

Ergebnisbericht zur Studie

# e-Learning und Lernen am Arbeitsplatz im Mittelstand – machen es die kleinen Unternehmen anders als die großen?

Repräsentative Studie zu Status quo und Perspektiven  
von e-Learning und Lernen am Arbeitsplatz



Studie

In Zusammenarbeit mit:

# Inhalt

	Seite
<b>1. Hintergrund der Studie</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>2. e-Learning in KMU und Großunternehmen</b>	<b>4</b>
<hr/>	
e-Learning erstmals auch in KMU mehrheitsfähig	4
Argumente gegen e-Learning	5
Das Gros ist noch nicht lange im e-Learning aktiv	6
e-Learning wird überwiegend gezielt eingesetzt	7
Webinare in KMU am beliebtesten, Großunternehmen bevorzugen WBT	8
e-Learning-Formen der Zukunft	10
IT-Themen dominieren vor Management-Themen	11
HR-Abteilungen der wichtigste Motor	12
Wichtige Gründe für e-Learning: Flexibilität und Individualisierung	13
Starkes Vertrauensvotum für e-Learning in KMU und Großunternehmen	15
<b>3. Lernen am Arbeitsplatz in KMU und Großunternehmen</b>	<b>16</b>
<hr/>	
Große Bedeutung des Themas „Informelles Lernen“	16
Selbstständiges Beschaffen von Fachinformationen am wichtigsten	19
„Lernen am Arbeitsplatz“ vor allem für Fachkräfte interessant	22
Berufliches Lernen wird zunehmend informell	23
<b>Impressum</b>	<b>24</b>
<hr/>	

# 1. Hintergrund der Studie

Gemeinsam mit der Haufe-Akademie hat das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung im Sommer 2013 eine repräsentative Befragung zum derzeitigen Stand sowie den mittelfristigen Perspektiven des e-Learning in deutschen Unternehmen durchgeführt. Im Rahmen der Studie haben insgesamt 200 Experten für Personalfragen in deutschen Unternehmen den ihnen persönlich zugänglich gemachten Online-Fragebogen ausgefüllt. Davon waren 103 Vertreter aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und 97 aus Großunternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten<sup>1</sup>.

Mit der Befragung wird eine Bestandsaufnahme des aktuellen e-Learning-Einsatzes sowie des informellen Lernens 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 wichtigsten Ergebnisse der Studie – getrennt nach den Themenbereichen „e-Learning“ (Kap. 2) und „Lernen am Arbeitsplatz“ (Kap. 3).

---

<sup>1</sup> Für diese Studie wurde bewusst eine Obergrenze für KMU bei einer Zahl von 500 Mitarbeitern gezogen, da Unternehmen ab dieser Größe im Allgemeinen eine strategische Personalentwicklung und hierfür zuständige Mitarbeiter besitzen, während kleine Unternehmen diese Funktion – wenn überhaupt – durch andere Abteilungen und Mitarbeiter mit abdecken.

## 2. e-Learning in KMU und Großunternehmen

### e-Learning erstmals auch in KMU mehrheitsfähig

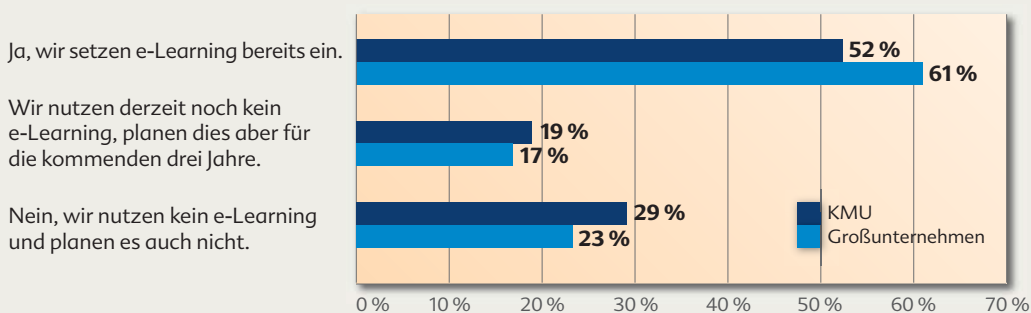
Der Anteil der e-Learning-Nutzer unter deutschen KMU (bis zu 499 Beschäftigte) beträgt bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen: 52 Prozent der Befragten in Unternehmen bis 500 Beschäftigte geben an, e-Learning zu nutzen, weitere 19 Prozent planen den Einstieg in das

digitale Lernen für die nächsten drei Jahre – und weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen will auch in nächster Zukunft auf e-Learning verzichten (29 %: „Nein, wir nutzen kein e-Learning und planen es auch nicht.“) (vgl. Abb. 1).

**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 = 103 KMU und n = 97 Großunternehmen



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

In Großunternehmen ist elektronisches Lernen erwartungsgemäß noch weiter verbreitet. 61 Prozent der befragten Unternehmen zählen hier bereits zu den Anwendern; weitere 17 Prozent planen den Einstieg ins e-Learning in den kommenden Jahren. Der Anteil der „Verweigerer“,

die auch für die nähere Zukunft auf das elektronische Lernen verzichten wollen, ist mit 23 Prozent zwar kleiner als bei KMU, dürfte aber für die Anbieter von e-Learning-Lösungen eine besondere Herausforderung darstellen.

## Argumente gegen e-Learning

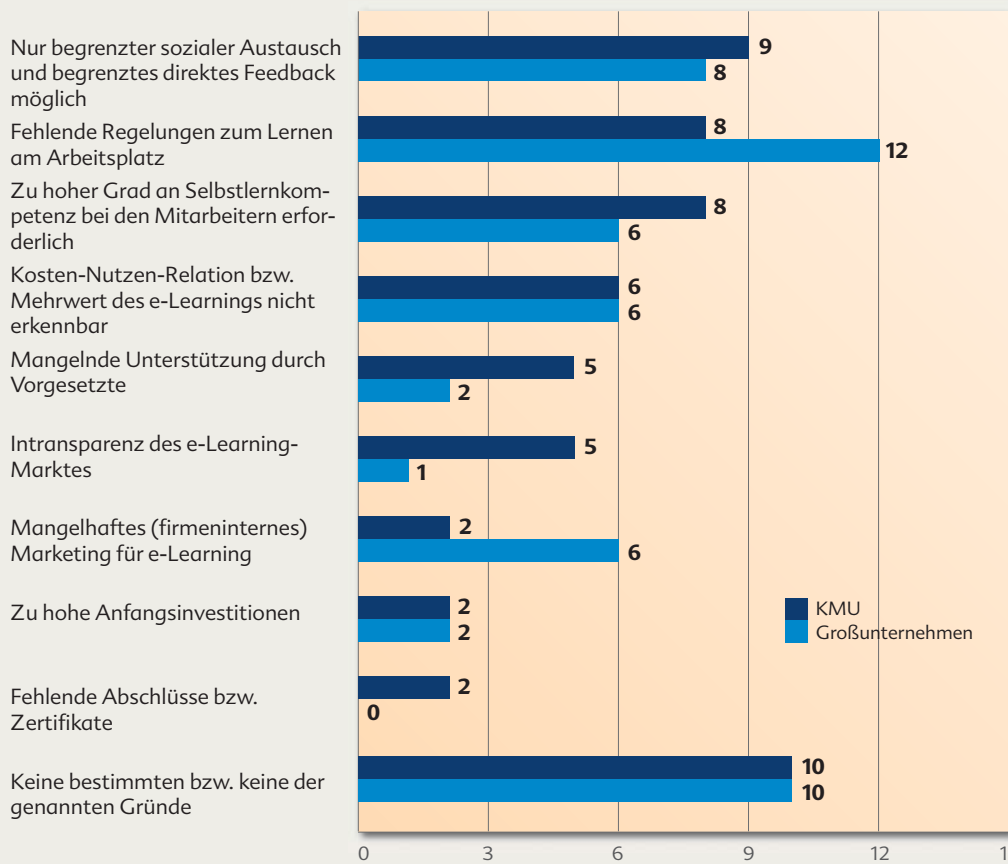
Die Personalexperten, die angaben, auch für die nächsten Jahre auf e-Learning verzichten zu wollen, wurden nach ihren Motiven gefragt. Hierzu wurde ihnen eine Liste von denkbaren Gründen vorgelegt, aus denen sie maximal drei Argumente auswählen konnten, die für ihr Unternehmen ausschlaggebend sind. Am häufigsten genannt wird der – im Vergleich zu Präsenzveranstal-

tungen – begrenzte soziale Austausch und das begrenzte direkte Feedback durch Lehrende (vgl. Abb. 2). Fehlende Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz sowie ein zu hoher Grad an Selbstlernkompetenz bei den Mitarbeitern werden ebenfalls häufig als wichtiger Ablehnungsgrund angeführt.

