

A hand holding a large, clear glass sphere on a white stick. The sphere has a blue line and the letter 'e' drawn on it, along with a plus sign and the number '1'. The background is a blurred, light-colored surface.

eLEARNING ZWISCHEN EUPHORIE UND ERNÜCHTERUNG
Eine Bestandsaufnahme zum eLearning in deutschen Großunternehmen

ZUSAMMENFASSUNG

Ähnlich wie in vielen Bereichen des eBusiness wurden in den vergangenen Jahren auch für das eLearning optimistische Prognosen gegeben. Betrachtet man jedoch die Verbreitung und Anwendung in der Praxis sowie die Befunde zur Konzeption und Implementierung der eLearning-Projekte, kommt man zu einer ernüchternden Bilanz: eLearning deckt auch heute noch nur einen Randbereich der Qualifizierungsmaßnahmen in deutschen Großunternehmen ab. Es kommt in eingeschränkten Themenfeldern zum Einsatz; Projektlaufzeiten und Kosten entsprechen dabei zu wenig den Praxisanforderungen. Schließlich fehlen in starkem Maße integrierte Konzepte, um eine methodisch abgesicherte und effiziente Erweiterung des betrieblichen Lernens zu erreichen.

Die gesamte Qualifizierung der Mitarbeiter ist stark konventionell geprägt: interne und externe Seminarangebote, Informationsveranstaltungen und Handbücher/Dokumentationen dominieren – neben der individuellen Weiterbildung – die Bildungsarbeit. Nach den vorliegenden Zahlen investieren die Unternehmen 1.500 bis 3.000 DM p. a. je Mitarbeiter in die berufliche Weiterbildung. Diese besuchen im Durchschnitt alle zwei Jahre eine vier- bis fünftägige Fortbildungsveranstaltung.

Bildungsmaßnahmen, die durch eLearning-Methoden gestützt werden, werden in weniger als der Hälfte der Großunternehmen angeboten. Die Inhalte liegen überwiegend in der IT-Qualifizierung, gefolgt von Fremdsprachen, kaufmännischen Fachthemen und Produktschulungen. Als Zielgruppe werden etwa 20 Prozent der Mitarbeiter erreicht, davon nutzen nur etwa 50 Prozent diese Möglichkeit der Weiterbildung. Die Kosten für eLearning-Projekte umfassen derzeit 10 bis 12,5 Prozent des gesamten Bildungsbudgets. Die Personalverantwortlichen erwarten in den kommenden drei Jahren eine Steigerung auf maximal 25 Prozent.

Die Verantwortung und Steuerung der eLearning-Projekte teilen sich in der Regel mehrere Unternehmensbereiche (HR, IT, Fachabteilung). Häufig wird weit mehr als ein Jahr von der Planung bis zum Roll-out benötigt, was kaum den Praxisanforderungen entspricht. Einsatzkonzepte für Präsenztraining gekoppelt mit Lernmedien sind selten anzutreffen; größere Probleme treten vor allem bei der Konzeption und während der Implementierung auf. Dennoch sind die Ergebnisse teilweise durchaus positiv: Die Resonanz der Mitarbeiter ist sehr gut, und die Personalverantwortlichen sind insbesondere mit den Möglichkeiten zufrieden, das Lernangebot zu flexibilisieren und individuell zu nutzen.

Insgesamt bleibt zu fragen, ob die vorhandenen Ansätze und Methoden in der beruflichen Qualifizierung den zukünftigen Anforderungen standhalten. Die Kostenberechnung in der Weiterbildung und das Bildungs-Controlling sind nicht in dem Maße ausgeprägt wie in Produktions- und anderen Leistungsbereichen. Technisch gestützte Systeme bieten viel versprechende Ansätze zur Unterstützung der Personalentwicklung, konnten sich aber noch nicht durchgreifend etablieren.

eLEARNING ZWISCHEN EUPHORIE UND ERNÜCHTERUNG
Eine Bestandsaufnahme zum eLearning in deutschen Großunternehmen

INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung	1
1 Zielsetzung und Methode der Untersuchung	3
2 Lernkultur in deutschen Großunternehmen	4
2.1 Einleitung: Rahmenfaktoren für betriebliche Weiterbildungsstrategien	4
2.2 Betriebliche Weiterbildung: Spektrum und Bedeutung der Themen	5
2.3 Aufteilung des Weiterbildungsbudgets auf die Schulungsthemen	6
2.4 Formen des betrieblichen Lernens	6
2.5 Teilnahme der Mitarbeiter an Qualifizierungsmaßnahmen	8
2.6 Organisation der Weiterbildung: Zuständigkeiten und Entscheidungsebenen	9
2.7 Das Budget für die betriebliche Weiterbildung und seine Aufteilung	11
2.8 Konzepte für das Bildungs-Controlling	11
3 eLearning in deutschen Großunternehmen	12
3.1 eLearning für Großunternehmen: Einsatz und Planung	12
3.2 Themen und Anlässe des computergestützten Lernens	14
3.3 Einsatz von Lernmedien und -technologien	16
3.4 Nutzung und Kostenanteil von eLearning	18
4 Prozesse und Erfahrungen bei der Einführung von eLearning in Großunternehmen	19
4.1 Projektbeteiligte und ihre Funktionen	19
4.2 Unterstützung von außen: externe Dienstleister und überbetriebliche Kooperation	20
4.3 Dauer der Planung und Umsetzung eines eLearning-Projekts	20
4.4 Konzeptionelle Prioritäten und Kriterien bei der Medienauswahl	21
4.5 Einsatzkonzepte für das betriebliche eLearning	22
4.6 Hemmnisse auf dem Weg zum eLearning	22
4.7 Erwartungen und Erfahrungen	24
4.8 Akzeptanz des eLearning bei Mitarbeitern	25
5 Zukunft des eLearning in deutschen Großunternehmen	26
5.1 Planung weiterer eLearning-Projekte	26
5.2 Prognose der zukünftigen eLearning-Nutzung	27
6 Fazit und Ausblick	28

1 ZIELSETZUNG UND METHODE DER UNTERSUCHUNG

Jeder, der sich mit eLearning in den letzten Jahren auseinander gesetzt hat, konnte eine besondere Ambivalenz zwischen Marktprognosen, Erwartungen der Anwender, Schwierigkeiten im Projektverlauf und deutlich zurückgenommenen Ergebnissen feststellen. Ein Grund für die unterschiedlichen Aussagen liegt in den verschiedenen Standpunkten derer, die an der Einführung von eLearning-Systemen in den Unternehmen beteiligt sind. Das Spektrum reicht von der Beschreibung der technologischen Möglichkeiten und den damit verbundenen Einsatzpotenzialen der Systeme bis hin zu einer eher zurückhaltenden Bewertung in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, die bislang erprobte und erfolgreiche Qualifizierungsmethoden und -formen favorisiert.

Wir stellten deshalb die Frage, wie stark innovative Methoden in der Bildungspraxis etabliert werden konnten – und welche Auswirkungen dies auf die berufliche Qualifizierung hat. Bis dahin lagen keine empirischen Erhebungen vor, die auf repräsentativer Basis sowohl quantitativ als auch qualitativ den Einsatz von eLearning in deutschen Großunternehmen detailliert beschreiben. Zielsetzung war es also, nicht allein Erfolg und Misserfolg, Verbreitungsgrad und Kosten von eLearning-Projekten zu ermitteln, sondern diese in den Kontext der gesamten Personalentwicklung zu stellen und Chancen wie Defizite zu benennen.

Mit der Durchführung der Untersuchung wurden MMB Michel Medienforschung und Beratung sowie PSEPHOS Institut für Wahlforschung und Sozialwissenschaft beauftragt.

Entsprechend dieser Fragestellung haben wir das folgende dreistufige Forschungsdesign entworfen:

- (1) Repräsentativ-Befragung von 604 Personalverantwortlichen in Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten per CATI (Computergestützte Telefoninterviews), um den Status der betrieblichen Qualifizierung insgesamt zu ermitteln, quantitativ wie qualitativ eine Bestandsaufnahme der eLearning-Anwendungen und -Systeme vorzunehmen und die eLearning-Praxis ins Verhältnis zur „klassischen“ Aus- und Weiterbildung zu setzen.
- (2) Online-Befragung von 102 Verantwortlichen (ausgehend von CATI), um eLearning-Prozesse und -Projekte differenziert darzustellen. Dabei sollten u. a. Zielsetzung, Projektsteuerung, Kosten und Terminierung sowie Schwierigkeiten und Projekterfolg untersucht werden.
- (3) Fallstudien in sechs Großunternehmen (Automobil, Banken, Chemie), die das Vorgehensmodell, die integrierten Qualifizierungskonzepte und die strategische Einbettung von eLearning-Projekten verfolgen.

Die Untersuchungsabschnitte (1) und (2) wurden zwischen Juni und September 2001 durchgeführt. Da die bis dahin erhobenen Studienergebnisse interessante und neue Informationen zu der gesamten Fragestellung geben, haben wir uns entschlossen, diese unmittelbar mit dieser Publikation zu veröffentlichen. Wir sind sicher, die Fachdiskussion damit erweitern und unterstützen zu können, und beabsichtigen, im kommenden Jahr – auch in Reflexion der Diskussion dieser Ergebnisse – die Fallstudien durchzuführen.

2 LERNKULTUR IN DEUTSCHEN GROSSUNTERNEHMEN

2.1 EINLEITUNG: RAHMENFAKTOREN FÜR BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSSTRATEGIEN

Die Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung in Großunternehmen sowie an die Personalentwicklung haben in den vergangenen Jahren an Umfang und Komplexität erheblich zugenommen: Kürzere Produkt- und Produktionszyklen, zunehmende Maßnahmen in der Qualitätssicherung, schneller Wechsel von IT-Struktur sowie eingesetzter Software, wachsende Anforderungen an die sozialen Kompetenzen, bedingt durch Reorganisationen innerhalb der Unternehmen, Änderungen in Abrechnungs- und Controlling-Verfahren sowie vermehrt geforderte sprachliche Kompetenzen durch fortschreitende Globalisierung, Entwicklung neuer Vertriebsstrategien sowie schließlich auch der Anspruch, durch Qualifizierung Mitarbeiter zu binden, umreißen die aktuellen Herausforderungen für die betriebliche Weiterbildung.

Diese hier grob skizzierten Aufgaben der Weiterbildung und Personalentwicklung werden von den befragten Großunternehmen weitgehend bestätigt. Nach Angaben der Personalverantwortlichen ist die „schnelle Entwicklung von Fachskills“ ausschlaggebend für die Wahl der adäquaten Qualifizierungsstrategie. An zweiter Stelle rangiert die „Bindung von Mitarbeitern“, gefolgt von dem Faktor „schneller Wechsel der Produktinformationen“. Alle genannten Themen unterstreichen die Herausforderungen, denen die Unternehmen durch beschleunigte Entwicklungen ausgesetzt sind. Auf diese Trends mit angemessenen Bildungsmaßnahmen zu reagieren, zählen Personalverantwortliche aus Großunternehmen zu ihren wichtigsten strategischen Aufgaben.

Welche Faktoren sind für die Entscheidungen der Qualifizierungsstrategie in Ihrem Unternehmen maßgeblich? Bitte ordnen Sie die genannten Faktoren in eine Rangfolge von 1 bis 6.

Maßgebliche Faktoren	Durchschnittswert
Schneller Wechsel von Fachskills	2,6
Bindung von Mitarbeitern	2,8
Schneller Wechsel der Produktinformationen	3,3
Technische Infrastruktur	3,8
Globalisierung innerhalb des Unternehmens	3,8
Personalentwicklung/HR als Profit-Center	4,3

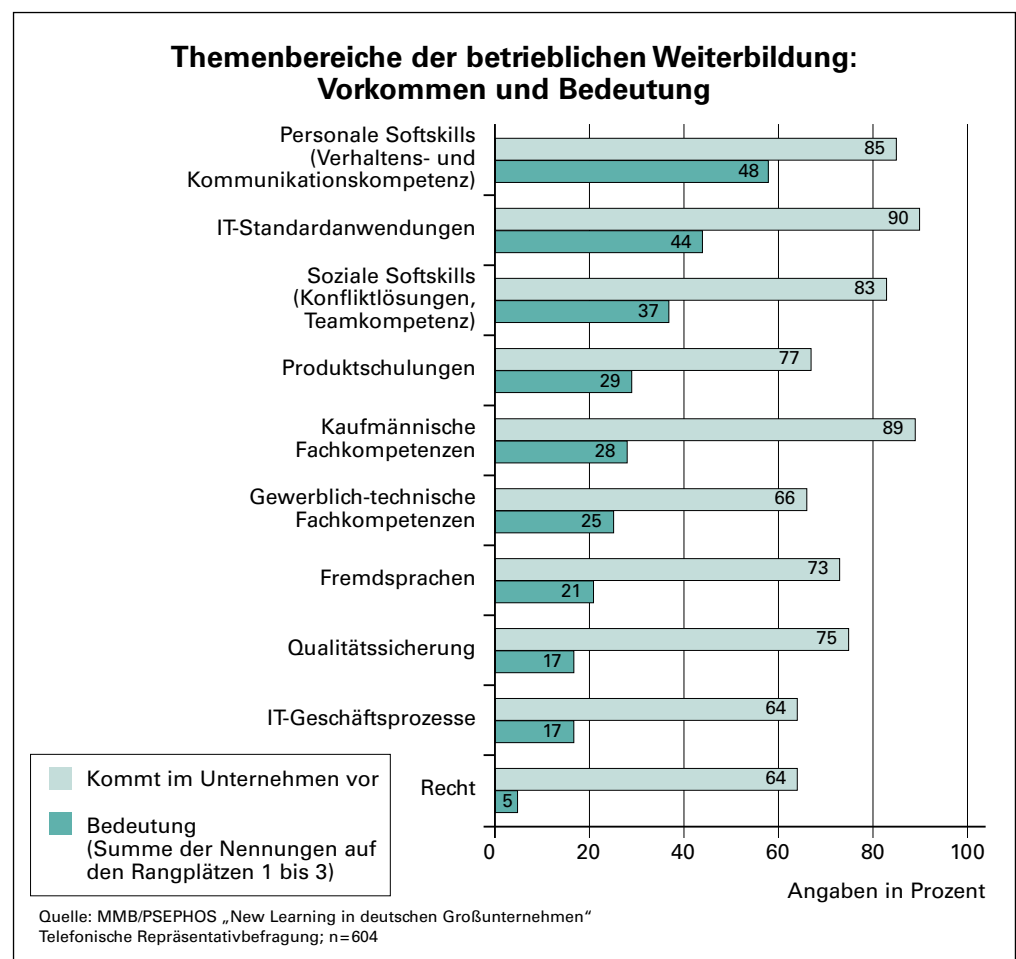
Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

