

## **Kapitel: Technologieeinsatz beim Lernen in Unternehmen**

Autoren: Christian Böhler, Conrad Lienhardt, Jochen Robes, Werner Sauter, Maria Süß, Kirsten Wessendorf

### ***Zusammenfassung***

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

Vor diesem Hintergrund geht das folgende Kapitel insbesondere auf die Rahmenbedingungen des technologiegestützten Lernens ein, die für seinen Einsatz im Unternehmenskontext prägend sind: es werden die wichtigsten Gründe und Motive des Technologieeinsatzes erläutert (I.); die an Einführung und Einsatz beteiligten Unternehmensbereiche werden vorgestellt (II.); es wird dargelegt, für welche Zielgruppen im Unternehmen sich technologiegestützte Lernangebote anbieten (III.); es werden - mit Blick auf aktuelle Umfragen - die am häufigsten eingesetzten Formen und Themen des technologiegestützten Lernens beschrieben (IV.); es werden die Erfolgsfaktoren genannt, die bei der Einführung entsprechender Lernformen und -technologien in Unternehmen zu beachten sind (V.). Mit einem Ausblick und weiterführenden Literaturhinweisen schließt das Kapitel (VI., VII.). Da auf dem weiten Feld des technologiegestützten Lernens in Unternehmen der Einsatz von E-Learning am besten dokumentiert ist, liegt hier ein Schwerpunkt der Darstellung. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Weiterbildungspraxis von Großunternehmen.

### ***I. Die Gründe des Technologieeinsatzes***

Unternehmensstrukturen und -kulturen haben sich in den letzten Jahren massiv verändert (Fingar, Kumar, & Sharma, 1999; Rens, 2006). Die Globalisierung sowie der technologische und demografische Wandel sind die großen Herausforderungen, vor denen Unternehmen und Mitarbeiter heute stehen. Hinzu kommen ein zunehmender Wettbewerb und ein steigender Kostendruck (Quarterman, Harker, & Salus, 2003). Der Einsatz von Technologien und Medien in der Weiterbildung ist einerseits Teil dieses

Wandels und andererseits Teil der Antwort der Weiterbildung auf die genannten Herausforderungen.

Die fortschreitende Globalisierung, die Virtualisierung von Teams und Arbeitsgruppen, neue Wertschöpfungsketten, die auch Lieferanten und Endkunden einschließen können, bedeuten heute, dass Bildungsangebote schnell und flexibel zur Verfügung stehen müssen und dass Mitarbeiter oder Lerngruppen über große Entfernungen gemeinsam an Bildungsprozessen teilnehmen. Erst der Einsatz von Lerntechnologien erlaubt es Mitarbeitern, ort- und zeitunabhängig Lernprozesse zu initiieren und diese individuell zu gestalten.

Der technologische Wandel hat dazu geführt, dass im Produktions- wie im Dienstleistungsbereich immer mehr Arbeitsprozesse in immer größerem Umfang computer- bzw. netzgestützt stattfinden. Das Netz (Internet, Intranet) ist die Grundlage für eine wachsende Zahl von Geschäftsmodellen, Kundenbeziehungen sowie Prozessen und Instrumenten des Personalmanagements. Das legt nahe, zur Entwicklung entsprechender Kompetenzen der Mitarbeiter auch in der Qualifizierung auf das technologiegestützte Lernen zu setzen. Hinzu kommt, dass immer mehr Mitarbeiter mit neuen Technologien und Medien aufwachsen. Die Rede ist von der "net generation" oder den "digital natives". Damit fällt nicht nur eine Hürde für den Einsatz von Bildungsmedien weg. Es führt in den Augen vieler Bildungsexperten auch dazu, dass zukünftige Generationen von Mitarbeitern aktiv den Einsatz von Medien, Netztechnologien und Online-Communities für ihre Lernumgebungen und Lernprozesse fordern werden (Haythornthwite, Bruce, Montague, & Preston, 2007).

