

Ergebnisbericht zur Studie 2014

# Der Mittelstand baut beim e-Learning auf Fertiglösungen

Repräsentative Studie zu Status quo und Perspektiven von  
e-Learning in deutschen Unternehmen



Studie

# Inhalt

	Seite
1. Hintergrund der Studie	3
2. e-Learning im Mittelstand weiter auf dem Vormarsch	4
3. „Flexibilität“ weiterhin der entscheidende Vorteil von e-Learning	5
4. Argumente gegen e-Learning	7
5. „Web-Based-Training“ in großen wie in kleinen Unternehmen die No. 1	8
6. Videobasiertes Lernen auf dem Vormarsch	10
7. Neben IT sind Management-Themen für das e-Learning im Mittelstand am wichtigsten	12
8. Firmen, die e-Learning nicht einsetzen wollen, schulen vor allem Softskills	13
9. Lern-Management-Systeme haben auch künftig hohe Bedeutung	14
10. Open-Content-Strategien im Mittelstand stärker genutzt	16
11. Betriebsvereinbarungen zum e-Learning in KMU nicht weit verbreitet	18
12. Make or Buy?	20
13. KMU investieren größeren Budgetanteil in e-Learning	21
14. Weitere Investitionen geplant	22
 Impressum	 23

---

## 1. Hintergrund der Studie

Bereits zum zweiten Mal hat das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung gemeinsam mit der Haufe Akademie eine Befragung zum Ist-Stand und den mittelfristigen Perspektiven des e-Learning in deutschen Unternehmen durchgeführt.

Im Rahmen der diesjährigen Studie, die im Sommer 2014 durchgeführt wurde, haben insgesamt 193 Expertinnen und Experten für Personalfragen in deutschen Unternehmen den Online-Fragebogen ausgefüllt. Davon waren 95 Vertreter aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und 98 aus Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten.

Wie im Vorjahr wurde für diese Studie bewusst eine Obergrenze für KMU bei einer Zahl von 499 Mitarbeitern gezogen, da Unternehmen ab dieser Größe aufwärts im Allgemeinen über eine strategische Personalentwicklung und hierfür zuständiges Personal verfügen, während kleine Unternehmen diese Funktion – wenn überhaupt – durch andere Abteilungen mit abdecken.

Mit der Befragung wird eine Bestandsaufnahme des aktuellen e-Learning-Einsatzes in der deutschen Wirtschaft angestrebt. Darüber hinaus bieten die Antworten einen Ausblick auf die Entwicklung des elektronischen Lernens in den kommenden drei Jahren.

Der folgende Bericht enthält die zentralen Ergebnisse der aktuellen Studie. Wo immer dies sinnvoll erscheint, wird ein Vergleich mit den Befunden der Vorläuferstudie aus dem Jahr 2013 gezogen.

MMB und Haufe Akademie bedanken sich auch an dieser Stelle herzlich bei allen Personalexpertinnen und -experten, die sich die Zeit für die Beantwortung unserer Fragen genommen haben.

## 2. e-Learning im Mittelstand weiter auf dem Vormarsch

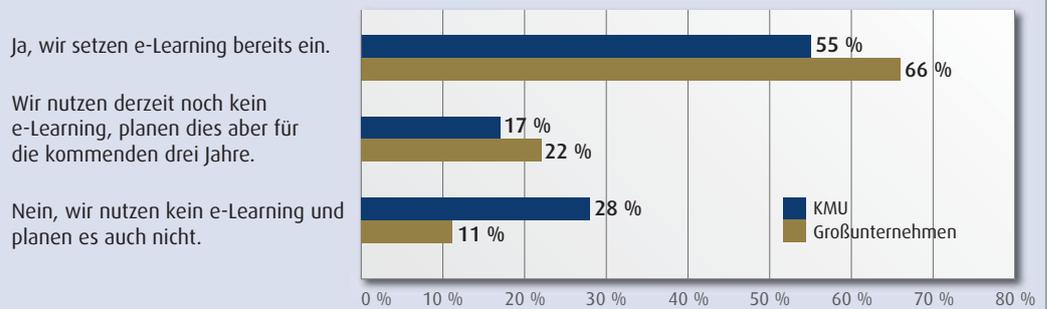
e-Learning wird auch in KMU mehrheitsfähig – so kann man das erste Ergebnis der aktuellen Studie kurz zusammenfassen. Der Anteil der e-Learning-Nutzer unter den deutschen KMU (bis 499 Beschäftigte) liegt im Jahr 2014 bei 55 Prozent (vgl. Abb. 1). Weitere 17 Prozent planen den Einsatz in den nächsten drei Jah-

ren, und nur etwa jedes vierte KMU (28 %) will auch in Zukunft auf digitales Lernen verzichten. (Zum Vergleich: In der Stichprobe aus dem Jahr 2013 waren 52 % der KMU unter den Nutzern, 19 % planten und 29 % wollten auch weiterhin auf e-Learning verzichten.)

Abbildung 1

### Verbreitung von e-Learning in deutschen Unternehmen

Frage: Wie sieht es bei Ihnen im Unternehmen mit e-Learning aus – nutzen Sie bereits e-Learning für die Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter? Oder planen Sie den Einsatz von e-Learning innerhalb der kommenden drei Jahre? n = 95 KMU und n = 98 Großunternehmen



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

In Großunternehmen ist elektronisches Lernen erwartungsgemäß noch weiter verbreitet. Bereits zwei Drittel (66 %) der befragten Unternehmen zählen hier zu den Anwendern. Weitere 22 Prozent geben an, e-Learning in den kommenden drei Jahren einführen zu wollen. Mit 11 Prozent ist der Anteil der Großunternehmen,

die auch zukünftig ganz auf elektronisches Lernen verzichten wollen, nur noch marginal. (Zum Vergleich: 2013 lag der Anteil der Nutzer unter den Großunternehmen bei 61 %, der Planer bei 17 % und der „Verweigerer“ bei 23 %.)

### 3. „Flexibilität“ weiterhin der entscheidende Vorteil von e-Learning

e-Learning gehört zu den besonders erklärungsbedürftigen betrieblichen Anwendungen, wie die Erfahrungen vieler Berater und Dienstleister bestätigen. Vor diesem Hintergrund erscheint es besonders interessant, die Gründe zu erfahren, die für die Einführung von elektronischem Lernen in einem Unternehmen sprechen.

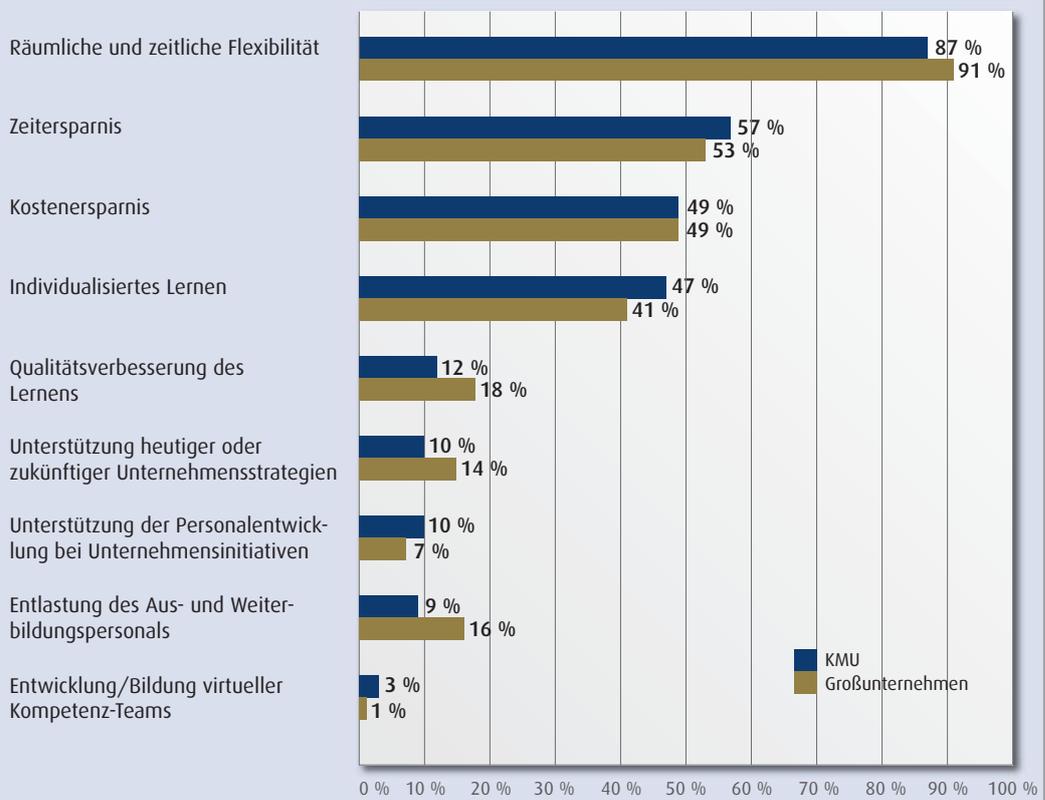
Aus einer Liste von möglichen Gründen konnten die Befragten maximal drei Gründe für die Einführung von e-Learning auswählen, die für ihr jeweiliges Unternehmen in besonderem Maße zutreffen (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2

#### Gründe, die für den Einsatz von e-Learning sprechen

Frage: Welche Gründe sprechen für den Einsatz bzw. die Einführung von e-Learning in Ihrem Unternehmen? Es sind mehrere Nennungen möglich – bitte geben Sie die wichtigsten Gründe an (maximal 3 Gründe).

n = 68 KMU und n = 87 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Die Auswertung präsentiert, wie schon im Vorjahr, einen eindeutigen Spitzenreiter unter den Einführungsgründen: Sowohl in KMU als auch in Großunternehmen gilt „räumliche und/oder zeitliche Flexibilität“ als das gewichtigste Argument für das betriebliche e-Learning. Etwa neun von zehn befragten nennen „Flexibilität“ als einen wichtigen Grund für die Einführung des elektronischen Lernens. (Im Vorjahr war die Zustimmung zu diesem Argument noch etwas schwächer: KMU und Großunternehmen lagen hier mit 81 Prozent gleichauf.)

Zählbare Vorteile des e-Learning, vor allem Zeitersparnis, aber auch die Einsparung von Bildungskosten, rangieren mit deutlichem Abstand auf den nächsten Plätzen – sie werden von etwa jedem zweiten befragten Personalexperten als einer der wichtigsten Einführungsgründe genannt.

Ebenfalls sehr stark bewertet wird ein qualitativer Vorzug des elektronischen Lernens: das „individualisierte Lernen“. Die Möglichkeiten, einzelnen Zielgruppen oder sogar einzelnen Personen im Unternehmen ein spezifisches Lernangebot machen zu können, zählt für knapp die Hälfte der Befragten (47 % der KMU, 41 % der Großunternehmen) zu den wichtigen Argumenten für e-Learning.

Andere Vorzüge des elektronischen Lernens werden weit seltener als Gründe für die e-Learning-Einführung genannt. Das gilt etwa für die „Qualitätsverbesserung des Lernens“ (12 % der KMU und 18 % der Großunternehmen) oder die „Unterstützung von Unternehmensstrategien“ bzw. die „Unterstützung der Personalentwicklung bei Unternehmens-Initiativen“ (jeweils etwa von jedem zehnten Befragten als wichtiger Grund genannt).

Wie im Vorjahr bildet das Argument „Entlastung des Aus- und Weiterbildungspersonals“ unter den befragten KMU-Personalexperten das Schlusslicht unter den Einführungsgründen (9 %), während die Befragten aus Großunternehmen (16 %) hier etwas häufiger einen wichtigen Grund für die Einführung von e-Learning sehen.

## 4. Argumente gegen e-Learning

Diejenigen Personalexperten, die angaben, auch für die nächsten Jahre auf e-Learning verzichten zu wollen (bei den KMU-Vertretern war das immerhin jeder Vierte), wurden nach ihren Motiven für die Ablehnung des elektronischen Lernens gefragt. Hierzu wurde ihnen eine Liste von denkbaren Gründen vorgelegt, aus denen sie maximal drei Argumente auswählen konnten, die für ihr Unternehmen ausschlaggebend sind.

Wie im Vorjahr wird insgesamt am häufigsten der – im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen – begrenzte soziale Austausch und das begrenzte direkte Feedback durch Lehrende genannt (vgl. Tab. 1).

**Tabelle 1**

### Gründe, die gegen den Einsatz von e-Learning sprechen

**Frage:** Aus welchen Gründen haben Sie sich bisher gegen den Einsatz von E-Learning-Angeboten bei der Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter entschieden? Es sind mehrere Nennungen möglich – bitte geben Sie die wichtigsten Gründe an (maximal 3 Gründe).

n = 25 KMU und n = 10 Großunternehmen (e-Learning-Nichtnutzer),  
Angaben in absoluten Zahlen

	KMU	Großunternehmen
Nur begrenzter sozialer Austausch und begrenztes direktes Feedback möglich	11	2
Fehlende Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz	8	1
Kosten-Nutzen-Relation bzw. Mehrwert des e-Learnings nicht erkennbar	6	1
Intransparenz des e-Learning-Marktes	4	–
Fehlende Abschlüsse bzw. Zertifikate	3	1
Mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte	3	1
Zu hohe Anfangsinvestitionen	2	3
Mangelhaftes (firmeninternes) Marketing für e-Learning	2	1
Zu hoher Grad an Selbstlernkompetenz bei den Mitarbeitern erforderlich	1	2

Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Fehlende Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz sowie die unklare Kosten-Nutzen-Relation bzw. der nicht erkennbare Mehrwert des e-Learning werden von KMU-Vertretern ebenfalls mehrfach genannt. Ein weiterer Kritikpunkt ist die Intransparenz des e-Learning-Marktes – ein Defizit, das ausschließlich von KMU genannt wird.

Bei Großunternehmen, die e-Learning auch künftig nicht einführen wollen, spielen die Anfangsinvestitionen eine gewisse Rolle – allerdings sind diese Befunde wegen der geringen Fallzahl mit der gebotenen Zurückhaltung zu interpretieren.

## 5. „Web-Based-Training“ in großen wie in kleinen Unternehmen die No. 1

Bei den digitalen Lernformen sowie den eingesetzten Tools konzentriert sich das Gros der befragten KMU derzeit neben dem „e-Learning-Klassiker“ Web Based Training (72 %) auf Virtuelle Klassenräume und Webinare (56 %) sowie den Einsatz von Wikis für das betriebliche Lernen (52 %). Diese drei Lernformen bzw. Tools werden von mehr als der Hälfte der befragten

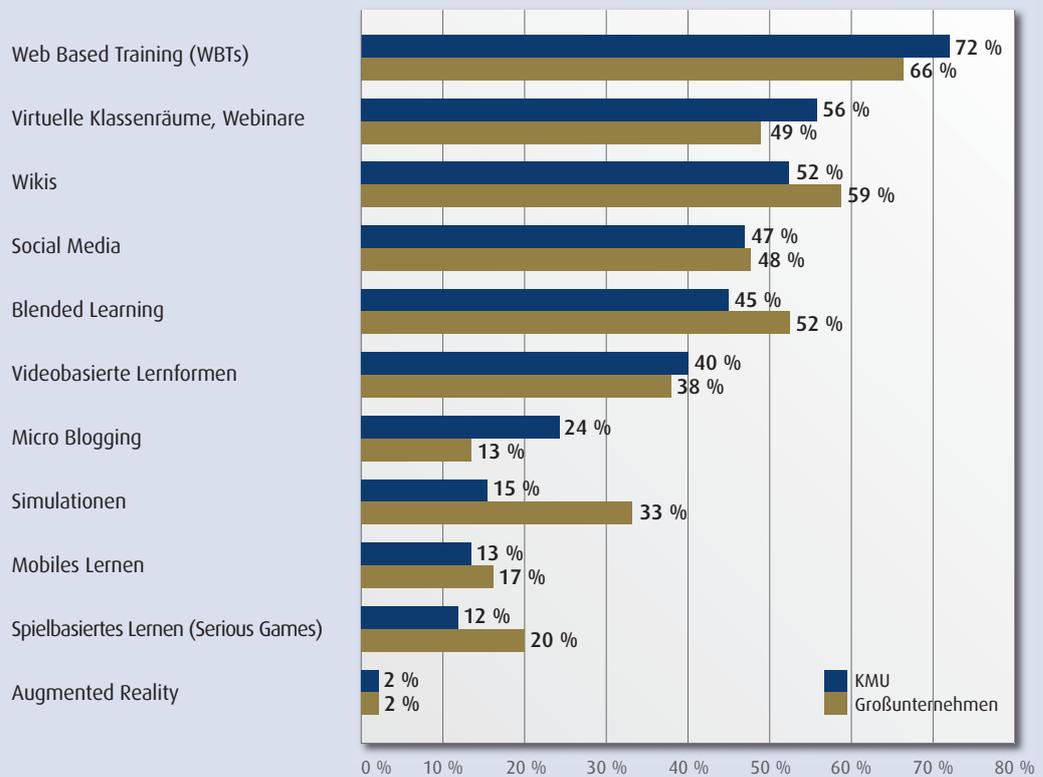
Anders als 2013 sind Virtuelle Klassenräume und Webinare in der diesjährigen Stichprobe nicht mehr die bevorzugte Lernform der befragten KMU. Allerdings werden Webinare weiterhin in KMU deutlich häufiger eingesetzt als in Großunternehmen (49 %). Dazu dürfte neben den vergleichsweise günstigen Kosten auch die Nähe des Konzepts „Virtueller Klassenraum“ zum klassischen Präsenzunterricht beitragen. KMU heute genutzt (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3

### Zurzeit eingesetzte Lernformen und -Tools

Frage: Welche Formen bzw. Tools des e-Learning werden im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen zurzeit bereits genutzt?

n = 48 – 79 KMU und n = 47 – 61 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Etwa jedes zweite Unternehmen setzt auf den Einsatz von Social Media, also vor allem das Lernen über soziale Netzwerke im Internet oder Intranet (KMU 47 %; Großunternehmen 48 %). Auch die Kombination von virtuellem und Präsenzlernen – „Blended Learning“ – wird in etwa der Hälfte der befragten Unternehmen eingesetzt (KMU 45 %, Großunternehmen 52 %). Videobasierte Lernformen, die zum Beispiel in den Hochschulen eine große Rolle spielen, finden auf Basis der großen Verbreitung leistungsfähiger Rechner und Netze auch in der Bildungsarbeit der Unternehmen eine hohe Akzeptanz. So nutzen derzeit 40 Prozent der KMU und 38 Prozent der Großunternehmen videobasierte Lernformen.

Erwartungsgemäß werden die aufwändigeren Lernformen „Simulation“ (15 %), „Serious Games“ (12 %) und „Augmented Reality“ (2 %) in KMU nur selten genutzt. In Großunternehmen ist die Verbreitung dieser Anwendungen als Lernform z. T. deutlich größer. Das gilt vor allem für Simulationen, die bereits von einem Drittel der befragten Großunternehmen für das Lernen eingesetzt werden; aber auch Spielbasiertes Lernen (20 %) findet hier eine deutlich größere Verbreitung.

## 6. Videobasiertes Lernen auf dem Vormarsch

Richtet man den Blick auf die künftigen Entwicklungen beim Einsatz von e-Learning-Formen und -Tools, dann ergibt sich für KMU auf den oberen Rängen fast ein identisches Bild (vgl. Abb. 4). Die bereits heute von anderen KMU stark genutzten Tools werden nach den Angaben derjenigen KMU, die davon derzeit noch keinen Gebrauch machen, eine noch stärkere Nutzung erfahren. Web Based Trainings (künftig insgesamt 93 %) und Virtuelle Klassenräume und Webinare (81 %) bleiben auch in absehbarer Zukunft die Spitzenreiter unter den betrieblichen Lernformen des deutschen Mittelstands.

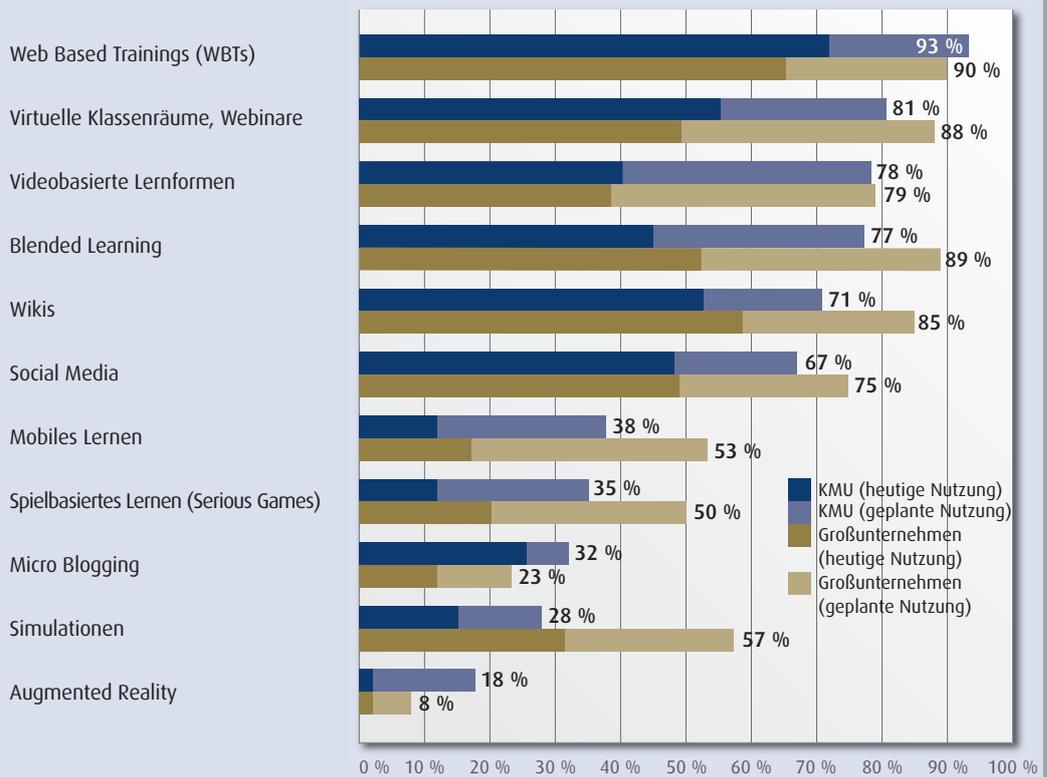
Besonders stark wachsen wird in naher Zukunft der Einsatz videobasierter Lernformen (auf 78 % bei KMU und 79 % bei Großunternehmen). Während Lernvideos damit in KMU künftig auf den dritten Rang der Lernformen vorrücken, setzen Großunternehmen in den kommenden Jahren noch stärker auf Blended Learning (89 %) und Wikis (85 %).

