des Programms, der über sieben Monate läuft, nutzen die Manager weiterhin E-Learning-Angebote und Online-Gruppensimulationen. Darüber hinaus beraten und betreuen sie sich gegenseitig bei den Herausforderungen, denen sie im Arbeitsalltag begegnen.¹⁸

Laut Harvard Business School erlaubt der hier beschriebene Ansatz, die fünffache Inhaltsmenge zu vermitteln – bei einem Drittel der Kosten eines entsprechenden reinen Präsenzprogramms. Vor der Teilnahme an Basic Blue gaben IBMs Manager an, persönlichen Unterricht und Face-to-Face-Trainings zu präferieren. Nach Abschluss des Programms bevorzugten die ehemaligen Teilnehmer gemischte Ansätze, bei denen ein Teil des Inhalts elektronisch vermittelt wird.¹⁹



¹⁶ Mullich, J.: A Second Act for E-Learning, veröffentlicht auf Workforce am 30. Januar 2004, <http://www.workforce.com/articles/a-second-act-for-e-learning>, letzter Zugriff: 03.06.2015

¹⁷ Die Blended Approaches werden auch als „Tiers of Learning Delivery“ bezeichnet. Vergleiche Hall, B./LeCavalier, J.: E-learning across the enterprise: The benchmarking study of best practices, Sunnyvale CA 2000. Ein Auszug, der sich auf Basic Blue bezieht, ist einsehbar auf <http://jacqueslecaulier.com/wp-content/uploads/2014/05/Blended-learning-and-Basic-Blue-excerpt.pdf>, letzter Zugriff: 03.06.2015.

¹⁸ IBM Learning Solutions: IBM's learning transformation story, Juni 2004, <https://www-304.ibm.com/easyaccess/fileserv?contentid=183268>, letzter Zugriff: 03.06.2015

¹⁹ Mullich, J. (siehe Fußnote 16)

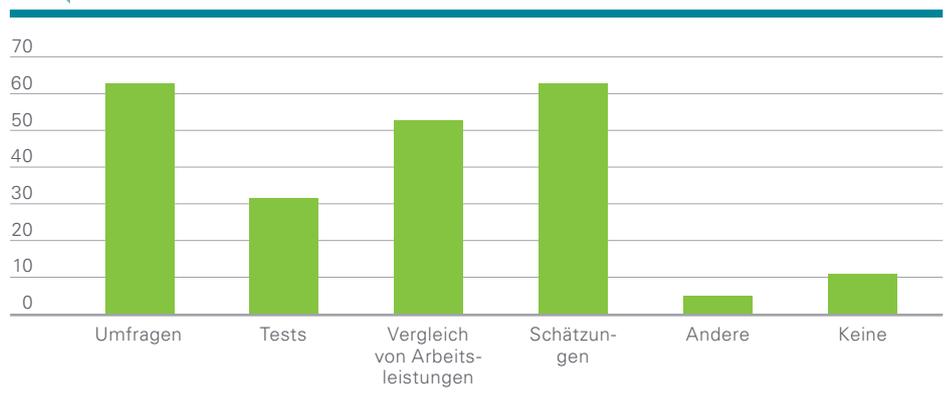
es daher zu klären, wie digitale Lernformate interessant und befähigend für Mitarbeiter gestaltet werden können. Gleichzeitig müssen die entsprechenden Programme auf dem Makrolevel mit der übergeordneten Strategie zur Talent- und Potenzialförderung des Unternehmens im Einklang stehen.

Daraus folgt, dass die Vermittlungsmethode durch das gewünschte Lernergebnis, nicht durch Kostenaspekte, Inhalte oder einfache Umsetzbarkeit bestimmt werden sollte. Lernergebnisse beziehen sich auf die persönlichen Leistungen der Teilnehmer und müssen im Zusammenhang mit der Art des zu vermittelnden Wissens gesehen werden. Einfach ausgedrückt hängt die Methode vom beabsichtigten Ergebnis ab, das wiederum durch die Art des zu vermittelnden Wissens beeinflusst wird (kognitiv, affektiv oder psychomotorisch).²⁰ Wenn als Ziel bestimmte Unternehmensrichtlinien gelernt werden sollen (explizites Wissen, das einen kognitiven Prozess verlangt), können aktivierende E-Learning-Programme die richtige Wahl sein. Wenn das Ziel allerdings darin besteht, eine gute Rede halten zu können (implizites Wissen, das eine Kombination verschiedener Fähigkeiten verlangt), ist E-Learning nur bedingt sinnvoll. Damit die richtigen Inhalte und Methoden gewählt und die gesetzten Ziele erreicht werden, ist es oft hilfreich, den Wissensstand und die Bedürfnisse der Arbeitnehmer professionell einschätzen zu lassen. Ein guter Ausgangspunkt ist hier der Entwurf einer Wissenslandkarte des Unternehmens, die fehlende Kompetenzen aufzeigt und als Ausgangspunkt für einen Maßnahmenplan dienen kann.

4.1 Wissen Sie, was Ihre Angestellten wissen?

Angenommen Sie haben eine klare Vorstellung von den Zielen eines Weiterbildungsprogramms. Der nächste Schritt ist zu bestimmen, welcher Mitarbeiter was lernen soll sowie welches Stellenprofil welche Fähigkeiten und Kompetenzen erfordert.

08 **Einschätzung von Lernbedürfnissen**
(Angaben in Prozent; n = 23; nur KPMG-Kunden)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

Wie ermitteln Unternehmen ihren Lernbedarf? Die hier durchgeführte Umfrage zeigt, dass Umfragen (63 Prozent) und Schätzungen (63 Prozent) öfter zum Einsatz kommen als Leistungsüberprüfungen und -tests, um Lernbedürfnisse festzustellen. Die entsprechende Frage wurde im Multiple-Choice-Format gestellt und ließ Kombinationen von Evaluierungsmethoden zu. Trotzdem wurden Leistungsüberprüfungen nur von 53 Prozent und Leistungstests von 32 Prozent der Befragten als Mittel zur Identifizierung von Kompetenzlücken genannt (Abbildung 8). Auch wenn Abschätzungen

²⁰ Bloom, B. S. et al.: Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals, Handbook I: Cognitive domain, New York 1956

und Umfragen durchaus ihre Daseinsberechtigung haben, sind doch konkrete Leistungskontrollen und -tests eine deutlich direktere und objektivere Methode, um individuelle Fähigkeiten einzustufen.

Auffällig ist auch, dass 11 Prozent der befragten Unternehmen die Lernbedürfnisse ihrer Angestellten gar nicht evaluieren. Ohne eine solche Einschätzung ist es naheliegend, dass „Lernen“ in diesen Unternehmen lediglich Informationsdistribution bedeuten kann, wie zum Beispiel die Einführung von neuen Leitfäden oder Prozessänderungen. In einem Kommentar zu dieser Frage wurde offen ausgesprochen, dass Entscheidungen zu Weiterbildungsprogrammen alleine dem Chef obliegen. Im besten Fall liegt der Chef mit seinem Bauchgefühl richtig und landet einen Glückstreffer. Im schlimmsten Fall ist zumindest ein Teil des Gelernten willkürlich und nicht wirklich notwendig.