**Abbildung 2**

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

**Frage:** Aus welchen Gründen haben Sie sich bisher gegen den Einsatz von e-Learning-Angeboten in der Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter entschieden? Es sind mehrere Nennungen möglich – bitte geben Sie die wichtigsten Gründe an (maximal 3 Gründe).  
n = 30 KMU und n = 21 Großunternehmen (e-Learning Nicht-Nutzer) | Angaben in absoluten Zahlen



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Die Befragten aus Großunternehmen nennen dieselben Argumente gegen den Einsatz von e-Learning – allerdings in einer etwas anderen Rangfolge: Platz 1 nehmen hier die „fehlenden Regelungen zum Lernen am Arbeitsplatz“ ein. Was im klassischen Präsenzlernen meist problemlos funktioniert, etwa die Anrechnung von Lernzeiten auf die Arbeitszeit, stellt die Unternehmen beim e-Learning vor neue Herausforderungen. Diese

verbreitete Unsicherheit deutet auf einen Beratungsbedarf hin, der von e-Learning-Dienstleistern alleine in der Regel nicht gedeckt werden kann.

Als ein weiterer wichtiger Ablehnungsgrund wird von mehreren Befragten aus KMU und Großunternehmen angegeben, dass die „Kosten-Nutzen-Relation bzw. der Mehrwert des e-Learning nicht erkennbar“ sei.

## Das Gros ist noch nicht lange im e-Learning aktiv

Der Einsatz von e-Learning kann noch nicht auf eine lange Vorgeschichte zurückblicken. Die große Mehrheit der KMU-Anwender nutzt das digitale Lernen erst seit jüngster Zeit: 69 Prozent der Anwender geben an, e-Learning seit dem Jahr 2010 in ihrem Unternehmen eingeführt zu haben (vgl. Abb. 3). Nur etwa jedes achte Unternehmen (13 %) kann zu den „Innovatoren“ ge-

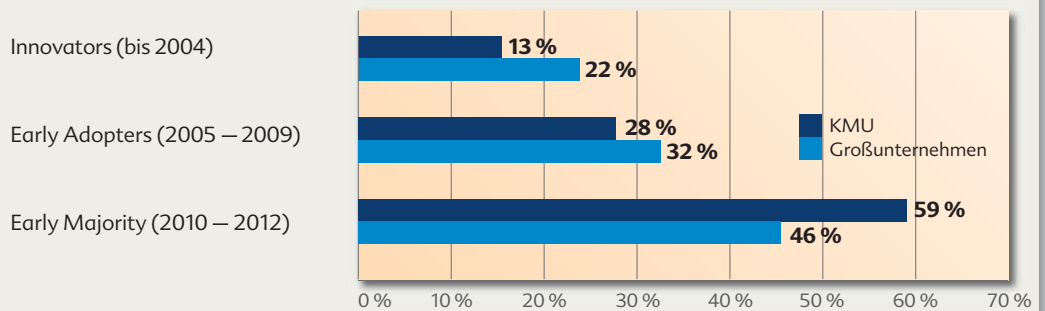
zählt werden, die e-Learning schon seit zehn und mehr Jahren im Unternehmen einsetzen. Und auch die Gruppe der „Early Adopters“, die zwischen 2005 und 2009 mit dem e-Learning begonnen haben, ist mit 28 Prozent eher klein.

**Abbildung 3**

### Beginn des e-Learning-Einsatzes in deutschen Unternehmen

**Frage:** Seit welchem Jahr wird e-Learning in Ihrem Unternehmen in der Aus- und Weiterbildung eingesetzt bzw. für welches Jahr planen Sie den Start?

n = 46 KMU und n = 54 Großunternehmen (nur e-Learning-Nutzer, ohne -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

In den befragten Großunternehmen ist der Anteil der „Innovatoren“ deutlich größer: 22 Prozent der Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten haben ihre ersten e-Learning-Erfahrungen bereits vor zehn oder mehr Jahren gesammelt. Auch der Anteil der „Early Adopters“ ist mit 32 Prozent deutlich größer als in KMU. Insgesamt betrachtet blicken aber auch deutsche Großunternehmen mehrheitlich auf eine sehr kurze Nutzung des elektronischen Lernens zurück. Knapp die Hälfte (46 %) der Unternehmen, die e-Learning nutzen, sind erst seit 2010 dabei.

Die Unternehmen, die den Einsatz von e-Learning in den nächsten drei Jahren (ab 2013) planen, wurden gebeten, das voraussichtliche Startjahr anzugeben. Mehr als die Hälfte von ihnen plant den Einstieg für die nächste Zukunft, also die Jahre 2013 und 2014. Aber auch mittelfristige Planungen werden genannt – in drei Fällen ist der Beginn des e-Learnings sogar erst für das Jahr 2016 terminiert.

## e-Learning wird überwiegend gezielt eingesetzt

In den meisten Unternehmen richtet sich das e-Learning-Angebot noch immer an einen eher kleinen Teil der Belegschaft. Das gilt vor allem für die befragten KMU, die im Durchschnitt weniger als 30 Prozent ihrer Mitarbeiter einbeziehen (vgl. Abb. 4). 60 Prozent der KMU adressieren zwischen 1 und 29 Prozent der Belegschaft; bei den Großunternehmen sind es 45 Prozent.

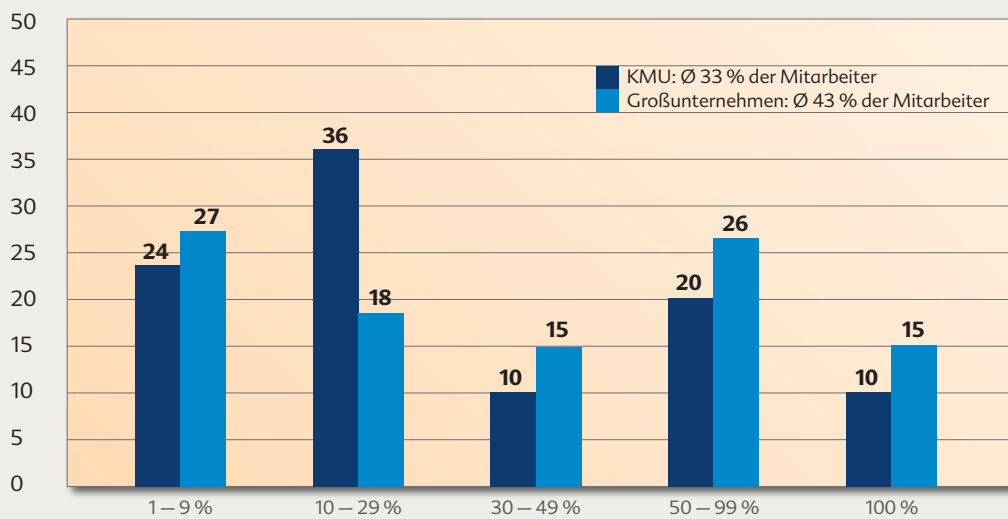
nehmen sehr viel häufiger die Mehrheit der Mitarbeiter, in jedem sechsten Fall sogar die komplette Belegschaft in das betriebliche e-Learning einbezogen wird. Dies hängt auch damit zusammen, dass Großunternehmen die Gesamtheit ihrer Mitarbeiter strategisch in bestimmten Themen schulen müssen, beispielsweise zum Thema „Compliance“.

Der gezielte Einsatz von elektronischem Lernen ist somit vor allem die Strategie der kleinen und mittleren Unternehmen, während in Großunter-

**Abbildung 4**

### Anteil der Mitarbeiter im Unternehmen, die e-Learning-Angebote nutzen

**Frage:** Wenn Sie e-Learning bereits nutzen: Bitte schätzen Sie einmal, wie groß der Anteil der Mitarbeiter Ihres Unternehmens ist, die Ihr e-Learning-Angebot zurzeit nutzen?  
 n = 59 KMU und n = 55 Großunternehmen (nur e-Learning-Nutzer, ohne -Planer), Angaben in %