Die vorliegende Studie liefert auf einer verlässlichen empirischen Basis erste Antworten auf diese Fragen. Zuerst wird ein aktueller Überblick über die gesamte betriebliche Qualifizierung in den deutschen Großunternehmen gegeben, um Themen und Inhalte, Budget und Qualifizierungsformen sowie strategische Ziele darzustellen. Darauf folgt eine Bestandsaufnahme der vorhandenen oder geplanten eLearning-Projekte, um deren Status ins Verhältnis zur gesamten Aus- und Weiterbildung setzen zu können. In Vertiefung dazu betrachten wir anschließend die Konzeption und Implementierung der eLearning-Systeme und -Medien in den Unternehmen und fragen nach den Erwartungen, Schwierigkeiten und Erfahrungen in der praktischen Anwendung. Am Schluss steht eine Prognose der Personalverantwortlichen für die kommenden Jahre.

2.2 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG: SPEKTRUM UND BEDEUTUNG DER THEMEN

In neun von zehn Unternehmen sind das übergreifende Thema „IT-Standardanwendungen“ sowie das Fachthema „Kaufmännische Fachkompetenzen“ Gegenstand der Bildungsarbeit. Es folgen die „Schlüsselqualifikationen“, „Personale Softskills“ (Verhaltens- und Kommunikationskompetenz) und „Soziale Softskills“ (Konfliktlösungs- und Teamkompetenz). Weit verbreitet sind auch die Bildungsthemen „Produktschulung“, „Qualitätssicherung“ und „Fremdsprachen“, die in drei von vier Großunternehmen zum Weiterbildungskanon zählen. Etwa zwei Drittel der Unternehmen schulen Mitarbeiter auf den Gebieten „Gewerblich-technische Fachkompetenzen“, „Recht“ sowie „IT-Geschäftsprozesse“.

Die Häufigkeit der Nennung eines Themas allein lässt noch nicht auf seine Bedeutung für die betriebliche Bildungsarbeit schließen. Deshalb wurden die Personalverantwortlichen gebeten, die drei Themen anzugeben, die in ihrem Unternehmen derzeit die größte Bedeutung haben.



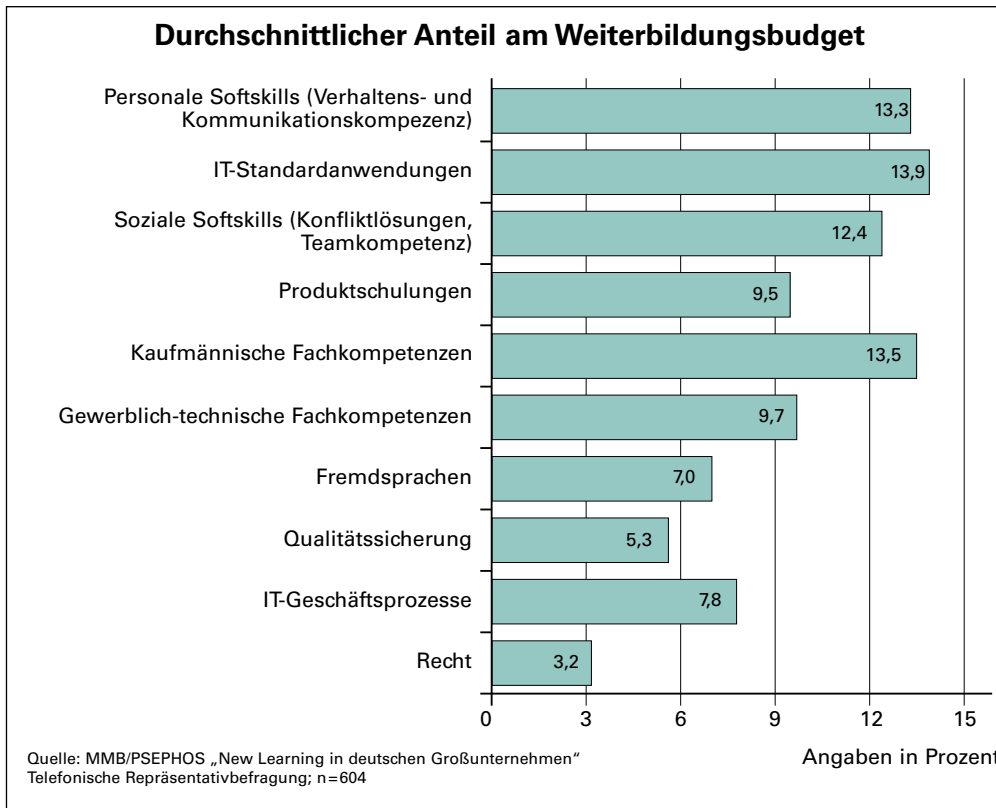
Die Rangliste belegt die herausragende Bedeutung der personalen und sozialen Kompetenzen in der betrieblichen Weiterbildung. Nahezu jeder zweite Personalverantwortliche setzt das Bildungsthema „Personale Softskills“ auf einen der ersten drei Ränge. Hohe Bedeutung wird daneben den IT-Basisqualifikationen sowie den sozialen Softskills beigemessen.

Erst im Mittelfeld rangieren fachliche Kompetenzen – ein gewisser Widerspruch zu der herausragenden Bedeutung, die der „schnellen Entwicklung von Fachskills“ von den befragten Unternehmen beigemessen wird. Wir vermuten aufgrund weiterer Ergebnisse dieser Studie, dass die (auf Platz 4 bis 6 gesetzten) fachlichen Qualifikationen (Produktkenntnis,

kaufmännische sowie gewerblich-technische Fachkompetenzen) stärker in dem Verantwortungsbereich der Geschäftsbereiche und Abteilungsleiter liegen und von den Personalverantwortlichen deswegen nicht so stark fokussiert werden.

2.3 AUFTEILUNG DES WEITERBILDUNGSBUDGETS AUF DIE SCHULUNGSTHEMEN

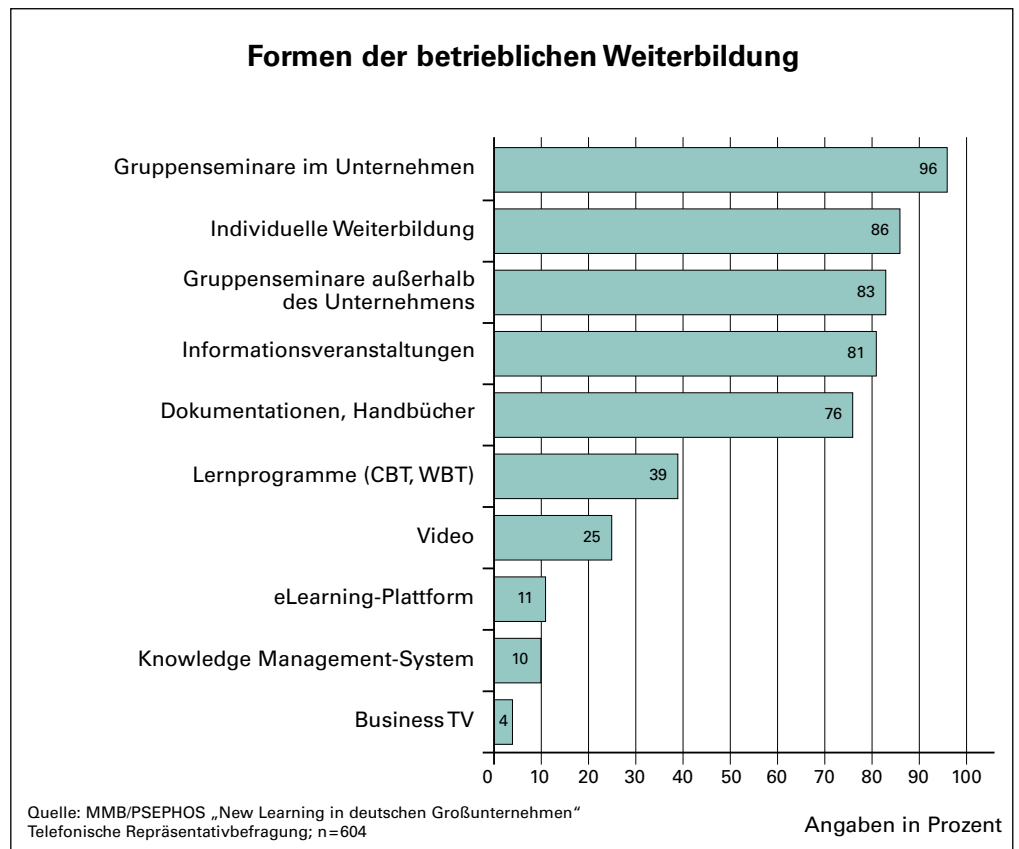
Die Verteilung der Kosten spiegelt die bereits angeführte Häufigkeit der Nennung eines Bildungsthemas wider. Nicht die wichtigsten, sondern die am weitesten im Unternehmen verbreiteten Themen bestimmen die Budgetstruktur.



So entfällt der größte Budgetanteil auf das am häufigsten genannte Thema „IT-Standardanwendungen“ (nach Bedeutung auf Rang 2), gefolgt von den Themen „Kaufmännische Fachkompetenzen“ (Rang 5), „Personale Softskills“ (Rang 1) und „Soziale Softskills“ (Rang 3). Diese vier Themenbereiche (von insgesamt zehn) machen zusammen etwa 53 Prozent des Weiterbildungsbudgets aus.

2.4 FORMEN DES BETRIEBLICHEN LERNENS

In welcher Form werden die genannten Bildungsthemen vermittelt, wie lernen Mitarbeiter in Großunternehmen im Jahr 2001? Um diese Frage zu beantworten, wurde den Personalverantwortlichen ein umfassender Katalog tradierter sowie neuer Lernformen vorgelegt und zunächst gefragt, welche dieser Formen im Unternehmen eingesetzt werden.



Als dominante Form der betrieblichen Weiterbildung fungieren nach wie vor interne Gruppenseminare: Nahezu jeder Befragte (96 Prozent) nennt diese Form der Weiterbildung. Dazu kommen extern durchgeführte Gruppenseminare mit 83 Prozent.

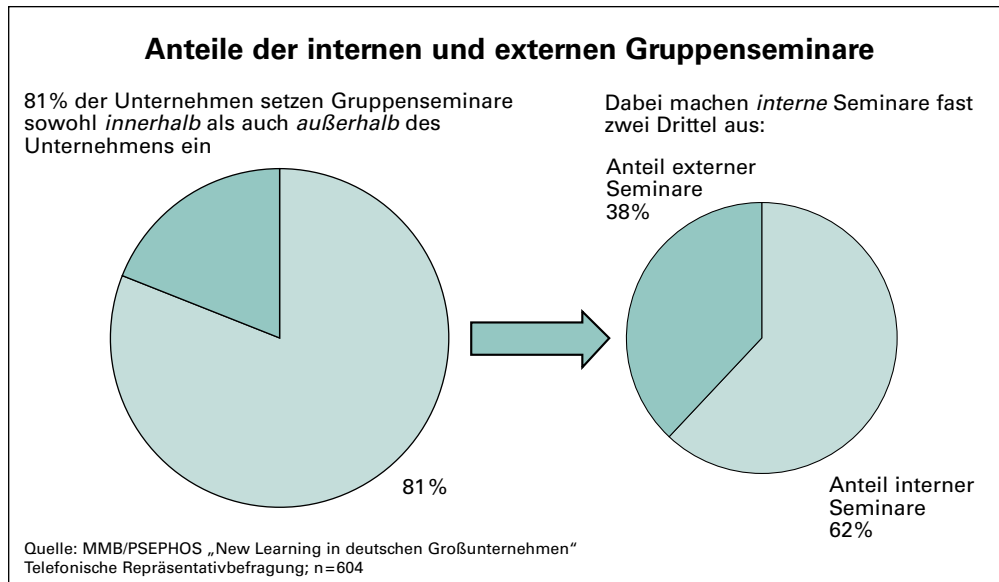
Als weitere Qualifizierungsformen werden hervorgehoben: individuelle Weiterbildung (intern oder extern durchgeführt), Informationsveranstaltungen sowie Dokumentationen und Handbücher für das selbst organisierte Lernen.