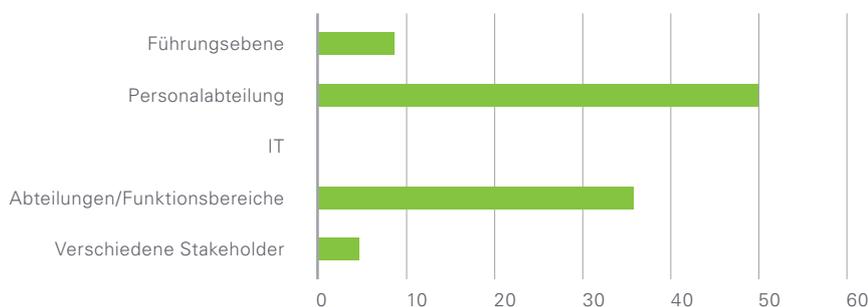
Die fehlende systematische Bedürfniseinschätzung regte die Frage an, inwieweit überhaupt Wissenslandkarten eingesetzt werden. Es ist sinnlos, zu versuchen, Kompetenzlücken zu schließen, die ein Unternehmen vor fünf Jahren hatte. Unternehmen sind organische Komplexe, die sich kontinuierlich weiterentwickeln. Belegschaften und Arbeitsaufgaben verändern sich und Lernziele müssen den veränderten wirtschaftlichen Bedingungen angepasst werden. In diesem Zusammenhang wäre es hilfreich, nicht nur Wissen zum konkreten Aufgabeninhalt, sondern auch technische Kompetenzen zu beurteilen. Ersteres ist entscheidend, um herauszufinden, was gelernt werden soll, letzteres für die Frage nach der richtigen Lernform.

Eine weitere Erkenntnis aus der Umfrage war, dass die Entscheidungen zum Einsatz digitaler Lernformate zum größten Teil durch die Personalabteilung getroffen werden (50 Prozent), gefolgt von der jeweils betroffenen Geschäftseinheit (36 Prozent). In 9 Prozent der Fälle fällt die entsprechende Entscheidung die Führungsebene, wobei der Einsatz digitaler Lernformate manchmal auch von der Führung und Personalabteilung gemeinsam getroffen wird (5 Prozent). Die IT-Abteilung wird bei keinem der befragten Unternehmen in die Entscheidungsfindung einbezogen (Abbildung 9). Das überrascht umso mehr, als Umfrageteilnehmer häufig die vielen technischen Herausforderungen des digitalen Lernens hervorhoben. Technologische Fähigkeiten, sowohl der betroffenen Personen als auch der gesamten Organisationsstruktur, scheinen zu großen Teilen unbekannte Variable zu sein.

09

Wer trifft die Entscheidung für den Einsatz von Digital Learning?

(Angaben in Prozent; n = 23; nur KPMG-Kunden)

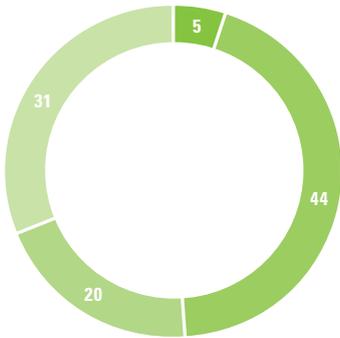


Quelle: KPMG, IMD, 2015

10

Zielgruppen

(Angaben in Prozent; n = 76)



- Führungsebene
- Mittleres und unteres Management
- Mitarbeiter mit großem Potenzial
- Junior Executives

Quelle: KPMG, IMD, 2015

In der Studie wurde auch nach der Zielgruppe digitaler Lernformate gefragt. Die Befragten mussten sich hier für genau eine Antwort entscheiden, wobei die Kommentare darauf hindeuten, dass digitale Lernformate auf allen Hierarchieebenen Verwendung finden. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Verteilung der Antworten in etwa der Verteilung digitaler Lernangebote in den Unternehmen entspricht. Der größte Nutznießer digitaler Lernformate ist demnach das mittlere bis untere Management (44 Prozent), gefolgt vom Führungsnachwuchs (31 Prozent) und den Mitarbeitern mit besonders hohem Potenzial (20 Prozent). Nur 5 Prozent der digitalen Lernangebote richten sich an die Führungsebene (Abbildung 10).

Was kann man aus diesen Ergebnissen über den Wissensstand der Belegschaft und den Einsatz digitaler Lernformate schließen? Gelten in den Unternehmen physische Präsenz und Realtime Networking als unverzichtbare Bestandteile von Personalentwicklungsmaßnahmen für das höhere Management und Mitarbeiter mit besonders großem Potenzial? Existieren bereits gut funktionierende Programme für diese Gruppen, die die Unternehmen nicht antasten wollen? Möglicherweise wurden auch bereits größere Summen in die Entwicklung dieser Gruppen investiert und Handlungsbedarf wird vor allem beim mittlerem bis unteren Management sowie dem Führungsnachwuchs gesehen. Ein weiterer Erklärungsansatz wäre die Unternehmensdemografie: Da es deutlich mehr Personen im mittleren Management beziehungsweise Junior Executives gibt, mit diversen Aufgabenbereichen, stehen hier auch mehr Trainingsoptionen und Maßnahmen zur Verfügung. Die verschiedenen Erklärungsversuche schließen sich dabei keineswegs gegenseitig aus.

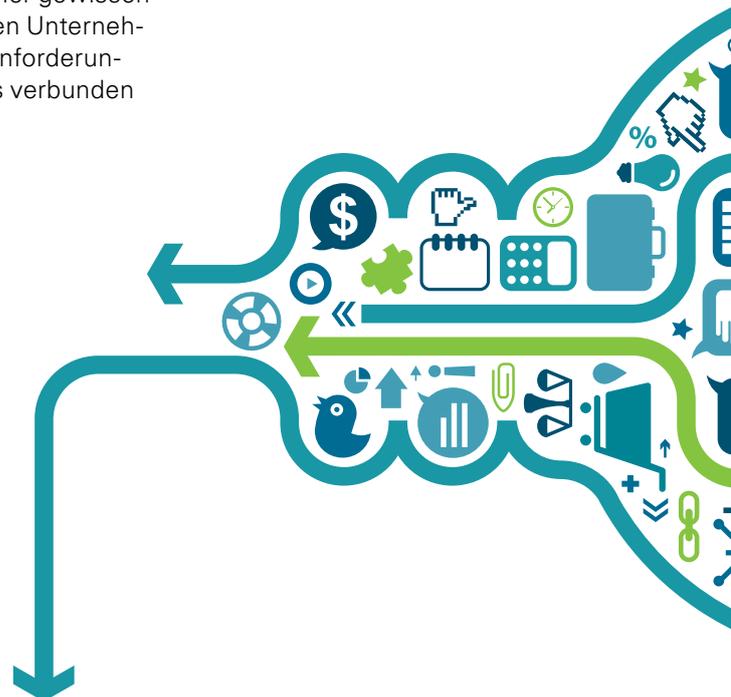


ren 80 Prozent aller Fortbildungen online anzubieten. Dabei wird oft nicht bedacht, wie die Zielgruppe mit dieser Umstellung umgeht, was die eigentlich geschäftstragenden Faktoren sind und wie E-Learning letztendlich mit anderen Weiterbildungsarten kombiniert werden kann. Folglich ist Brennan nach eigener Aussage skeptisch, wenn er sieht, dass „mit Zahlen jongliert wird, ohne wirtschaftliche Argumente abgesehen von ‚Wir sparen Geld‘ zu beachten.“²¹ Er unterstreicht damit, wie wichtig es ist, nicht einfach ein Ziel, sondern das richtige Ziel zur Grundlage der Entscheidung über die Lehrmethode zu machen.