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

## Webinare in KMU am beliebtesten, Großunternehmen bevorzugen WBT

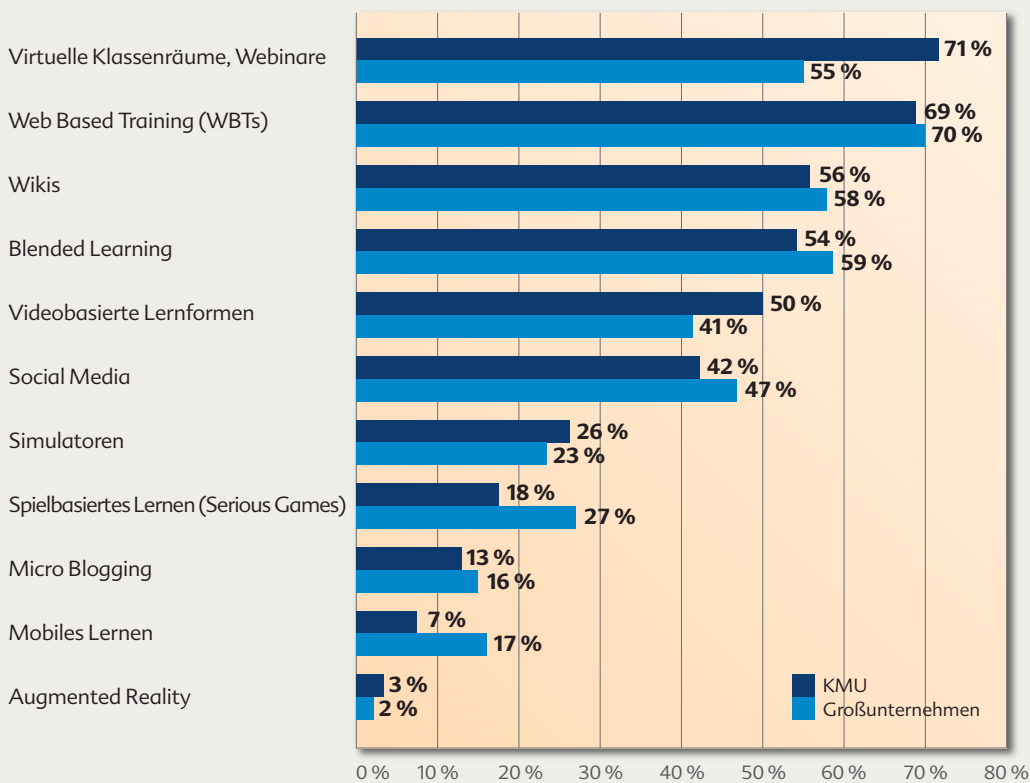
Ein Blick auf die Tools und Formen, die in mehr als der Hälfte der KMU heute bereits eingesetzt werden, zeigt, dass hier die sehr nah an das tradierte Präsenzlernen angelehnte Form des „Virtuellen Klassenraums“ bzw. „Webinars“ mit 71 Prozent an erster Stelle liegt, unmittelbar gefolgt von „Web Based Training“ (WBT) – also einer

„reinen e-Learning-Form“ mit 69 Prozent der e-Learning-Nutzer in KMU (vgl. Abb. 5). Auf dem dritten und vierten Platz rangieren mit „Wikis“ (56 %) eine Web 2.0-Lernform und mit „Blended Learning“ (54 %) eine Mischform aus e-Learning und Präsenzlernen.

**Abbildung 5**

### 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 = 38 – 61 KMU und n = 44 – 66 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013



In den befragten Großunternehmen sind bei den derzeit genutzten e-Learning-Formen und Tools die ersten vier Ränge identisch besetzt – allerdings mit einer anderen Reihenfolge. Auf dem ersten Platz rangiert hier das „Web Based Training“ mit 70 Prozent, gefolgt von Blended Learning (60 %) und Wikis (58 %). Der Favorit unter den KMU-Lernformen, Webinar/Virtueller Klassenraum, rangiert in Großunternehmen mit 55 Prozent lediglich auf dem vierten Platz.

„Videobasierte Lernformen“, die etwa in der Hochschullehre eine sehr große Rolle spielen, finden auf Basis der großen Verbreitung leistungsfähiger Netze und Rechner auch in den befragten Unternehmen eine hohe Akzeptanz: Jedes zweite KMU (50 %) gibt an, mit dem Einsatz von Bewegtbild in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung bereits Erfahrungen gemacht zu haben. In Großunternehmen sind es mit 41 Prozent deutlich weniger – hier rangiert der Einsatz von „Social Media“, also vor allem das Lernen über soziale Netzwerke im Internet oder Intranet, mit 47 Prozent auf dem fünften Platz der e-Learning-Tools und -Formen (in KMU sind es lediglich 42 %).

Erwartungsgemäß werden die aufwändigeren Lernformen „Simulation“ (26 %) und „Game Based Learning“ (18 %) noch nicht sehr stark genutzt. Hier finden sich im Übrigen kaum Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Unternehmen auf der einen und Großunternehmen auf der anderen Seite.

„Micro-Blogging“, also vor allem die Nutzung des Kurznachrichten-Dienstes Twitter, wird von etwa jedem achten Unternehmen in Deutschland für die Weiterbildung genutzt. Noch zurückhaltender sind KMU und Großunternehmen derzeit beim Einsatz von „Mobile Learning“, das auf Fachtagungen und in Expertenbefragungen seit einiger Zeit zu den meistdiskutierten Themen gehört. Derzeit nutzen lediglich etwa 7 Prozent der KMU und 17 Prozent der Großunternehmen mobiles Lernen.

Weit abgeschlagen auf der Liste der Lernformen und Tools rangiert das Lernen mit „Augmented Reality“ – also die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung, etwa mittels einer Datenbrille – mit gerade einmal 3 bzw. 2 Prozent in KMU und Großunternehmen. Aber auch hier lassen die künftigen Planungen der Unternehmen eine verstärkte Nutzung dieser noch immer sehr kostspieligen Anwendung erwarten.

## e-Learning-Formen der Zukunft

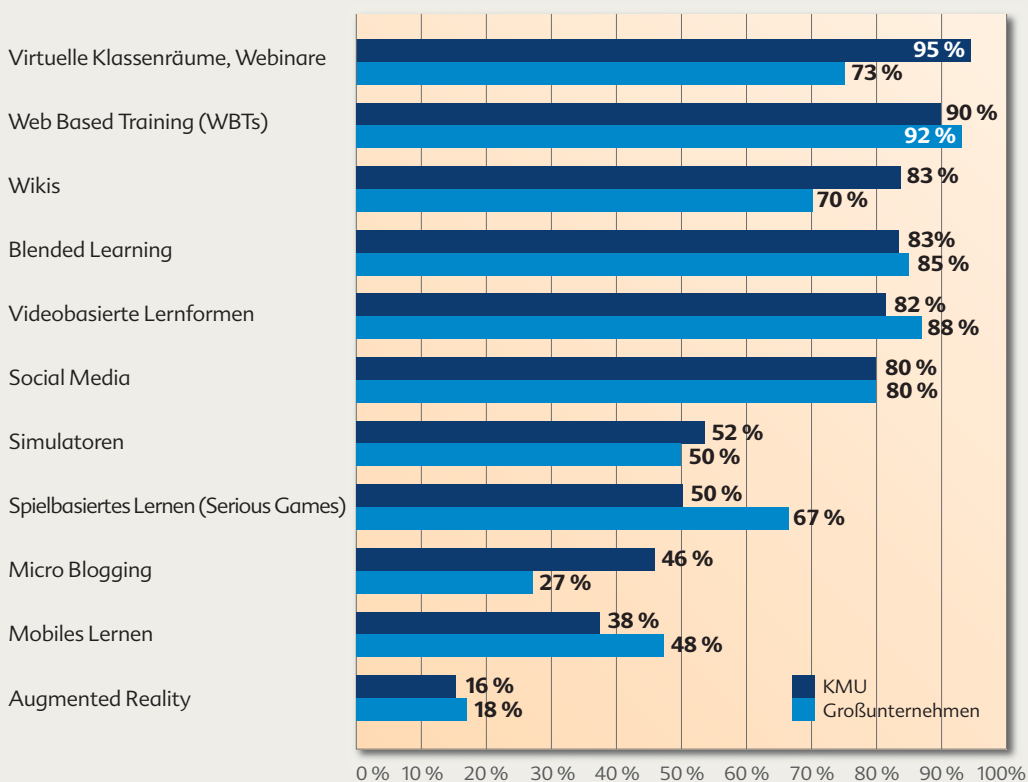
Richtet man den Blick auf die künftigen Entwicklungen beim Einsatz von e-Learning-Formen und -Tools, dann ergibt sich auf den oberen Rängen ein fast identisches Bild (vgl. Abb. 6). Die bereits heute stark genutzten Tools werden nach den Angaben derjenigen Unternehmen, die davon derzeit noch keinen Gebrauch machen, eine noch stärkere Nutzung erfahren – für Virtuelle Klassenräume bzw. Webinare bedeutet das mit

95 Prozent innerhalb der kommenden drei Jahre fast eine „Vollausstattung“ der im e-Learning aktiven KMU-Unternehmen mit dieser Lernform. Und auch die auf Rang 2 bis 5 liegenden Tools und e-Learning-Formen werden in den nächsten drei Jahren – wenn die Planungen der Unternehmen umgesetzt werden – in mindestens 80 Prozent der Anwender-KMU zum Einsatz kommen.

**Abbildung 6**

### Zurzeit eingesetzte und geplante 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 und welche sollen zukünftig genutzt werden?  
n = 38 – 61 KMU und n = 44 – 66 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Besonders auffällig sind die Werte für die Zukunftsplanungen der Unternehmen bei den derzeit noch eher schwach genutzten Lernformen. Hier weist Mobile Learning mit einem Zuwachs um 43 Prozentpunkte (von 7 % auf 50 %) die höchsten Erwartungswerte auf, gefolgt von Social Media (plus 38 Prozentpunkte) und Micro-Blogging (plus 33 Prozentpunkte).

Das Bild der zukünftigen e-Learning-Formen sieht bei Großunternehmen ähnlich aus. Auch hier ist für die sechs wichtigsten Lernformen ein starker Zuwachs in der Nutzung zu erwarten;

und auch hier wird sich durch diese Planungen nichts an der bestehenden Rangfolge der Lernformen ändern. Deutliche Unterschiede zeigen jedoch die Planungen beim Micro-Blogging, das in Großunternehmen mit 11 Prozent zusätzlichen Anwendern anders als in KMU (33 Prozentpunkte Zuwachs) auch in Zukunft keine große Rolle spielen wird, und beim Mobilien Lernen, das sich nach den Angaben der befragten Experten in zwei Dritteln der e-Learning nutzenden Großunternehmen etablieren wird (von 17 auf 67 Prozent).