Kostendruck und Effizienzdenken waren von Beginn an starke Treiber für den Einsatz von Lernmedien. Als in den 1990er Jahren in ersten Unternehmen computergestützte Lernprogramme eingekauft oder entwickelt wurden, gehörten die Kostenvorteile und -einsparungen gegenüber dem Präsenzlernen zu den schlagenden Argumenten. Daran hat sich auch mit der Einführung von E-Learning nichts geändert. So zählt Marc Rosenberg (2001, S.30) in seiner Übersicht über die "Benefits of E-Learning" als ersten Punkt auf: "Despite outward appearances, e-learning is often the most cost-effective way to deliver instruction (training) or information. It cuts travel expenses, reduces the time it takes to train people, and eliminates or significantly reduces the need for a classroom/ instructor infrastructure." Zusätzlich wird auch gerne auf die Skalierbarkeit der neuen Bildungsangebote sowie ihre schnellere Aktualisierbarkeit hingewiesen. Bis heute sind die Kostenvorteile ein gerne zitiertes Argument für die Einführung von E-Learning (BITKOM, 2009). Daran ändert auch nicht der Umstand, dass nur wenige Unternehmen den Return on Investment ihrer E-Learning-Angebote nachweisen können (Hjeltnes & Hansson, 2005; Käßlin, 2009).

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

## **II. Die Entscheider**

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

- Die Geschäftsführung entscheidet über die langfristige Ausrichtung der Weiterbildung und die Einbettung des technologiegestützten Lernens in die Unternehmens-, Personal- und Bildungsstrategie. Hinweise für die strategische Ausrichtung des technologiegestützten Lernens liegen vor, wenn es als elementarer Baustein einer Corporate University oder Business School oder als festes Element der Personalentwicklungs- und Talent Management-Strategie verstanden wird.
- Die Personalentwicklung verantwortet in der Regel die operative Umsetzung der Personal- und Bildungsstrategie, definiert Bildungsstandards, setzt „Best Practices“ fest und unterstützt die Geschäftsbereiche bei der Entwicklung von technologiegestützten Lernszenarien. Sie ist zudem regelmäßig in den Einkauf und die Betreuung der unternehmenseigenen Lernplattformen involviert.
- Die IT definiert – in Anlehnung an die Geschäftsziele – die IT-Strategie, setzt eine unternehmensweite IT-Infrastruktur auf, definiert technische Standards, betreut die Schnittstellen und den systemübergreifenden Datenaustausch und ist deshalb erster Ansprechpartner für den Einkauf, die Implementierung und den internen Betrieb von Lerntechnologien.
- Die Geschäftsbereiche, z.B. Vertrieb oder Produktentwicklung, definieren mit Blick auf ihre Geschäftsziele und die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter den konkreten Lern- und Trainingsbedarf. Wie autonom sie dabei in Fragen der Weiterbildung handeln, hängt nicht zuletzt von der Zentralität oder Dezentralität der jeweiligen Unternehmensstruktur ab.

Im Einzelfall können weitere Unternehmensbereiche wie Interne Kommunikation oder Marketing an der Entwicklung des technologiegestützten Lernens beteiligt sein. Die konkrete Zusammenarbeit der genannten Bereiche gestaltet jedes Unternehmen individuell aus. Das betrifft z.B. die Budget- und Projektverantwortung, die Formen der Zusammenarbeit sowie notwendige Abstimmungsprozesse. Ziel jedes Unternehmens ist es, bei einem „Querschnittsthema“ wie dem technologiegestützten Lernen die organisatorischen Reibungsverluste so gering wie möglich zu halten. Da die unternehmensweite Einführung neuer Lernformen mit weitreichenden Investitionen verbunden sein kann, wird häufig die Entwicklung eines strategischen Konzeptes empfohlen, das die Verknüpfung von Unternehmens- und Bildungszielen darlegt und das Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik beschreibt (Hohenstein & Tenbusch, 2001). Dabei ist zu beachten, dass in Deutschland das technologiegestützte Lernen als Berufsbildung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes der Mitbestimmung unterliegt. Deshalb gibt es in vielen Unternehmen Betriebsvereinbarungen, die z.B. den Einsatz von E-Learning regeln (Heidemann, 2009).

Die Geschäftsführung, das Personalmanagement bzw. die Personalentwicklung, IT-
--

Abteilungen sowie die einzelnen Geschäftsbereiche eines Unternehmens sind die "klassischen" Ansprechpartner für das technologiegestützte Lernen. Führungskräfte wiederum entscheiden, ob und wie das Lernen "vor Ort" stattfindet.