Leider reicht es nicht, bestimmtes Wissen mit der passenden Lernmethode zu verbinden. Offensichtlich handelt es sich um ein Motivationsproblem. Es ist unmöglich, einem nicht aufnahmewilligen Geist etwas beizubringen – selbst wenn Wissen in kleinen Häppchen mundgerecht verpackt ist, muss der Mund geöffnet sein, bevor Informationen verdaut werden können. Mithilfe professioneller Ansätze können hingegen auch die langweiligsten Themen didaktisch so aufgearbeitet werden, dass Motivation geweckt und Interesse aufrechterhalten wird. Motivation lässt sich unterscheiden in intrinsische und extrinsische.²² Es ist naheliegend, dass die meisten Teilnehmer an der hier durchgeführten Umfrage extrinsisch motiviert sind: Sie werden vom Unternehmen dazu aufgefordert, an bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen und E-Learning erspart ihnen den Druck von Gruppenarbeiten und den Reiseaufwand. Wahrscheinlich wird

daher ein großer Teil des Gelernten bis zur nächsten obligatorischen Weiterbildung wieder vergessen. Nachhaltig kann nur dann gelernt werden, wenn zumindest ein gewisser Grad an intrinsischer Motivation vorliegt, wenn die Lernenden etwas lernen wollen, weil es ihnen Spaß macht oder sie interessiert.

Zusammenfassend muss Digital Learning in eine L&D-Strategie integriert werden, die gezielt Kompetenzlücken der einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens adressiert. Der digitale Lernansatz muss auf das zu übermittelnde Wissen und auf die erwünschten Geschäftsziele abgestimmt werden, die das Unternehmen mit der Maßnahme verfolgt. Darüber hinaus muss digitales Lernen – wie jede Form des Lernens – Spaß machen! Eine effektive L&D-Strategie muss außerdem antizipieren, welches Wissen in Zukunft notwendig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben, und welche Technologien dabei helfen können, die entsprechende Wissensbasis aufzubauen. All diese Aspekte müssen mit dem Bewusstsein und einer gewissen Akzeptanz der allgemeinen Unternehmensstrategie und den Anforderungen des sozialen Umfelds verbunden werden.



²¹ „When I hear numbers thrown out without business arguments other than ‘we’ll save money,’ I’m skeptical.“ Mullich, J.: A Second Act for E-Learning, veröffentlicht auf Workforce am 30. Januar 2004, <http://www.workforce.com/articles/a-second-act-for-e-learning>, letzter Zugriff: 03.06.2015

²² Csikszentmihalyi, M.: Flow: The Psychology of Optimal Experience, New York 1990

Hinter den Kulissen: Digitales Lernen bei KPMG's L&D



Die L&D-Abteilung von KPMG ist verantwortlich für unternehmensinterne Weiterbildungsmaßnahmen, während sich das Dienstleistungsportfolio der Education Unit von KPMG an externe Unternehmen richtet. Zu den Maßnahmen der L&D-Abteilung zählen spezielle Fokusprogramme und entwicklungsorientierte Ansätze auf Grundlage individueller sowie unternehmerischer Anforderungen. Dabei wird eine Vielzahl von Tools und Methoden eingesetzt, wobei der aktuelle Fokus auf der Umsetzung neuer digitaler Lernformate liegt, die traditionellere Präsenzprogramme ergänzen.

Auch wenn die Reduktion von Kosten ein scheinbar offensichtliches Argument für den Einsatz digitaler Lernformate ist, sollte dieser Aspekt nicht überbewertet werden. Die Einführung digitaler Lernformate erfordert Investitionen, die in vielen Fällen erst mittel- bis langfristig Kosten reduzieren. Vorteile wie die größere Reichweite, Verbreitungsgeschwindigkeit und Flexibilität für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer sind daher oft die wichtigeren Gründe für den Einsatz digitaler Lernformate, die letztendlich zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

Das unternehmensinterne Lernen hat sich bei KPMG über den Seminarraum hinaus entwickelt und einem Umfeld zugewandt, in dem Lernen und Arbeiten Hand in Hand gehen, sodass die Lernenden die richtigen Informationen zur richtigen Zeit erhalten. Digitale Lernelemente sind zentraler Bestandteil dieser Herangehensweise. Maria Süß und Magdalena Kretschmer aus dem deutschen L&D-Team von KPMG stellen hier einige Erfahrungen aus der Einführung und Umsetzung des digitalen Lernens vor, die auch für andere Unternehmen aufschlussreich sein werden.

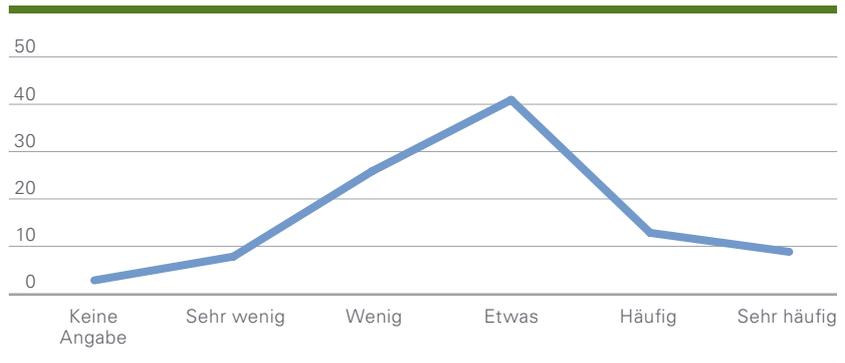
- Vor jeder Entscheidung über ein Lernkonzept – ob digital oder im traditionellen Präsenzunterricht – gilt es, Schlüsselfragen zu klären, zum Beispiel zu Lernzielen, Zielgruppen und relevanten Unternehmenszielen. L&D sollte sich dabei idealerweise in die Position eines Lernenden versetzen und sich fragen: „Wo stehe ich als Arbeitnehmer und welche Art von Fortbildung kann mir dabei helfen, besser zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen?“ Aus dieser Fragestellung lassen sich letztendlich Strategien, Inhalte, Ziele, Methoden und Werkzeuge sowie die angemessene Technologie für ein passendes Trainingsprogramm ableiten.
- Lernziele sollten klar definiert werden. Dabei sollte vermieden werden, bestehende, mäßig laufende Präsenzunterrichtsprogramme einfach durch digitale Alternativen zu ersetzen. Grundlage für Entscheidungen und das weitere Vorgehen müssen stattdessen klar definierte Lernziele sein, etwa ob sachliche Inhalte vermittelt oder Soft Skills erlernt werden sollen. Schon solche einfachen Überlegungen können bei der Entscheidung für das richtige Trainingsformat helfen.



Etwa die Hälfte der Befragten (48 Prozent) gab an, dass ihr Unternehmen höchstens 20 Prozent des L&D-Budgets in digitales Lernen investiert, 39 Prozent machten hier keine Angabe (Abbildung 13). Inwieweit diese 39 Prozent nicht wissen, wie viel ihr Unternehmen investiert, oder hierüber keine Informationen weitergeben wollen, ist nicht bekannt.

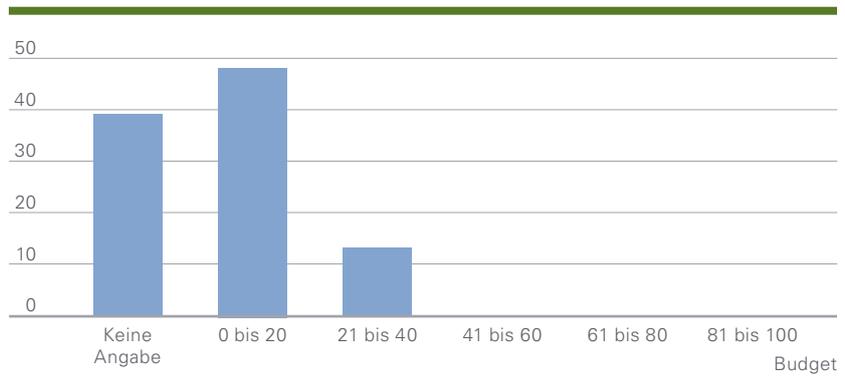
Die Umfrageteilnehmer waren sich in ihrer Erwartung darüber einig, dass Bedeutung und Verbreitung des digitalen Lernens in den nächsten Jahren zunehmen werden. So machten digitale Lernformate in zwei Dritteln aller Unternehmen aktuell höchstens 20 Prozent der L&D-Ausgaben aus. Innerhalb der nächsten 18 bis 24 Monate wird jedoch erwartet, dass dieser Anteil auf bis zu 60 Prozent steigen wird (Abbildung 14). Trotz dieser erwarteten Entwicklung haben viele Unternehmen kein voll entwickeltes Lernmanagementsystem (LMS).