## IT-Themen dominieren vor Management-Themen

Zu den zentralen Fragen im Zusammenhang mit dem betrieblichen Einsatz von digitalem Lernen zählen die Themen, für die ein Unternehmen e-Learning einsetzt. In allen früheren Befragungen lagen IT-Themen unangefochten an der Spitze (vgl. Tab. 1). So auch in dieser Studie. Mit einem Durchschnittswert von 2,4 Punkten auf einer Skala von 1 („sehr wichtig“) bis 6 („völlig

unwichtig“) führt das Themenfeld „IT-Anwendungen/IT-Geschäftsprozesse“ die Liste der abgefragten e-Learning-Themen in KMU deutlich an – gefolgt von den Themen „Management/Führung“ (2,7), „Personalmanagement“ (2,8) und „Betriebswirtschaft“ (3,0).

**Tabelle 1**

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

**Frage:** Wie wichtig oder unwichtig 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 = 65 – 70 KMU und n = 64 – 69 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer), Angaben in Mittelwerten

	KMU	Großunternehmen
IT-Anwendungen (z. B. Office), IT-Geschäftsprozesse	2,4	2,0
Management, Führung	2,7	2,8
Personalmanagement	2,8	2,9
Betriebswirtschaft	3,0	3,1
Softskills (z. B. Kommunikationskompetenz)	3,2	3,2
Compliance (z. B. Regeln, Regeltreue)	3,2	2,2
Produktschulungen	3,3	2,6
Sprachen, Fremdsprachen	3,8	3,1
Gewerblich-technische Fachkompetenzen	3,8	3,2

© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Auch in den befragten Großunternehmen nehmen IT-Anwendungen Rang 1 der e-Learning-Themen ein (Wert 2,0). Fast genau so große Bedeutung messen Großunternehmen dem e-Learning-Thema „Compliance“ bei, das hier mit einem Wert von 2,2 (KMU: 3,2) auf Rang 2 liegt. Auf den mittleren Plätzen findet sich in großen Unternehmen wie in KMU das „weiche“ Thema „Softskills“, das allerdings vor gar nicht so langer Zeit noch als wenig geeignet für das elektronische Lernen galt.

Ein signifikanter Unterschied zwischen großen und mittleren Unternehmen zeigt sich auch am Ende der Rangliste. Hier sind die Themenbereiche „Sprachen/Fremdsprachen“ und „gewerblich-technische Fachkompetenz“ für die Bildungsarbeit in Großunternehmen deutlich wichtiger als für KMU.

## HR-Abteilungen der wichtigste Motor

Wer hat im Unternehmen den Anstoß für die Planung bzw. die erstmalige Nutzung von e-Learning gegeben? Auf Basis früherer Untersuchungen wurde den Befragten in KMU und Großunternehmen eine Liste von möglichen Urhebern vorgelegt, aus denen sie die Zutreffenden aus-

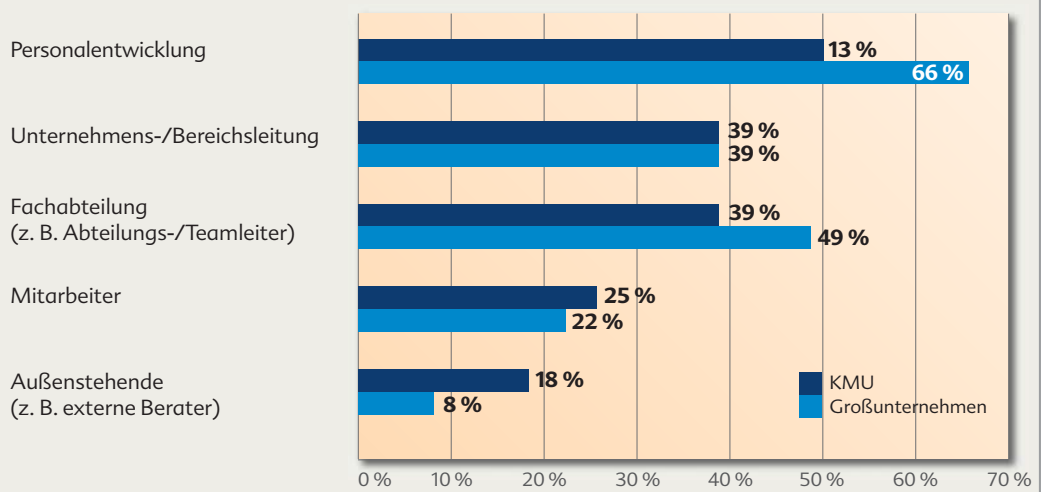
wählen konnten. Die meisten Nennungen entfallen auf den Akteur „Personalentwicklung“, der in jedem zweiten KMU (50 %) und sogar in zwei Dritteln der Großunternehmen (66 %) als Urheber genannt wurde (vgl. Abb. 7).

**Abbildung 7**

### Initiatoren des e-Learning-Einsatzes

**Frage:** Wer in Ihrem Unternehmen hat den Anstoß für aktuelle bzw. zukünftige e-Learning-Projekte gegeben? Es sind mehrere Nennungen möglich.

n = 72 KMU und n = 74 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Während in großen Unternehmen Akteure aus einer „Fachabteilung“ (49 %) ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Planung und Einführung von e-Learning spielen und die „Unternehmens- oder Bereichsleitung“ erst auf dem dritten Rang folgt (39 %), liegen diese beiden Leitungsebenen in KMU gleichauf mit jeweils 39 Prozent.

Dieser Befund dürfte nicht zuletzt die Anbieter von e-Learning-Lösungen interessieren, als deren wichtigste Ansprechpartner sich in allen Unternehmen die HR-Abteilungen erweisen. Aber auch Fachabteilungen – etwa Vertrieb oder Fertigung – zeigen sich als einflussreiche Adressaten – vor allem in Großunternehmen.

Immerhin in jedem vierten KMU ging der Anstoß zum digitalen Lernen von Mitarbeitern (25 %) aus, auch in Großunternehmen ist ihre Bedeutung annähernd gleich groß (22 %). Das Schlusslicht unter den Initiatoren bildet die Gruppe der „Externen“, also z. B. Berater, die gezielt von einem Unternehmen engagiert wurden. Ihr Beitrag ist für kleine und mittlere Unternehmen (18 %) dabei noch deutlich wichtiger als für Großunternehmen, von denen weniger als jeder zehnte Befragte (8 %) externe Berater als Urheber des e-Learning-Einsatzes nennt.

## Wichtige Gründe für e-Learning: Flexibilität und Individualisierung

e-Learning ist für deutsche Unternehmen noch lange keine Selbstverständlichkeit, wie auch diese Studie wieder beweist. Deshalb ist es umso wichtiger, die Gründe zu kennen, die für die Einführung von elektronischem Lernen im Unternehmen sprechen. Aus einer Liste von mögli-

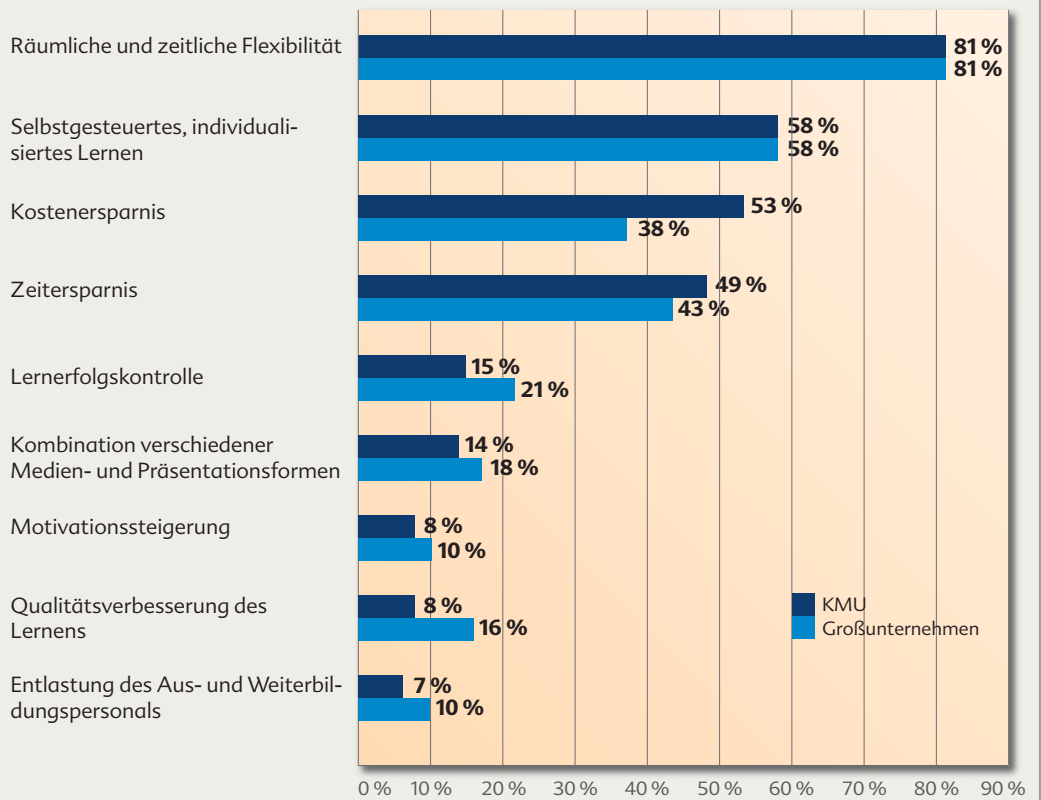
chen Gründen konnten die Befragten maximal drei Gründe für die erstmalige Einführung von e-Learning auswählen, die für ihr Unternehmen in besonderem Maße zutreffen (vgl. Abb. 8).