### **III. Die Zielgruppen**

Wie andere Lernformen und Bildungsangebote wird auch das technologiegestützte Lernen von allen Zielgruppen in Unternehmen genutzt. Es gibt heute Lernangebote, die sich an Auszubildende, Fachkräfte, Mitarbeiter in der Kundenberatung, in der IT und im Vertrieb sowie an Führungskräfte richten. Bei der Entscheidung, ob sich neue Lernmedien für eine bestimmte Zielgruppe eignen, orientiert man sich in der Regel an zwei Fragestellungen, die unmittelbar mit den Bedürfnissen und Erfahrungen der Zielgruppe verbunden sind:

Das ist zum einen die Frage, inwieweit die Zielgruppe in der Lage ist, selbstorganisiert zu arbeiten und zu lernen oder ob sie durch ein Thema bzw. Lernprogramm geführt werden muss. Dem Experten, der eher informell lernt und dabei zum Beispiel Web 2.0-Instrumente und Communities im Internet nutzt, steht hier der Neueinsteiger in ein Thema gegenüber, der ein formales, strukturiertes Trainingsangebot in Form eines Web-based Training sucht (Rosenberg, 2006, S.94). Das ist zum anderen die Frage, welche Erfahrungen die jeweilige Zielgruppe mit Formen des technologiegestützten Lernens besitzt. Hier sind Medien- und Lernkompetenzen der Mitarbeiter angesprochen, mittelbar aber auch die organisatorischen und lernkulturellen Rahmenbedingungen, die das technologiegestützte Lernen im Unternehmen fördern oder behindern können. In der Vergangenheit haben deshalb einzelne Unternehmen Angebote entwickelt, um die Entwicklung entsprechender Medienkompetenzen zu unterstützen. Hingewiesen sei hier exemplarisch auf den "Web-Führerschein" der (ehemals) Dresdner Bank (Bührmann & Frank, 2002). Zuletzt: Technologiegestützte Lernangebote müssen sich nicht ausschließlich an die eigenen Mitarbeiter richten. Viele Unternehmen haben z.B. E-Learning als Vertriebs- und Marketinginstrument entdeckt und beziehen Vertriebspartner, Lieferanten und den Endkunden in ihre Bildungsprozesse ein (auch: „Customer-Focused E-Learning“ oder „eduCommerce“; Montandon, 2004).

Grundlage des Einsatzes von Bildungstechnologien sind Zielgruppenanalysen, die die Lern- und Medienkompetenzen der Mitarbeiter berücksichtigen.

### **IV. Die Lernformen und Themengebiete**

Unternehmen steht heute in der betrieblichen Weiterbildung eine breite Palette an Lerntechnologien und -formen zur Verfügung: Sie umfasst das selbstgesteuerte Lernen am Computer (WBT, CBT), live geführte Online-Trainings („virtuelle Klassenzimmer“), Online-Kurse, Simulationen, spielerische Lernformate ("game based learning") und

virtuelle Welten, den Wissensaustausch durch Web-2.0-Instrumente (z.B. Weblogs, Podcasts, Wikis), Communities, Foren, Chats, Computer in Seminaren oder Workshops, mobiles Lernen („Mobile Learning“) sowie Formen des E-Coachings und E-Mentorings.