12 Einsatz digitaler Lernformate in Unternehmen
(Angaben in Prozent; n = 76)



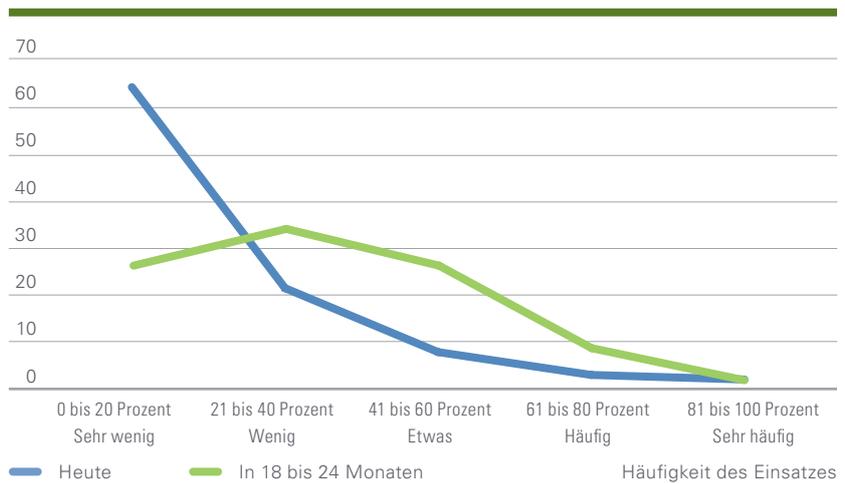
Quelle: KPMG, IMD, 2015

13 Anteil digitaler Lernformate am L&D-Budget
(Angaben in Prozent; n = 23; nur KPMG-Kunden)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

14 Einsatz von digitalem Lernen in der Zukunft (18 bis 24 Monate)
(Angaben in Prozent; n = 76)

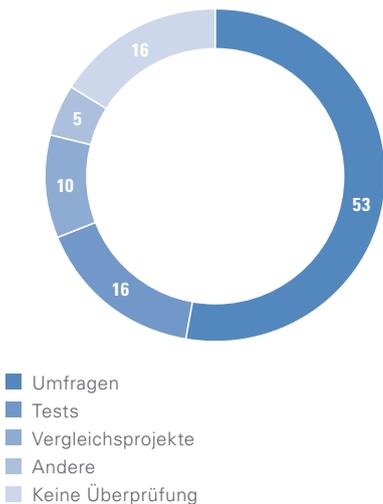


Quelle: KPMG, IMD, 2015

15

Methoden zur Überprüfung des Lerneffekts

(Angaben in Prozent; n=23; nur KPMG-Kunden)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

5.1 Die schwierige Frage nach dem Lerneffekt

Die mit Abstand meistgenannte Herausforderung im Zusammenhang mit digitalem Lernen ist die Definition, Schaffung und Messung des Lernerfolgs. In diesem Punkt waren sich 58 Prozent der Befragten einig. Lernprogramme können keine Wirkung erzielen, wenn es bei ihrer Umsetzung Probleme gibt. Jeweils 20 Prozent nannten den Programmzugang, die Verbindung mit bestehenden Systemen, den Programmabschluss und die Relevanz von Inhalten als kritisch. Mit 32 Prozent wurde die kontinuierliche Aktualisierung von Materialien als größte Herausforderung in der Umsetzung genannt. Als weitere potenzielle Probleme identifizierten die Befragten die Akzeptanz neuer Programme durch die Lernenden sowie ihre Motivation und Lerndisziplin.

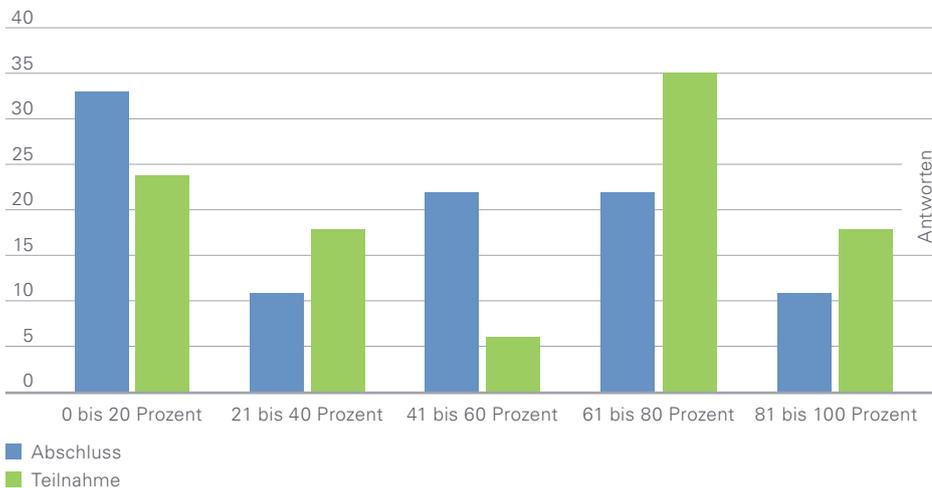
Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer war der Ansicht, dass weniger als 40 Prozent des Gelernten tatsächlich im Arbeitsalltag angewendet wird. Entsprechende Daten werden hauptsächlich über Umfragen erhoben. Dabei bleibt zu hoffen, dass tatsächlich repräsentative Gruppen befragt wurden, die Änderungen in Leistung und Verhalten aus verschiedenen Blickwinkeln beobachten und bewerten konnten. Eine der besten Methoden, um Lernwirkungen zu messen, sind Projektarbeiten. Allerdings wird diese Art der Evaluierung nur von 10 Prozent der Unternehmen durchgeführt, während 16 Prozent den Lerneffekt ihrer Weiterbildungsmaßnahmen überhaupt nicht prüfen (Abbildung 15).

Ein Drittel der Befragten schätzte die Teilnahmequote an E-Learning-Programmen auf zwischen 61 Prozent und 80 Prozent. Allerdings wurde der Anteil derjenigen, die Programme tatsächlich abschließen, als deutlich niedriger wahrgenommen. Zwei Drittel der Befragten vermuten, dass in ihren Unternehmen höchstens 60 Prozent der Teilnehmer ihre Kurse abgeschlossen haben, während ein Drittel die Abschlussrate eher bei 20 Prozent sieht (Abbildung 16). Für dieses Missverhältnis zwischen Teilnehmeranzahl und Abschlussrate gibt es verschiedene mögliche Erklärungen. Kurse könnten zum Beispiel irrelevant oder langweilig sein. Auch denkbar wäre, dass Teilnehmern die nötige Disziplin oder bestimmtes Vorwissen fehlt oder dass weder ein erfolgreicher Abschluss noch ein Abbruch positive oder negative Konsequenzen nach sich zieht. Letztendlich können aber auch technische Schwierigkeiten einen Abschluss der Teilnehmer verhindern.