Die Nutzung sozialer Netzwerke (Social Media) für das betriebliche Lernen soll in Zukunft ebenfalls stärkere Verbreitung finden. Der geplante Zuwachs ist in Großunternehmen (künftig 75 % Verbreitung) noch größer als in KMU (künftig 67 %).

Abbildung 4

### Lernformen und Tools – zukünftige Nutzung

Frage: Welche Formen bzw. Tools des e-Learning werden im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen zurzeit bereits genutzt – und welche sollen zukünftig genutzt werden? Addierte Werte heutige + zukünftige Nutzung. n = 47 – 61 KMU und n = 48 – 79 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Besonders auffällig sind die geplanten Zuwächse bei den derzeit noch eher schwach genutzten Lernformen. Wie im Vorjahr weist Mobile Learning hier die höchsten Erwartungswerte auf: bei KMU beträgt das Plus 25 Prozentpunkte (von 13 % auf künftig 38 %). Bei Großunternehmen ist der Anteil der Firmen, die mobiles Lernen künftig erstmals einsetzen wollen, mit einem Zuwachs um 36 Prozentpunkte (von 17 % auf künftig 53 %) sogar noch größer.

Eine künftig deutlich größere Verbreitung ist auch für das spielbasierte Lernen absehbar. Insgesamt mehr als ein Drittel der befragten KMU (35 %) wird Serious Games in Zukunft für das betriebliche Lernen nutzen (Zuwachs um 23 Prozentpunkte), bei Großunternehmen ist es sogar jedes zweite Unternehmen (50 %); hier beträgt der geplante Zuwachs sogar 30 Prozentpunkte. Noch stärker werden in Großunternehmen künftig Simulationen für das Lernen eingesetzt. Von derzeit 33 Prozent der Unternehmen wächst diese – heute meist noch sehr kostenaufwändige – Lernform auf künftig 57 Prozent der großen Unternehmen.

Weniger dynamisch zeigt sich die zukünftige Entwicklung beim Micro-Blogging, also vor allem der Nutzung des Kurznachrichten-Dienstes Twitter. Diese Lernform, die in KMU (24 %) derzeit noch häufiger anzutreffen ist als in Großunternehmen (13 %), wird in beiden Größengruppen nur moderat zunehmen.

Augmented Reality schließlich – also die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung, etwa mittels Datenbrille – wird von den befragten KMU-Vertretern ein deutlich stärkeres Wachstum prognostiziert (von derzeit 2 % auf künftig 18 %) als dies auf Großunternehmen zutrifft (von ebenfalls 2 % auf 8 %).

## 7. Neben IT sind Management-Themen für den Mittelstand am wichtigsten

Bei den Themen des betrieblichen Lernens, für deren Vermittlung e-Learning eingesetzt wird, stehen „IT-Anwendungen“ nach wie vor auf Platz 1 – und zwar mit einem identischen Wert von 1,9 in KMU und Großunternehmen. Die weitere Rangfolge der Themen ist dann jedoch sehr unterschiedlich (vgl. Tab. 2).

**Tabelle 2**

### Wichtige Themen für das e-Learning-Angebot

**Frage:** Wie wichtig sind die folgenden Themen für das e-Learning-Angebot in Ihrem Unternehmen? Bitte stufen Sie die Wichtigkeit auf der 6er-Skala ein, von 1 „sehr wichtig“ bis 6 „völlig unwichtig“. n = 62 – 65 KMU und n = 77 – 82 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer), Angaben in Mittelwerten

	KMU	Großunternehmen
IT-Anwendungen (z. B. Office), IT-Geschäftsprozesse	1,9	1,9
Management, Führung	2,8	3,1
Personalmanagement	2,8	3,3
Betriebswirtschaft	3,0	3,3
Compliance (z. B. Regeln, Regeltreue)	3,2	2,2
Produktschulungen	3,2	2,6
Softskills (z. B. Kommunikationskompetenz)	3,2	3,2
Sprachen, Fremdsprachen	3,5	3,2
Gewerblich-technische Fachkompetenzen	3,6	3,1

Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Während in KMU Management-Themen sowie Betriebswirtschaft (Werte von 2,8 bis 3,0) eine größere Rolle spielen, nutzen Großunternehmen e-Learning vor allem für das sensible Thema „Compliance“ (2,2) sowie für Produktschulungen (2,6). Dem Thema „Softskills“ (z. B. Teamkompetenz) wird von beiden Gruppen eine mittlere Bedeutung zugewiesen (jeweils 3,2), ebenso wie dem Thema „Fremdsprachen“ (KMU 3,5; Großunternehmen 3,2).

## 8. Firmen, die e-Learning nicht einsetzen wollen, schulen vor allem Softskills

Erstmals wurden auch die Personalexperten, deren Unternehmen derzeit noch kein e-Learning nutzt und dies auch für die nächste Zeit nicht plant, nach der Wichtigkeit der gängigen Weiterbildungsthemen gefragt. Die Rangfolge, die sich daraus ergibt, kann auch einen Hinweis auf die Gründe für die e-Learning-Abstinenz dieser Unternehmen liefern (vgl. Tab. 3). An ers-

ter Stelle der Weiterbildungsthemen rangiert sowohl in KMU (Skalenwert 2,1) als auch in Großunternehmen (dort mit 1,7 noch etwas exponierter) das Themenfeld „Softskills“. Management-Themen folgen auf den nächsten Plätzen, wobei das Themenfeld „Management, Führung“ in Großunternehmen (1,7) einen noch deutlich höheren Stellenwert besitzt als in KMU (2,7).

**Tabelle 3**

### Wichtige Themen für das Weiterbildungs-Angebot

**Frage:** Wie wichtig sind die folgenden Themen für das Weiterbildungs-Angebot in Ihrem Unternehmen? Bitte stufen Sie die Wichtigkeit auf der 6er-Skala ein, von 1 „sehr wichtig“ bis 6 „völlig unwichtig“. n = 26 – 27 KMU und n = 11 Großunternehmen (e-Learning-Nichtnutzer), Angaben in Mittelwerten

	KMU	Großunternehmen
Softskills (z. B. Kommunikationskompetenz)	2,1	1,7
Personalmanagement	2,5	2,3
Management, Führung	2,7	1,7
IT-Anwendungen (z. B. Office), IT-Geschäftsprozesse	2,7	2,7
Betriebswirtschaft	3,0	2,8
Compliance (z. B. Regeln, Regeltreue)	3,7	3,5
Produktschulungen	4,0	4,2
Gewerblich-technische Fachkompetenzen	4,2	2,7
Sprachen, Fremdsprachen	4,7	5,2

Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Dass „IT-Anwendungen“ in Unternehmen, die auf e-Learning auch weiterhin verzichten wollen, nur im Mittelfeld rangieren (mit einem Skalenwert von 2,7 sowohl in KMU als auch in Großunternehmen), kann nicht überraschen – stellt das Schulungsthema „IT“ (vor allem Computer-Anwenderkompetenzen) doch nach wie vor den häufigsten Grund für den Einstieg in das elektronische Lernen dar. Entsprechend ist das Thema „IT-Anwendungen“ auch das mit Abstand wichtigste Bildungsthema in e-Learning-Anwenderunternehmen (vgl. Tab. 2).

## 9. Lern-Management-Systeme haben auch künftig hohe Bedeutung

Erstmals wurde den betrieblichen Bildungsexperten für die vorliegende Studie eine Liste von ausgewählten Aspekten des digitalen Lernens vorgelegt, deren aktuelle sowie künftige Bedeutung für das eigene Unternehmen sie – wieder auf der „Schulnotenskala“ 1 bis 6 – bewerten sollten.