Zusammengenommen beschreiben diese Qualifizierungsformen ein Repertoire an Möglichkeiten, Wissen und Kompetenzen herauszubilden, wie sie aus Schule, Universität und anderen Bildungseinrichtungen bekannt sind. Da diese Formen des Kompetenzerwerbs auch Hinweise auf die Lernkultur eines Unternehmens geben, ist ein Blick auf die Randbereiche von besonderem Interesse. Medien- und Kommunikationstechnologien werden wie folgt eingesetzt: Video in jedem vierten Unternehmen (25 Prozent; Business TV lediglich 4 Prozent), eLearning Lernen in mehr als einem Drittel (CBT/WBT: 39 Prozent), schließlich in etwa jedem zehnten Großunternehmen eLearning-Plattformen (11 Prozent) oder Knowledge Management-Systeme (10 Prozent).

Da zumindest Lernprogramme und Video in knapp einem Drittel der Unternehmen zum Einsatz kommen, ist davon auszugehen, dass die tradierten Lernformen immer mehr aufgebrochen werden. Im zweiten Teil der Studie wird diese Fragestellung ausführlich aufgegriffen: Gibt es einen durchgreifenden Trend zu einem „neuen mediengestützten Lernen“ – oder handelt es sich mehrheitlich um einzelne Projekte und Ergänzungen des etablierten Lernkanons?

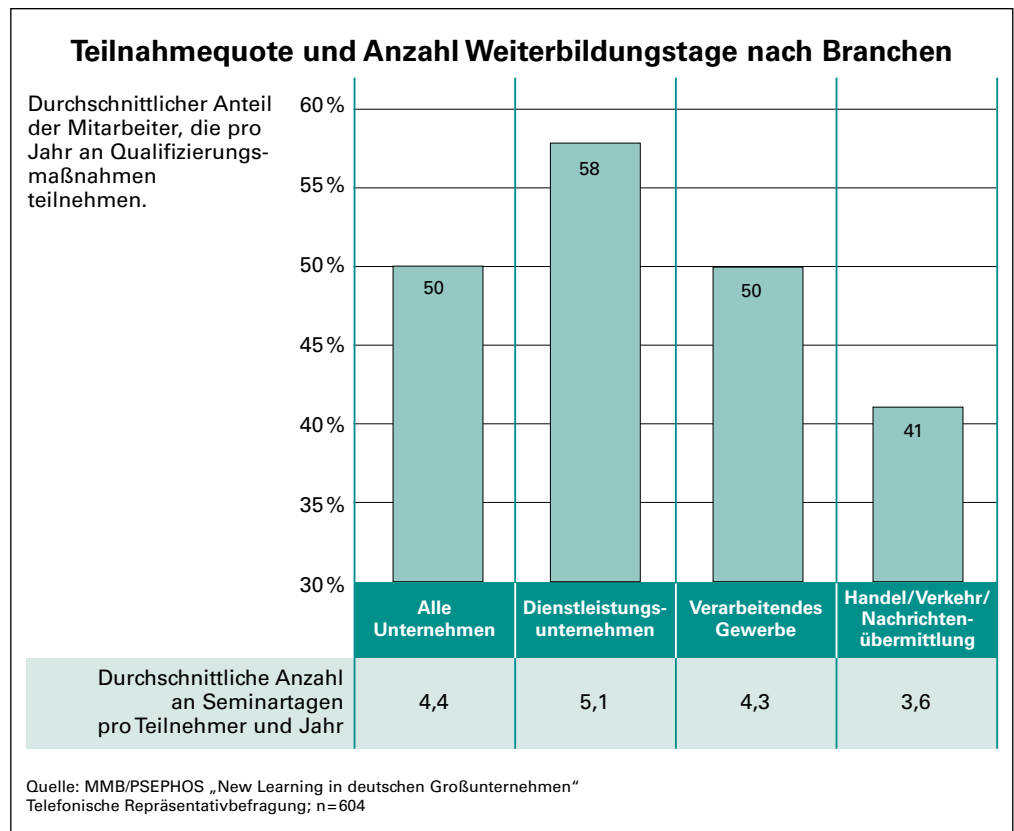
Die Durchführung der Seminare im Unternehmen stellt die HR- und Bildungsverantwortlichen sozusagen vor eine „Make or Buy“-Entscheidung: Nimmt man die Leistungen eines externen Anbieters in Anspruch oder bietet man das Seminar selbst an? Überwiegend fällt diese

Entscheidung zugunsten von Inhouse-Seminaren. Etwas mehr als 60 Prozent der Gruppenseminare finden intern statt, rund 38 Prozent werden extern durchgeführt und beanspruchen ungefähr die Hälfte des Gesamtbudgets.



2.5 TEILNAHME DER MITARBEITER AN QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN

Die Lernkultur eines Unternehmens kann u. a. daran bemessen werden, wie viele Mitarbeiter in welchem Umfang in Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung einbezogen werden. Es überrascht nicht, dass die Teilnehmerquote in den befragten Unternehmen extrem unterschiedlich ausfällt. Hinter einem statistischen Mittelwert von 50,4 Prozent (d. h. durchschnittlich nimmt jeder zweite Mitarbeiter pro Jahr an einer Bildungsmaßnahme teil) verbergen sich unterschiedliche Qualifizierungs- oder, weiter gefasst, Personalentwicklungsstrategien in deutschen Großunternehmen. In einem Fünftel der Firmen (21 Prozent) nehmen weniger als 30 Prozent der Belegschaft pro Jahr an Weiterbildungsmaßnahmen teil, auf der anderen Seite steht ein knappes Fünftel (18 Prozent) besonders bildungsaktiver Großunternehmen, in denen 80 bis 100 Prozent der Beschäftigten jährlich in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden.



Eine besonders hohe Quote weisen die Dienstleistungsunternehmen (58 Prozent) und hier v. a. das Kredit- und Versicherungsgewerbe (65 Prozent) auf, wo im Durchschnitt knapp zwei Drittel der Beschäftigten pro Jahr an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Unternehmen aus Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen bilden gewissermaßen einen Gegenpol: Hier wird der Anteil der Weiterbildungsteilnehmer mit 41 Prozent beziffert.

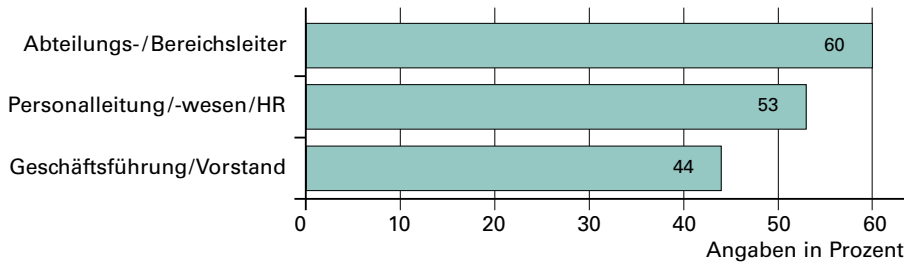
Ebenso zeigen sich beim zeitlichen Umfang der Weiterbildung deutliche Polarisierungen, die auf unterschiedliche Lernkulturen der einzelnen Branchen schließen lassen. Durchschnittlich investieren deutsche Großunternehmen pro teilnehmendem Mitarbeiter 4,4 Seminartage. Auf die gesamte Belegschaft umgerechnet sind das ca. 2,2 Tage pro Beschäftigten. Die meisten Seminartage fallen im Dienstleistungsgewerbe an (Durchschnitt 5,1 Tage), der Bereich Handel und Verkehr kommt auf das kleinste Zeitbudget (3,6 Tage).

2.6 ORGANISATION DER WEITERBILDUNG: ZUSTÄNDIGKEITEN UND ENTSCHEIDUNGSEBENEN

Die entscheidenden Akteure bei der Planung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildung sitzen nicht mehrheitlich in der Stabsabteilung eines Großunternehmens, sondern an der Spitze einer Abteilung oder eines Bereichs. Insgesamt betrachtet sind in 60 Prozent der Unternehmen Abteilungs- oder Bereichsleiter für die Durchführung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen verantwortlich, gefolgt von der zentralen Personalleitung bzw. HR-Abteilung (53 Prozent) sowie der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand (44 Prozent). Aber selbst in Konzernen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern ist die Geschäftsführung noch mit 39 Prozent in Entscheidungen zur Qualifizierung involviert (zum Vergleich: bei Unternehmen mit 1.000 bis 2.000 Beschäftigten mit 49 Prozent).

Zuständigkeiten für die betriebliche Weiterbildung

Für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ist im Unternehmen zuständig:
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Telefonische Repräsentativbefragung; n=604

Der relativ große Anteil an Mehrfachnennungen verweist zugleich auf die verbreitete Praxis, Zentrale (Personalentwicklung, HR, Geschäftsleitung) und Abteilung in vielen Fragen zu Bildungsmaßnahmen gemeinsam einzubeziehen. Ein differenziertes Bild der Weiterbildungsorganisation ergibt sich, wenn man bei dieser Frage auch die Themenfelder der betrieblichen Weiterbildung in den Blick nimmt. Für welche Themen ist primär die Zentrale zuständig, für welche primär eine Abteilung oder ein Bereich?

Welche Qualifizierungsmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen primär zentral (von HR-Abteilung/Personalentwicklung) und primär dezentral (von Fachabteilungen) organisiert?

Durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen sind...	Angaben in Prozent		
	primär zentral	primär dezentral	keine Angaben
IT-Standardanwendungen	74	23	4
IT-Geschäftsprozesse	48	48	4
Gewerblich-technische Fachkompetenzen	35	52	13
Kaufmännische Fachkompetenzen	64	31	5
Softskills (soziale Kompetenzen)	85	8	7
Softskills (personale Kompetenzen)	84	9	7
Fremdsprachen	75	14	12
Recht	57	33	10
Produktschulungen	35	59	6
Qualitätssicherung	32	54	14

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

Bei sechs von insgesamt zehn vorgelegten Weiterbildungsthemen werden Entscheidungen über Qualifizierungsmaßnahmen überwiegend zentral getroffen. Das sind die Themen (personale und soziale) Softskills, Fremdsprachen, IT-Standardanwendungen, kaufmännische Fachkompetenzen sowie Recht (in dieser Rangfolge). Bei drei Bildungsthemen – Produktschulungen, Qualitätssicherung sowie gewerblich-technische Fachkompetenzen – wird überwiegend dezentral entschieden. Das Ergebnis kann im Vergleich mit den bisherigen Ergebnissen nicht überraschen: über die Entwicklung fachlicher Kompetenzen der Mitarbeiter entscheiden in stärkerem Maße die Fachabteilungen oder Geschäftsbereiche, bei fachübergreifenden Kompetenzen liegt die Zuständigkeit bei den Zentralbereichen.

Lediglich die Planung von Bildungsmaßnahmen zum Thema IT-Geschäftsprozesse ist (noch) nicht eindeutig organisatorisch verankert; dieses Thema ordnen die befragten Personalverantwortlichen zu gleichen Teilen der Zentrale und den Fachabteilungen zu. Angesichts des Investitionsvolumens dieser Projekte ist dies allerdings leicht erklärbar.

2.7 DAS BUDGET FÜR DIE BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG UND SEINE AUFTEILUNG

Auf die Frage nach dem Gesamtbudget, das für die betriebliche Aus- und Weiterbildung aufgewendet wird, macht nur knapp die Hälfte der Personalverantwortlichen eine konkrete Angabe. Das kann einerseits darin begründet sein, dass Unternehmen sich bei Angaben zum Budget generell zurückhalten. Andererseits ist auch zu vermuten, dass einem Teil der Personalverantwortlichen nicht eine komplette Zusammenfassung der Qualifizierungsausgaben vorliegt. So muss z. B. auch offen bleiben, inwieweit die fixen Kosten für die Personalentwicklung bzw. Aus- und Weiterbildung direkt oder ob diese per Overhead-Verteilung berücksichtigt werden.

Rechnet man die genannten Summen auf die Zahl der Mitarbeiter um, dann ergibt sich das folgende Bild: Insgesamt investieren die befragten Großunternehmen in etwa durchschnittlich 1.500 bis 3.000 DM in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter pro Kopf und Jahr. Bezogen auf die Teilnahmequote von ca. 50 Prozent ergibt dies im Durchschnitt 3.000 bis 6.000 DM pro Teilnehmer p. a. Nahezu die Hälfte der Kosten (48 Prozent) entfallen davon auf die interne Weiterbildung.

Einen dritten, wichtigen Aspekt markiert die Budgetverteilung auf die oben bereits angeführten Kostenbereiche: Ein Drittel des Budgets (34 Prozent) wird in die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen investiert; den zweiten größeren Kostenblock bilden die externen Leistungen (23 Prozent).

Wie verteilt sich Ihr gesamtes Weiterbildungsbudget auf die einzelnen Kostenbereiche? Bitte geben Sie jeweils den ungefähren Prozentanteil an (Schätzung genügt).

Als Kostenbereiche sind definiert	Durchschnittswert (Angaben in Prozent)
Planung	9
Entwicklung	13
Organisation	10
Durchführung	34
Infrastruktur	11
Externe Leistungen	23

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

Der Rest, mehr als 40 Prozent des gesamten Weiterbildungsbudgets eines Unternehmens, wird für die Entwicklung von (neuen) Bildungsmaßnahmen (13 Prozent), die Infrastruktur (11 Prozent) sowie Organisation (10 Prozent) und Planung (9 Prozent) aufgewendet. Um die Voraussetzungen für die Bildungsarbeit zu schaffen, werden somit 43 Prozent des Budgets eingesetzt. Pro Mitarbeiter stehen also nur ca. 855 bis 1.710 DM für die Teilnahme an Bildungsveranstaltungen zur Verfügung.

2.8 KONZEPTE FÜR DAS BILDUNGS-CONTROLLING

Welche Faktoren beeinflussen die Wahl einer betrieblichen Qualifizierungsstrategie? Wie eingangs erwähnt, steht für die Personalverantwortlichen die „schnelle Entwicklung von Fachskills“ an erster Stelle, gefolgt von der Absicht, Mitarbeiter durch Qualifizierung stärker binden zu wollen, und der Anforderung, dem „schnellen Wechsel der Produktinformationen“ Rechnung tragen zu müssen. Diese Zielsetzungen können eindeutig auf die großen Herausforderungen bezogen werden, denen die Unternehmen durch die beschleunigte Markt- und Technologieentwicklung ausgesetzt sind. Im Vordergrund stehen die fachlichen Zielsetzungen,

die man unter den Begriff „Return of Knowledge“ subsumieren kann. Fragen der eigenen Leistungs- und Kostenverantwortung, wenn die Qualifizierungsbereiche etwa als Profit Center operieren, werden demgegenüber geringe Bedeutung beigemessen.

Welche Themen sind für Ihr Bildungs-Controlling derzeit von besonderer Bedeutung? Bitte gewichten Sie die Bedeutung nach dem Schulnotensystem (1 = sehr wichtig; 6 = vollkommen unwichtig; die Werte dazwischen dienen der Abstufung)

Thema mit Bedeutung für Bildungs-Controlling	Durchschnittswert
Qualifizierungsprofile der Mitarbeiter	1,8
Lernerfolgskontrolle	2,1
Übergreifende Qualifizierungsmaßnahmen	2,4
Informations- und Wissensmanagement	2,4
Kostenkontrolle Qualifizierung insgesamt	2,5
Integrierte Trainingskonzepte; Seminar und eLearning	2,8
Tools, Infrastruktur	2,9

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

Diese Orientierung spiegelt sich auch in der derzeitigen Ausrichtung des Bildungs-Controlling. Danach befragt, zeigen sich die Personalverantwortlichen vor allem an Fragen interessiert, die unmittelbar mit der Qualität von Weiterbildung und den Anforderungen an die Mitarbeiter zusammenhängen: Dem Thema „Qualifizierungsprofile der Mitarbeiter“ kommt danach die größte Bedeutung zu (1,8), gefolgt vom Thema „Lernerfolgskontrolle“ (2,1).

Strategische Fragen wie die nach einer umfassenden Kostenkontrolle für das gesamte Weiterbildungsgeschäft (2,5) oder, im Zusammenhang dieser Studie von besonderem Interesse, nach integrierten Trainingskonzepten für klassische Seminare und eLearning (2,8) stellen nachgeordnete Themen dar.

Weniger als die Hälfte der Unternehmen (43 Prozent) setzt IT-Systeme für das Management der betrieblichen Weiterbildung ein. In den meisten Fällen werden hierbei Systeme für die Seminarverwaltung (84 Prozent) sowie die Anmeldung der Teilnehmer (70 Prozent) genutzt. Von der Möglichkeit, Potenzial- und Bedarfsanalysen mit Hilfe wissensbasierter IT-Systeme durchzuführen, wird lediglich von 40 Prozent der Nutzer, das sind 17 Prozent aller Großunternehmen, Gebrauch gemacht.

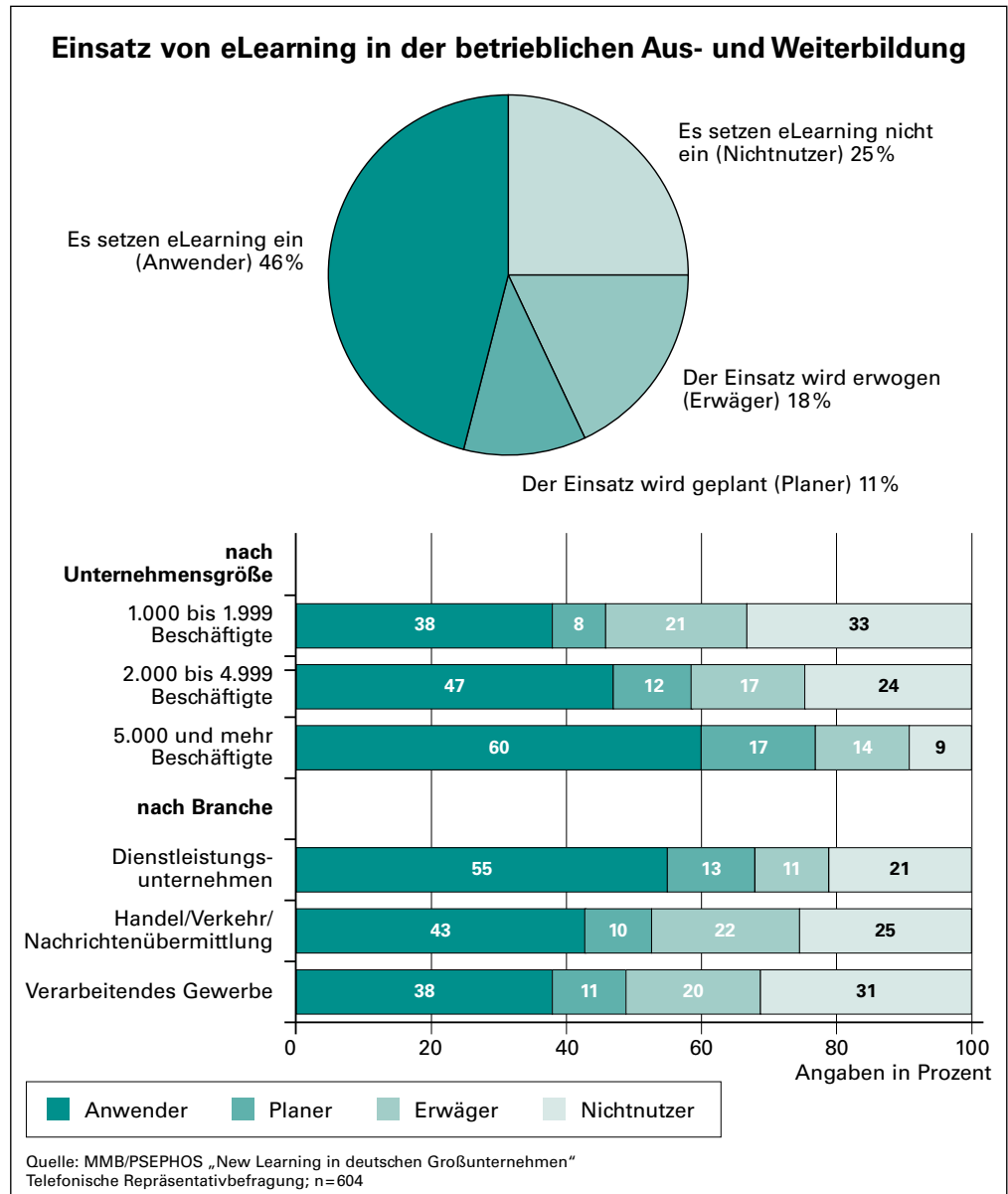
3 eLEARNING IN DEUTSCHEN GROSSUNTERNEHMEN

In welchem Verhältnis steht die Unterstützung der betrieblichen Weiterbildung durch Lernprogramme und -systeme zu den Qualifizierungsstrategien und Bildungsmaßnahmen der großen Unternehmen? Um dieser Frage nachzugehen, wird zunächst auf zentrale Eckdaten und Rahmenfaktoren eingegangen. Dazu zählen in erster Linie faktischer und geplanter Umfang der eLearning-Anwendungen innerhalb der Unternehmen, Anlässe und Motive für die Einführung, der Grad der Ausschöpfung von technischen und konzeptionellen Möglichkeiten sowie die angestrebte und tatsächliche Nutzung in den Unternehmen.

3.1 eLEARNING FÜR GROSSUNTERNEHMEN: EINSATZ UND PLANUNG

Zunächst zum Anteil der Unternehmen, die Mitte des Jahres 2001 eLearning in der betrieblichen Weiterbildung einsetzen. Ist die Mehrheit der deutschen Großunternehmen „drin“ – oder gibt es noch erheblichen Nachholbedarf? Die Antwort auf diese Frage fällt, auch im

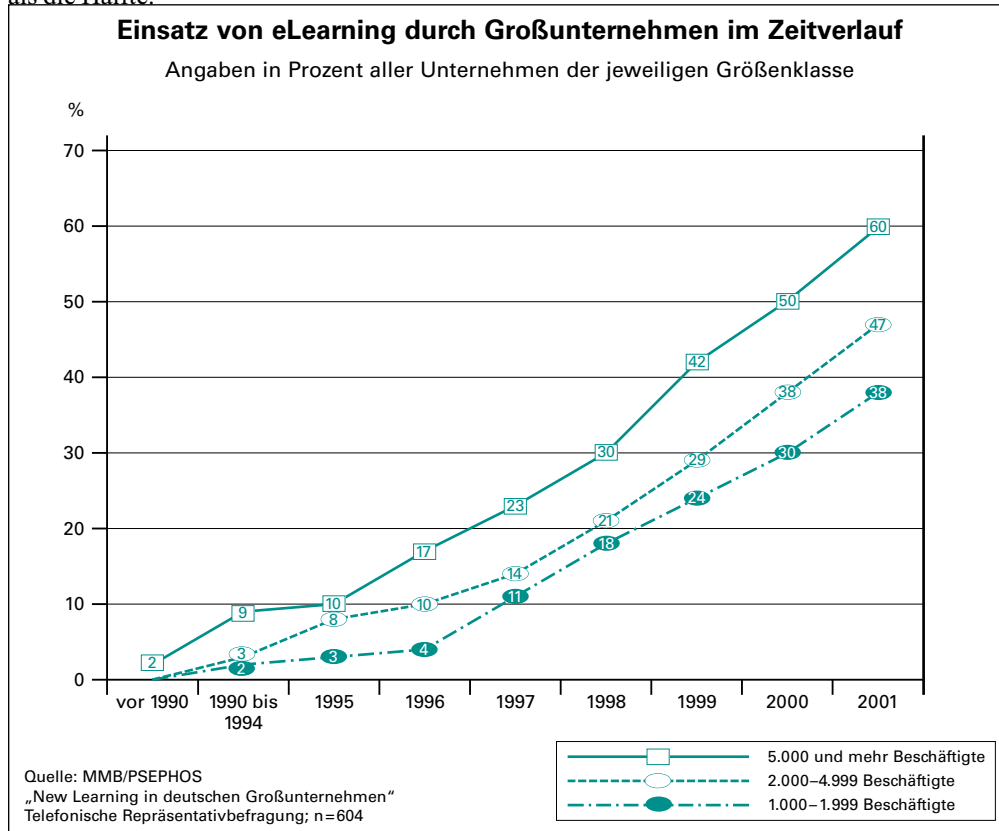
Vergleich zu anderen Studien, die in der Regel aber auf einer wesentlich kleineren Datenbasis oder anderen Definitionen aufbauen, ernüchternd aus. Insgesamt beträgt der Anteil der eLearning-Nutzer unter den Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten lediglich 46 Prozent. Weitere 11 Prozent planen den Einsatz für die nächste Zeit, 18 Prozent tragen sich mit dem Gedanken, ohne bereits konkrete Entscheidungen getroffen zu haben.



Diese 29 Prozent der deutschen Großunternehmen, die den Einstieg in das eLearning Lernen mehr oder weniger konkret planen, stellen zugleich eine wichtige Bezugsgröße für kurz- und mittelfristige Marktprognosen dar. Zugleich ist jedoch zu beachten, dass immerhin ein Viertel der deutschen Großunternehmen (25 Prozent) auf absehbare Zeit nicht vorhat, eLearning in der betrieblichen Bildung einzusetzen.

Den größten Anteil an eLearning-Unternehmen weist der Dienstleistungsbereich (55 Prozent) auf, darunter vor allem das Kredit- und Versicherungsgewerbe. Hier zählen bereits mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der Großunternehmen zu den Anwendern. Unternehmen aus Handel, Verkehr und Nachrichtenübermittlung sind mit lediglich einem guten Drittel (38 Prozent) dabei. Dem steht hier ein weiteres knappes Drittel (31 Prozent) gegenüber, das sich in absehbarer Zeit mit diesem Thema nicht befassen wird.

Neben der Branchenzugehörigkeit spielt die Größe eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. In der Gruppe mit 1.000 bis 2000 Beschäftigten zählen 38 Prozent zu den Anwendern, in der mittleren Gruppe mit 2.000 bis 5.000 Beschäftigten sind es 47 Prozent, und in der größten Gruppe mit 5.000 und mehr Beschäftigten sind es mit 60 Prozent bereits deutlich mehr als die Hälfte.

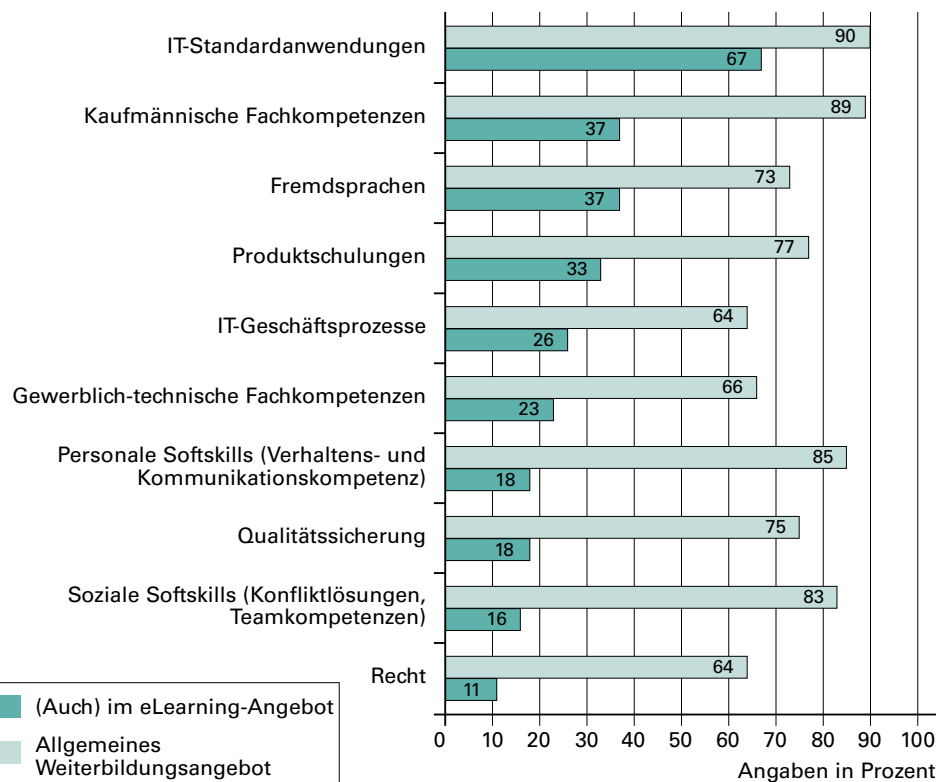


Mit diesem Sachverhalt korrespondiert auch der Zeitpunkt, zu dem Unternehmen eLearning Lernen eingeführt haben: Neun Prozent der Betriebe mit mehr als 5.000 Beschäftigten starteten ihre eLearning-Projekte bereits vor 1995. In der jüngsten Vergangenheit haben allerdings die Unternehmen mit 2.000 bis 5.000 Beschäftigten mit größerer Dynamik den Rückstand aufgeholt. Zwischen 1997 und 1998 kann so etwas wie ein „Durchbruch“ des eLearning verzeichnet werden: in diesem Zeitraum entschlossen sich 27 Prozent der Befragten, also mehr als ein Viertel der heute anwendenden Unternehmen, eLearning einzuführen.

3.2 THEMEN UND ANLÄSSE DES COMPUTERGESTÜTZTEN LERNENS

Vielfach findet eLearning über Pilotprojekte Eingang in die betriebliche Weiterbildung. Welche Themen stehen hierbei im Mittelpunkt? Ein deutliches Schwergewicht wird dem Thema IT-Standardanwendungen zugewiesen, das sowohl in der betrieblichen Weiterbildung allgemein (90 Prozent) als auch bei den eLearning-Anwendungen (67 Prozent) am häufigsten genannt wird. Ganz offensichtlich spielt hier die Übereinstimmung von Lerninhalt und Lernform eine entscheidende Rolle.

Weiterbildungsthemen im eLearning Angebot – im Vergleich zu den Themen der allgemeinen betrieblichen Weiterbildung



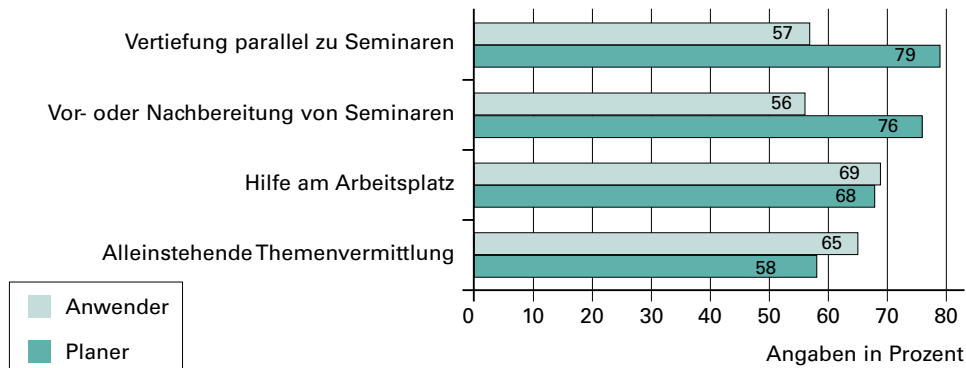
Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Telefonische Repräsentativbefragung; n=604

Die auf den Plätzen 2 bis 4 folgenden Themen „Fremdsprachen“ (37 Prozent), „Kaufmännische Fachkompetenzen“ (36 Prozent) und „Produktschulungen“ (33 Prozent) sind zwar unter den generellen Weiterbildungsthemen auch weit verbreitet, sie rangieren aber dort von ihrer Bedeutung her nur im Mittelfeld. Die „Hitliste der eLearning-Themen“ spiegelt somit nicht die Bedeutung von Weiterbildungsthemen wider, vielmehr stellt sie unter Beweis, dass eLearning-Angebote bislang eher wissensbasierten Themenbereichen vorbehalten sind. Korrespondierend mit dem Nutzungsgrad werden im übrigen Themenbereiche für eLearning insgesamt wesentlich seltener genannt als bei der Frage nach der gesamten Aus- und Weiterbildung.

In welchem Verhältnis stehen aber „konventionelle“ Lernformen und eLearning? Gerade in den vergangenen Jahren wurden die Vorzüge des so genannten „Blended Learning“, also der Ergänzung von Präsenzschiung um virtuelles Lernen, herausgestellt, um die Vorteile beider Methoden optimal nutzen zu können. Wie es scheint, profitieren die Unternehmen, die den eLearning-Einsatz planen, hierbei von den Erfahrungen der „Pioniere“: Während die „Anwender“ die Hilfe am Arbeitsplatz, also die Unterstützung des selbstorganisierten Lernens sowie die Nutzung für „alleinstehende Themenvermittlung“ als häufigste Einsatzform für eLearning nennen, spielen integrierte Konzepte, bei denen eLearning „zur Vertiefung parallel zu Seminaren“ oder „zur Vor- und Nachbereitung von Weiterbildungsseminaren“ eingesetzt wird, bei den „Planern“ eine wichtigere Rolle. Der scheinbare Widerspruch, dass eLearning insgesamt sowohl alleinstehend als auch im Seminar- und Arbeitsplatzkontext herangezogen wird, wird bei der Betrachtung der Erfahrungen mit eLearning-Projekten noch einmal aufgegriffen.

Einsatzformen des eLearning

eLearning wird eingesetzt/soll eingesetzt werden zur bzw. für ...



Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Telefonische Repräsentativbefragung; n=604

Welche Anlässe oder Motive haben eine besondere Rolle gespielt, als Ihr Unternehmen sich für den Einsatz von eLearning entschieden hat?

Anlass/Motiv	Durchschnittswert Angaben in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)
Strategische Entscheidung der Leitungsebene	24
Globalisierung	22
Unternehmenszusammenschluss/-schlüsse	8
Einführung neuer Software	43
Interne Reorganisation	10
Einführung von eBusiness Applikationen	17
Schnelles update für Fach-Knowhow	60
Schnelles update für Produkt-/Markt-Knowhow	26
Training als Massengeschäft	38
Sonstiges	29
Keine Angabe	1

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

Die Intention, eLearning einzuführen, kann wiederum mit der Themenauswahl verknüpft werden: schnelles Update für fachliches Know-how (60 Prozent) sowie Einführung neuer Software (43 Prozent) sind die stärksten Motive, was häufig auch der Anforderung „Training als Massengeschäft“ entspricht.

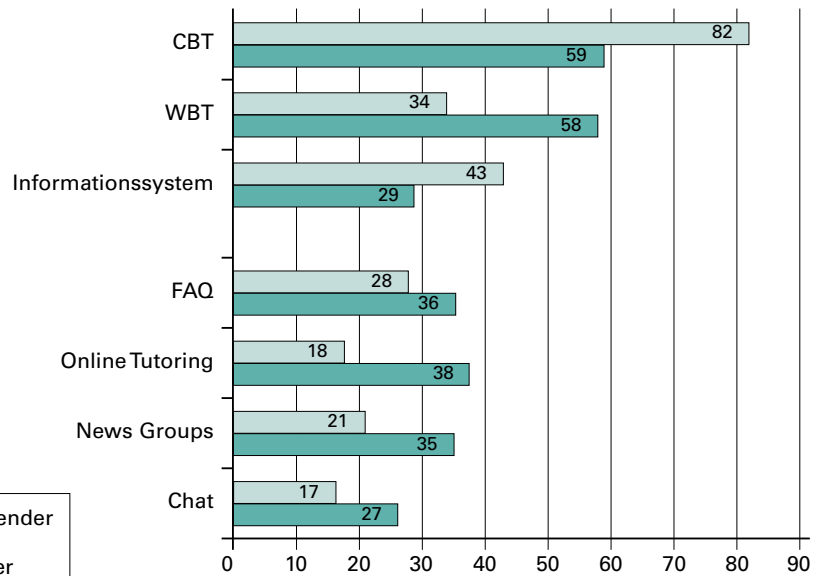
Strategische Aspekte spielen dagegen nur eine nachgeordnete Rolle, ebenso wird eLearning bei Fragen der Reorganisation von Unternehmen, der Globalisierung, Unternehmenszusammenschlüssen oder Prozessinnovationen kaum berücksichtigt.

3.3 EINSATZ VON LERNMEDIEN UND -TECHNOLOGIEN

Der Einsatz von eLearning erfolgt auch in Großunternehmen überwiegend in Form von Computer-based Training (CBT), bei dem das Rechnernetz eines Unternehmens im Wesentlichen eine Bereitstellungs- und Verteilungsfunktion erfüllt. Ebenso können die Trainingsprogramme auf einer CD-ROM (früher: Disketten) bereitgestellt werden. 82 Prozent der Unternehmen, die angeben, eLearning zu nutzen, setzen CBT ein.

Einsatz von Medien und Gruppenfunktionen des eLearning

Es kommen zum Einsatz bzw. Einsatz ist geplant:



Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Telefonische Repräsentativbefragung; n=604

Angaben in Prozent

Inter- oder Intranet-gestütztes Lernen (WBT) wird lediglich von einem Drittel (34 Prozent) der eLearning-Anwender genannt. Anders sieht es bei den Firmen aus, die den eLearning-Einsatz zum Befragungszeitpunkt erst planen. Bei dieser „zweiten Generation“ kann davon ausgegangen werden, dass das Verhältnis CBT zu WBT in etwa ausgewogen sein wird (59 Prozent zu 58 Prozent).

Unterstützende kommunikative Funktionen, die viele eLearning-Systeme bereitstellen, werden in jedem zweiten Großunternehmen (51 Prozent) allerdings nicht angewandt. Auch die „zweite Generation“ steht Gruppenfunktionen wie Chat, News Groups oder Online Tutoring zum Teil reserviert gegenüber (45 Prozent „nicht geplant“). Am häufigsten werden FAQ (Frequently Asked Questions) von eLearning-Anwendern genutzt (28 Prozent). Echte Kommunikationsfunktionen wie Chat (17 Prozent) oder Online Tutoring (18 Prozent) kommen eher selten zum Einsatz. Auch hier spielt die Größe eines Konzerns eine wichtige Rolle. In der Gruppe „5.000 plus“ nutzt oder plant bereits ein Drittel der Unternehmen diese weitergehenden Funktionen von eLearning-Systemen.

Während viele Unternehmen eLearning derzeit im Wesentlichen auf den Einsatz von Lernmedien beziehen, können 42 Prozent ihre „Inhalte“ in übergreifende Systeme integrieren, die weitgehende Lern- und Kommunikationsmöglichkeiten, Buchungs- und Abrechnungsfunktionen und anderes mehr anbieten. In der Regel handelt es sich dabei um eine Lernplattform (59 Prozent der Anwender), 22 Prozent nennen auch Knowledge Management-Systeme; 20 Prozent Learning Management-Systeme und 18 Prozent Content Management-Systeme.

Um welches System handelt es sich hierbei bzw. wird es sich hierbei voraussichtlich handeln?

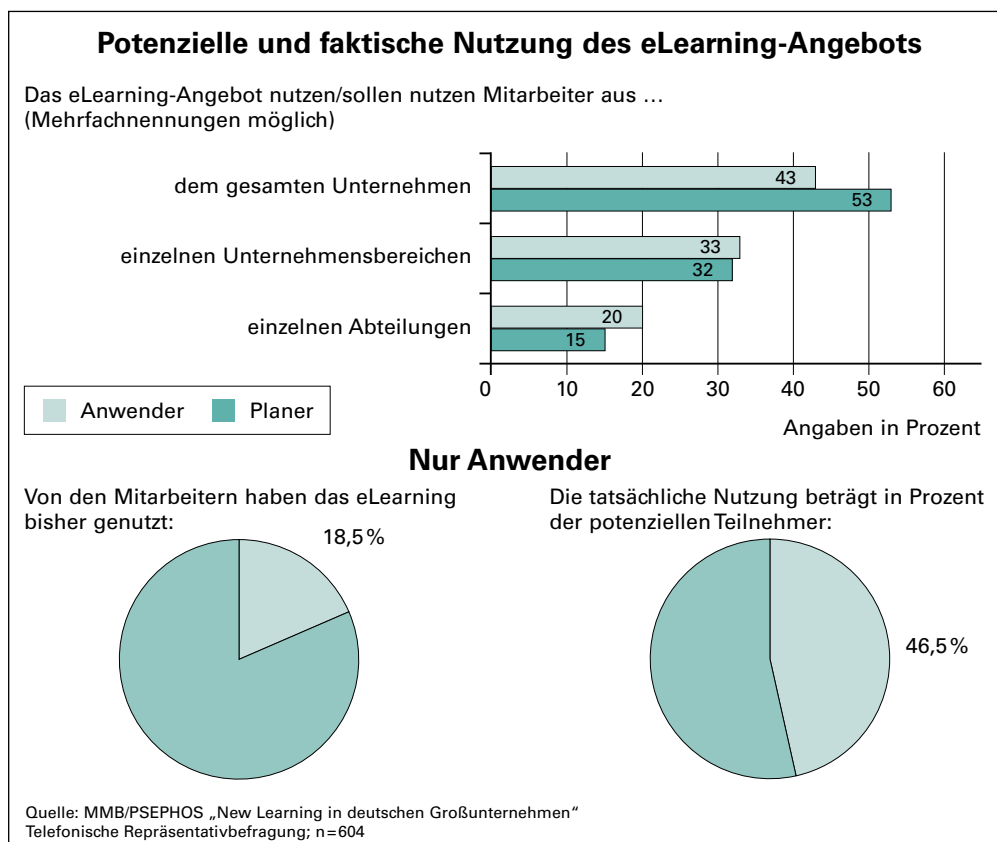
Eingesetztes eLearning-System	Angaben in Prozent	
	Anwender	Planer/Erwäger
Content Management-System	18	6
Learning Management-System	20	7
Lernplattform	59	15
Knowledge Management-System	22	5
Nein, kann ich derzeit noch nicht nennen; keine Angabe	10	71

Nur Befragte, bei denen die genannten Komponenten im Unternehmen in ein eLearning-System integriert sind bzw. werden sollen

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Telefonische Repräsentativbefragung; n=604

3.4 NUTZUNG UND KOSTENANTEIL VON eLEARNING

Mehrheitlich steht das eLearning-Angebot für Mitarbeiter aus einzelnen Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen zur Verfügung, ein unternehmensweiter Zugang ist (noch) nicht die Regel. Das gilt vor allem für die Unternehmen, in denen eLearning bereits eingesetzt wird (43 Prozent). Nach den derzeitigen Planungen wird dieser Anteil allerdings auf über 50 Prozent anwachsen.



Betrachtet man nun den Anteil der Mitarbeiter, die bereits das eLearning-Angebot nutzen können, so wird der bislang festgestellte Befund, der gegenüber den optimistischen Marktprognosen der vergangenen Jahre eher Skepsis aufkommen lässt, noch verstärkt: lediglich für 18,5 Prozent der Mitarbeiter werden eLearning-Möglichkeiten angeboten. Der Umkehrschluss macht deutlich, dass derzeit mehr als 80 Prozent der Beschäftigten in deutschen Großunternehmen ohne eLearning qualifiziert werden.

Der Nutzungsumfang unterscheidet sich vor allem hinsichtlich der Branche, weniger in Bezug auf die Betriebsgröße: Bei Dienstleistungsunternehmen ist der durchschnittliche Anteil an eLearning-Nutzern mit 25,5 Prozent deutlich höher als in der Branchengruppe Handel, Verkehr, Nachrichtenübermittlung (15,7 Prozent) und im verarbeitenden Gewerbe (13,7 Prozent).

Bestätigt wird diese „Ernüchterung“, fragt man die Unternehmen nach dem „tatsächlichen Grad der Nutzung“ durch die Mitarbeiter. Das Ergebnis ist ebenso ehrlich wie erstaunlich. Durchschnittlich machen weniger als die Hälfte der Adressaten vom eLearning-Angebot Gebrauch: 46,5 Prozent sind es insgesamt; im verarbeitenden Gewerbe etwas weniger (45 Prozent), im Handel etwas mehr (49 Prozent).

Auf diesen geringen Stellenwert des eLearning innerhalb der Weiterbildungskonzepte von Unternehmen verweisen nicht zuletzt die Angaben der befragten Personalverantwortlichen zum Budgetanteil, der für eLearning Lernen eingeplant wird. Durchschnittlich entfällt knapp ein Achtel der Weiterbildungskosten (12,2 Prozent) auf den eLearning-Einsatz. Während zwischen den Branchen keine nennenswerten Unterschiede festzustellen sind, scheint die Unternehmensgröße eine gewisse Rolle zu spielen: In Konzernen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern liegt der durchschnittliche Anteil lediglich bei 9,4 Prozent – hier scheint sich das Rationalisierungspotenzial der neuen Lerntechnologien stärker auszuwirken als in den anderen Größengruppen.

4 PROZESSE UND ERFAHRUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG VON eLEARNING IN GROSSUNTERNEHMEN

Um ein abschließendes Bild über „Chancen und Wirklichkeit“ von eLearning-Projekten zu gewinnen, haben wir untersucht, wie der Einführungsprozess erfolgt und welche Ergebnisse und Erfahrungen im Einzelnen damit gemacht wurden.

4.1 PROJEKT BETEILIGTE UND IHRE FUNKTIONEN

eLearning-Projekte in einem Großunternehmen setzen in der Regel das Zusammenwirken mehrerer Abteilungen bei der Planung und Implementierung voraus. In den meisten Fällen wird hierzu eine kleine, maximal fünf Personen umfassende Projektgruppe gebildet. Größere Gruppen mit mehr als zehn Beteiligten finden sich lediglich in zehn Prozent der Unternehmen.

Unter den beteiligten Akteuren kristallisiert sich keine ausgeprägte Rollenverteilung heraus. In der Befragung wurden die drei Rollen „Anstoß“, „Projektbeteiligung“ und „Entscheidung“ unterschieden. Den Anstoß zu einem eLearning-Projekt gibt danach in den meisten Fällen die HR-Abteilung. Sie wird von 86 Prozent der Personalverantwortlichen als Akteur genannt. Gleiches gilt für die Projektbeteiligung (87 Prozent). Weitere häufig genannte Projektbeteiligte sind der Bereich IT-Systemverwaltung (65 Prozent) sowie einzelne Fachabteilungen (53 Prozent). In etwa einem Drittel der befragten Unternehmen sind auch externe Berater oder Dienstleister in der Projektgruppe vertreten (32 Prozent).

An der Entscheidung für die Durchführung des jeweiligen eLearning-Projekts waren HR (75 Prozent) und Geschäftsleitung (72 Prozent) maßgeblich beteiligt. In etwa jedem dritten Großunternehmen ist auch die IT-Abteilung (31 Prozent) in die Entscheidung über ein eLearning-Projekt einbezogen.

Wer ist (wird voraussichtlich) in Ihrem Unternehmen in eLearning Projekte maßgeblich einbezogen (sein)? Bitte unterscheiden Sie jeweils nach den Handlungsfeldern „Projektanstoß“, „Projektbeteiligung“ und „Entscheidung“.

Beteiligte am eLearning Projekt	Angaben in Prozent		
	Projektanstoß	Beteiligung	Entscheidung
Geschäftsleitung	25	25	72
Human Resources/Aus- und Weiterbildung	86	87	75
Andere Fachabteilung	20	53	19
Marketing/Vertrieb	9	17	8
IT-Systemverwaltung	25	65	31
Keine Angabe	3	4	3

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

Das Budget für eLearning-Projekte stellt überwiegend die HR-Abteilung bereit. Das gilt vor allem für das Lernmanagement-System (54 Prozent) sowie – noch deutlicher – für die Lernmedien (68 Prozent). Keine genauen Angaben konnten zur Finanzierung des „Lernnetzes“ gemacht werden. Insgesamt darf festgehalten werden, dass eLearning-Projekte häufig im Zusammenspiel mehrerer Unternehmensbereiche gesteuert und verantwortet werden.

4.2 UNTERSTÜTZUNG VON AUSSEN: EXTERNE DIENSTLEISTER UND ÜBERBETRIEBLICHE KOOPERATION

Externe Dienstleister spielen bei der Realisierung von eLearning-Lösungen eine wichtige Rolle. Zwei Drittel der Anwender geben an, auf die Leistungen externer Spezialisten zurückgegriffen zu haben; bei den Planern sind es sogar drei Viertel. In einem Teil der Unternehmen sind Berater oder Dienstleister in der Projektgruppe vertreten.

Unterstützungsbedarf besteht in erster Linie bei der Entwicklung, der Konzeption sowie der Planung von eLearning-Lösungen. In Firmen, die sich noch in der Planungsphase befinden, wird der Unterstützung bei der Implementierung ebenfalls eine hohe Bedeutung beigemessen. Bedarfsanalyse, Roll-out sowie die mit dem eLearning-Einsatz verbundenen Aspekte des Change Management zählen dagegen nicht zu den Aufgaben externer Dienstleister. Insofern darf konstatiert werden, dass weniger das Angebot von Full-Service-Anbietern als vielmehr fachliche Einzelunterstützung nachgefragt wird.

Um zusätzliche Unterstützung von außen zu erhalten, bietet sich eine betriebsübergreifende Kooperation mit anderen Unternehmen, Verbänden oder weiteren Akteuren im Bildungsmarkt an. In zahlreichen Branchen, etwa im Versicherungswesen oder in der Automobilindustrie, kooperieren große Unternehmen z. T. bereits seit einer Reihe von Jahren bei der Entwicklung und dem Einsatz von mediengestütztem Lernen. Insgesamt wird eine solche Kooperation von der Mehrheit befürwortet. Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit mit Partnern in einem „persönlichen Netzwerk“.

4.3 DAUER DER PLANUNG UND UMSETZUNG EINES eLEARNING-PROJEKTS

Es ist davon auszugehen, dass angesichts der geringen Standardisierungsgrade betrieblicher eLearning-Lösungen kein Projekt wie das andere ist. Dennoch lassen sich aus der Befragung eine Reihe von generalisierenden Schlussfolgerungen ableiten.

Das gilt etwa für die durchschnittliche Dauer der Planung und Umsetzung eines eLearning-Projekts. Hier stimmen die Angaben der online befragten Anwender und Planer weitgehend überein. Auf den ersten Blick verblüfft der große zeitliche Aufwand, der insgesamt investiert

wird. Selbst wenn einige Phasen z. T. parallel verlaufen können (etwa Planung und Bedarfsanalyse oder Implementierung und internes Marketing), vergeht nach Angaben der projekterfahrenen Anwender durchschnittlich mehr als ein Jahr (ca. 15 bis 18 Monate), bis das Roll-out eines eLearning-Projekts als (erfolgreich) abgeschlossen gilt. Bis zu sechs Monate werden zudem für den nachträglichen Support angesetzt.

Wie viel Zeit benötigen bzw. planen Sie für die Umsetzung des eLearning-Konzepts? Bitte kreuzen Sie für jede Phase die ungefähre Anzahl der Monate an.

Realisierungsphasen	Dauer in Monaten (Durchschnittswert)	
	Anwender, n = 46	Planer, n = 56
Planung	5	5
Bedarfsanalyse	2	2
Konzeption	2	2
Entwicklung	5	5
Implementierung	5	2
Roll-out	2	2
Interne Information, internes Marketing	2	2
Nachträglicher Support	5	5

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

4.4 KONZEPTIONELLE PRIORITÄTEN UND KRITERIEN BEI DER MEDIENAUSWAHL

Auf welche Anforderungen muss bei der Konzeption eines eLearning-Projekts besonders geachtet werden? Als entscheidende Faktoren werden das „Fachkonzept“ (also die übergreifende Projektbeschreibung mit Bedarf, Zielgruppe, Lösung, technischen Bedingungen, Prozessen etc.), das eine durchschnittliche Bewertung von 2,2 erhält, sowie der „Lernzielkatalog“ (2,4) genannt. Erst danach rangieren der konkrete „Projektplan“ oder der „Technische Anforderungskatalog“. Die geringste Bedeutung wird dem „Style Guide“ beigemessen, was angesichts der Bedeutung eines einheitlichen Corporate Design gerade in großen Unternehmen überrascht.

Auf welche Anforderungen sollte man bei der Konzeption eines eLearning-Projekts unbedingt achten? Bitte bringen Sie die folgenden Aufgabengebiete in eine Rangfolge (von 1 bis 5)

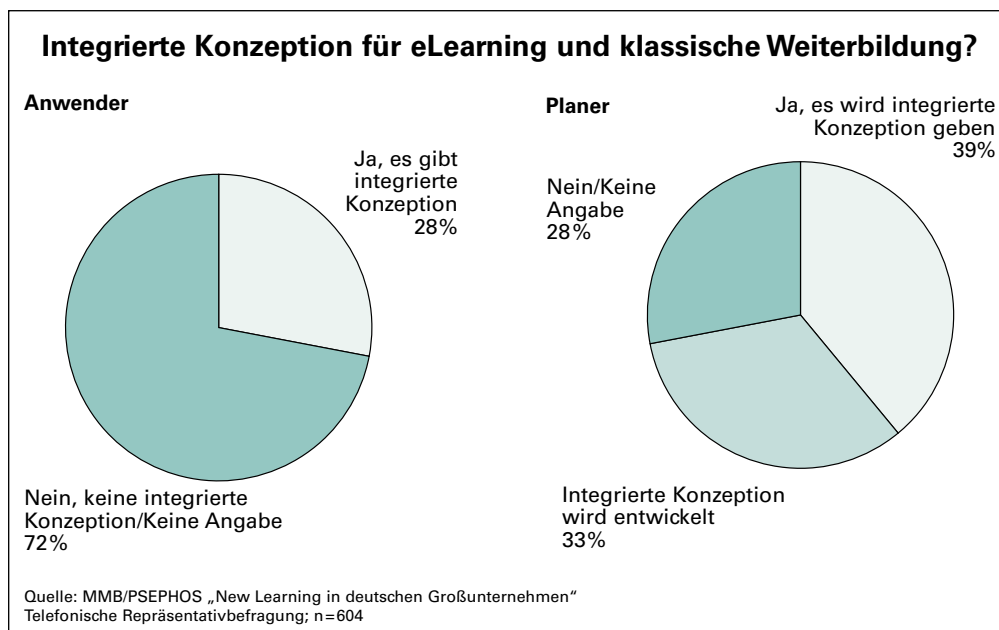
Unbedingt zu beachten	Durchschnittswert
Fachkonzept	2,2
Style Guide	4,3
Lernzielkatalog	2,4
Projektplan	2,9
Technischer Anforderungskatalog	3,2

Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

Bei den Kriterien für die Medienauswahl unterscheiden sich eLearning-erfahrene Interviewpartner und jene, die sich noch in den Vorbereitungen befinden, sehr deutlich. Während bei den Anwendern die Kosten eines Lernmediums das entscheidende Kriterium darstellen („Preisvergleich“: 70 Prozent), gefolgt von „Produktvergleich“ und „eigener Kriterienkatalog“ (jeweils 63 Prozent), legen die Planer neben dem Preisvergleich (50 Prozent) den größten Wert auf das Fachkonzept (ebenfalls 50 Prozent). Für einen eigenen Kriterienkatalog scheint es nach diesen Befunden in den meisten Fällen noch zu früh zu sein (38 Prozent).

4.5 EINSATZKONZEPTE FÜR DAS BETRIEBLICHE eLEARNING

Anhand der detaillierten Betrachtung der eLearning-Projekte müssen die bisherigen Annahmen über integrierte Einsatzkonzepte relativiert werden. Während es in dem übergeordneten Kontext schien, als würden „klassische“ Weiterbildungsformen und eLearning-Maßnahmen häufig in engem Bezug zueinander stehen, zeigt die Analyse des Projektverlaufs, dass dies in der konkreten Projektarbeit eher die Ausnahme darstellt: Nur 28 Prozent der eLearning-Anwender geben an, über ein integriertes Konzept zu verfügen. Dieser scheinbare Widerspruch kann aufgelöst werden, wenn man davon ausgeht, dass die Entwicklung von Lerninhalten und deren vorgesehener Einsatz zwei unterschiedliche Fragestellungen betrifft. Wiederum ist ein Unterschied zwischen Anwendern und Planern zu konstatieren: In der letztgenannten Gruppe sind es bereits 39 Prozent, die ein integriertes Bildungskonzept („Blended Learning“) einsetzen wollen.

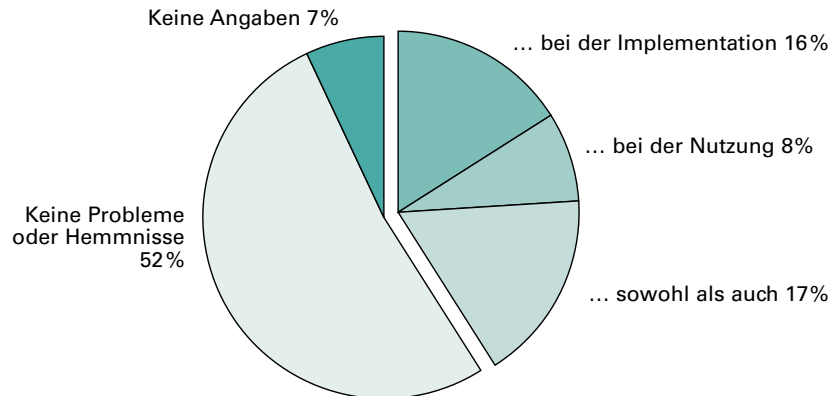


4.6 HEMMNISSE AUF DEM WEG ZUM eLEARNING

Technische Hemmnisse bei der Einführung oder beim Betrieb von eLearning-Anwendungen sind in deutschen Großunternehmen keine Seltenheit, wie von den befragten Personalverantwortlichen eingeräumt wird. 41 Prozent der Unternehmen berichten von solchen Schwierigkeiten, wobei technische Probleme häufiger bei der Einführung, weniger bei der Nutzung auftauchen.

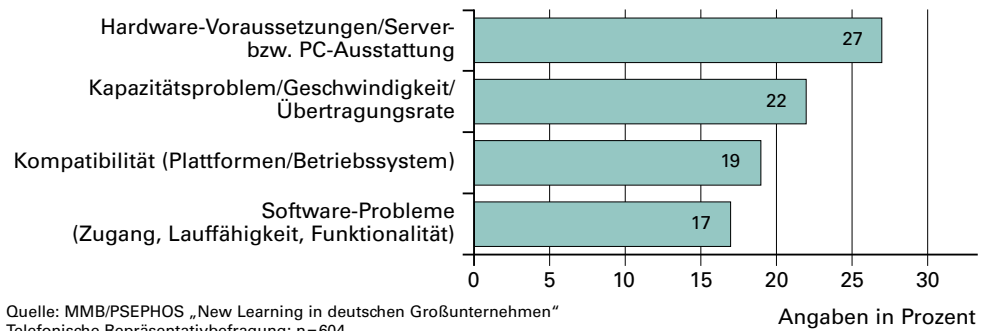
Technische Probleme mit eLearning (Nur Anwender)

Es gab technische Hemmnisse, und zwar:



Art der technischen Hemmnisse

(in % der 41% der Befragten, die von Problemen berichten)



Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Telefonische Repräsentativbefragung; n=604

Da eLearning nicht nur eine technische Innovation darstellt, sind Probleme bei der Realisierung nicht nur im technischen Bereich zu erwarten. Um mehr darüber zu erfahren, wurde dieses Thema in der online-Befragung von eLearning-Anwendern noch einmal gezielt angesprochen.

Über 90 Prozent der online befragten eLearning-Anwender hatten nach eigenen Angaben bei der Realisierung des Projekts „besondere Probleme oder Herausforderungen“ zu bewältigen. Weitgehend problemlos verlaufen in den meisten Unternehmen die Entwicklung sowie das Roll-out der eLearning-Lösung. Hier hatten deutlich weniger als 20 Prozent mit Problemen zu kämpfen. Etwa jeder Vierte berichtet dagegen von Problemen in der Planungsphase, bei der Bedarfsanalyse, der Konzeption sowie bei der firmeninternen Information über das eLearning-Projekt.

Als neuralgischer Punkt erweist sich jedoch die Implementierung. Jeder zweite Personalverantwortliche gibt an, dass er in dieser Phase vor besondere Herausforderungen gestellt war. 41 Prozent der Unternehmen berichten von technischen Schwierigkeiten, wobei die Probleme häufiger bei der Einführung, seltener bei der Nutzung auftauchen. In erster Linie werden hierbei Probleme bei Hardware, Netzkapazitäten, Kompatibilität sowie Software genannt.

In welcher Phase der Umsetzung des eLearning-Konzepts gab es besondere Herausforderungen oder Probleme zu bewältigen? Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Phasen an; Mehrfachnennungen sind möglich.

Projektphase	Anwender, n = 46	Angaben in Prozent
Planung		24
Bedarfsanalyse		24
Konzeption		26
Entwicklung		17
Implementierung		50
Roll-out		15
Interne Information, internes Marketing		24
Nachträglicher Support		9
In keiner Phase		9

Nur Befragte, die eLearning als Qualifizierungsmaßnahme in ihrem Unternehmen anwenden

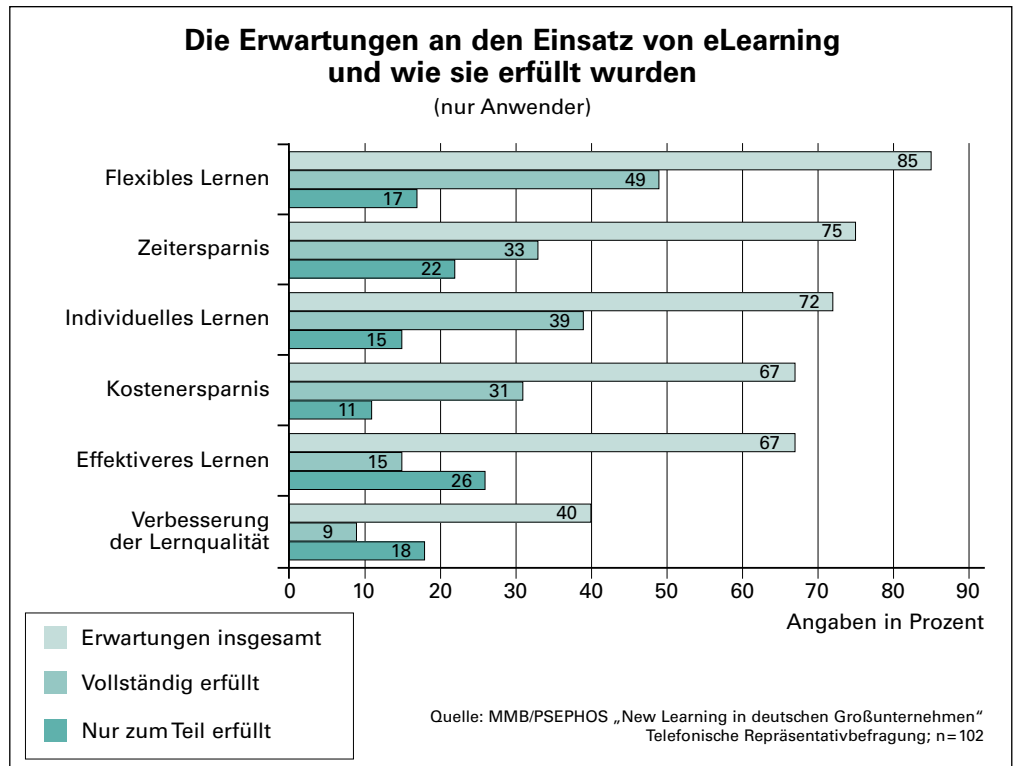
Quelle: MMB/PSEPHOS „New Learning in deutschen Großunternehmen“
Online-Befragung; n=102

4.7 ERWARTUNGEN UND ERFAHRUNGEN

Mit dem erstmaligen Einsatz von eLearning betreten die Unternehmen Neuland. Sie wissen zwar noch nicht genau, was sie erwartet – aber sie haben in der Regel konkrete Erwartungen. Die Befragung der eLearning-erfahrenen Personalverantwortlichen nach ihren anfänglichen Erwartungen sowie den Erfahrungen, die sie im Laufe des Projekts gemacht haben, zeigen deutlich, dass sich unter den Pionieren Ernüchterung breit macht.

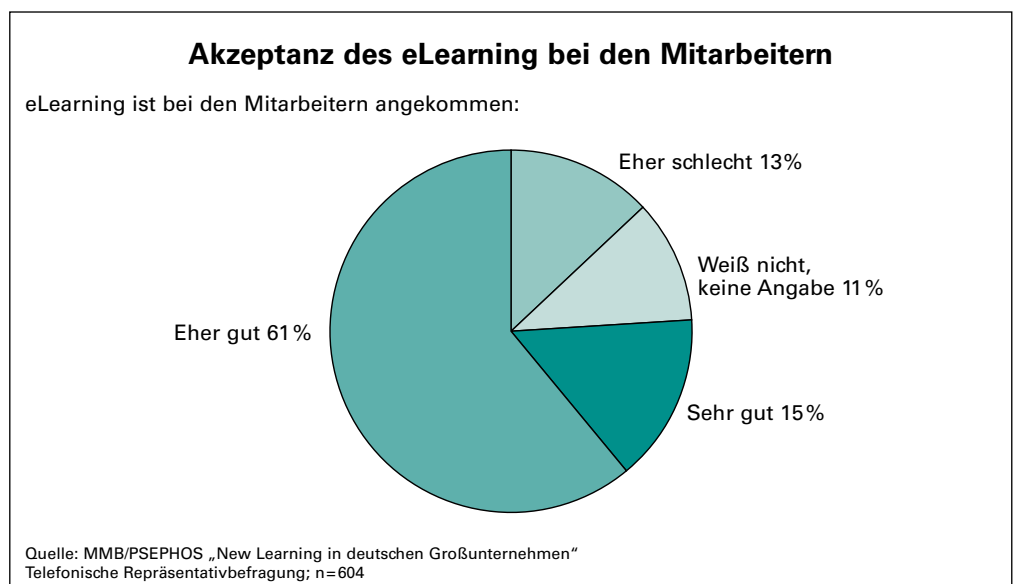
Die größte Rolle unter den erwarteten Vorzügen des eLearning spielt das „flexible Lernen“, das von 85 Prozent der Personalverantwortlichen genannt wird. Weitere häufig genannte Erwartungen sind „Zeitersparnis“ (75 Prozent) und „Individuelles Lernen“ (72 Prozent). „Effektiveres Lernen“ sowie „Kostensparnis“ erwarten nur zwei Drittel der Befragten, eine Verbesserung der Lernqualität sogar deutlich weniger als die Hälfte (40 Prozent).

Und wie sind die Erfahrungen mit dem Einsatz von betrieblichem eLearning? Die Antworten der Personalverantwortlichen lassen auf einige Enttäuschungen schließen. Am weitesten erfüllt wurden die Erwartungen, was die Flexibilisierung des Lernens angeht: 58 Prozent der Anwender sehen ihre Erwartungen in diesem Punkt „voll erfüllt“. Auf einen vergleichbaren Wert (55 Prozent) kommt das Motiv „Individuelles Lernen“. Am wenigsten zufrieden zeigen sich die Befragten hinsichtlich der erwarteten Steigerung der Lerneffektivität (23 Prozent voll erfüllt) und der Qualitätsverbesserung des Lernens (22 Prozent).



4.8 AKZEPTANZ DES eLEARNING BEI MITARBEITERN

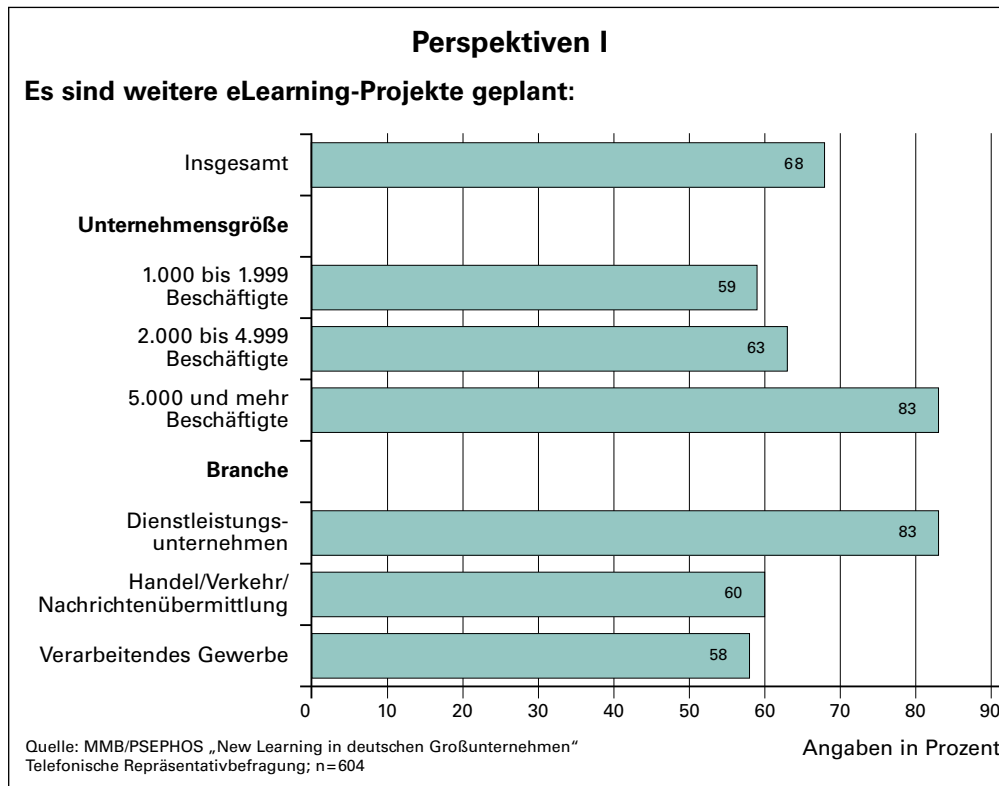
Bei den Mitarbeitern, die mit eLearning arbeiten, kommt es allerdings nach Angaben der Personalverantwortlichen überwiegend gut an. 15 Prozent bewerten die Akzeptanz mit „sehr gut“, 61 Prozent mit „eher gut“; für das Urteil „sehr schlecht“ entscheidet sich niemand. Besonders groß fällt danach die Akzeptanz des betrieblichen eLearning in den Unternehmen des Kredit- und Versicherungsgewerbes aus (30 Prozent „sehr gut“), besonders niedrig (10 Prozent „sehr gut“) im Verarbeitenden Gewerbe.



5 ZUKUNFT DES eLEARNING IN DEUTSCHEN GROSSUNTERNEHMEN

5.1 PLANUNG WEITERER eLEARNING-PROJEKTE

Ungeachtet der verbreiteten Probleme bei der Einführung sowie der Ernüchterung angesichts der oft nur mäßigen Ergebnisse geben gut zwei Drittel der Personalverantwortlichen (68 Prozent) an, bereits weitere eLearning-Projekte zu planen, weitere 11 Prozent können oder wollen dazu noch keine Angabe machen. Lediglich in jedem fünften Unternehmen sind keine weiteren Projekte geplant.

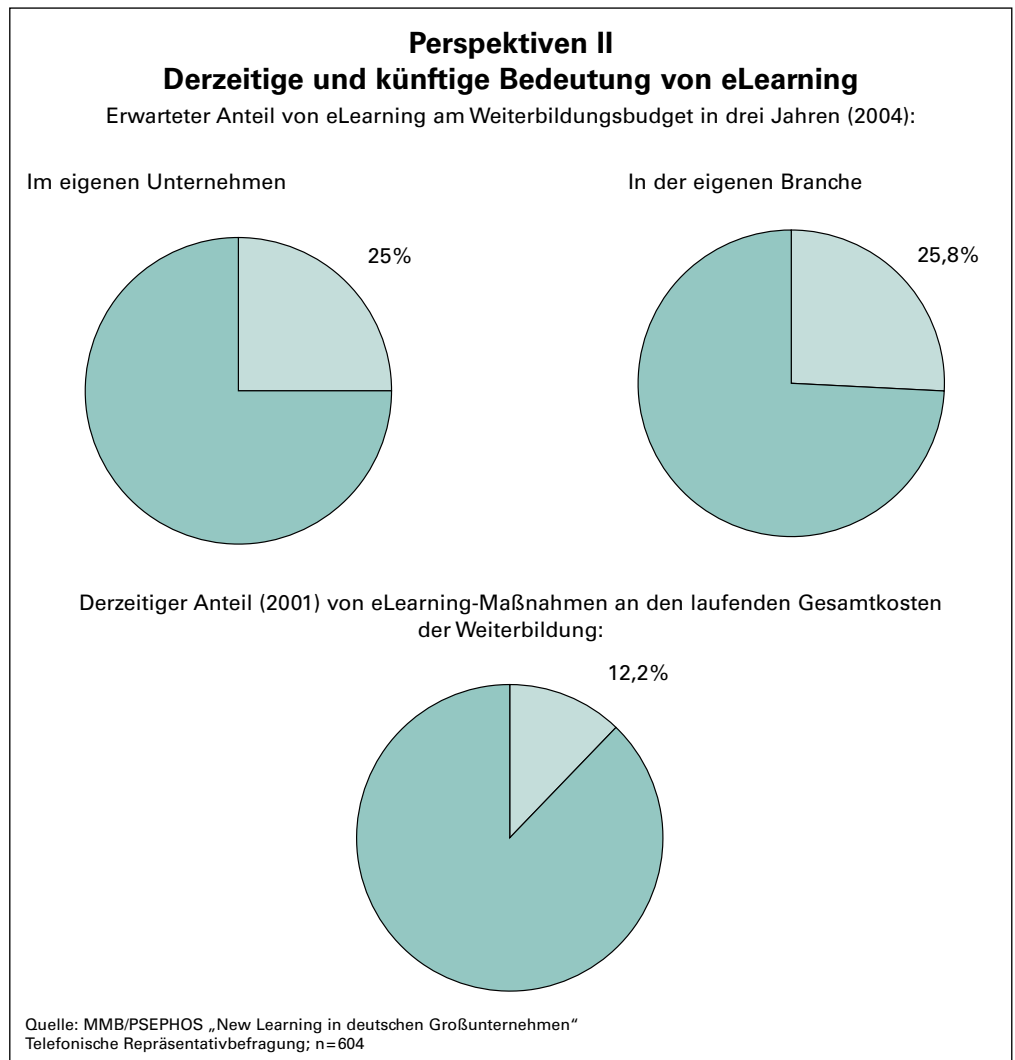


Bedeutet neue Projekte zugleich eine Ausweitung der Nutzung und damit auch einen größeren Kostenanteil, der zukünftig auf den eLearning-Anteil des betrieblichen Bildungsgeschäfts entfällt? Auf diese Frage zur Zukunft des eLearning antworten die meisten Personalverantwortlichen mit einer konkreten Prognose.

5.2 PROGNOSE DER ZUKÜNFTIGEN eLEARNING-NUTZUNG

Folgt man den Schätzungen der Befragten, dann wird sich der Budgetanteil, der im eigenen Unternehmen für eLearning-Projekte eingesetzt wird, in den nächsten drei Jahren etwa verdoppeln: von derzeit durchschnittlich 12,2 Prozent auf 25 Prozent im Jahr 2004. Immerhin ein Drittel der Personalverantwortlichen beziffert den erwarteten Budgetanteil mit mehr als 30 Prozent, davon rechnen 12 Prozent sogar mit einem eLearning-Anteil an den Weiterbildungskosten von mehr als 50 Prozent.

Für die Entwicklung in der eigenen Branche insgesamt fallen die Prognosen ähnlich optimistisch aus. Hier rechnet man für das Jahr 2004 durchschnittlich mit einem Kostenanteil von 25,8 Prozent für das betriebliche eLearning, also unwesentlich mehr als für das eigene Unternehmen.



6 FAZIT UND AUSBLICK

Die Chancen des „neuen Lernens mit neuen Medien“ werden von den Großunternehmen in Deutschland noch zu wenig genutzt – so könnte die erste Quintessenz der Studie lapidar lauten. Das gilt für quantitative Aspekte wie die geringe Verbreitung des eLearning in den Unternehmen, die reduzierte Themenauswahl oder die extensive Zeitplanung in den Projekten. Das gilt vor allem aber in qualitativer Hinsicht, ausgehend von verkürzten strategischen Überlegungen zur notwendigen Weiterqualifizierung über Lücken im Bildungs-Controlling und in der „Vernetzung“ mit klassischen Bildungsmethoden bis hin zu Fragen der Effizienz in der Projektsteuerung. Die eher kleine Zahl der Unternehmen, die über innovative Bildungskonzepte verfügen, kann diesen generellen Befund nicht entkräften – im Gegenteil. Stellt man die vorhandenen eLearning-Projekte in den Kontext der gesamten betrieblichen Qualifizierung, so kommt man schnell zu der Frage, ob dieser Art der Fortbildung überhaupt eine adäquate Chance eingeräumt wird: Solange konventionelle Bildungsmethoden und Präsenztraining, Informationsveranstaltungen und Dokumentationen dominieren, solange eLearning mehr additiv als integrativ eingesetzt wird und solange keine adäquaten Strukturen vorhanden sind, die Potenziale dieser technischen Innovation auszuschöpfen, werden sich die Erfolge eher Schritt für Schritt als in großem Maßstab einstellen. Man kann ein Bildungssystem, auch ein betriebliches Fortbildungssystem, nicht von heute auf morgen erneuern, Lehrmethoden und Lerngewohnheiten – kurz gefasst: die Lernkultur – sind eine träge Angelegenheit und verändern sich erst in einem kontinuierlichen Prozess.

In diesem Zusammenhang muss man auch darauf hinweisen, dass sich viele Unternehmen erst seit kurzem intensiv mit den Möglichkeiten des „neuen Lernens“ auseinandersetzen: Viele der festgestellten Defizite im eLearning können auf „Kinderkrankheiten“ zurückgeführt werden, die zwangsläufig mit der Einführung einer neuen komplexen Technologie einhergehen – so kann deshalb die zweite These lauten. Der angestrebte Wandel ist schwierig, weil er letztendlich nicht nur auf einen technischen Wandel, sondern auch auf eine Verbesserung oder besser Verstärkung der kognitiven, fachlichen und gegebenenfalls auch sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter abzielt.

Die derzeit stattfindende intensive Auseinandersetzung mit diesen Themen setzt positive Signale. Die Unternehmen, die bereits heute erfolgreiche Konzepte vorweisen können, verstärken diesen Trend. Nicht zuletzt belegt die aktuelle Planung der Personalverantwortlichen, die Investitionen im eLearning in den kommenden drei Jahren im Durchschnitt verdoppeln zu wollen, sehr deutlich, dass eLearning als Herausforderung wie als Potenzial verstanden wird, die Qualifizierung in den Unternehmen zu beschleunigen und zu erweitern.

**FÜR WEITERE INFORMATIONEN
WENDEN SIE SICH BITTE AN:**

KPMG Consulting AG

eBusiness Competence Center
Elektrastraße 6
D-81925 München
Telefon +49 (89) 92 82-44 44
eHelpdesk@kpmg.com

www.kpmg.de/ebusiness

KONTAKTDATEN DER STUDIENPARTNER:

MMB Michel Medienforschung und Beratung

Dr. Lutz P. Michel
Folkwangstraße 1
D-45128 Essen
Telefon +49 (201) 7 20 27 0
Telefax +49 (201) 7 20 27 29
michel@mmb-michel.de

www.mmb-michel.de

PSEPHOS GmbH

Hans-Jürgen Hoffmann
Schäferstraße 33
D-20357 Hamburg
Telefon +49 (40) 43 13 03 31
Telefax +49 (40) 43 25 06 27
info@psephos.de

www.psephos.de

Autoren:

Michael Haben (KPMG)
Hans-Jürgen Hoffmann (PSEPHOS)
Dr. Lutz Michel (MMB)