16

Teilnahme und Abschluss von E-Learning-Programmen

(Angaben in Prozent; n=23; nur KPMG-Kunden)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

Hinter den Kulissen: Steigerung des Lerneffekts in der CCBS

Die Client Corporate Business School (CCBS)²⁶ setzt digitale Lernformate seit dem Jahr 2000 ein und hat in dieser Zeit die Vor- und Nachteile dieses Ansatzes kennengelernt sowie viele Erfahrungen gesammelt. Allerdings bleibt auch nach all dieser Zeit die Evaluierung digitaler Lernprogramme selbst für den Leiter der Entwicklungsabteilung bei CCBS eine große Herausforderung. Die Schule hatte kein effektives System, um die Ergebnisse ihrer E-Learning-Investments zu messen, da es schwierig ist, Schlüsselindikatoren zur Beurteilung von Weiterbildungsprogrammen zu definieren. Die Leistungsfähigkeit eines bestimmten

Systems kann durch technische wie menschliche Schwierigkeiten eingeschränkt sein. Ein große Herausforderung für CCBS waren die zum Teil sehr unterschiedlichen IT-Voraussetzungen in den verschiedenen Ländern, in denen die Schule operiert. Hinzu kamen noch kontinuierliche technologische Veränderungen, die eine Anpassung der Systeme erschwerten. Auch die Vergleichbarkeit von Programmen über zeitliche und örtliche Grenzen hinweg war generell fraglich.

Trotz all dieser Hürden hat CCBS es geschafft, ein effektives Blended Learning-Programm für junge Führungskräfte zu entwickeln. Das Programm ist ein großer Erfolg, aber laut dem Leiter der Entwicklungsabteilung könnte die Effektivität noch gesteigert werden, wenn Unternehmensziele generell so formuliert würden, dass sie nur durch den Einsatz bestimmter Weiterbildungselemente erreicht werden können. Das gilt nicht nur für Programme auf Führungsebene, sondern ist auch ganz allgemein wichtig, um die Wirkung von technisch modernen Lernansätzen zu verstehen.



²⁶ Der Name des Unternehmens wurde anonymisiert. Interview vom 13. November 2014



5.2 Herausforderungen bei der Einführung und Nachhaltigkeit

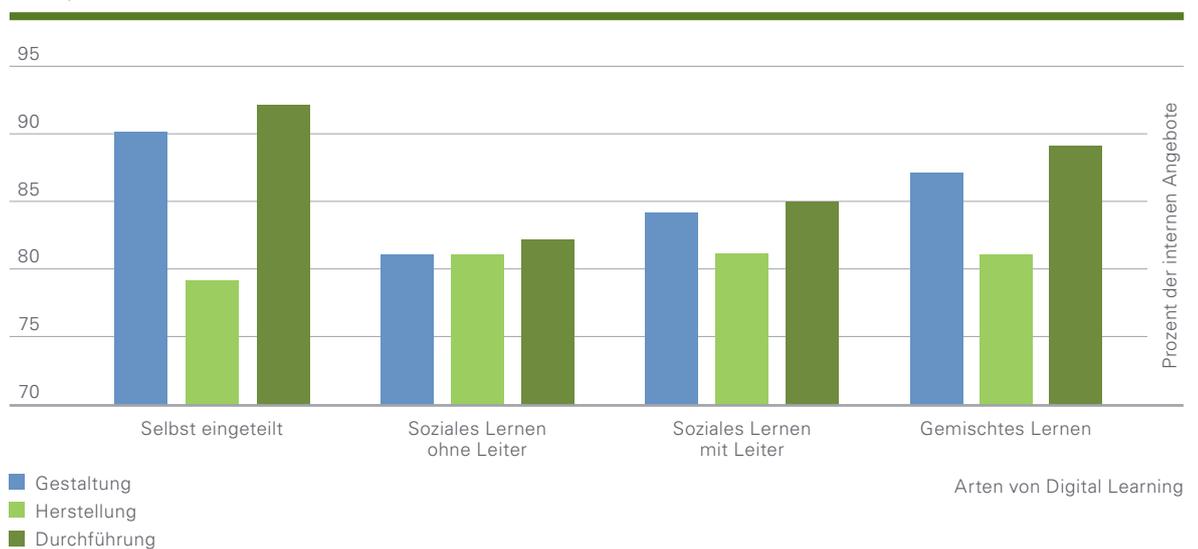
Technische Schwierigkeiten beschäftigen nicht nur CCBS. Viele der Umfrageteilnehmer nutzen bereits seit Jahren die eine oder andere Form des digitalen Lernens und sind in der Lage, Kurse unternehmensintern zu entwickeln, herzustellen und anzubieten. Die Ergebnisse zeigen, dass zwar die unternehmensinternen Möglichkeiten für die Entwicklung und das Angebot von Programmen sehr groß sind, die Produktionskapazitäten jedoch einen Schwachpunkt darstellen. Zurzeit sind zeitlich flexible, persönlich einteilbare digitale Lernformate die Norm, wobei die konkreten Produkte meist von externen Anbietern produziert werden. Gemischte Lernansätze sind etwas weniger verbreitet und kommen meistens mit geringerer externer Unterstützung aus. Umfrageteilnehmer gaben zudem an, dass sowohl der Entwurf als auch die Durchführung von unternehmensinternen sozialen Lernprogrammen besser ist, wenn ein Moderator den Prozess begleitet (Abbildung 17).

Die Erfahrungen von Semigator erklären einen Teil des Hypes im Zusammenhang mit digitalen Lernformaten. Semigator ist eine deutsche Online-suchmaschine, über die Weiterbildungsangebote vermarktet werden. Manja Hellmann hat als Marketingmanagerin von Semigator festgestellt, dass sich die Nachfrage auf die digitale Verwaltung traditioneller Weiterbildungsformate statt auf die eigentlichen digitalen Lernformate konzentriert. Sie führt das darauf zurück, dass die meisten großen Unternehmen nicht über die notwendigen Strukturen für digitales Lernen verfügen. Etwa 80 Prozent der Unternehmen haben kein explizites Lernmanagementsystem (LMS) und neigen dazu, Talentmanagement und Personalentwicklung über das Intranet zu steuern.²⁷

Unter den Unternehmen, die an dieser Umfrage teilnahmen, nutzen über ein Drittel selbst erstellte Lernplattformen. Bei anderen waren sowohl interne als auch externe Systeme im Einsatz. Die Unternehmen, die auf externe Anbieter zurückgreifen, nannten hierfür Gründe wie die einheitliche

17

Unternehmensinterne Möglichkeiten zur Umsetzung digitaler Lernformate
(Angaben in Prozent; n = 76)



Quelle: KPMG, IMD, 2015

²⁷ Hellmann, M.: Interview vom 14. Dezember 2014

Waltons Tipps für digitale Lernformate, die begeistern:

- Das Angebot sollte relevante, kurze und interessante Module umfassen, um ein positives Image für E-Learning-Ansätze aufzubauen.
- Wenn webbasierte Programme (WBTs) eingesetzt werden, kann eine kurze Video- oder Audiobotenschaft vom für die Inhalte Verantwortlichen aus der Unternehmenszentrale eine persönliche Atmosphäre schaffen. Teilnehmer fühlen sich dem Inhalt dann mehr verbunden und haben weniger Scheu, Fragen zum Programm auch direkt an die Zentrale zu richten.
- Um die Bekanntheit der Kurse zu steigern und die Belegschaft für sie zu interessieren, bieten sich Artikel oder Newsletter in internen Netzwerken an.
- Den Teilnehmern sollte ein Plan an die Hand gegeben werden. Beinhaltet ein System zum Beispiel über 40 Kurse, sollte deutlich gemacht werden, welche obligatorisch sind und welche freiwillig belegt werden können. Dadurch wird vermieden, dass sich die Mitarbeiter vom Lernangebot überfordert fühlen.
- Erfolgsindikatoren sollten zumindest auf dem Unternehmens- und Länderlevel definiert werden. Bei ABB ist das SCM-Management direkt in die Talentförderung integriert, sodass monatliche Berichte über die Erfolgsindikatoren einen Teil des regulären Managementberichts darstellen.