**Abbildung 8**

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

**Frage:** Welchen Gründen 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 = 73 KMU und n = 73 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Die Auswertung präsentiert einen eindeutigen Spitzenreiter unter den Einführungsgründen: Sowohl in KMU als auch in Großunternehmen gilt die „räumliche und/oder zeitliche Flexibilität“ als das gewichtigste Argument für das betriebliche e-Learning (jeweils 81 %). Auch die Werte für den am zweithäufigsten genannten Grund – „selbstgesteuertes, individualisiertes Lernen“ – sind für beide Unternehmensgrößen mit jeweils 58 Prozent der Befragten identisch. Erst danach rangieren „harte“, zählbare Argumente wie „Kostensparnis“ (53 % der KMU, aber nur 38 % der Großunternehmen) und „Zeitersparnis“ (49 % der KMU und 43 % der Großunternehmen).

Andere Vorzüge des elektronischen Lernens wie die Möglichkeit einer optimierten Kontrolle des individuellen Lernerfolgs (15 % der KMU, 21 % der Großunternehmen) oder die Multimedialität der Lernarrangements (14 % KMU, 18 % Großunternehmen) werden weit seltener als Gründe für die e-Learning-Einführung genannt.

Weniger als jedes zehnte KMU nennt schließlich die „weichen“ Motive „Motivationssteigerung“ und „Qualitätsverbesserung“ (jeweils 8 %) als wichtige Einführungsgründe. Wobei das Motiv der verbesserten Qualität des betrieblichen Lernens durch e-Learning für die Befragten aus Großunternehmen (16 %) deutlich gewichtiger ist.

In beiden Größengruppen rangiert die „Entlastung des Aus- und Weiterbildungspersonals“ abgeschlagen auf dem letzten Platz unter den Gründen für die Einführung von elektronischem Lernen – sei es, dass man sich eine solche Entlastung nicht verspricht oder sei es, dass eine solche denkbare Entlastung des Bildungspersonals kein gewichtiges Argument für den e-Learning-Einsatz darstellt.

## Starkes Vertrauensvotum für e-Learning in KMU und Großunternehmen

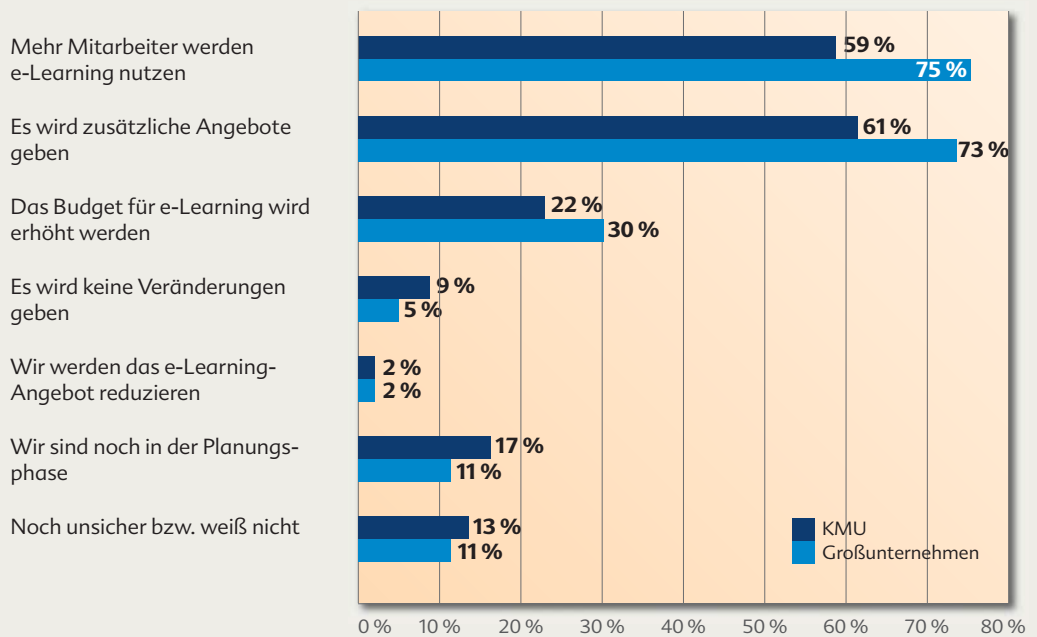
Und wie sieht die künftige Nutzung des elektronischen Lernens in deutschen Unternehmen aus? Ist eine Sättigung des Marktes absehbar oder wird es weiteres Wachstum geben – oder sogar eine Abkehr von diesen innovativen Lernformen? Die Antwort der befragten Unternehmen auf die Frage nach der weiteren Entwicklung des e-Learning-Angebots in ihrem Unternehmen in den kommenden drei Jahren lässt sich als eindrucksvoller Ausdruck der positiven Erfahrungen werten (vgl. Abb. 9). 61 Prozent der KMU und sogar 73 Prozent der Großunternehmen, die heute bereits e-Learning einsetzen, geben an, in den nächsten drei Jahren zusätzli-

che e-Learning-Angebote bereitstellen zu wollen. Auch der Kreis der Mitarbeiter, die e-Learning nutzen, wird sich danach deutlich ausweiten: 59 Prozent der KMU und 75 Prozent der Großunternehmen planen, den Anteil der elektronisch lernenden Mitarbeiter bis 2016 zu vergrößern. Allerdings sollen diese Ausweitungen von Angebot und Adressatenkreis in vielen Unternehmen kostenneutral realisiert werden, denn nur 22 Prozent der KMU und 30 Prozent der Großunternehmen planen derzeit, das Budget für e-Learning in den nächsten drei Jahren zu erhöhen.

Abbildung 9

### 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 = 63 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer)



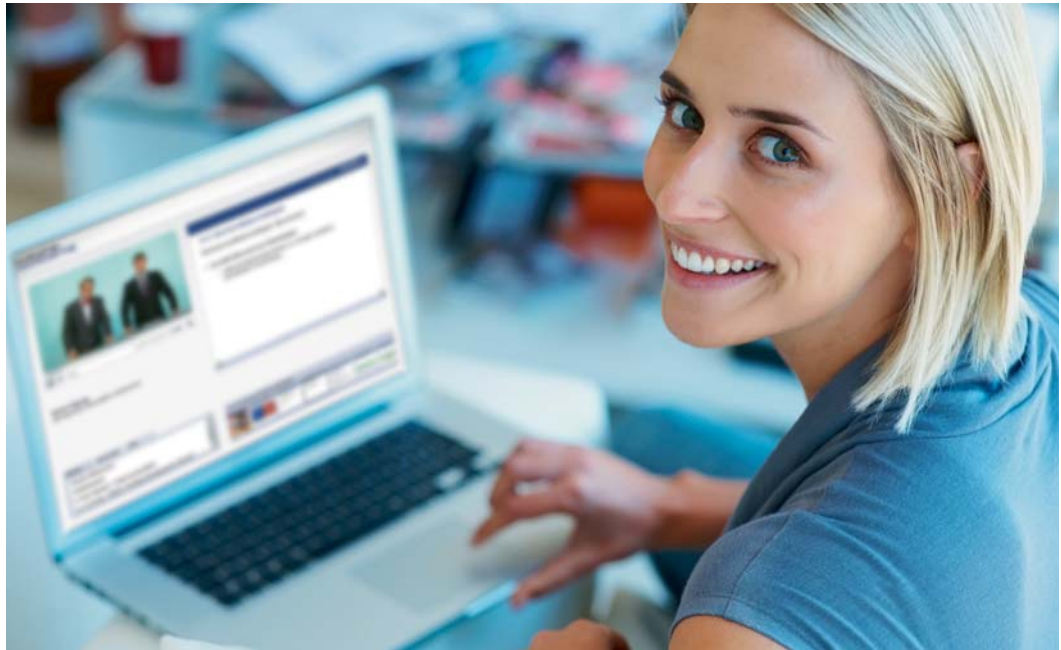
© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Keine Veränderungen beim e-Learning planen 9 Prozent der KMU und 5 Prozent der Großunternehmen. Eine Reduktion wird schließlich nur von 2 Prozent geplant.