Das Ergebnis zeigt zum einen, dass es bei der Bewertung der vorgelegten Aspekte keine großen Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen gibt. In bei-

den Gruppen rangieren die Aspekte „Lern-Management-Systeme“ (LMS) und „IT-Sicherheit“ derzeit auf den beiden Spitzenplätzen (vgl. Tab. 4). Das wird sich auch in drei Jahren nicht geändert haben – nur wird die Bedeutung beider Aspekte im Jahr 2017 voraussichtlich noch deutlich größer sein. Vor allem Großunternehmen wollen demnach auch künftig nicht auf Lernplattformen – seien es eigene Systeme oder per Servicevertrag „gemietete“ LMS – verzichten.

**Tabelle 4**

### Wichtige Aspekte digitalen Lernens

**Frage:** Welche Bedeutung haben die folgenden Aspekte des digitalen Lernens für Ihr Unternehmen heute? Bitte stufen Sie die Bedeutung auf der 6er-Skala ein, von 1 „sehr wichtig“ bis 6 „völlig unwichtig“. n = 64 – 67 KMU und n = 79 – 82 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer), Angaben in Mittelwerten

	derzeit		in drei Jahren	
	KMU	Großunter-nehmen	KMU	Großunter-nehmen
Learn-Management-Systeme	2,7	2,5	2,2	1,9
IT-Sicherheit	2,7	2,6	2,5	2,1
Cloud-basierte Systeme, Datensicherheit	3,0	3,2	2,6	2,9
Bring Your Own Device	3,6	4,2	2,9	3,2
Adaptive Lernformen	3,7	3,6	2,8	2,7
Barrierefreiheit	3,7	3,6	3,4	3,1

Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Stark zunehmen wird auch die Bedeutung der IT-Sicherheit – und zwar sowohl in KMU als auch in Großunternehmen um einen Skalenwert von + 0,5. Noch stärker ist der prognostizierte Bedeutungszuwachs beim Thema „Bring Your Own Device“. Vor allem Großunternehmen (+ 1,0), die dem Einsatz privater mobiler Geräte wie etwa Smartphones oder Tablet-PCs für das betriebliche Lernen derzeit noch sehr reserviert gegenüber stehen (niedrigster Skalenwert mit 4,2 für die gegenwärtige Bedeutung), sehen sich hier offenbar vor die Notwendigkeit einer strategischen Neuorientierung gestellt – die nicht zuletzt durch spezifische Maßnahmen im Rahmen der IT-Sicherheit flankiert werden muss.

Im Mittelfeld der sechs für diesen Fragenblock abgefragten „Aspekte digitalen Lernens“ rangieren Cloud-basierte Systeme (einschließlich des Aspekts der Sicherheit der Nutzerdaten). Diese Services für das betriebliche Lernen, die meist von spezialisierten Providern angeboten werden, dürften auch in den nächsten drei Jahren keine wesentlich größere Bedeutung für die befragten Unternehmen haben. Das gilt für KMU (+ 0,4 Punkte) ebenso wie für Großunternehmen (+ 0,3 Punkte).

Das sieht für das Thema „Adaptives Lernen“ – also Lernangebote, die sich an die Lernbedürfnisse und Lernstile der einzelnen Lernenden anpassen – schon deutlich anders aus. Dieses derzeit vor allem im Hochschulsektor intensiv diskutierte Konzept der Individua-

lisierung des elektronischen Lernens wird vor allem in Großunternehmen stark an Bedeutung zunehmen. Nach den Angaben der Befragten wächst dort die Bedeutung „Adaptiver Lernformen“ in den nächsten Jahren um 0,9 Skalenpunkte und lässt dieses Thema bis zum Jahr 2017 bereits auf Rang 3 vorrücken.

Die geringste Bedeutung für das betriebliche Lernen messen die befragten Personalexperten aus KMU dem Thema „Barrierefreiheit“ bei, also Maßnahmen, um Nutzern mit einer körperlichen Einschränkung den Zugang zu e-Learning-Angeboten zu ermöglichen oder zu erleichtern. Das gilt für die Gegenwart ebenso wie für die nähere Zukunft. Großunternehmen unterscheiden sich hier vor allem in einem stärkeren Bedeutungszuwachs für die Zeit bis zum Jahr 2017. Das Thema „Inklusion“ dürfte somit auch die betriebliche Weiterbildung stärker beschäftigen – zumindest gilt das für deutsche Großunternehmen.

## 10. Open-Content-Strategien im Mittelstand stärker genutzt

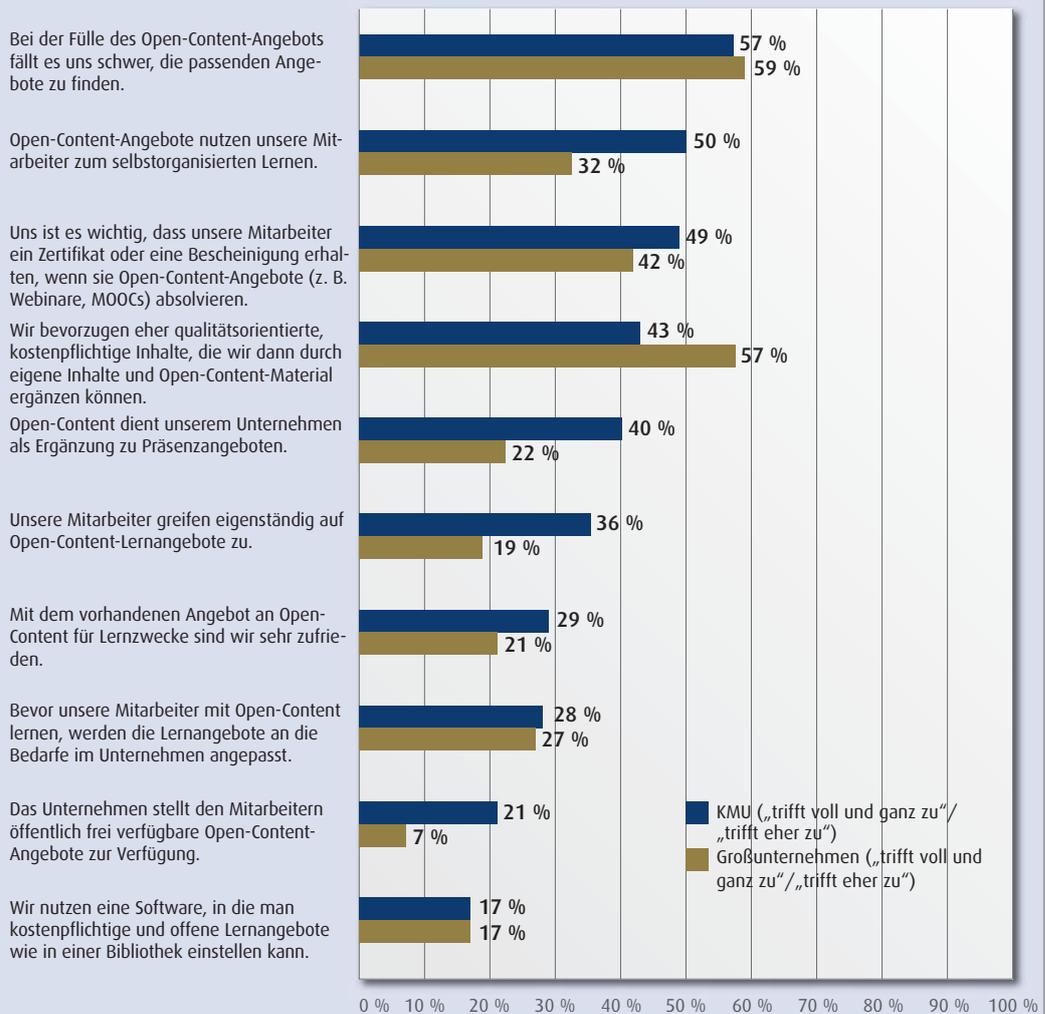
Im Internet existiert eine wachsende Zahl frei verfügbarer Inhalte, die speziell für das Lernen erstellt wurden (Open Educational Resources) oder sich für den Einsatz im Rahmen eines Lernprozesses eignen (Open Content). Die Personalexperten aus KMU und Großunternehmen wurden in der aktuellen Studie erstmals zu ausgewählten Aspekten dieses Themas befragt, um Auskunft über die Strategien der Unternehmen im Umgang mit frei verfügbaren (Lern-)Inhalten zu erhalten.

Zwar stimmt eine deutliche Mehrheit von KMU (57 %) und Großunternehmen (59 %) darin überein, dass es ihnen derzeit schwerfällt, die passenden Open-Content-Angebote zu finden. Wenn aber nach der Nutzung und nach einzelnen Spezifika des Einsatzes von Open Content gefragt wird, zeigen sich KMU deutlich offener als Großunternehmen (vgl. Abb. 6). So gibt die Hälfte der befragten KMU (50 %) an, dass ihre Mitarbeiter Open Content-Angebote zum selbstorganisierten Lernen nutzen; in Großunternehmen ist es gerade einmal ein Drittel (32 %).

Abbildung 6

### Open-Content-Lernangebote

**Frage:** Im Internet existieren zahlreiche frei verfügbare Lernangebote als sog. „Open Content“ bzw. „Open Educational Resources“ (OER). Welche der folgenden Aussagen treffen in diesem Zusammenhang auf Ihr Unternehmen zu? („trifft eher nicht zu“ / „trifft überhaupt nicht zu“ in dieser Abbildung nicht dargestellt)  
n = 55 – 63 KMU und n = 61 – 78 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Häufig wird digitaler Open Content in KMU als Ergänzung zum Präsenzlernen genutzt (40 %); auch dieses Phänomen der kostenlosen Ergänzung herkömmlicher Lernmethoden findet sich in Großunternehmen (22 %) deutlich seltener. Ähnliches gilt für die Aussage „Unsere Mitarbeiter greifen eigenständig auf Open-Content-Lernangebote zu“: Von den befragten KMU bejahen dies 36 Prozent, bei den Großunternehmen sind es lediglich 19 Prozent.

Dem entsprechend bevorzugt die Mehrheit der Großunternehmen (57 %) „eher qualitätsgeprüfte kostenpflichtige Inhalte“ und ergänzt diese durch eigene Inhalte sowie Open-Content-Material – in KMU wird diese kostenintensivere Strategie der Content-Beschaffung nur von 43 Prozent der Befragten verfolgt.

Für etwa die Hälfte der KMU-Experten sind Bescheinigungen für das Absolvieren von Open-Content-Angeboten (z. B. offenen Webinaren) ein wichtiger Aspekt (49 %). In Großunternehmen (42 %) wird die Bedeutung solcher Zertifikate nicht ganz so hoch eingeschätzt.

Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit dem vorhandenen Angebot an Open Content für Lernzwecke geben wiederum die Personalexperten aus KMU (29 %) ein etwas positiveres Feedback als die Befragten aus Großunternehmen (21 %).

Etwa gleich groß – bzw. klein – ist der Anteil der KMU (28 %) und der Großunternehmen (27 %), die den jeweiligen Open Content „an die Bedarfe im Unternehmen anpassen“, bevor er den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird. Daraus lässt sich – immerhin für gut ein Viertel der Unternehmen – auf einen systematischen Umgang mit frei verfügbaren Lerninhalten schließen.

Nur ein kleiner Anteil der befragten Personalexperten gibt an, ihren Mitarbeitern Open-Content-Angebote zur Verfügung zu stellen. In Großunternehmen trifft dies besonders selten zu (7 %), während KMU (21 %) sich auch beim aktiven Anbieten öffentlich frei verfügbarer Inhalte deutlich engagierter zeigen. Hier dürfte einmal mehr der Kostenaspekt eine entscheidende Rolle spielen.

Schließlich gibt etwa jeder sechste Personalexperte (jeweils 17 % in KMU und Großunternehmen) an, für die Einbindung von Open Content eine Software zu nutzen, in die man kostenpflichtige und offene Lernangebote wie in einer Bibliothek einstellen kann.

Open Content wird demnach von KMU eher als Ergänzung zum vorhandenen Lernangebot gesehen – mit einem Fokus auf informelles und selbstorganisiertes Lernen. Dennoch werden formelle Abschlüsse und Zertifikate gewünscht.

Der Einsatz von Open Content steht und fällt ferner mit dem Vertrauen in die offenen Lernangebote. Gerade Bildungsverantwortliche in KMU vertrauen diesen Angeboten offenbar mehr, setzen diese häufiger ein und sind damit auch zufriedener als ihre Kollegen in Großunternehmen. Vermutlich hat die höhere Akzeptanz von Open Content aber auch finanzielle Gründe. Wer nicht die Mittel hat, Lerncontent maßgeschneidert erstellen zu lassen oder vorhandene Inhalte zu modifizieren, der gibt sich vielleicht schon zwangsläufig mit dem zufrieden, was kostenlos verfügbar ist.

## 11. Betriebsvereinbarungen zum e-Learning in KMU nicht weit verbreitet

Als weiteres neues Thema für die Befragung des Jahres 2014 wurden die Einführungskonzepte für betriebliches e-Learning gewählt. Hier interessiert vor allem die Strategie, die Unternehmen bei der Planung und Einführung von elektronischem Lernen sowie bei der Motivation der Mitarbeiter für das elektronische Lernen verfolgen.

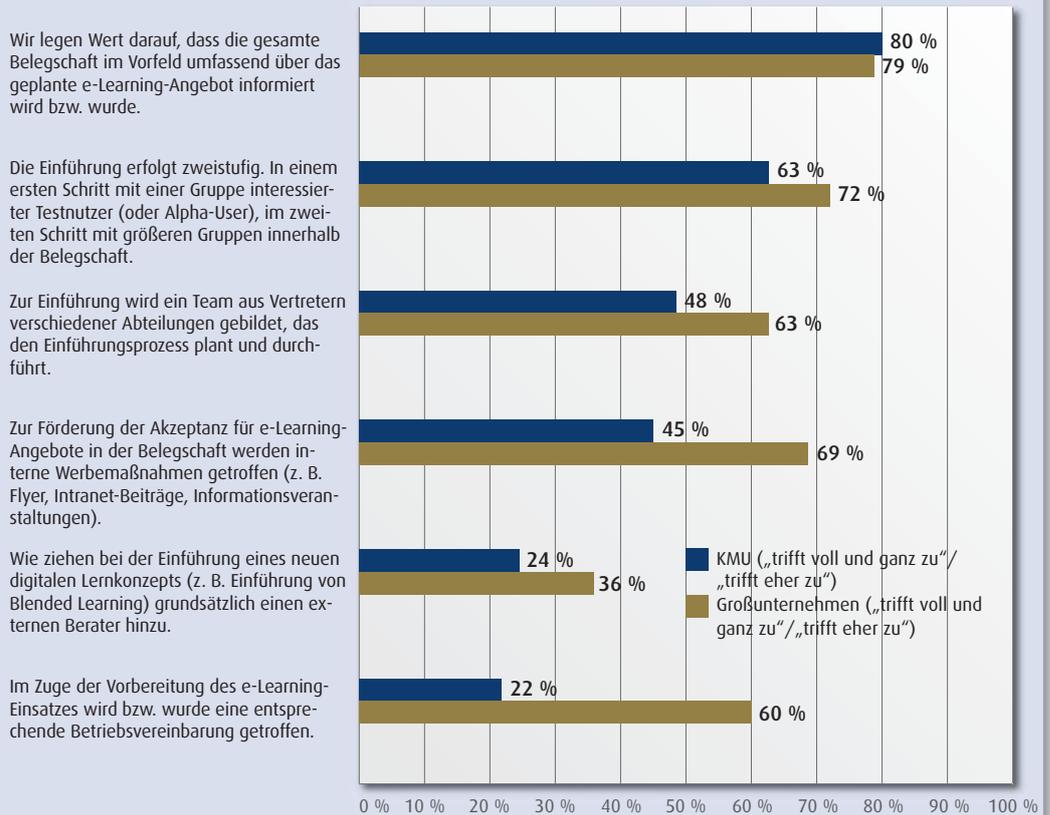
Ein Befund fällt hier sofort ins Auge: Nur in einem der sechs vorgelegten Statements herrscht große Übereinstimmung zwischen KMU und Großunternehmen:

jeweils vier von fünf Befragten in beiden Gruppen (KMU 80 %; Großunternehmen 79 %) legen nach eigenen Angaben Wert darauf, im Vorfeld der Einführung von e-Learning die gesamte Belegschaft über das geplante Angebot zu informieren (vgl. Abb. 7). Bei allen anderen Fragen zum Thema „Einführungskonzepte“ unterscheiden sich die Antworten der KMU-Vertreter von denen ihrer Kollegen aus Großunternehmen – und zwar teilweise sehr stark.

Abbildung 7

### Einführungskonzepte für e-Learning-Angebote

**Frage:** Es gibt verschiedene Wege, wie man unternehmensinterne e-Learning-Angebote planen, einführen und die Mitarbeiter hierfür motivieren kann. Welche der folgenden Aussagen treffen in diesem Zusammenhang auf Ihr Unternehmen zu? („trifft eher nicht zu“ / „trifft überhaupt nicht zu“ in dieser Abbildung nicht dargestellt)  
n = 62 – 64 KMU und n = 77 – 81 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Am größten ist die Diskrepanz beim Thema „Betriebsvereinbarung“. Während deutlich mehr als die Hälfte (60 %) der Befragten aus Großunternehmen angeben, bereits im Zuge der Vorbereitung des e-Learning-Einsatzes eine entsprechende Betriebsvereinbarung geschlossen zu haben, bestätigen dies in KMU weniger als ein Viertel (22 %) der Personalexperten. Dieses Ergebnis kann allerdings nicht überraschen, da nur knapp 20 Prozent der Unternehmen mit 20 bis 499 Beschäftigten über einen Betriebsrat verfügen.

Das Gros der befragten Betriebe (KMU 63 %, Großunternehmen 72 %) verfährt bei der erstmaligen Einführung von e-Learning nach einem zweistufigen Verfahren. Dabei wird das Lernangebot in einem ersten Schritt einer Gruppe interessierter Testnutzer (oder „Alpha-User“) zur Verfügung gestellt, bevor im zweiten Schritt größere Gruppen der Belegschaft einbezogen werden.

Während nur knapp die Hälfte der befragten KMU (48 %) zur Planung und Durchführung einer e-Learning-Maßnahme ein Team aus Vertretern verschiedener Abteilungen bildet, ist dieses aufwändige Verfahren in Großunternehmen (63 %) deutlich häufiger anzutreffen.

Noch stärker unterscheiden sich die Vorgehensweisen von KMU und Großunternehmen bei der Frage nach internen Werbemaßnahmen. Während mehr als zwei Drittel der Großunternehmen (69 %) angeben, zur Förderung der Akzeptanz ihrer e-Learning-Angebote spezifische Werbemaßnahmen zu treffen – wie etwa die Verteilung von Flyern oder die Durchführung von Informationsveranstaltungen –, trifft dies in KMU nur auf deutlich weniger als die Hälfte (45 %) zu. Hier dürfte sich das Fehlen spezialisierter Mitarbeiter für Personal- und Bildungsaufgaben in vielen KMU als Grenze für professionelle Einführungskonzepte auswirken. Großunternehmen können hier dagegen auf etablierte Strukturen zurückgreifen.

Auf die Frage schließlich, ob das Unternehmen bei der Einführung eines neuen digitalen Lernkonzepts grundsätzlich einen externen Berater hinzuzieht, antwortet nur etwa ein Drittel der Großunternehmen (36 %) mit Ja, unter den befragten KMU ist der Anteil mit knapp einem Viertel noch deutlich niedriger. Dieser Befund dürfte nicht zuletzt die zahlreichen Berater unter den e-Learning-Dienstleistern interessieren.

## 12. Make or Buy?

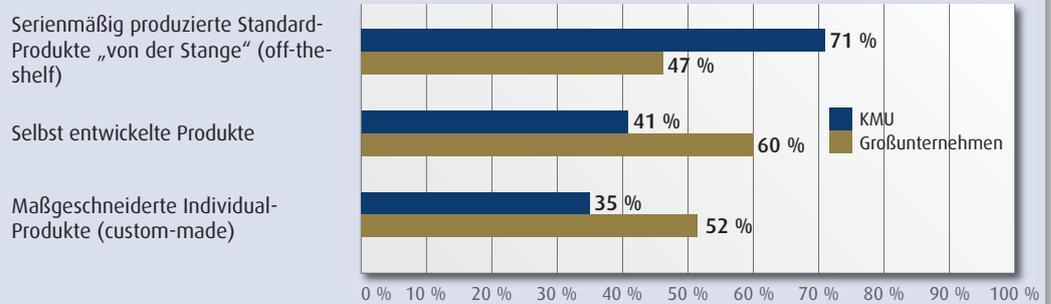
Erstmals wurden die Studienteilnehmer nach der Herkunft des im jeweiligen Unternehmen eingesetzten e-Learning-Angebots gefragt. Auch hier zeigen sich wieder deutliche Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU. Während in großen Firmen mit 500 und mehr Beschäftigten vor allem auf selbst im Unternehmen entwickelte e-Learning-Arrangements (60 Prozent) gesetzt wird, nutzen KMU überwiegend serien-

mäßig produzierte Produkte „von der Stange“ (71 Prozent). Sehr viel seltener wird hier auf „Do-it-yourself“ gesetzt (41 Prozent); maßgeschneiderte Individual-Produkte, die von 52 Prozent der befragten Großunternehmen genutzt werden, kommen in KMU gerade mal auf 35 Prozent.

Abbildung 8

### Herkunft des e-Learning-Arrangements

Frage: Wie wurden bzw. werden die e-Learning Arrangements, die in Ihrem Unternehmen bereits genutzt werden bzw. zukünftig genutzt werden sollen, hauptsächlich produziert? Es sind mehrere Nennungen möglich. n = 63 KMU und n = 83 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Hier spielen Skaleneffekte sicher eine wichtige Rolle. Während sich die Kosten für eine individuelle Fertigung in Großunternehmen auf eine entsprechend größere Zahl von Mitarbeitern verteilen und hier auch eher das Personal verfügbar ist, das für Eigenproduktionen die

erforderlichen Kompetenzen aufweist, müssen KMU auf solche Kostenvorteile verzichten und bevorzugen deshalb Standardprodukte, die von e-Learning-Herstellern bereitgestellt werden.