Diese Hinweise untermauern die These, dass die meisten Lernenden ihr Leben lang in der Position von Wissenskonsumenten waren und Hilfe benötigen, um sich neu zu orientieren. Informationsstellen, Lernpläne, Erfolgsindikatoren und andere Maßnahmen können bei dieser Umstellung helfen. Natürlich sind digitale Lernformate nicht immer so aufregend, dass sie jeden Teilnehmer begeistern können. Gerade in diesen Fällen kann ein gutes internes Marketing sowohl die Teilnahme als auch die Lernergebnisse verbessern.



6

Fazit



Die L&D-Industrie durchläuft eine „Renaissance“³⁰, in der neue Technologien den Rahmen von Wissen und Lernen neu definieren. Genau wie sich das erlernbare Wissen verändert, entwickelt sich auch der Lernprozess weiter. Digitale Lernformate eröffnen die Möglichkeit, Wissen nach Bedarf zugänglich zu machen – auch in entlegenen Gebieten, rund um die Uhr und in Echtzeit. Dementsprechend liegt ihr größter Vorteil auch nicht in Kosteneinsparungen, sondern in den fast unbegrenzten Einsatzmöglichkeiten und der flexiblen Dimensionierung von neuen Programmen. Reichweite, Kosten, Effizienz und Konsistenz können in einem zuvor undenkbaren Ausmaß gleichzeitig verbessert werden. Während der Lernprozess historisch gesehen mehr oder weniger eine Einbahnstraße war, ermöglicht das Internet komplexe Interaktionen. Dadurch kann Wissen auf dem Weg durch das Unternehmen verändert und präzisiert werden. Im Idealfall wird die Personalentwicklung so zu einem dynamischen, fast schon organischen Prozess, dessen Ausrichtung durch die Unternehmensstrategie bestimmt ist. Große Teile der L&D-Industrie haben gerade eine erste Euphoriephase hinter sich und arbeiten jetzt daran, möglichst nachhaltige E-Learning-Systeme aufzubauen. Eine Lehre aus bisherigen Erfahrungen ist dabei, sich nicht auf eine Entweder-oder-Sichtweise zu beschränken. Stattdessen sollten gemischte Strategien in Betracht gezogen werden. Auf diese Weise wird aus dem Präsenzunterricht ein Teil des Lernprogramms, bei dem Wissen vertieft und Fragen persönlich geklärt werden. Mithilfe einer Vielzahl verschiedener Methoden können Wissen sowie neue Fähigkeiten und Kompetenzen leichter erlernt werden.

Um ein nachhaltiges E-Learning-Angebot aufzubauen, empfiehlt es sich, mit dem erwünschten Ergebnis zu beginnen. Die Methode sollte von

den erwünschten Lernzielen und der Art des jeweiligen Wissens, nicht von Kostenüberlegungen abhängig gemacht werden. Erst wenn Zielgruppen, Methoden und Inhalte feststehen, kann das „richtige“ Lernsystem bestimmt und aufgebaut werden. Die richtige Zielgruppe und die passenden Lerninhalte zu finden, ist entscheidend, weshalb sich eine systematische, fokussierte Analyse, zum Beispiel über die Anlage einer Wissenslandkarte, empfiehlt. Die Wissenslandkarte spiegelt eine direkte Überprüfung des Lernbedarfs durch Leistungsüberprüfungen und den Vergleich von Leistungen wider und kann auch dann helfen, wenn bereits etablierte Prozesse zur Abschätzung des Fortbildungsbedarfs existieren. Um die richtige Methode zu bestimmen, sollten auch die technischen Fähigkeiten der Belegschaft und des IT-Systems berücksichtigt werden, sodass klare Grenzen zwischen möglichen und nicht möglichen digitalen Lernformaten gezogen werden können. Dementsprechend sollte auch die Leitung der IT-Abteilung frühzeitig in technische Entscheidungen einbezogen werden. Nach der Zielgruppe und den technischen Möglichkeiten muss der richtige Inhalt bestimmt werden. Der zu vermittelnde Stoff muss von Beginn an relevant sein, sonst besteht die Gefahr, dass durch eine Reihe von demotivierenden Erfahrungen mit WBTs das Vertrauen in neue Ansätze leidet und das Potenzial von digitalen Lernformaten auch für die Zukunft verloren geht. Ein oft vernachlässigter Aspekt des digitalen Lernens ist der Spaßfaktor – es gibt keine Entschuldigung dafür, wenn Lernen keinen Spaß macht!

Die Education Unit von KPMG unterscheidet fünf Dimensionen, anhand derer die Reife von Weiterbildungsprogrammen in Unternehmen beurteilt werden kann: Lernziele, funktioneller Aufbau des Programms, Lehrformate, teilnehmerspezifische Kompetenzen

30 Bersin, J.: Growing Gap Between What Business Needs and What Education Provides, veröffentlicht auf Forbes am 12. Oktober 2012, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/growing-gap-between-what-business-needs-and-what-education-provides/>, letzter Zugriff: 03.06.2015

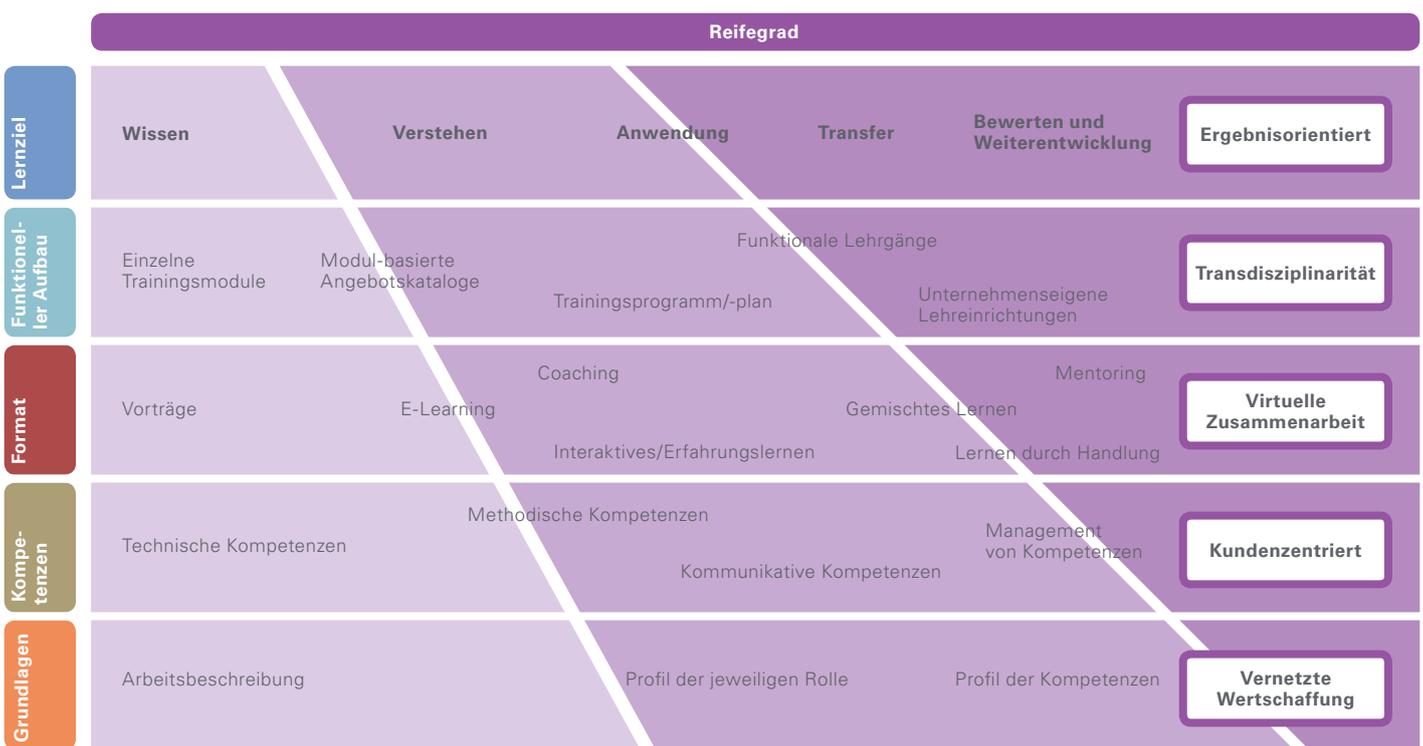
und Grundlagen, die sich aus den kundenspezifischen Anforderungen ableiten (Abbildung 18).

KPMG ergänzt dieses Schema noch durch die Erforschung von Megatrends, um Leistungen und Entwicklungen bereits auf die Zukunft ausgerichtet zu fördern. Mit den richtigen System-einstellungen, einer vorausplanenden L&D-Abteilung mit einer entsprechend zukunftsfähigen Lernstrategie und einer aktuellen Wissenslandkarte der Mitarbeiterkompetenzen können messbare Ergebnisse erzielt werden.

Angenommen Sie haben eine Lösung gefunden. Wie soll sie umgesetzt werden, wenn nur 20 Prozent Ihres Budgets für digitale Lernformate bestimmt sind, Sie über kein funktionierendes

beziehungsweise aktuelles LMS verfügen und gleichzeitig eine technologische Aufrüstung der L&D-Abteilung bevorsteht? Zu Beginn ist es hilfreich, die versteckten Kosten, die intern durch den Entwurf, die Herstellung und das Angebot digitaler Lernformate entstehen, zu quantifizieren. Auf diese Weise können die tatsächlichen Investitionskosten besser nachvollzogen werden. Wenn dann eine realistische Vorstellung über den möglichen Gewinn aus Investitionen entstanden ist, können Budgetfragen behandelt werden. Die Herausforderung besteht dann in der Quantifizierung des Lerneffektes. Einige Lern- und Wissensarten, wie zum Beispiel Soft Skills, die auf implizitem Wissen beruhen, lassen sich nur schwer messen. Trotzdem

18 Matrix für die Lehrplanausrichtung



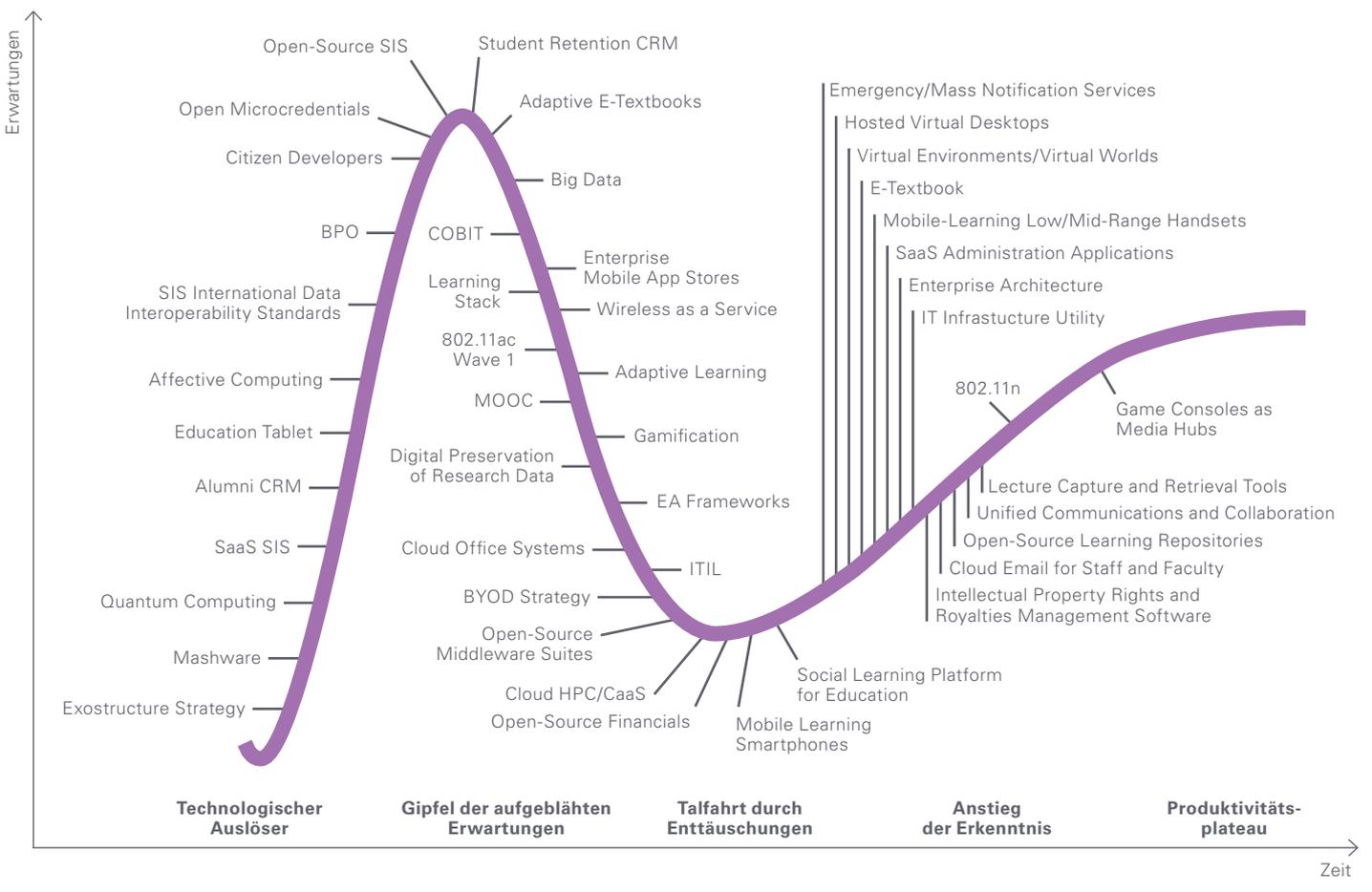
Quelle: KPMG Education Unit, 2013

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

gibt es auch hier einige Möglichkeiten. Umfragen sind zwar ein weit verbreitetes Mittel zur Effizienzmessung, je nach Aufbau sind ihre Ergebnisse aber nicht immer verlässliche Leistungsindikatoren. Eine erfahrungsgemäß gut funktionierende Methode ist der Einsatz von Projektarbeiten, die Herausforderungen des Geschäftsalltags aufgreifen. Die Erfolgsgeschichte von CCBS beschreibt den nächsten Schritt in dieser Richtung, bei dem Geschäftsziele nur durch bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen zu erreichen sind. Hierdurch werden sowohl relevante Lerninhalte als auch klare Schlüsselindikatoren zur Beurteilung von Weiterbildungsprogrammen garantiert.

Einige wichtige Aspekte, die bei der Umsetzung von neuen Programmen berücksichtigt werden sollten, sind administrative Aufgaben, technische Herausforderungen, Kosten, die Qualität sowie fehlendes Interesse bei potenziellen Teilnehmern. Digitales Lernen geht Hand in Hand mit digitalem Management, was die administrativen und technischen Schwierigkeiten potenziert. Wie viele Ressourcen durch diese Verbindung gebunden werden, ist vielen Nutzern nicht bewusst. Um den Albtraum von teuren, unflexiblen, komplizierten und nicht kompatiblen Systemen zu vermeiden, sollten sich Unternehmen drei Fragen beantworten:

19 Hype-Kurve Bildung³¹



Quelle: KPMG, IMD, 2015

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

1. Welche Fähigkeiten und Möglichkeiten hat mein Unternehmen im Bereich des digitalen Lernens?
2. Wie ausgereift ist das Fachwissen, das notwendig ist, um digitale Lernformate in bestehende Systeme zu integrieren?
3. Was kann man von einem externen Dienstleister/LMS erwarten?

Wichtig ist auch, die IT-Abteilung in Entscheidungen einzubeziehen, um spätere Schwierigkeiten bei der großflächigen Einführung von digitalen Lernprogrammen zu vermeiden. Die Hype-Kurve ist ein mögliches Hilfsmittel, um die IT-Leitung bei strategischen Entscheidungen zu Technologieinvestitionen zu unterstützen. Abbildung 19 illustriert die Entwicklung von Erwartungen nach der anfänglichen Euphoriephase und schlägt mögliche didaktische Optionen vor, um bestehenden Erwartungen gerecht zu werden.

Die letzten Überlegungen beziehen sich auf die Zugkraft des digitalen Lernens. Um nachhaltige Wirkung zu erzielen, muss Interesse nicht nur bei den Lernenden, sondern auch bei anderen Stakeholdern geweckt werden. Die L&D-Abteilung von KPMG betont daher die entscheidende Rolle des Change-Management-Prozesses, um alle beteiligten Parteien dazu zu bewegen, digitale Lernansätze aktiv mitzutragen. Auch über das interne Marketing kann Motivation geschaffen werden, indem zunächst überhaupt ein Bewusstsein und später eventuell sogar eine gewisse Leidenschaft für digitales Lernen geschaffen und zur Teilnahme angeregt wird. WBTs auf einer Lernplattform bewerben sich nicht von selbst und die Gleichgültigkeit der Mitarbeiter gegenüber den Angeboten wird durch obligatorische Lernangebote nicht verbessert. Die Erfahrungen von ABB unterstreichen diese Erkenntnis und zeigen, wie wichtig es ist, die intrinsische Motivation der Weiterbildungsteilnehmer anzusprechen. Um die Reaktionen auf neue Lernsysteme zu verbessern, müssen digitale Lernformate individualisiert

werden und authentisch sein. So kann auch der Dialog zwischen den Teilnehmern und zu den inhaltlich verantwortlichen Stellen angeregt werden, was letztendlich der Ausgangspunkt für sich selbst organisierende Lernnetzwerke ist.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der aktuelle Mangel an talentierten Kräften groß ist und digitales Lernen einen Teil zur Lösung dieses Problems beitragen wird. Universitäten und andere Bildungseinrichtungen vermitteln oft nur einen Teil der von heutigen Unternehmen erwarteten Fähigkeiten.³² Zunehmend gründen Unternehmen eigene Corporate Universities, um das erwartete Vorwissen zu vermitteln: teilweise um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern, teilweise aber auch, um herausragende zukünftige Führungskräfte zu formen. Auf diesem Weg wird L&D zukünftig eine immer größere Rolle einnehmen und technologische Lernlösungen werden immer häufiger auftreten. Auf dieser abenteuerlichen Reise sollte aber nicht vergessen werden, dass es beim Lernen nicht nur um die Aneignung von Wissen geht. Ebenso wichtig sind die Anwendung von Wissen, die eigenständige Entwicklung von Lösungen und schließlich die Weiterentwicklung von Wissen. Durch digitales Lernen haben Sie die Möglichkeit, den Lernprozess in Ihrem Unternehmen zu erneuern und einen Beitrag zur Schaffung von neuem Wissen zu leisten. Die Autoren dieses Positionspapiers hoffen, dass es Ihnen gelingt, die Möglichkeiten digitaler Lernformate auszuschöpfen, denn letztendlich werden digitale Veränderungen die Zukunft unserer Wirtschaft prägen.



31 Abbildung basiert auf Lowendahl, J.-M.: Hype Cycle for Education, veröffentlicht auf Gartner am 23. Juli 2014, <https://www.gartner.com/doc/2806424/hype-cycle-education->, letzter Zugriff: 03.06.2015

32 Bersin, J.: Growing Gap Between What Business Needs and What Education Provides, veröffentlicht auf Forbes am 12. Oktober 2012, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/12/10/growing-gap-between-what-business-needs-and-what-education-provides/>, letzter Zugriff: 03.06.2015

Über KPMG

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 162.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen.

Unser Ziel: eine komplexe Welt für Unternehmen verständlicher machen. Unser Anspruch: den weltweit besten Service zu bieten. Unser Handwerkszeug: Qualität, Innovation und Leidenschaft.

KPMG: Wissen und Kompetenzen als wirtschaftliche Ressource

Ob technisch, digital, global: Die Welt verändert sich. Die Education Unit von KPMG unterstützt Sie bei diesen Veränderungen, damit Sie langfristig erfolgreich bleiben. Dabei gehören Bildungspotenziale und Kompetenzen der Mitarbeiter zu den wichtigsten Ressourcen und gelten als strategische Erfolgsfaktoren im Wettbewerb.

Langjährige Erfahrung, erprobte Werkzeuge und Prozesse sowie eine seit zehn Jahren in verschiedenen Branchen etablierte Bildungsplattform kennzeichnen unsere umsetzungsstarke und ergebnisorientierte Organisationseinheit.

Wir bieten fundierte und vorausschauende Lernstrategie mit Qualifizierungsprogrammen, die speziell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmen zugeschnitten sind.

Über IMD

Das International Institute for Management Development (IMD) wurde im Januar 1990 als Nachfolger von zwei zuvor unabhängigen Business Schools gegründet.

Heute ist IMD eine der renommiertesten Business Schools der Welt. Wir sind Spezialisten in der Aus- und Weiterbildung von globalen Führungskräften und setzen auf den Einsatz hoch effizienter und relevanter Lehrmethoden.

- Wir konzentrieren uns auf eine praxisnahe Ausbildung von Führungskräften.
- Wir bieten Schweizer Exzellenz mit einer globalen Perspektive.
- Unser Ansatz ist flexibel, effizient und auf die Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer zugeschnitten.

Alle IMD-Programme und -Angebote sind praxisorientiert und konzentrieren sich auf Herausforderungen, denen Führungskräfte in der realen Welt begegnen. Auf diese Weise helfen wir, Lösungen für Probleme zu finden, Kapazitäten aufzubauen und die Fundamente für eine erfolgreiche Zukunft zu legen.

Ausgezeichnete Dozenten verbinden die praktische Erfahrung mit akademischer Exzellenz. Das IMD wird nicht nur als Lehrereinrichtung, sondern auch als Unternehmen geführt. Daraus ergeben sich ein konsequent lösungsorientierter Ansatz und nachhaltige Wertschöpfungskonzepte.

Das IMD ist in der Schweiz beheimatet, verfügt aber auch über Niederlassungen in einer Reihe globaler Schlüsselregionen. Auf diese Weise kombinieren wir Schweizer Exzellenz mit einmaliger globaler Erfahrung.

Seit Jahren hält sich das IMD an der Spitze diverser Rankings und steht für intellektuelle sowie kulturelle Vielfalt.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Deutschland

Dr. Jeanny Wildi-Yune

Senior Manager, Education Unit
T +49 69 9587-2715
jwildiyune@kpmg.com

www.kpmg.de

IMD Business School
Chemin de Bellerive 23
P.O. Box 915
1001 Lausanne
Schweiz

Carlos Cordero

Learning Lab Manager
T +41 21 6180622
carlos.cordero@imd.org

www.imd.org

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.