Für einen kleinen Teil der befragten Personalexperten in KMU und Großunternehmen kam die Frage nach absehbaren Veränderungen beim e-Learning-Einsatz noch zu früh, da sie sich noch in der Planungsphase befinden (17 % der KMU,

11 Prozent der Großunternehmen); oder sie waren sich insgesamt noch unsicher, wie sie die Frage nach ihren Zukunftsplänen für das betriebliche e-Learning beantworten sollen (13 % der KMU, 11 % der Großunternehmen).

### 3. Lernen am Arbeitsplatz in KMU und Großunternehmen



#### Große Bedeutung des Themas „informelles Lernen“

Vieles, was Mitarbeiter in Unternehmen lernen, lernen sie unmittelbar während der Arbeit am eigenen Schreibtisch. Ob dieser Anteil nun – wie in manchen Studien zitiert – wirklich 80 Prozent der Lernprozesse beträgt, ist empirisch nicht nachgewiesen. Der Anteil scheint aber den des formalen Lernens deutlich zu übersteigen.

Deshalb beschäftigt sich auch die vorliegende Studie mit dem „informellen Lernen am Arbeitsplatz“, das für diese Untersuchung wie folgt definiert wird:

„Zum informellen Lernen am Arbeitsplatz zählen alle Lernprozesse, die direkt während des Arbeitsprozesses bzw. in unmittelbarer Nähe zum Arbeitsplatz stattfinden (wie zum Beispiel die Teilnahme an Webinaren, das Absolvieren kurzer Lerneinheiten, die Nutzung von Internet-Foren, das unmittelbare und selbstständige Problemlösen durch gezielte Recherchen usw.).“

Zum informellen Lernen zählt also auch die Nutzung didaktisierter Angebote, wie beispielsweise von Webinaren oder von kurzen Lernlektionen.

Beim informellen Lernen sind Mitarbeiter für ihre Lernfortschritte in erster Linie selbst verantwortlich. Vorgesetzte haben wiederum kaum Möglichkeiten, diese Lernprozesse zu verfolgen. Für die vorliegende Untersuchung stellte sich daher die Frage, inwieweit Personalverantwortliche in KMU diese informellen Lernprozesse jetzt und in Zukunft zulassen und unterstützen.



Ergebnis: Schon jetzt ist das informelle Lernen für neun von zehn (89 %) aller Befragten „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“. Für „sehr wichtig“ hält diese Lernform am Arbeitsplatz mehr als ein Drittel der Befragten (35 %) (vgl. Abb. 10). Kein einziger KMU-Vertreter betrachtet das informelle Lernen als „völlig unwichtig“. Ganz offensichtlich wird das selbstorganisierte Lernen von vielen Personalverantwortlichen akzeptiert und geschätzt.

Diese Haltung wird sich in den nächsten drei Jahren weiter verstärken, denn für die Zukunft attestieren sogar 99 Prozent der Befragten in KMU dem informellen Lernen eine mittlere bis hohe Relevanz. Im Jahr 2016 wird das Lernen am Arbeitsplatz für 70 Prozent der Befragten sogar „sehr wichtig“ sein. Dies bedeutet natürlich auch, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum „Selbstlernen“ befähigt sein müssen und Zugang zu den entsprechenden Lernszenarien haben sollten.

**Abbildung 10**

### Wichtigkeit von „Lernen am Arbeitsplatz“ heute

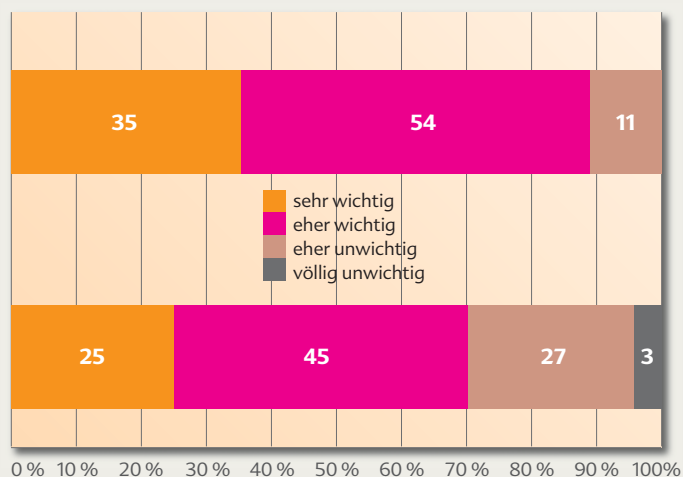
**Frage:** Wenn Sie die Aus- und Weiterbildung sowie die gesamte Qualifizierungssituation Ihrer Mitarbeiter betrachten – für wie wichtig halten Sie das Thema „Lernen am Arbeitsplatz“? Bitte unterscheiden Sie zwischen der heutigen Situation und der in 3 Jahren.

n = 71 – 72 KMU und n = 73 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)

Das Thema „Lernen am Arbeitsplatz“ ist heute...

...in KMU:

...in Großunternehmen:



Im Vergleich mit Großunternehmen hat das informelle Lernen in KMU einen höheren Stellenwert (vgl. Abb.10) – und dieser Unterschied wird sich sogar noch vergrößern (vgl. Abb. 11). Von den befragten Vertretern aus Unternehmen über 500 Mitarbeiter sehen in ca. drei Jahren nur rund 50 Prozent eine hohe Relevanz des „Lernens am Arbeitsplatz“. Ein Grund hierfür kön-

nen die institutionalisierten Strukturen der beruflichen Weiterbildung in großen Unternehmen sein (z. B. Karrierepfade mit festgelegten Weiterbildungen, eigene Akademien, festes Weiterbildungsbudget). Hier müssen KMU zwangsläufig andere Wege zur Weiterbildung beschreiben.

**Abbildung 10**

### Wichtigkeit von „Lernen am Arbeitsplatz“ in 3 Jahren

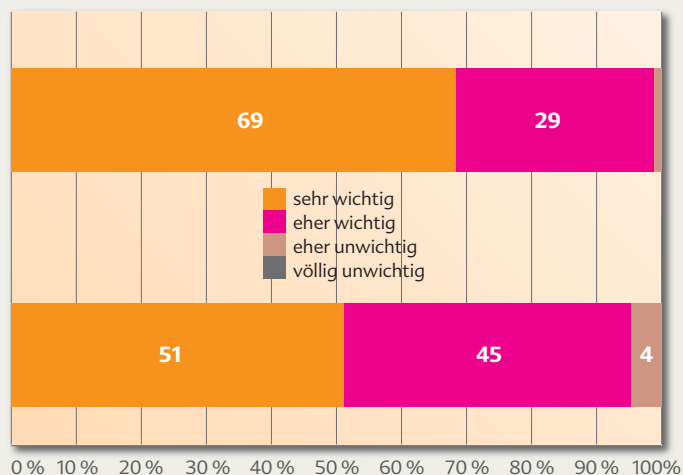
**Frage:** Wenn Sie die Aus- und Weiterbildung sowie die gesamte Qualifizierungssituation Ihrer Mitarbeiter betrachten – für wie wichtig halten Sie das Thema „Lernen am Arbeitsplatz“? Bitte unterscheiden Sie zwischen der heutigen Situation und der in 3 Jahren.

n = 71 – 72 KMU und n = 73 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)

Das Thema „Lernen am Arbeitsplatz“ wird in 3 Jahren...

...in KMU:

...in Großunternehmen:



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

## Selbstständiges Beschaffen von Fachinformationen am wichtigsten

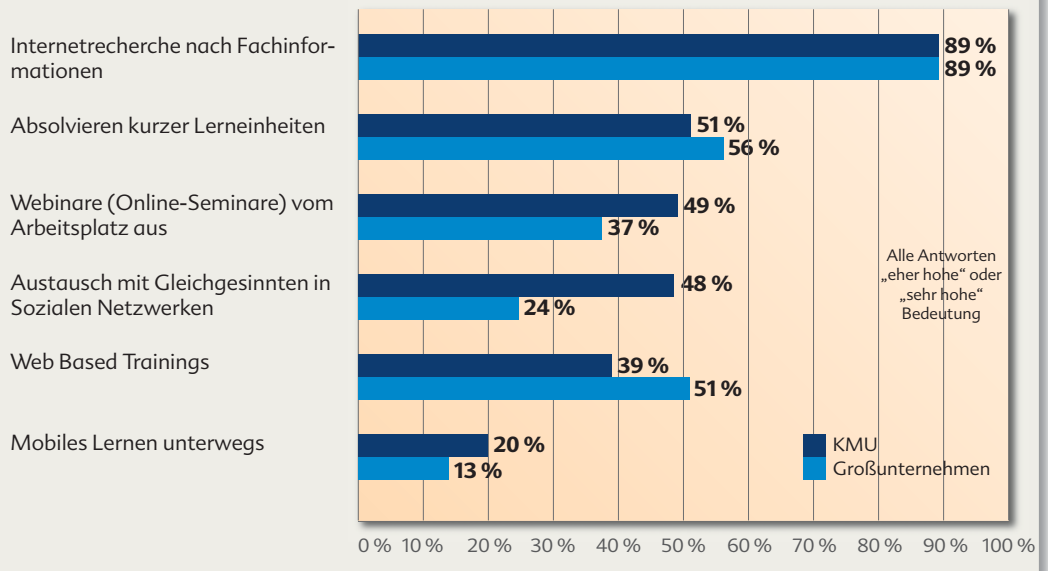
Für das Gros der Personalverantwortlichen bedeutet das Lernen am Arbeitsplatz in erster Linie „Internetrecherche nach Fachinformationen“ (89%). Das schnelle Lösen von Problemen am Arbeitsplatz durch die Recherche über Suchmaschinen, in Fachdatenbanken oder in anderen Webangeboten für die eigene Branche ist für die meisten selbstverständlich geworden. Offenbar hat hier ein Umdenken stattgefunden, da noch vor einigen Jahren vielen Mitarbeitern das „Surfen“ im Internet nicht erlaubt war.