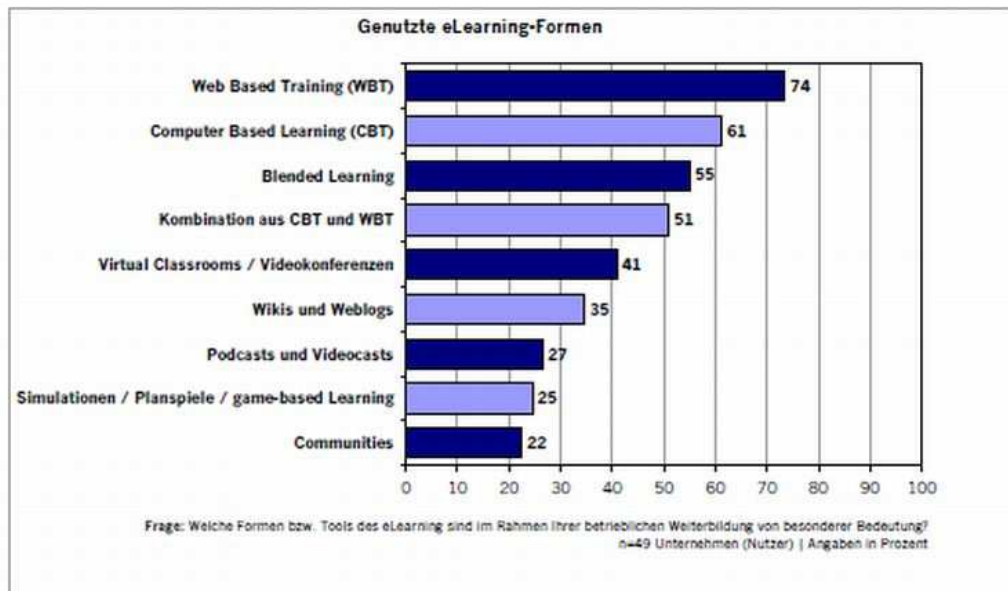


Abbildung 1: MMB, 2010

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

- In der ersten Phase (ab 1990) wurden Trainingsinhalte in großer Zahl für das Lernen am Computer aufbereitet. In vielen Großunternehmen wurden Lernstationen für das Lernen am Computer eingerichtet. "Multimedia", das Wort des Jahres 1995, wurde zum Zugpferd für die Entwicklung aufwändig aufbereiteter Lernprogramme. Um diese Angebote verwalten (das heißt: verteilen, freischalten, buchen, verrechnen, auswerten) zu können, wurden vor allem in Großunternehmen Lernplattformen eingeführt. Präsenzlernen und das Lernen am Computer existieren meist parallel und unabhängig voneinander.
- In der zweiten Phase (ab 2002) werden Präsenzlernen und das Lernen am Computer verknüpft. Sogenannte Blended-Learning-Konzepte (engl. blended learning, dt. vermischtes Lernen) werden entwickelt, um in integrierten Lernkonzepten die Vorteile beider Lernformen zu nutzen (Sauter, 2002). In der Praxis stellen sich Blended-Learning-Konzepte häufig als Abfolge von Phasen des Präsenz- und Online-Lernens dar.



Abbildung 2: Grundig Akademie, o.J.

- In der dritten Phase (ab 2006) gewinnt der Einsatz von Web-2.0-Instrumenten zur Unterstützung des informellen Lernens an Bedeutung. Die neuen Netztechnologien eröffnen Möglichkeiten des Wissensaustausches, die Arbeits- und Lernprozesse enger verbinden (Hart, 2010). In der Praxis sind es hier vor allem kurze Audio- und Videoformate (engl. Podcasts und Vodcasts), die Unternehmen in ihre Bildungscurricula integrieren. Lernplattformen werden schrittweise um Web-2.0-Instrumente erweitert. Darüber hinaus stehen für Prozesse des Informations- und Wissensaustauschs sowie der Vernetzung in immer mehr Unternehmen entsprechende Community-Plattformen, Wikis und Weblogs zur Verfügung.

In der Praxis:

L3T-Video: Martin Raske (Credit Suisse), E-Learning in Unternehmen  
<http://www.youtube.com/watch?v=Hhns0DRPI44>

Die Palette der Themen und Inhalte, die mit Hilfe dieser Lernmedien vermittelt werden, ist breit. Zwar wird das technologiegestützte Lernen nach wie vor von IT-Schulungen dominiert. Doch selbst die Vermittlung von Verhaltenskompetenzen („Soft Skills“) wird heute mit Hilfe von computer- und netzgestützten Bausteinen unterstützt.

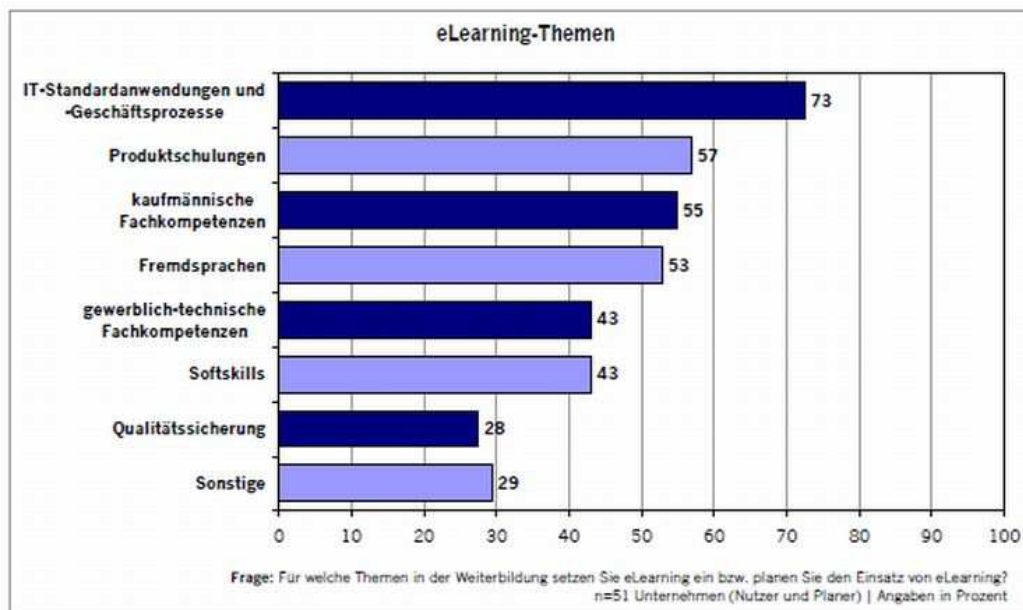


Abbildung 3: MMB, 2010

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

- der Lernstrategie des Unternehmens, z.B.: Soll systematisch der Anteil an Selbstlernmedien oder an Blended-Learning-Konzepten erhöht werden?
- den Lernzielen, z.B.: Soll z.B. kurzfristig über ein neues Produkt informiert oder langfristig eine bestimmte Kompetenz entwickelt werden?
- der Zielgruppe, z.B.: Wie groß ist die Zielgruppe? Wie ist sie räumlich verteilt? Welche Anforderungen an bzw. Erfahrungen mit bestimmten Lerntechnologien und Lernformen hat sie?
- der technologischen Infrastruktur, z.B.: Wie ist das interne Netz ausgestattet? Sind die Endgeräte „multimedia-fähig“? Liegt eine Lernplattform vor?
- den finanziellen Ressourcen, z.B.: Welches Lernszenario ist am kostengünstigsten? Können Lernangebote mit eigenen Fachkräften entwickelt werden oder braucht es externe Experten?
- den organisatorischen Rahmenbedingungen, z.B.: Welche internen Ressourcen zur Entwicklung, Einführung und Begleitung bestimmter Lernszenarien stehen zur Verfügung? Welcher Entwicklungszeitraum ist geplant? Welche Stakeholder sind an Entwicklung und Einsatz eines Bildungsangebots beteiligt?

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

## **V. Die Erfolgsfaktoren**

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

- **Unterstützung durch das Top-Management:**  
Die direkte Unterstützung des technologiegestützten Lernens durch Geschäftsführung und Management ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Sie geht in der Regel mit der Integration der Lernangebote in die Geschäfts-, Personal- und Bildungsstrategie des Unternehmens und der Bewilligung entsprechender Projektressourcen (Personal, Budget) einher. Ideal ist es, wenn die Unterstützung des Top-Managements direkt zur Vermarktung des Lernangebots genutzt werden kann, z.B. in Form eines Grußwortes oder einer Videobotschaft.
- **Relevanz der Lernangebote:**  
Ein professioneller Business- und Projekt-Plan bilden die Voraussetzung dafür, dass die mit der Einführung des Lernangebots gesteckten Ziele erreicht werden. Dazu gehört auch die Relevanz des Lernangebots: „Relevant“ ist es, wenn es unmittelbar mit den Geschäftszielen des Unternehmens verknüpft ist. „Relevant“ ist es darüber hinaus aber nur dann, wenn es auch auf aktuelle Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter antwortet, was z.B. durch eine entsprechende Bedarfsanalyse im Vorfeld des Projekts sichergestellt werden kann. Darüber hinaus sollte das Lernprogramm auch formal und didaktisch auf das Thema und seine Zielgruppe zugeschnitten sein: Das betrifft z.B. den Zugang zum Lernangebot, die Benutzerfreundlichkeit von Bedienung und Layout, den Umfang und die Inhaltstiefe, den Sprach- und Bildstil, die eingesetzten Medien, die Freiheitsgrade bei der Bearbeitung, Lernerfolgskontrollen und mögliche Zertifikate bei erfolgreichem Abschluss des Lernprogramms.
- **Marketing und Kommunikation:**  
Von der Einführung technologiegestützter Lernangebote sind verschiedene Gruppen im Unternehmen betroffen, die sog. Stakeholder. Die frühe Einbindung dieser Gruppen in den Entwicklungsprozess sowie eine zielgruppenspezifische Kommunikation helfen, den Projekterfolg zu sichern. Vor allem die Führungskräfte sind oft eine kritische Erfolgsgröße, weil sie unmittelbar die Lernzeiten und –prozesse ihrer Mitarbeiter beeinflussen und steuern. Entsprechende Kommunikationsmaßnahmen gewinnen zusätzlich an Bedeutung, wenn die Lernangebote für externe Zielgruppen (Lieferanten, Endkunden) entwickelt werden und somit auch die Marke des Unternehmens transportieren.

Es gibt eine Reihe weiterer Erfolgsfaktoren, auf die an dieser Stelle nur kurz hingewiesen werden soll: dazu gehört eine Unternehmenskultur, die das

technologiegestützte Lernen unterstützt; Anreizsysteme können Mitarbeiter motivieren, sich mit einem Lernstoff auseinanderzusetzen; Support-Prozesse stellen sicher, dass offene Fragen und Probleme eine Anlaufstelle haben; Evaluationen und Erfolgsmessungen helfen bei der Zielüberprüfung und Qualitätssicherung (vgl. auch Dittler, 2002).

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

## **VI. Ausblick**

Der Einsatz von Lerntechnologien wird immer mehr zur Selbstverständlichkeit. Die verschiedenen Lernmedien erlauben eine breite Palette von zielgruppenspezifischen Lösungen. Da viele dieser Technologien - im Gegensatz zum klassischen CBT, WBT oder zur Lernplattform - auch Teil des Projekt- und Arbeitsalltags der Mitarbeiter sind, gehen Lern- und Arbeitsprozesse fließend ineinander über. Weiterbildung, Kommunikation und Wissensmanagement verschmelzen. Fragen der Medienkompetenz und der Selbstlernkompetenz rücken (wieder) stärker in den Vordergrund. Bildungsexperten werden zu Lernprozessbegleitern, die sich weniger auf die Erstellung und Vermittlung von Fachinhalten, sondern verstärkt auf die Entwicklung optimaler Lernumgebungen konzentrieren. Offen bleiben Fragen der Nachhaltigkeit und Erfolgsmessung. Weiterbildungsverantwortliche werden sich verstärkt mit den Fragen nach dem ROI des technologiegestützten Lernens im Unternehmen und ihrem Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenswerts konfrontiert sehen. Antworten darauf können nur verbindlich abgestimmte Projektziele sowie Evaluationen leisten, die das Erreichen der gesteckten Ziele regelmäßig überprüfen.

Reflexions- und Übungsaufgaben:

1. Erweitern Sie die Liste der Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Lernmedien in Unternehmen um mindestens drei weitere Punkte. Woran sollte ein Projektleiter noch denken, wenn sein Bildungsangebot ein Erfolg werden soll?
2. Wodurch unterscheidet sich der Einsatz von Lernmedien in der Hochschule und in Unternehmen? Gibt es Unterschiede, und, wenn ja, welche? Fallen Ihnen z.B. Lernangebote ein, die es nur an der Hochschule oder die es nur in Unternehmen gibt? Wenn ja, warum?
3. Überlegen Sie, warum bis heute nur wenige Unternehmen virtuelle Welten wie Second Life in ihr Weiterbildungsangebot integriert haben? Welche Faktoren sprechen dagegen?
4. Ein Unternehmen überlegt, 90 Prozent aller Bildungsmaßnahmen zukünftig als E-Learning anzubieten. Formulieren Sie drei Argumente, die dafür, und drei Argumente,

die dagegen sprechen.

## VII. Zitierte Literatur

- Back, A., Bendel, O. & Stoller-Schai, D. (2001). E-Learning im Unternehmen. Grundlagen - Strategien - Methoden - Technologien. Zürich: Orell Fuesli.
- BITKOM (2009). E-Learning spart Zeit und Geld.  
Zugriff am 26.09.2010 unter [http://www.bitkom.org/de/presse/62013\\_59942.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/62013_59942.aspx)
- Bührmann, M. & Frank, G. (2002). E-Learning als Motor im Veränderungsprozess der Lernkultur.  
Zugriff am 26.09.2010 unter <http://www.bibb.de/redaktion/fachkongress2002/cd-rom/FOREN/F04/AK41/FRANKUA.HTM>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004). E-Learning für Mittelstand und öffentliche Verwaltungen. Bonn.
- Dittler, U. (Hrsg.) (2002). E-Learning: Erfolgsfaktoren und Einsatzkonzepte des Lernens mit interaktiven Medien. München: Oldenbourg.
- Fingar, P., Kumar, H. & Sharma, T. (1999). 21st Century Markets.  
Zugriff am 23.09.2010 unter <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/viewArticle/707/617>
- Grundig Akademie (o.J.). Blended Learning - Maßgeschneidert für Sie.  
Zugriff am 26.09.2010 unter <http://www.grundig-akademie.de/e-learning/blended-learning.htm>
- Hart, J. (2010). The State of Learning in the Workplace Today.  
Zugriff am 26.09.2010 unter <http://c4lpt.co.uk/handbook/state.html>
- Haythornthwaite, C., Bruce, B. C., Montague, R. & Preston, C. (2007). Theories and models of and for online learning.  
Zugriff am 23.09.2010 unter <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/1976/1851>
- Heidemann, W. (2009). E-Learning im Betrieb. Düsseldorf. Hans-Böckler-Stiftung.  
Zugriff am 26.09.2010 unter [http://www.boeckler.de/show\\_product\\_mbf.html?productfile=HBS-004613.xml](http://www.boeckler.de/show_product_mbf.html?productfile=HBS-004613.xml)
- Hjeltnes, T.A. & Hansson, B. (2005). Cost Effectiveness and Cost Efficiency in E-learning.  
Zugriff am 26.09.2010 unter [http://www2.tisip.no/quis/public\\_files/wp7-cost-effectiveness-efficiency.pdf](http://www2.tisip.no/quis/public_files/wp7-cost-effectiveness-efficiency.pdf)
- Hohenstein, A. & Tenbusch, B. (2001). E-Learning-Strategie entwickeln. In Hohenstein, A. & Wilbers, K. (Hrsg.), Handbuch E-Learning. Grundwerk (S.9-19). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Käßlinger, B. (2009). Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema. In BIBB-Report 13/09  
Zugriff am 26.09.2010 unter <http://www.bibb.de/de/52959.htm>

- Masie, E. (2001). "If we build it, will they come?"  
Zugriff am 26.09.2010 unter <http://www.astd.org/NR/rdonlyres/9094AF2C-7B2F-41CE-9FEE-5D81D216B805/0/LearningTechnologyAcceptanceStudy.pdf>
- Michel, L.P. (Hrsg.) (2006). Digitales Lernen. Forschung - Praxis - Märkte. Essen/Berlin: Books on Demand.
- MMB - Institut für Medien- und Kompetenzforschung (2010). Schlussbericht zur Studie „Telefonische Befragung zum Einsatz von eLearning in deutschen Großunternehmen“. Essen.  
Zugriff am 26.09.2010 unter [http://www.mmb-institut.de/2004/pages/projekte/e\\_learning/MMB-Institut\\_E-Learning-Einsatz\\_deutsche\\_Grossunternehmen.pdf](http://www.mmb-institut.de/2004/pages/projekte/e_learning/MMB-Institut_E-Learning-Einsatz_deutsche_Grossunternehmen.pdf)
- Montandon, C. (2004). Customer Focused E-Learning. In Hohenstein, A. & Wilbers, K. (Hrsg.), Handbuch E-Learning. 9. Erg.-Lfg. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Quarterman, J. S., Harker, K., & Salus, P. H. (2003). Combat power and enterprise competitiveness.  
Zugriff am 26.09.2010 unter <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/viewArticle/1022/943>
- Reinmann, G. (2010). Didaktisches Design: Von der Lerntheorie zur Gestaltungsstrategie.  
Zugriff am 26.09.2010 unter <http://gabi-reinmann.de/?p=2171>
- Rens, A. (2006). Managing risk and opportunity in Creative Commons enterprises.  
Zugriff am 23.09.2010 unter <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/viewArticle/1336/1256>
- Rosenberg, M. (2001). e-Learning. Strategies for delivering knowledge in the digital age. McGraw-Hill.
- Rosenberg, M. (2006). Beyond E-Learning. Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge, Learning, and Performance. San Francisco: Pfeiffer.
- Sauter, W. & Sauter, A. (2002). Blended Learning. Effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining. Neuwied: Hermann Luchterhand.
- Scheer, A.-W. (2009). E-Learning – ein neuer Markt mit Potential.  
Zugriff am 26.09.2010 unter [http://www.bitkom.org/files/documents/bitkom\\_presentation\\_e-learning\\_pk\\_04\\_03\\_2009.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/bitkom_presentation_e-learning_pk_04_03_2009.pdf)