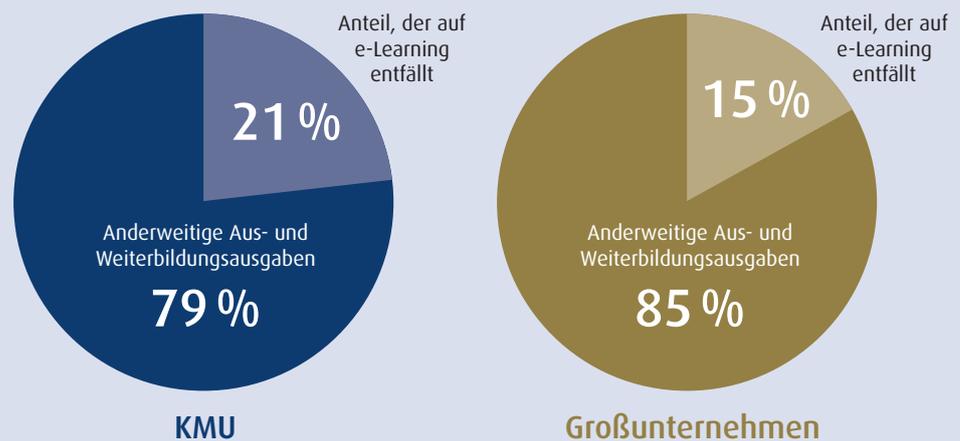
### 13. KMU investieren größeren Budgetanteil in e-Learning

Trotz des weitgehenden Verzichts auf Eigenprodukte und maßgeschneiderte e-Learning-Arrangements sind die Kosten für digitales Lernen in KMU – relativ betrachtet – deutlich höher als in Großunternehmen. Befragt nach dem Anteil der jährlichen Aus- und Weiterbildungsausgaben, der auf e-Learning entfällt, nennen die befragten KMU einen durchschnittlichen Anteil von 21,3 Prozent, während Großunternehmen im Schnitt mit 14,6 Prozent auskommen.

Abbildung 9

#### Budgetanteil für e-Learning

Frage: Wie groß ist der Anteil Ihrer jährlichen Aus- und Weiterbildungsausgaben, der auf e-Learning entfällt bzw. entfallen wird? Bitte geben Sie einen ganzzahligen Prozentwert an – eine ungefähre Schätzung genügt. n = 50 KMU und n = 54 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer), Angaben in Mittelwerten der Prozentangaben



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

## Weitere Investitionen geplant

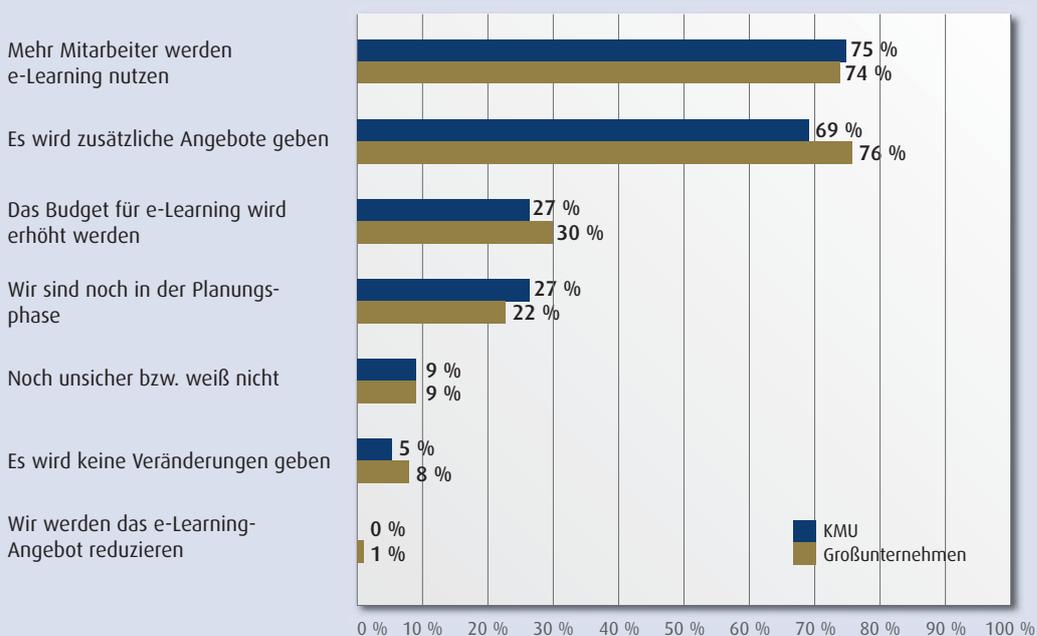
Auf die Frage nach den Planungen für die nächsten drei Jahre zeigen sich die Personalexperten wie schon im Vorjahr sehr optimistisch. Dies kann als Beleg für die positiven Erfahrungen mit digitalem Lernen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung gewertet werden. Besonders deutlich belegt dies der äußerst geringe Anteil der Unternehmen, die ihr e-Learning-Angebot bis 2017 reduzieren wollen. Lediglich 1 Prozent der Großunternehmen plant demnach eine Reduzierung; bei den KMU trifft dies sogar auf kein einziges der befragten Unternehmen zu.

Jeweils etwa drei Viertel der befragten KMU (75 Prozent) und Großunternehmen (74 Prozent) planen eine Ausweitung des Nutzerkreises für ihre e-Learning-Arrangements. Ähnlich groß ist der Anteil der Unternehmen, die ihre Palette des digitalen Lernens um weitere Angebote ergänzen wollen (KMU 69 Prozent; Großunternehmen sogar 76 Prozent).

Abbildung 10

### Zukünftige Entwicklungen des e-Learning-Angebots im Unternehmen

Frage: Wenn Sie e-Learning bereits nutzen: Wie wird sich das e-Learning-Angebot in Ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren entwickeln? Es sind mehrere Nennungen möglich.  
n = 64 KMU und n = 76 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer)



Quelle: MMB-Institut und Haufe Akademie 2014

Ähnlich wie im Vorjahr soll die geplante Ausweitung von Angebot und Adressatenkreis überwiegend kostenneutral realisiert werden. Weniger als ein Drittel der befragten Personalexperten planen derzeit, das Budget für e-Learning bis 2017 zu erhöhen (KMU 27 Prozent; Großunternehmen 30 Prozent).

Für einen kleinen Teil der befragten Personalexperten kam die Frage nach absehbaren Veränderungen beim e-Learning-Einsatz noch zu früh, da sie sich nach eigenen

Angaben noch in der Planungsphase befinden (27 Prozent der KMU; 22 Prozent der Großunternehmen); oder sie waren sich insgesamt noch unsicher, wie die Frage nach der Zukunft des e-Learning-Einsatzes in ihrem Unternehmen derzeit zu beantworten ist (jeweils 9 Prozent bei KMU und Großunternehmen).

## Impressum

### **Durchführung der Studie:**

MMB-Institut für Medien- und  
Kompetenzforschung  
Folkwangstraße 1  
45128 Essen  
Tel.: 0049 (0)201 720 27-0  
Fax: 0049 (0)201 720 27-29  
info@mmb-institut.de  
www.mmb-institut.de

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Lörracher Str. 9  
79115 Freiburg  
Tel.: 0049 (0)761 898-4466  
Fax: 0049 (0)761 898-4456  
e-learning@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de/e-learning

### **Wissenschaftliche Leitung:**

Dr. Lutz P. Michel, MMB-Institut

### **Ansprechpartner bei inhaltlichen Fragen:**

Dr. Lutz P. Michel,  
MMB-Institut für Medien- und  
Kompetenzforschung

Peter Miez-Mangold,  
Haufe Akademie