Durch diese Lockerung firmeninterner Regeln haben die KMU auch einen wichtigen Schritt hin zum selbstständigen Lernen vollzogen. Wichtig ist hierbei auch, dass der Zugang zu den oben genannten Quellen im Allgemeinen kostenlos ist. Dafür entsprechen die gefundenen Suchtreffer nicht unbedingt didaktisierten Standards, sind also nicht genuin als Lernmaterial gedacht.

**Abbildung 12**

### Stellenwert von Lernszenarien heute

**Frage:** Welchen Stellenwert haben die folgenden Lernszenarien derzeit in Ihrem Unternehmen?  
n = 69 – 71 KMU und n = 70 – 72 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Für rund die Hälfte der Befragten in KMU (51 %) hat auch das „Absolvieren kurzer Lerneinheiten“ eine eher hohe bzw. sehr hohe Bedeutung (vgl. Abb. 12). Dies sind zwar deutlich weniger Befragte als bei den Internetrecherchen, der Befund macht aber deutlich, dass diese Unternehmensvertreter auch Wert auf Angebote legen, die zum Lernen konzipiert sind und unter Umständen auch Geld kosten. Ähnlich liegt der Fall bei

Webinaren, die zu festgelegten Zeiten vom Arbeitsplatz aus verfolgt werden können. Hier sind es 49 Prozent der Befragten, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch zubilligen würden, während der Arbeitszeit konzentriert ein Lernangebot zu verfolgen und es nicht durch andere Tätigkeiten zu unterbrechen.

Überraschend hoch ist mit 48 Prozent auch der Anteil der KMU-Vertreter, die dem „Austausch mit Gleichgesinnten in Sozialen Netzwerken“ eine eher hohe bis sehr hohe Relevanz einräumen. Diese Art des Austauschs, die zunächst unter IT-Spezialisten sehr verbreitet war, hat inzwischen viele verschiedene Berufsgruppen erreicht. Wenn rund die Hälfte aller Personalverantwortlichen diese Form befürwortet, bedeutet dies auch, dass Mitarbeiter die Erlaubnis haben, aktiv Beiträge zu schreiben und damit die Unternehmensgrenzen überschreiten. Auch dies spricht für ein hohes Maß an Verantwortung, das die lernenden Mitarbeiter (und indirekt ihre Vorgesetzten) hierbei tragen.

Deutlich geringer ist der Anteil der Befragten, die derzeit Web Based Trainings (39 %) einen hohen Stellenwert einräumen. Im Gegensatz zu den anderen Lernformen zählen WBTs eher zu den formalen Lernangeboten – wenn sie nicht nur als Nachschlagewerk genutzt werden. Hieraus wird bereits deutlich, dass viele informelle Lernangebote schon jetzt einen höheren Stellenwert für das Lernen am Arbeitsplatz haben als das formale Web Based Training. Berücksichtigen muss man hierbei natürlich auch die Kosten, die der Einsatz von WBT verursacht.

Das „Mobile Lernen“ steht mit 20 Prozent der Befürworter am Ende dieser Tabelle. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Hardware-Ausstattung der Mitarbeiter mit Smartphones und Tablet-PCs noch nicht flächendeckend ist, oder dass „Mobilität“ bei vielen Arbeitsaufgaben noch keine große Rolle spielt.

Insgesamt gesehen erhalten Mitarbeiter beim Selbstlernen viele Freiheiten, müssen aber auch Verantwortung für ihre Lernfortschritte tragen. Dabei wird von rund der Hälfte der Befragten auch eine aktive Rolle der Lerner in der Öffentlichkeit gewünscht. Lernen am Arbeitsplatz bedeutet nicht, dass die Lernprozesse kurz sein müssen – rund die Hälfte der Befragten hält auch längere Lernphasen, zB. bei Webinaren am Arbeitsplatz, für angebracht.

Vergleicht man den aktuellen Stellenwert dieser Lernszenarien in KMU mit der Bewertung in Großunternehmen, so fällt auf, dass die Vertreter von Großunternehmen formale Angebote bevorzugen. Die Präferenz für das Absolvieren kurzer Lerneinheiten (56 %), erst recht aber für Web Based Trainings (51 %) ist deutlich höher als in den KMU.

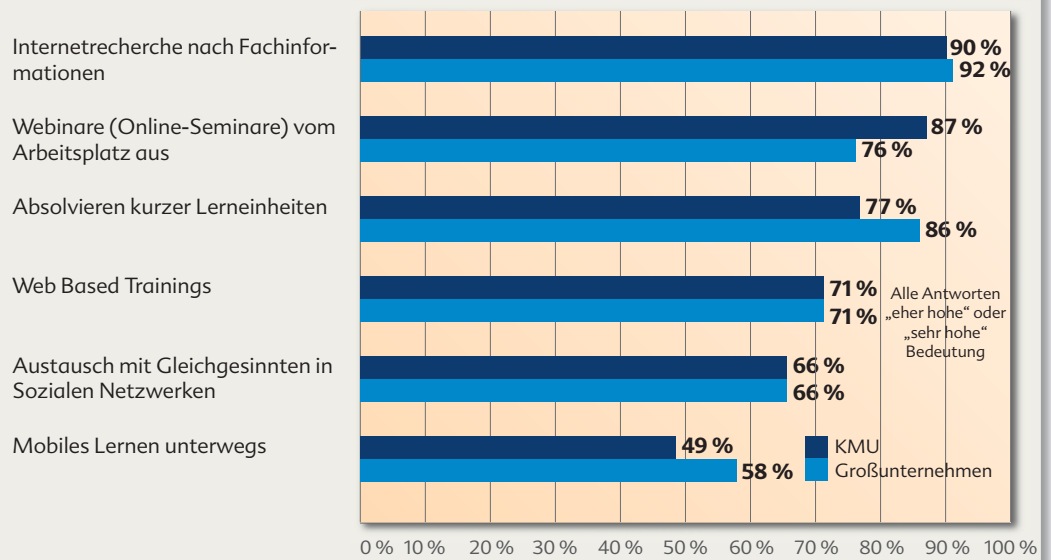
Deutlich geringer ist in großen Unternehmen der momentane Stellenwert von Webinaren (37 %), des Austauschs in Social Networks (24 %) sowie des Mobilen Lernens (13 %). Offensichtlich wird in kleinen und mittleren Unternehmen den Mitarbeitern mehr Gelegenheit gegeben, ihre Lernprozesse selbst zu organisieren, während in Großunternehmen das Lernen stärker reglementiert wird. Firewalls und eine strengere Kommunikationspolitik in Großunternehmen sind sicherlich auch Gründe, weshalb der „Austausch mit Gleichgesinnten“ außerhalb des Unternehmens weniger gefördert wird.

In drei Jahren werden alle genannten Lernformen am Arbeitsplatz in KMU einen deutlich höheren Stellenwert haben (vgl. Abb. 13). Dies spricht für eine Aufwertung des informellen Lernens insgesamt. Deutlich zunehmen wird die künftige Bedeutung von Webinaren (87 %) und das „Absolvieren kurzer Lerneinheiten“ (77 %). Dies spricht auch für eine höhere Akzeptanz von Bezahlangeboten, was auch durch die steigende Bedeutung des formalen Angebots „Web Based Training“ (71 %) gestützt wird.

**Abbildung 13**

### Stellenwert von Lernszenarien in 3 Jahren

**Frage:** Welchen Stellenwert werden die folgenden Lernszenarien in ca. 3 Jahren in Ihrem Unternehmen haben? n = 69 – 71 KMU und n = 71 – 72 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

## „Lernen am Arbeitsplatz“ vor allem für Fachkräfte interessant

Frühere Studien zum e-Learning zeigten, dass meist nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter in den Genuss von digitalen Lernangeboten kommt, beispielsweise nur die Führungskräfte.

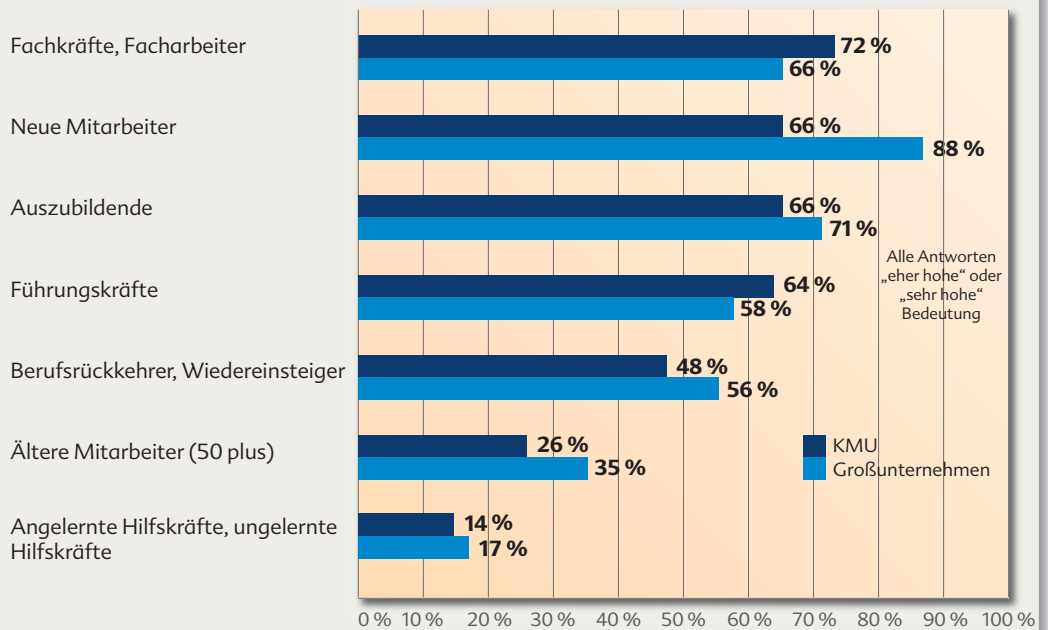
Inzwischen ist e-Learning in KMU offensichtlich auch in der Breite des Mitarbeiterstabes angekommen. An erster Stelle der Mitarbeitergruppen, für die das „Lernen am Arbeitsplatz“ im eigenen Unternehmen eine große Rolle spielt, stehen die „Fachkräfte und Facharbeiter“ (72 %), also das Gros der Mitarbeiter im operativen Geschäft. Rund zwei Drittel der Unternehmensvertreter sehen das informelle Lernen auch als Teil des „Onboarding-Prozesses“ für „Neue Mitarbeiter“ (66 %), etwa gleichauf mit „Auszubildenden“ (66 %) und „Führungskräften“ (64 %) (vgl. Abb. 14).

Damit sind praktisch alle Mitarbeitergruppen im Unternehmen abgedeckt. Ein Teil der Befragten betont darüber hinaus die Relevanz des Lernens am Arbeitsplatz für bestimmte Mitarbeitergruppen, z. B. für Berufsrückkehrer und Wiedereinsteiger (48 %). Der Anteil von Befragten, die informelle Lernangebote für „Ältere Mitarbeiter“ (26 %) und „Angelernte und ungelernete Hilfskräfte“ (14 %) befürwortet, ist allerdings eher gering. Dies muss nicht bedeuten, dass diese Gruppen vom „Lernen am Arbeitsplatz“ ausgeschlossen sind, sondern nur, dass es keine speziellen (e-Learning-)Maßnahmen für sie geben soll. Im Fall der „Angelernten Hilfskräfte“ ist aber auch der Zugang zu den Lerntechnologien eine Barriere: In knapp 31 % der Unternehmen steht dieser Gruppe die entsprechende Technik nicht zur Verfügung.

Abbildung 14

### Relevante Mitarbeitergruppen für „Lernen am Arbeitsplatz“

**Frage:** Was schätzen Sie – für welche Mitarbeitergruppen spielt „Lernen am Arbeitsplatz“ in Ihrem Unternehmen eine eher große Rolle und für welche eine eher untergeordnete Rolle?  
n = 65 – 72 KMU und n = 66 – 73 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

Die Großunternehmen setzen bei der Entwicklung des informellen Lernens einen anderen personellen Schwerpunkt. Beinahe neun von zehn Befragten in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern betonen „Neue Mitarbeiter“ als wichtige Zielgruppe (88 %). Als Teil dieses Onboardings kann man auch die Auszubildenden werten, die mit 71 % der Befragten am zweit-

häufigsten eine „eher große Rolle“ spielen. Einen etwas geringeren Stellenwert haben in Großunternehmen die Fachkräfte (66 %) und die Führungskräfte (58 %). „Angelernte Hilfskräfte“ spielen hier – wie in KMU – eine geringere Rolle als Zielgruppe. Auch hier ist in vielen Fällen die notwendige Technologie nicht verfügbar (36 %).

## Berufliches Lernen wird zunehmend informell

Oben wurde im Zusammenhang mit einzelnen Lernformen bereits beschrieben, dass auch das formale oder informelle Lernangebot WBT weiter an Bedeutung gewinnen wird. Dies ist ein Beleg dafür, dass eine höhere Präferenz für informelles Lernen nicht automatisch mit einem niedrigeren Stellenwert für das formale Lernen einhergeht. Formales und informelles Lernen gehören beide zum Lernen mit digitalen Medien dazu. Das zeigt auch die Beantwortung der Frage „Wie bewerten Sie die folgende Aussage: In den kommenden drei Jahren wird es in unserem Unternehmen zu einer (weiteren) Verschiebung des betrieblichen Lernens kommen – vom for-

malen Lernen hin zu informellem Lernen direkt am Arbeitsplatz“. Nur rund ein Viertel der Befragten kann sich im eigenen Betrieb eine deutliche Verschiebung zum informellen Lernen „voll und ganz“ vorstellen (vgl. Abb. 15).

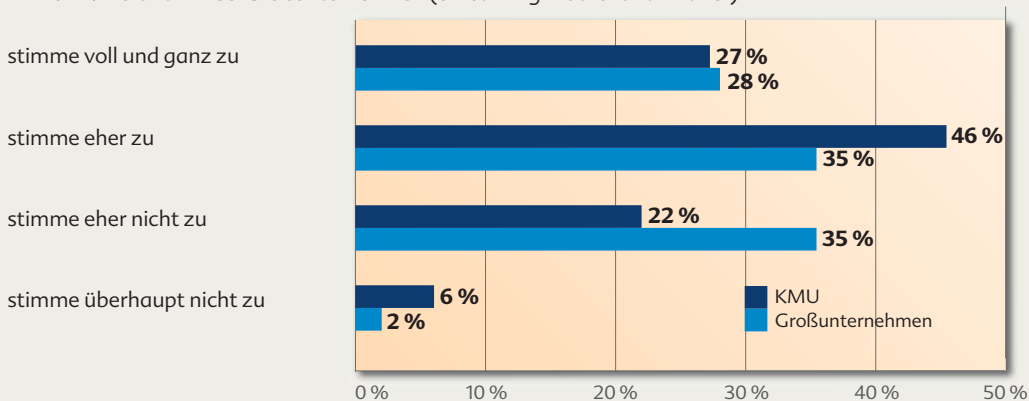
Etwas weniger als die Hälfte der Befragten (46 %) stimmt dem Statement „eher zu“, d. h. es gibt immerhin eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass sich die Gewichte vom formalen Lernen hin zum informellen Lernen verschieben. Das eine wird aber das andere auf keinen Fall ersetzen.

**Abbildung 15**

### Verschiebung vom formalen Lernen hin zum informellen Lernen

**Frage:** Wie bewerten Sie folgende Aussage? „In den kommenden drei Jahren wird es in unserem Unternehmen zu einer (weiteren) Verschiebung des betrieblichen Lernens kommen – vom formalen Lernen hin zu informellen Lernen direkt am Arbeitsplatz.“

n = 102 KMU und n = 59 Großunternehmen (e-Learning-Nutzer und -Planer)



© MMB-Institut und Haufe Akademie 2013

In Großunternehmen wird das formale Lernen auch in Zukunft einen höheren Stellenwert behalten. Sind es in KMU 73 % der Befragten, die sich „eher“ oder „voll und ganz“ eine Verschiebung vom formalen Lernen hin zum informellen Lernen vorstellen können, so sind es bei den Großunternehmen rund 63 %. Trotz einer gewissen Öffnung zu neuen informellen Lernformen werden Großunternehmen demnach noch stärker an formalen Lernformen festhalten.

Es ist somit auch in Zukunft damit zu rechnen, dass formales und informelles Lernen zwei wichtige Säulen in der Weiterbildung der KMU-Unternehmen bilden, wobei dem informellen Lernen in Zukunft ein etwas höherer Stellenwert zugebilligt wird. Außerdem werden bei den informellen Angeboten Mitarbeiter in Zukunft unter mehr Lernformen auswählen können und hierdurch für ihr Lernen auch selbst mehr Verantwortung übernehmen. Informelles Lernen ist nicht gleichbedeutend mit „kostenloser Internetrecherche“. Personalverantwortliche können sich auch vorstellen, dass hierbei in Zukunft mehr Bezahlangebote eingesetzt werden.

## Impressum

### **Durchführung der Studie:**

MMB-Institut für Medien- und  
Kompetenzforschung  
Folkwangstraße 1  
45128 Essen  
Telefon: 0049 (0)201 720 27-0  
Telefax: 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

In Zusammenarbeit mit:

