

Herausgeber: **Frank Siepmann**

eLearning BENCHMARKING Studie

Gesamtstudie:
Learning Ecosystems
in der betrieblichen Bildung



Vorwort



Frank Siepmann Herausgeber eLearning Journal



Mathias Fleig Chefredakteur eLearning Journal

In vielen Unternehmen ist die betriebliche Bildung durch Einzelmaßnahmen und Insellösungen geprägt. Nicht selten kochen gerade in größeren Unternehmen unterschiedliche Abteilungen ihr eigenes Süppchen, weshalb mehrere Akademien und Bildungstechnologien, wie z.B. Learning Management Systems oder Autorentools vorzufinden sind, was unnötige Kosten, Aufwände und Probleme nach sich ziehen kann. Mehr und mehr setzt sich deshalb die Erkenntnis durch, dass die betriebliche Bildung vor allem dann konkret auf die Unternehmensziele einzahlen kann, wenn ein ganzheitlicher und strategischer Ansatz verfolgt wird. Ein solch holistisches Konzept kann das "Corporate Learning Ecosystem" sein - ein Ansatz, der in den letzten zwei bis drei Jahren auch im deutschsprachigen Raum an Bedeutung gewonnen hat. Doch welche Relevanz hat das Thema hierzulande tatsächlich? Und was versprechen sich Unternehmen von einem Learning Ecosystem? Die aktuelle eLearning BENCHMARKING Studie gibt erste Antworten auf diese und weitere Fragen zum Thema.

Ein zweiter Fokus der Studie lag auf dem hochaktuellen Thema "Kompetenzmanagement". Denn der demografische Wandel zwingt sowohl Unternehmen als auch deren Mitarbeitende immer öfter dazu, bestehende oder drohende Kompetenzlücken durch entsprechende Schulungsmaßnahmen und Entwicklungsprogrammen zu schließen. Doch wie groß ist die Herausforderung tatsächlich? Und wie entwickeln Unternehmen bereits die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden? Die BENCHMARKING Studie gibt dazu neue Zahlen, Daten und Fakten.

Der letzte Teil der Studie beleuchtet die Rahmenbedingungen für erfolgreiches eLearning. Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen hat über die letzten Jahre ein umfassendes eLearning-Angebot mit einem modernen LMS und hochwertigem Content aufgebaut, welches die Mitarbeitenden selbstbestimmt zur eigenen Weiterentwicklung nutzen können. Beste Voraussetzungen für erfolgreiches digitales Lernen? Nicht unbedingt, denn das beste Lernangebot verpufft, wenn die Zwänge des Arbeitsalltags sowie die Unternehmenskultur selbst motivierten Mitarbeitenden einen Strich durch die Rechnung machen. Vor diesem Hintergrund gibt die vorliegende BENCHMARKING Studie einen Einblick in das Thema "Lernzeitkontingent" und untersucht, wie Unternehmen es ihren Beschäftigten ermöglichen (oder erschweren), die vorhandenen eLearning-Angebote auch tatsächlich zu nutzen.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und hoffen, dass die Ergebnisse und Deutungen der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 für Sie einen Mehrwert in der täglichen Arbeit darstellen.

Inhalt

Vorwort	2
Inhalt	3
Teilstudie "Kompetenzmanagement in Zeiten des demografischen Wandels	4
Teilstudie "Lern-Ökosysteme und Bildungstechnologie"	18
Teilstudie "Digitales Lernen nach Corona: Lernzeit und Erfolgsmessung"	30
Methodologie	42
Anerkennungen	44
Impressum	46

eLearning **BENCHMARKING Studie** TEILSTUDIE

Kompetenzmanagement in Zeiten des demografischen Wandels

Zusammenfassung

Nach jahrzehntelanger Vorhersage werden die Auswirkungen des demografischen Wandels in den kommenden Jahren immer stärker zu spüren sein. Schrumpft der Pool der verfügbaren Erwerbstätigen, wird es für Unternehmen noch schwieriger, die benötigten Fachkräfte zu finden bzw. die Kompetenzträger im eigenen Betrieb zu halten. Dadurch entstehende Kompetenzlücken werden zu einer Herausforderung, mit der bereits heute mehr als jedes dritte Unternehmen konfrontiert wird, wie die Ergebnisse der neuen eLearning BENCHMARKING Studie 2022 zeigen. Bereits heute sehen die Studienteilnehmer größere Kompetenzlücken in bestimmten Abteilungen und Zielgruppen, allen voran ausgerechnet bei den Führungskräften sowie im Vertrieb bzw. Verkauf. Darüber hinaus gehen die Befragten davon aus, dass durchschnittlich mehr als jeder dritte Mitarbeiter die Kompetenzen entwickeln muss, um mit den Anforderungen des Berufs Schritt halten zu können.

Um diesen umfassenden Bedarf decken zu können, dürfte das Thema "Kompetenzmanagement" eigentlich eine naheliegende Antwort darstellen. Doch die Studienergebnisse zeigen auch, dass mit 8,4 % nur eine Minderheit der befragten Unternehmen nach eigenen Einschätzungen beim Kompetenzmanagement gut aufgestellt ist, während die deutliche Mehrheit sich mit dem Thema noch nicht auseinandergesetzt hat oder noch weitgehend am Anfang steht. In der Regel scheint es alleine schon an einer entsprechenden technischen Infrastruktur zu fehlen, um Kompetenzmanagement erfolgreich im Unternehmen betreiben zu können, was insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Fall ist. Dennoch setzen Unternehmen zur Schließung von Kompetenzlücken mittlerweile vermehrt auf die Entwicklung der eigenen Mitarbeiterkompetenzen, während die Rekrutierung von passenden Fachkräften immer seltener die Lösung zu sein scheint.

Kompetenzmanagement in 4 Schritten

Kompetenzlücken

Bereits 38,3 % der befragten Unternehmen sieht sich mit Kompetenzlücken konfrontiert.

Kompetenzentwicklung

Mit 58,3 % bietet deutlich mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer ihren Mitarbeitern gezielte Weiterbildungsmaβnahmen zur Kompetenzentwicklung an.

Future Skills

Mit 65,2 % sind die digitalen Grundkompetenzen die wichtigste überfachliche Fähigkeit, die Mitarbeiter für die kommenden Jahre benötigen.

Bedarfsermittlung

Mit 42,2 % ist die kontinuierliche Evaluation der Mitarbeiter durch ihre Manager die verbreiteteste Methode der Bedarfsermittlung für das Kompetenzmanagement.

Teilstudie Kompetenzmanagement

Herausforderung Mitarbeiterkompetenzen

Durch die Transformation der Wertschöpfungssysteme und den durch die Digitalisierung getriebenen Wandel der Aufgabenteilung zwischen Menschen und Maschinen verändern sich zwangsläufig die Arbeitsprozesse und damit einhergehend auch die Arbeitsgestaltung und Kompetenzanforderungen von Unternehmen. Im ersten Kapitel der Teilstudie wird vor diesem Hintergrund beleuchtet, welchen Stellenwert die Mitarbeiterkompetenzen aktuell haben, wie verbreitet Kompetenzlücken bereits sind und welche Kompetenzen den befragten Unternehmen zunehmend wichtig sind.

Auch im Zeitalter der zunehmenden digitalen Transformation sind und bleiben die Beschäftigten und deren Kompetenzen eine der wichtigsten Ressourcen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Erfolgs eines Unternehmens. Gleichzeitig wird diese Ressource zunehmend knapper. Denn einerseits schrumpft der durch den demographischen Wandel vorhandene Pool an Personen im erwerbstätigen Alter, welcher laut aktuellen Vorausberechnungen allein bis 2030 um 3,9 Mio. auf insgesamt 45,9 Mio. Menschen schrumpfen wird.

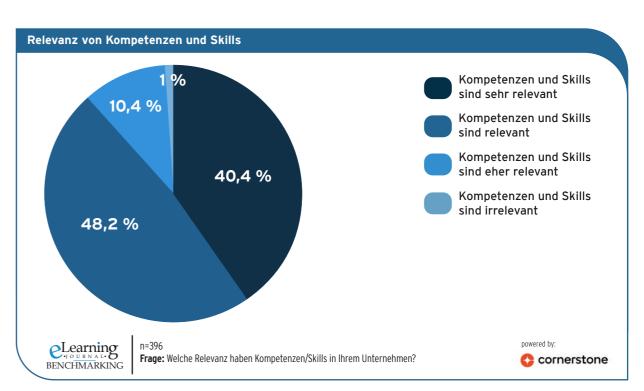
Andererseits nimmt die Brisanz des Fachkräftemangels kontinuierlich zu. Bereits heute klagt mit 44% fast jedes zweite Unternehmen, dass durch den Fachkräftemangel die Geschäftstätigkeit behindert wird, wie das aktuelle KfW-ifo-Fachkräftebarometer vom Mai 2022 ermittelte. In Verbindung mit dem demographischen Wandel wird diese Herausforderung für Unternehmen weiter zunehmen und hat laut Einschätzung der Autoren das Potential, das Wachstumspotential der deutschen Wirtschaft ohne Gegensteuern bis zur Mitte des Jahrzehnts erheblich zu beeinträchtigen.

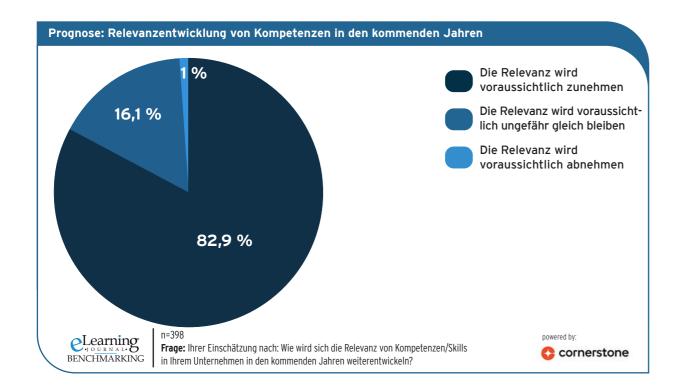
Parallel dazu haben die Megatrends Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Automatisierung/Robotik das Potential, die Arbeitswelt massiv zu verändern und viele aktuellen Berufe und Aufgabenfelder obsolet zu machen. In dem 2017 veröffentlichten Report "Harnessing automation for a future that works" geht das McKinsey Global Institute davon aus, dass mit vorhandener Technologie bereits ca. 50 % aller Tätigkeiten, die von Menschen ausgeführt werden, potentiell automatisiert werden können. Weitere 15 % können voraussichtlich in Kürze ebenfalls automatisiert werden.

Allerdings wird diese Entwicklung voraussichtlich nicht bedeuten, dass über die nächsten Jahre und Jahrzehnte massenhaft Arbeitsplätze verloren gehen werden. Vielmehr wird es vermutlich einen umfassenden Strukturwandel in der Arbeitswelt geben. Wie die McKinsev & Company sowie Ashoka Germany in dem Report "The Skilling Challenge: How to equip employees for the era of automation und digitization" darlegen, werden Automatisierung und die damit einhergehende Produktivitätssteigerung mehr Jobs schaffen, als in dem Prozess verloren gehen werden. Allein für Deutschland gehen die Autoren davon aus, dass bis 2030 bis zu 32% der Erwerbstätigen den Beruf wechseln müssen. Demnach könnte über die nächsten Jahre weniger die Quantität der Berufe, sondern vielmehr die Diskrepanz der Kompetenzanforderungen zwischen den ehemaligen sowie den neu entstehenden Berufen sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten die größte Herausforderung darstellen. Schlimmstenfalls könnten auf der einen Seite Millionen von Arbeitslosen entstehen, während gleichzeitig massenhaft Stellen unbesetzt bleiben. Nur in Deutschland könnte in einem solchen Szenario bis 2030 ein wirtschaftlicher Schaden von mehr als einer Billionen Euro entstehen.

Herausforderung Kompetenzlücke

Vor diesem Hintergrund werden sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte in den nächsten Jahren die Themen Kompetenzen sowie Kompetenzmanagement und -entwicklung weiter an Bedeutung gewinnen, um mit den skizzierten Veränderungen Schritt halten zu können. Diesem Umstand sind sich deutschsprachige Unternehmen zunehmend auch bewusst, wie u.a. die

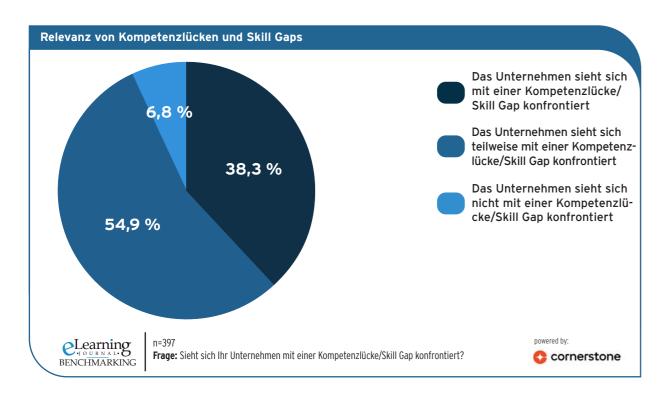




aktuellen Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 zeigen. Denn demnach wird mit 88,6 % das Thema "Kompetenzen/Skills" fast flächendeckend als sehr relevant (40,4 %) oder relevant (48,2 %) für das eigene Unternehmen bewertet.

Auch mit einem Blick in die nähere Zukunft wird das Thema nach Einschätzung der Studienteilnehmer nichts von seiner Bedeutung verlieren. Im Gegenteil geht mit 82.9 % erneut eine deutliche Mehrheit davon aus, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter an Relevanz für das Unternehmen zunehmen wird. Weitere 16,1 % vermuten, dass das Thema ungefähr gleich wichtig bleiben wird, was bedeutet, das lediglich 1 % von einer abnehmenden Relevanz ausgeht.

Diese Erkenntnisse sind wenig verwunderlich, wenn man bedenkt, dass ein signifikanter Teil der befragten Unternehmen bereits mit mehr oder weniger großen Kom-



petenzlücken zu kämpfen hat. Denn mit 38,3 % sieht sich mehr als jedes dritte Unternehmen mit konkreten Kompetenzlücken konfrontiert, während sich weitere 54,9 % zumindest teilweise mit dieser Herausforderung beschäftigen müssen. Damit bleibt mit 6,8 % lediglich eine deutliche Minderheit, bei denen es zwischen Anforderungen und Kompetenzen noch keine Lücke zu geben scheint.

Mit einem Blick auf die Branchen zeigt sich, dass die Brisanz von Kompetenzlücken sehr unterschiedlich ausgeprägt zu sein scheint. Mit 54,5 % ist das verarbeitende Gewerbe überproportional stark von dem Thema betroffen, aber auch im Handel, Verkehr und in der Logistik stellen Kompetenzlücken in 46,3 % der befragten Unternehmen bereits eine konkrete Herausforderung dar. Demgegenüber scheinen öffentliche Verwaltungen bisher weniger betroffen zu sein, denn lediglich 21,6 % der Studienteilnehmer sehen sich aktuell mit einer Kompetenzlücke konfrontiert.

Sind Führungskräfte nicht fit für die Zukunft?

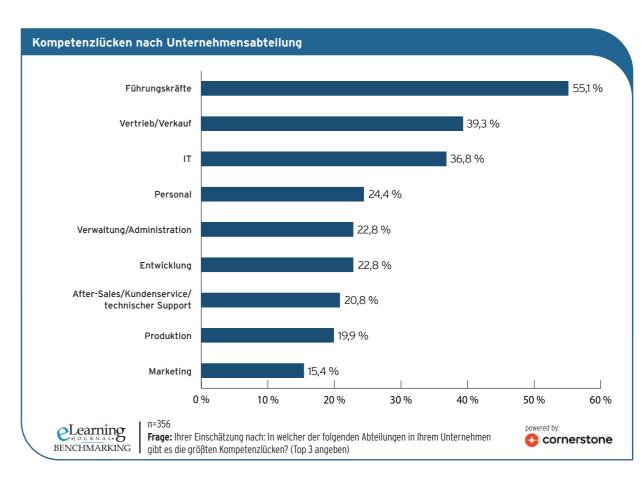
Doch nicht zwischen unterschiedlichen Branchen scheint es große Unterschiede zwischen den Bedarfen und tatsächlichen Kompetenzen zu geben. Auch innerhalb der befragten Unternehmen gibt es klare Differenzen zwischen den verschiedenen Abteilungen bzw. Zielgruppen und der bereits bestehenden Kompetenzlü-

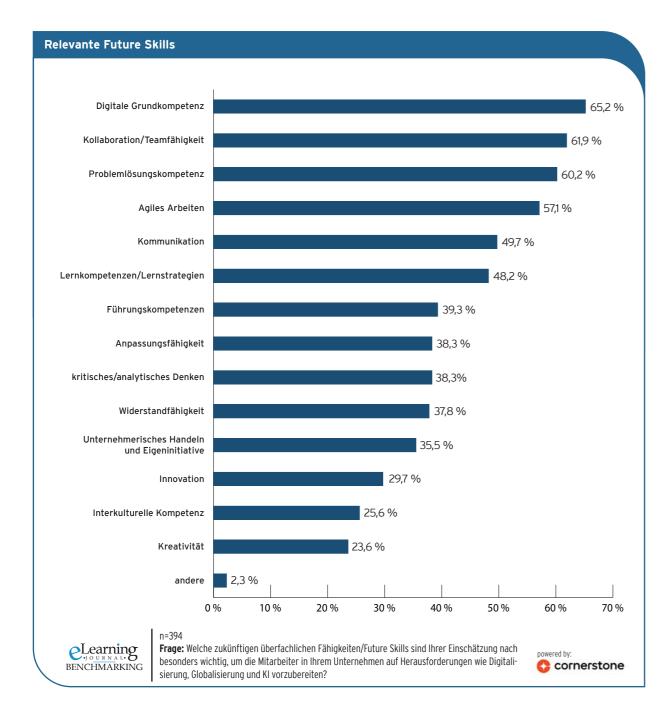
cken, dies zeigen zumindest die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022.

Besonders ausgeprägt scheint die Herausforderung ausgerechnet bei den Führungskräften zu sein, denn mit 55,1 % sieht über die Hälfte der Befragten bei dieser Zielgruppe die größten Kompetenzlücken im Unternehmen. Eine mögliche Erklärung für diesen hohen Wert könnten die Auswirkungen der Pandemie und insbesondere in diesem Kontext die deutlich gestiegene Verbreitung des Homeoffice sein. Immer öfter müssen Führungskräfte aus der Ferne bzw. Distanz effektiv führen und Mitarbeitern auch dann Halt und Orientierung geben können, wenn diese nie oder nur selten im Büro sind. Die fortschreitende Digitalisierung und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeit tun ihr Übriges, um teils völlig neue Anforderungen an Führungskräfte und ihre Kompetenzen zu stellen.

Ebenfalls überdurchschnittlich groß wird von den Studienteilnehmern die Kompetenzlücke mit 39,3% im Vertrieb/Verkauf sowie mit 36,8 % in der IT-Abteilung gesehen. Bei den anderen Abteilungen liegen die Werte im Bereich von 20 bis 25 %, während es in der Marketing-Abteilung anscheinend die geringsten Kompetenzlücken gibt.

In der Summe bedeutet diese Bestandsaufnahme, dass es in den befragten Unternehmen einen umfassenden





Kompetenzentwicklungsbedarf zu geben scheint. Komplementär dazu gibt die Einschätzung der Studienteilnehmer, welche Anteil der Mitarbeiter ihres Unternehmens ihre Kompetenzen entwickeln müssen, um mit den Entwicklungen des Berufs Schritt halten zu keinen, einen Einblick in das Ausmaß dieses Bedarfs. Demnach geht mit 28 % knapp über einem Viertel der Befragten davon aus, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiter ihre Kompetenzen entwickeln müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihren Job ausführen zu können. Im Durchschnitt liegt die Einschätzung der Studienteilnehmer bei 37,5 %, was bedeutet, dass mehr als jeder dritte Mitarbeiter von dieser Entwicklung betroffen wäre. Diese Zahl unterstreicht eindrucksvoll, mit welcher Herausforderung Unternehmen und insbesondere die Perso-

nalabteilungen in den kommenden Jahren konfrontiert sein werden.

Digitale Grundkompetenzen und Teamfähigkeit sind besonders gefragt

In diesem Kontext stellt sich allerdings die Frage, welche Kompetenzen die Mitarbeiter zukünftig konkret brauchen werden. Neben den Fachkompetenzen, die auch zukünftig essentiell sein werden, sind für Unternehmen zunehmend die überfachlichen Kompetenzen bzw. die sogenannten "Future Skills" von Relevanz.

An oberster Stelle stehen dabei mit 65,2 % die digitalen Grundkompetenzen. Spätestens seit dem Digitalisie-

rungsschub während der Pandemie ist das Arbeiten mit digitalen Werkzeugen aus vielen Branchen und Bereichen nicht mehr wegzudenken. Zukünftig wird die Bedeutung digitaler Werkzeuge in Verbindung mit Künstlicher Intelligenz voraussichtlich weiter zunehmen, mit dem Potential, die Produktivität deutlich steigern zu können. Damit wird es umso wichtiger, dass Mitarbeiter ein digitales Grundverständnis besitzen und entsprechende Tools effektiv nutzen können.

Darüber hinaus bleibt nach Einschätzung der befragten Unternehmen die Teamfähigkeit mit 61,9 % Nennungen eine der wichtigsten überfachlichen Fähigkeiten. Heutzutage sind Beschäftigte immer seltener "Einzelkämpfer", sondern arbeiten oftmals in Teams oder Projektgruppen mehr oder weniger umfassend mit Kollegen zusammen. Insbesondere bei internationalen Teams bzw. bei Kollegen, mit denen man nur digital zusammenarbeitet, kann mangelnde Teamfähigkeit schnell zu Reibungsverlusten führen, weshalb es sich hierbei zunehmend um eine Schlüsselkompetenz handelt.

Auf einem ähnlichen Niveau liegt mit 60,2 % außerdem die Problemlösekompetenz. Durch die Individualisierung und Digitalisierung von Produkten steigt die Komplexität von Arbeit. In diesem Kontext wird es umso wichtiger, dass Mitarbeiter die Fähigkeit besitzen, komplexe Probleme selbstständig zu analysieren, zu verstehen und

letztlich zu lösen, wodurch diese Kompetenz für Unternehmen an Bedeutung gewinnt.

Neben diesen "Top 3" heben sich außerdem noch agiles Arbeiten (57,1 %), die Kommunikationskompetenzen (49,7 %) sowie die Lernkompetenz (48,2 %) von der Masse ab, während die anderen Future Skills im Bereich von unter 40 % liegen.

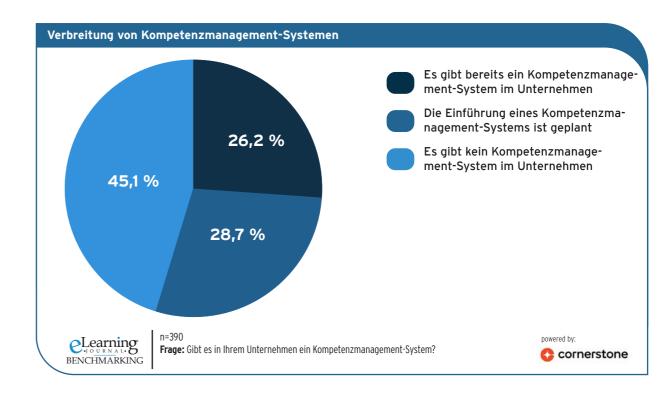
Zusammenfassung

Kompetenzen werden in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter an Bedeutung gewinnen und ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, ein Umstand, den sich Unternehmen auch bewusst sind. Denn nach Einschätzung der Studienteilnehmer muss ein signifikanter Teil der Belegschaft die eigenen Kompetenzen weiterentwickeln, um mit den Entwicklungen ihres Berufs bzw. Tätigkeitsfelds Schritt halten zu können. Wie dringend dieser Bedarf ist, zeigt sich an dem Umstand, dass bereits heute in bestimmten Branchen und Abteilungen größere Kompetenzlücken gesehen werden, eine Tendenz, die sich zukünftig weiter verschärfen dürfte. Vor diesem Hintergrund stellt sich für Unternehmen mehr denn je die Frage, wie sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter möglichst effektiv managen und zielgerichtet entwickeln können.

Teilstudie Kompetenzmanagement

Kompetenzentwicklung im Betrieb

Wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, nimmt in den Unternehmen die Gefahr für Kompetenzlücken und damit verbunden die Relevanz der Mitarbeiterkompetenzen zu. Aufgrund des
Fachkräftemangels fällt die Option der Rekrutierung von neuen
Mitarbeitern mit den benötigten Fähigkeiten zunehmend aus, weshalb Unternehmen stärker denn je auf das eigene Management und
die Entwicklung von Kompetenzen angewiesen sind. Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über den Status und die Verbreitung dieses Themas im deutschsprachigen Raum.

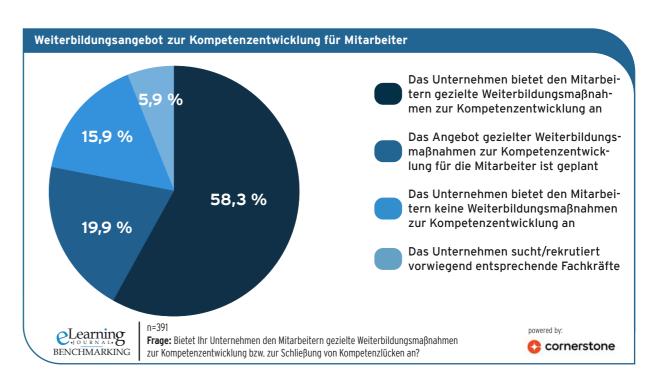


Die Kompetenzen und insbesondere Kernkompetenzen eines Unternehmens können gegenüber der Konkurrenz einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Doch was sind eigentlich die Kernkompetenzen des Unternehmens? Über welche Kompetenzen verfügen die Mitarbeiter? Können Kompetenzlücken identifiziert und durch Personalbeschaffung sowie -Entwicklung geschlossen werden? Um diese und ähnliche Fragen beantworten zu können, nutzen Unternehmen Kompetenzmanagement, in dessen Rahmen die benötigen Kompeten-

zen eines Unternehmens definiert, die Kompetenzen der Mitarbeiter ermittelt und sichtbar gemacht sowie die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen sichergestellt werden. Damit kann Kompetenzmanagement also zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen.

Ist Kompetenzmanagement nur "nice-to-have"?

Doch trotz dieser Vorteile und den bereits im vorherigen Kapitel skizzierten Herausforderungen



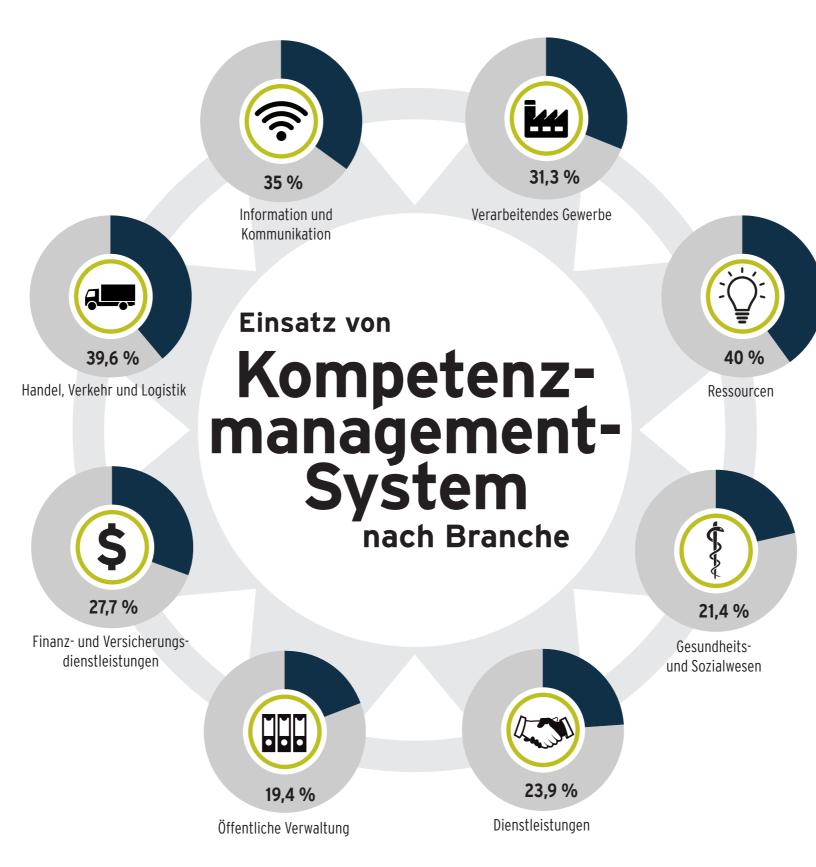
scheint der Aufbau entsprechender Kompetenzmanagement-Strukturen für Unternehmen kein Selbstläufer zu sein, diese Erkenntnis ergab zumindest die eLearning BENCHMARKING Studie 2018. Eine zentrale Erkenntnis der damaligen Studie war, dass mit 42,5 % weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen nach eigenen Angaben aktives Kompetenzmanagement praktizieren. Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass vor allem in mittelständischen Unternehmen für den Aufbau von entsprechenden Strukturen oftmals keine ausreichenden finanziellen sowie personellen Ressourcen zur Verfügung stehen, weshalb lediglich knapp jede dritte KMU ein Kompetenzmanagement betreibt.

Auch 4 Jahre später scheinen die Unternehmen bei dem Thema noch recht am Anfang zu stehen. Denn bei der eLearning BENCHMAR-KING Studie 2022 gab mit 8,4 % eine klare Minderheit der Studienteilnehmer bei einer Selbsteinschätzung an, dass ihr Unternehmen bei dem Thema "Kompetenzmanagement" bereits gut aufgestellt ist. Demgegenüber fängt der weitaus größere Anteil gerade erst mit Kompetenzmanagement an (39,4 %) oder ist an dem Punkt, das man aktuell erste Ergebnisse hat (22.6 %). Darüber hinaus hat fast ein Drittel der befragten Unternehmen noch nicht mit Kompetenzmanagement angefangen.

Es zeigt sich also, dass das Wissen um die Bedeutung der Mitarbeiterkompetenzen in den Unternehmen zwar verbreitet ist, aber es dennoch in einer Mehrheit der Unternehmen noch keine konkreten Strukturen und Prozesse für ein strategisches Kompetenzmanagement gibt. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen dominiert oftmals das operative Geschäft, weshalb für vermeintliche "nice-to-have" keine Ressourcen vorhanden sind. Dieser Umstand ist insoweit etwas verwunderlich, da ein funktionierendes Kompetenzmanagement scheinbar handfeste Vorteile für Unternehmen bieten kann, dies ergab zumindest ebenfalls die eLearning BENCHMARKING Studie 2018. Damals hatte mit 82.5 % die klare Mehrheit die Erfahrung gemacht, dass sie mit Kompetenzmanagement die eigene Aus- und Weiterbildung

eLearning Lournal of

BENCHMARKING



Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Kompetenzmanagement-System?

Frage: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

cornerstone

zielgerichteter gestalten können. Des Weiteren konnten die befragten Unternehmen nach eigenen Angaben die vorhandenen Kompetenzen im Betrieb effektiver nutzen (66,1 %) sowie Kompetenzlücken frühzeitig aufdecken (62,8 %). Selbst auf die Rekrutierung wirkte sich Kompetenzmanagement in rund der Hälfte der Unternehmen (48,5 %) positiv aus. Es stellt sich also die berechtigte Frage, wieso das Thema keine größere Verbreitung in den Unternehmen findet.

Geringe Verbreitung von Kompetenzmanagement-Systemen

Eine mögliche Erklärung könnte die fehlende technische Infrastruktur sein. Denn ähnlich wie es für die betriebliche Bildung in der Form von Learning Management Systemen eine spezialisierte Bildungstechnologie zur Unterstützung der Prozesse gibt, existieren auch für das Thema Kompetenzmanagement entsprechende technische Lösungen am Markt, auch wenn die Auswahl gegenüber dem LMS übersichtlicher ausfällt.

In der Tat zeigen die Eraebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022, dass mit 26,2 % bisher ein geringer Anteil der befragten Unternehmen über ein eigenes Kompetenzmanagement-System verfügt. Demgegenüber liegt die Verbreitung bei LMS seit Jahren konstant bei rund 70 %. Mit 28,2 % gab allerdings etwas über einem weiteren Viertel an, dass die Anschaffung eines entsprechenden Systems geplant ist, d.h. über die nächsten Monate und Jahre gibt es möglicherweise das Potential für eine Verdopplung. Damit bleibt mit 45,1 % allerdings auch noch fast die Hälfte der Unternehmen übrig, die aktuell weder eine technische Infrastruktur für ein Kompetenzmanagement verfügen noch eine entsprechende Anschaffung vorgesehen haben.

Mit einem Blick auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass sowohl die Verbreitung von Kompetenzmanagement-Systemen vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen mit 18,4 % als auch die geplanten Anschaffungen mit 21,6 % unter dem Durchschnitt liegen. Im Gegensatz dazu liegen die Vergleichswerte bei größeren Unternehmen ab 5.000 Mitarbeitern mit 32,4 % sowie 30,2 % etwas über dem Durchschnitt. Eine mögliche Erklärung für diese Differenz könnte die bereits geäußerte Ressourcenknappheit bei KMU sein, da erfahrungsgemäß die finanziellen und personellen Spielräume gegenüber Großunternehmen kleiner ausfallen.

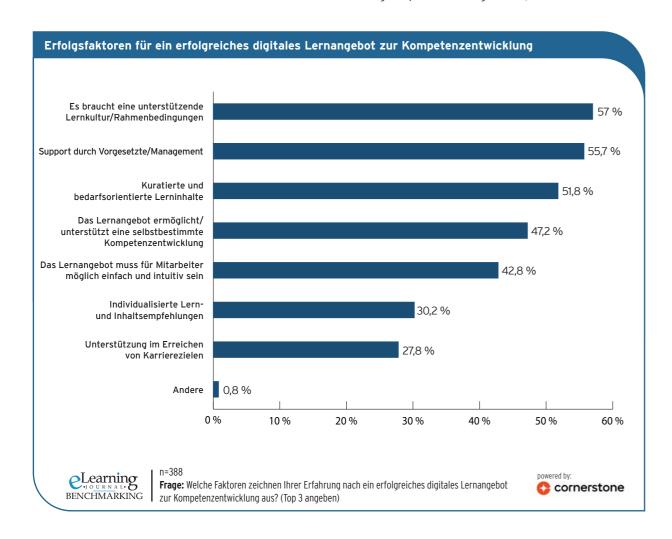
Noch größer fallen die Unterschiede sogar bei den Branchen aus. Bei den Studienteilnehmern aus der Ressourcen-Branche (wie z.B. Energie- und Wasserversorgung) besitzt bereits jedes zweite Unternehmen ein Kompetenzmanagement-System. Auch in der Finanz- und Versicherungsbranche mit 38,3 % sowie im verarbeitenden Gewerbe mit 35,6 % sind entsprechende Lösungen überdurchschnittlich verbreitet. Demgegenüber stellen die öffentliche Verwaltung (16,7 %) sowie Handel, Verkehr und Logistik (18,9 %) die klaren Schlusslichter dar.

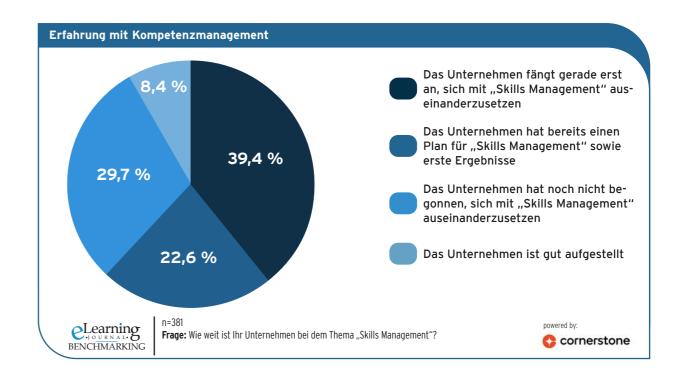
Mit einem Blick auf die Zahlen kann man die Vermutung anstellen, dass in vielen Unternehmen eine fehlende technische Unterstützung ein klares Hindernis für die Umsetzung effektiven Kompetenzmanagements darstellen könnte. Insbesondere könnte dies auch auf KMU und den Mittelstand zutreffen.

Unternehmen setzen auf Kompetenzentwicklung

Das Sichtbarmachen vorhandener Kompetenzen sowie die Identifizierung von Kompetenzlücken ist nur eine Seite der Medaille. Damit entsprechende Lücken am Ende geschlossen werden können, müssen die entsprechenden Kompetenzen entweder durch Rekrutierung oder durch die Entwicklung vorhandener Mitarbeiter aufgebaut werden. Wie im vorherigen Kapitel bereits skizziert, fällt die Option der Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit den benötigten Kompetenzen zunehmend weg. Diesen Umstand scheinen auch die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 zu bestätigen. Denn lediglich 5,9 % der befragten Unternehmen gab an, dass sie nicht gezielt vorhandene Mitarbeiter zur Schließung von Kompetenzlücken weiterbilden, sondern vielmehr vorwiegend auf die Suche und Anwerbung entsprechender Fachkräfte setzen.

Im Gegensatz dazu setzt mit 58,3 % eine klare Mehrheit der Studienteilnehmer auf die Kompetenzentwicklung der eigenen Mitarbeiter, um vorhandene Lücken und Bedarfe zu schließen. In diesen Unternehmen werden gezielte Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, mit denen Mitarbei-





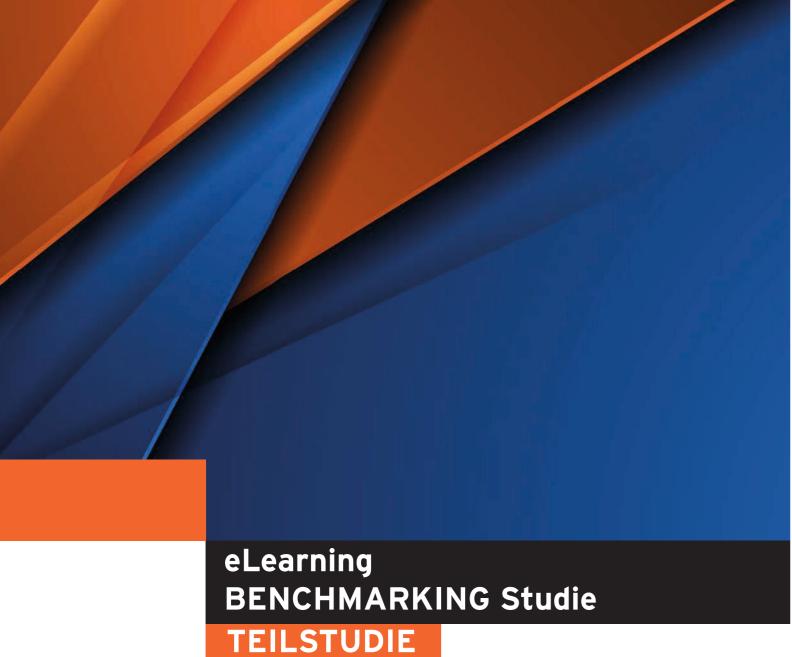
ter die benötigten Kompetenzen aufbauen können. Darüber hinaus gibt es mit 19,9 % ein weiteres Fünftel, bei dem der Aufbau eines entsprechenden Weiterbildungsangebots geplant ist. Interessanterweise bleibt mit 15,9 % ein nicht unerheblicher Anteil von Unternehmen übrig, die scheinbar weder auf gezielte Weiterbildungsmaßnahmen noch auf Rekrutierung von Fachkräften zur Schließung von Kompetenzlücken setzen.

Abstimmung mit Unternehmensleitung und Fachabteilung ist entscheidend

Die Zahlen zeigen, dass der von der Mehrheit der Unternehmen präferierte Weg die Kompetenzentwicklung mittels entsprechender Weiterbildungsmaßnahmen ist. Doch wie kann man sich diese Maßnahmen konkret vorstellen?

Eine mögliche Antwort auf diese Frage bot die eLearning BENCHMARKING Studie 2018, in der die Studienteilnehmer befragt wurden, welche Methoden bei ihnen konkret für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter eingesetzt werden. Auf der Spitzenposition waren damals mit 87,8 % die klassischen Präsenzseminare, wobei auch eLearning bzw. digitales Lernen mit 69,5 % sowie Blended Learning mit 53,4 % bereits eine zentrale Rolle spielten. Basierend auf den Erfahrungswerten der vergangenen 2,5 Jahre hat sich dieses Verhältnis durch die Pandemie vermutlich eher noch weiter zu Gunsten der digitalen Angebote entwickelt.

Komplementär dazu hat die aktuelle eLearning BENCHMARKING Studie 2022 nachgefragt, welche Faktoren eigentlich erfolgreiche digitale Lernangebot für die Kompetenzentwicklung auszeichnen. Der meistgenannte Faktor ist mit 36,5 % demnach der regelmäßige Austausch mit den Fachabteilungen, um das digitale Lernangebot mit den konkreten Bedarfen abzustimmen. Wenig überraschend ist daneben allerdings auch die Abstimmung mit der Unternehmensleitung zu den Lernzielen und notwenigen Kompetenzen ein elementarer Erfolgsfaktor (29,5 %). Darüber hinaus wurde ein stabiler Trainingskatalog mit 21,4 % ebenfalls von rund einem Fünftel der Befragten genannt.



Lern-Ökosysteme und Bildungstechnologie

Zusammenfassung

Während in der Anfangszeit des eLearnings vor allem Einzelmaßnahmen und Insellösungen dominierten, hat sich in den letzten 10 Jahren mehr und mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass betriebliche Bildung vor allem dann konkret auf die Unternehmensziele einzahlt, wenn ein ganzheitlicher und strategischer Ansatz verfolgt wird. Ein solch holistisches Konzept kann das Lernökosystem sein. Ein Ansatz, der in den letzten zwei bis drei Jahren im deutschsprachigen Raum an Bedeutung gewonnen hat. Tatsächlich zeigen die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022, dass der Begriff des Lernökosystems hierzulande an Bekanntheit gewinnt, denn rund ein Drittel der Studienteilnehmenden sind mit dem Thema vertraut, während ein weiteres Drittel zumindest schon mal davon gehört hat. Für die Unternehmenspraxis besitzt der Ansatz bisher noch eine eher überschaubare Relevanz, denn mit 12,7 % verfügt nach eigener Einschätzung nur eine Minderheit der befragten Unternehmen über ein Lernökosystem.

Eine wichtige Voraussetzung eines Lernökosystems ist die vorhandene technische Infrastruktur im Unternehmen. In diesem Kontext besteht die zentrale Frage, ob bei der Bildungsinfrastruktur auch zukünftig kein Weg am klassischen Learning Management System vorbeiführt oder eher der Ierner:innenzentrierte Fokus einer Learning Experience Plattform zum Ziel führt. Zumindest bei der Verbreitung in der DACH-Region sprechen die Studienergebnisse eine klare Sprache: Während die Verbreitung von LMS mit 70 % auf einem konstant hohen Niveau liegt, sind LXPs mit 3,5 % weiterhin eher seltener im Einsatz. Die Studienergebnisse liefern für diese Erkenntnis auch eine mögliche Erklärung, denn bei den genannten Gründen, die für den Einsatz eines LMS bzw. einer LXP sprechen, zeigt sich, dass den befragten Unternehmen die möglichen Alleinstellungsmerkmale einer LXP nicht klar zu sein scheinen.

Lernökosystem in 4 Aspekten

Branchen

Während 16,7 % der Studienteilnehmenden aus dem Dienstleistungssektor nach eigener Einschätzung ein Lernökosystem haben, lag der Vergleichswert im Gesundheits- und Sozialwesen bei 0 %.

Unternehmensgröße

In Großunternehmen mit mehr als 25.000 Mitarbeitenden sind Lernökosysteme mit 23,7 % nach eigener Einschätzung besonders verbreitet.

Aufbau

Mit 24,6 % plant rund jedes vierte Unternehmen, ein Lernökosystem aufzubauen.

Voraussetzung

Der mit Abstand wichtigste Faktor für ein effektives Lernökosystem ist mit 66,9 % Nennungen eine offene Lernkultur.

Teilstudie Lernökosysteme

Lernökosystem mehr als nur ein Buzz-Word?

Der neue Ansatz des Lernökosystems ist im L&D-Bereich von Unternehmen bezüglich zukünftiger Entwicklungen stark im Kommen. Doch was steckt eigentlich hinter diesem Begriff? Das nachfolgende Kapitel geht darauf ein, wie das Konzept eines biologischen Ökosystems auf den L&D-Bereich zu übertragen ist und warum dieses die heutigen Lern-Strukturen in Organisationen anschaulich widerspiegelt.

Lernökosystem - was ist das eigentlich?

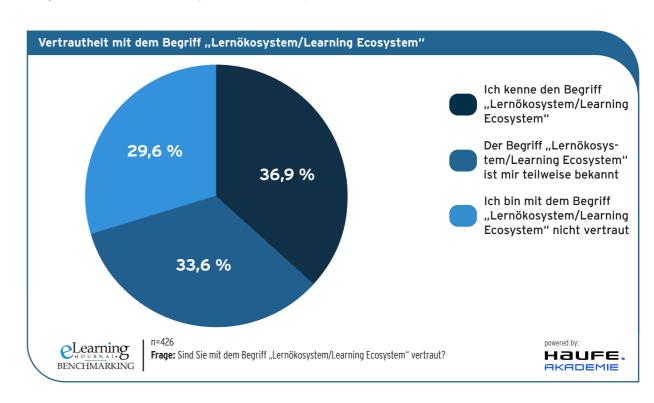
In den vergangenen Jahren hat sich mehr und mehr die Erkenntnis durchgesetzt, dass es einen zunehmend ganzheitlichen und strategischen Blick auf die betriebliche Bildung braucht. In diesem Kontext bedeutet strategisches Bildungsmanagement die Festlegung der langfristigen Kompetenzentwicklungsziele auf der Grundlage der unternehmerischen Managementstrategie, d.h. es geht um die Frage, welche Qualifikationen und Kompetenzen zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele notwendig sind.

Ein aufkommender Ansatz für eine ganzheitlichere Betrachtungsweise könnte das sogenannte "Lernökosystem" (eng. Learning Ecosystem) sein, der in den letzten zwei bis drei Jahren auch im deutschsprachigen Raum an Relevanz gewonnen hat. Der Begriff des Ökosystems stammt ursprünglich aus der Biologie und beschreibt im Kern eine Lebensgemeinschaft von unterschiedlichsten Organismen, die sich einen Lebensraum teilen und im ständigen Austausch zueinanderstehen, sich gegenseitig beeinflussen und entwickeln. Ein Ökosystem ist ein sehr komplexes Geflecht, in dem alles miteinander in Beziehung steht und sich stetig inneren wie äußeren Faktoren anpasst und verändert.

Über seinen Ursprung hinaus wurde das Konzept des Ökosystems über die Jahre auf andere Disziplinen übertragen, darunter u.a. auch die betriebliche Bildung in der Form des Lernökosystems. Prof. Dr. Anja

Schmitz und Jan Foelsing von der Hochschule Pforzheim definieren dabei Lernökosysteme als hoch adaptive sozio-technische Systeme. Diese Definition macht deutlich, dass es im Kern um das Zusammenspiel von zwei Ebenen geht: die sozial-organisationale sowie die technische Ebene. Die sozial-organisationale Ebene meint die Rahmenbedingungen im Unternehmen, unter denen die betriebliche Bildung stattfindet, und umfasst Aspekte wie die (Lern-)Kultur, die Haltung von Führungskräften, die Lernbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden, die Klärung von Rollen und Zuständigkeiten sowie die strategische, strukturelle und budgetäre Einbettung von Lernen und Entwicklung in der Organisationsstruktur. Demgegenüber stellt die technische Ebene die Lerninfrastruktur eines Unternehmens dar, wobei der Fokus auf der Schaffung einer kohärenten Lernlandschaft liegen sollte, in der vielfältige Plattformen und Lerninhalte zu einem für die Mitarbeitenden ansprechenden und nützlichen Angebot verbunden werden.

Mit anderen Worten verfügt im Prinzip jedes Unternehmen, ähnlich wie bei der Kultur bzw. Lernkultur, über ein Lernökosystem. Nach diesem Verständnis liegt die Herausforderung vielmehr darin, ein Verständnis für das eigene Lernökosystem zu entwickeln und einen Reifegrad zu erreichen, der die strategischen Bedarfe und Unternehmensziele unterstützt. Soweit zumindest die Theorie. Doch wie relevant ist der Lernökosystem-Ansatz für die betriebliche Praxis tatsächlich?



Bekanntheit von Lernökosystemen

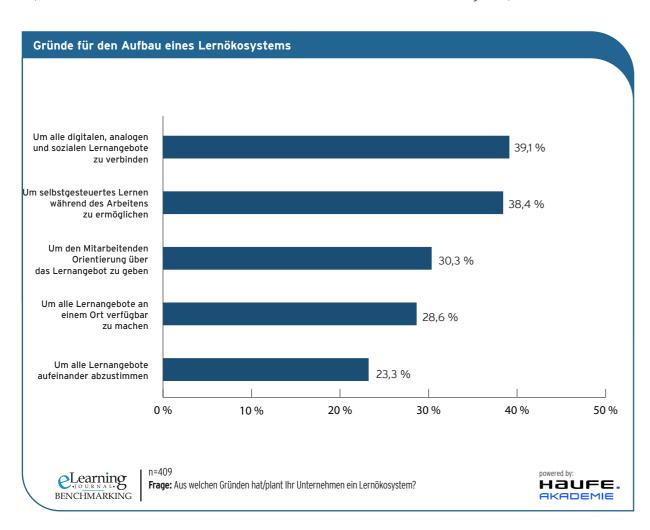
Um sich dieser Frage anzunähern, bieten die Ergebnisse der neuen eLearning BENCHMARKING Studie 2022 eine Reihe von Hinweisen. Eine erste zentrale Erkenntnis ist die Tatsache, dass die befragten Unternehmen mit dem Begriff des Lernökosystems zumindest rudimentär vertraut sind. Denn mit 36,9 % kennt nach eigenen Angaben mehr als jeder Dritte Studienteilnehmende den Begriff und kann diesen auch klar einordnen. Dazu kommt ein weiteres Drittel, das mit Lernökosystemen teilweise vertraut ist und zumindest von dem Ansatz schon mal gehört hat. Damit bleibt noch knapp ein weiteres Drittel (29,6 %) übrig, das mit dem Thema bisher nichts anfangen kann.

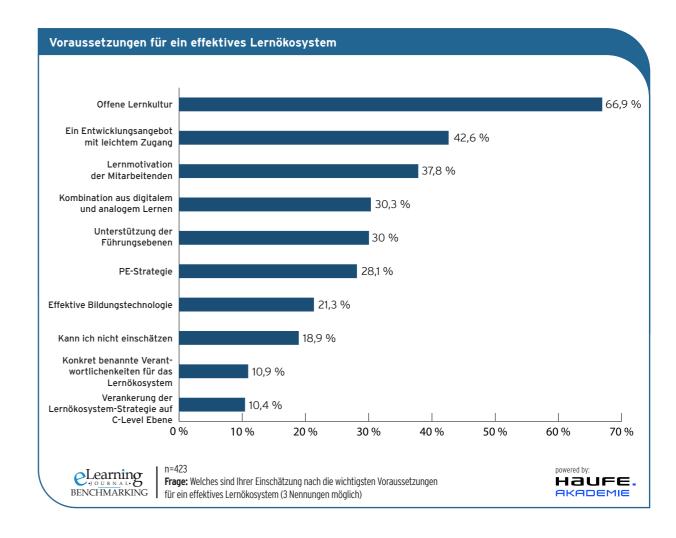
Noch interessanter ist eigentlich die Frage, ob die Unternehmen nach eigenem Verständnis über ein Lernökosystem verfügen. Auch hier zeigt sich zunächst, dass das Thema für viele Studienteilnehmenden in der Praxis noch nicht angekommen ist, denn mit 28,9 % konnte ein relevanter Teil dazu keine Einschätzung geben. Demgegenüber verfügen immerhin 12,7% der Befragten bereits über ein Lernökosystem, während 24,6 % dies verneinten.

In der Summe sind diese Ergebnisse erstmal keine Überraschung, da der Ansatz hierzulande vergleichsweise neu ist. Erfahrungsgemäß dauert es bei neuen Trends oder Strategien eine Weile, bis sie in der Breite der Unternehmen und beteiligten Akteure angekommen sind. Darüber hinaus ist es nicht ungewöhnlich, wenn es anfangs zu einem neuen Begriff unterschiedliche Definitionen gibt. Vor diesem Hintergrund ist es also wenig verwunderlich, dass bisher nur eine Minderheit der Studienteilnehmenden mit dem Lernökosystem vertraut sind. Auch die Einsicht, dass im Prinzip jedes Unternehmen eine Form eines Lernökosystems hat, scheint bisher noch nicht breitflächiger Konsens zu sein. Vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass beim Verständnis des Lernökosystems die technische Ebene dominiert, d.h. man darunter primär eine Bildungstechnologie versteht.

Voraussetzungen für ein Lernökosystem

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 allerdings auch, dass sich die Studienteilnehmenden der sozial-organisationalen Ebene bewusst sind. Denn auf die Frage, welche Voraussetzungen für ein effektives Lernökosystem besonders wichtig sind, werden mehrheitlich





auch sozial-organisationale Aspekte als Erfolgsfaktoren genannt. Eine zentrale Voraussetzung scheint dabei eine offene Lernkultur zu sein, denn mit 66,9 % handelt es sich hierbei um den mit Abstand meistgenannten Erfolgsfaktor. Des Weiteren sind auβerdem die Lernmotivation der Mitarbeitenden (37,8 %), eine Kombination von digitalem und analogem Lernen (30,3 %) sowie eine Personalentwicklungs-Strategie (28,1 %) für ein effektives Lernökosystem relevant. Auf der technischen Ebene wirkt sich insbesondere ein leichtzugängliches Entwicklungsangebot positiv auf ein Lernökosystem aus.

Warum sollte sich ein Unternehmen mit Lernökosystemen auseinandersetzen?

Mit den bisherigen Ergebnissen im Kopf, lohnt sich ein Blick auf die Fragen nach dem Mehrwert und Nutzen eines Lernökosystems und warum es aufgebaut werden sollte. Auch auf diese Fragen bieten die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 erste Hinweise.

Mit 39,1 % sehen die Studienteilnehmenden den größten Nutzen eines Lernökosystems in der Verbindung von digitalen, analogen und sozialen Lernangeboten. Ein weiterer Mehrwert ist die Unterstützung von

selbstgesteuertem Lernen während des Arbeitens, eine wichtige Lernstrategie, die in den vergangenen 5 Jahren in der betrieblichen Bildung enorm an Bedeutung gewonnen hat. Darüber hinaus wurden außerdem eine bessere Orientierung über das Lernangebot für die Mitarbeitenden (30,3 %), die Zentralisierung aller Lernangebote an einem Ort (28,6 %) sowie Abstimmung aller Lernangebote (23,2 %) als weitere Gründe genannt, die für den Ansatz sprechen.

Ein Blick auf diese Ergebnisse legt die Vermutung nahe, dass die Studienteilnehmenden im Lernökosystem ein Mittel zur Verbesserung der Learning Experience der Mitarbeitenden sehen, denn die genannten Aspekte, wie die Verbindung des Lernangebots an einem Ort sowie der niederschwellige Zugang zu den Lerninhalten, zahlen alle darauf ein.

Teilstudie Lernökosysteme

LMS vs. LXP

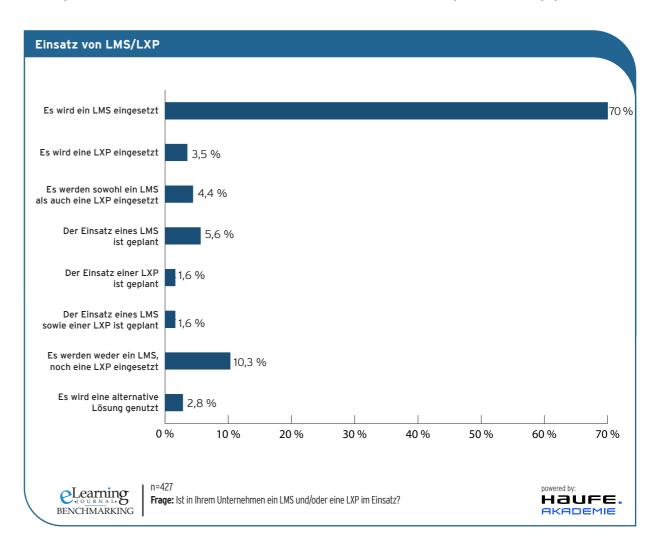
Wie das vorherige Kapitel gezeigt hat, ist eine zentrale Eigenschaft eines funktionierenden Lernökosystems die technische Ebene. In diesem Kontext führt weiterhin kein Weg am Learning Management System (LMS) vorbei. Gleichzeitig liegt der Fokus auch immer mehr auf der Lernerfahrung bzw. Learning Experience, d.h. die Lernangebote sollen möglichst an einem Ort, niederschwellig zugänglich und auf die Bedarfe der Nutzer zugeschnitten sein. Diese Nutzenvorteile werden eher der Learning Experience Plattform zugeschrieben. In dem nächsten Kapitel wird daher der Status quo des Einsatzes von Lerninfrastruktur im deutschsprachigen Raum beleuchtet.

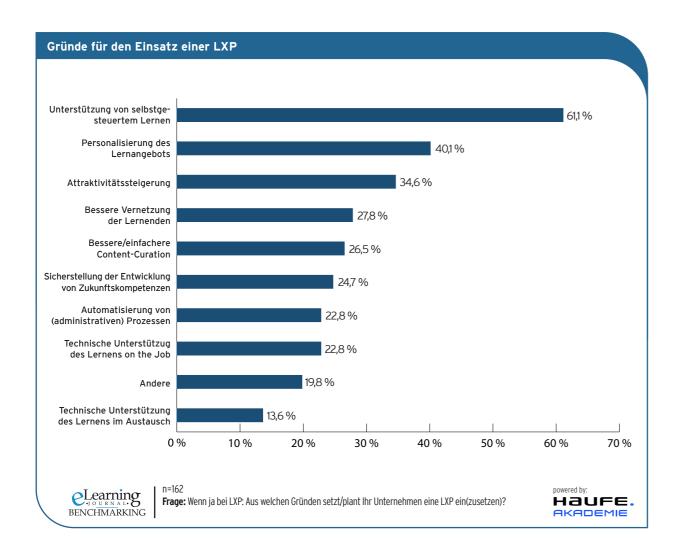
Schon seit vielen Jahren zeigen die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studien zuverlässig, dass die Verbreitung von LMS im deutschsprachigen Raum sehr konstant bei rund 70 % liegt. Trotz aller Trends, Hypes und Innovationen, die es im digitalen Lernen gegeben hat, haben LMS nichts von ihrer Relevanz verloren. Im Kern unterstützen LMS vorwiegend die formalen Prozesse eines Unternehmens und bilden sowohl organisationale als auch regulatorische Anforderungen ab. Folgt man dieser Definition, kann man durchaus argumentieren, dass beim LMS der Fokus eben nicht auf dem eigentlichen Lernerlebnis und -erfolg liegt, was allerdings nichts an der Tatsache ändert, dass das "Management" der betrieblichen Bildung für Unternehmen von elementarer Bedeutung ist und auf absehbare Zukunft auch bleibt.

Demgegenüber haben LXP einen anderen Anspruch. Anders als beim LMS steht beim LXP nicht das Management, sondern die Lernerfahrung im Vordergrund. Eine LXP bietet den Mitarbeiten-

den ein personalisiertes Lernerlebnis sowie ein maßgeschneidertes Lernangebot. Die Benutzeroberfläche ist zumeist modern und attraktiv, um die Lernenden anzusprechen und ihre Ansprüche und Erwartungen an Informations- und Bildungskonsum, die sich aus dem privaten Umfeld durch Netflix, Amazon & Co. ergeben, erfüllen. Darüber hinaus ermöglichen LXPs die Bereitstellung eines holistischeren Lernangebots. Die Einbindung von benutzergenerierten Lerninhalten (User generated Content) wird stärker unterstützt und die Kuratierung unterschiedlicher interner sowie externer Quellen wird erleichtert. Die Einbindung von Künstlicher Intelligenz zur Automatisierung, um beispielsweise das Lernverhalten der Mitarbeitenden zu analysieren, Wissenslücken zu identifizieren und anschlieβend passende Lerninhalte zu empfehlen, runden die bisher benannten Vorteile gegenüber dem "klassischen" LMS ab.

Die Argumente für eine LXP sind nachvollziehbar. Im Unternehmensalltag werden sie hingegen nur





weniger genutzt, wie die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 zeigen. Demnach nutzen 3,5 % der befragten Unternehmen bereits eine LXP, ein Wert, der seit unserer ersten Erhebung zu dem Thema im Rahmen unserer globalen Studie 2020 nahezu identisch ist (damals 3,8 %). Im Vergleich dazu hat auch die aktuelle Studie ergeben, dass sich mit 70 % die Verbreitung von LMS weiterhin auf einem konstant hohen Niveau befindet. Darüber hinaus gibt es mit 4,4 % noch einen geringen Anteil von Unternehmen, die nach eigenen Angaben sowohl ein LMS als auch eine LXP im Einsatz haben. Der Blick in die Zukunft zeigt, dass 1,6 % der Studienteilnehmenden die Anschaffung einer LXP in nächster Zeit planen. Demnach ist für den Einsatz eines LXP für die kommenden Jahre kein größeres Wachstumspotential zu erkennen.

Welche Alleinstellungsmerkmale haben LXPs?

Eine mögliche Erklärung für die anhaltende "Dominanz" von LMS könnte darin begründet sein, dass die strikte, theoretische Abgrenzung zwischen LMS und LXP in der Realität so nicht durchzuhalten ist. Denn der LMS-Markt ist sehr hetero-

gen und entwickelt sich kontinuierlich weiter, was dazu führt, dass die Befragten viele Eigenschaften und Vorteile, die vielleicht einem LXP zugeordnet werden, mittlerweile auch LMS zuschreiben. Diese Vermutung spiegelt sich zumindest in den Studienergebnissen wieder. Denn die Studienteilnehmenden wurden gefragt, welche Gründe aus Sicht ihres Unternehmens für den Einsatz einer LXP sowie eines LMS sprechen.

Beim LMS gehören vor allem Management Funktionalitäten zu den wichtigsten Gründen für den Einsatz im Unternehmen. Besonders wichtig ist mit 62 % die Automatisierung von administrativen Prozessen, wie z.B. Kursbuchungen oder das Verschicken von Remindern, die viele moderne LMS nach festgelegten Parametern selbstständig erledigen können und wodurch Verantwortliche für Personalentwicklung bei Routineaufgaben merklich entlastet werden können. Ebenfalls relevant ist das Thema Rechtssicherheit, denn mit 50,4 % sieht die Hälfte der Studienteilnehmenden in der verlässlichen Übermittlung gesetzlich vorgeschriebener Regeln einen wichtigen Grund für den Einsatz eines LMS.

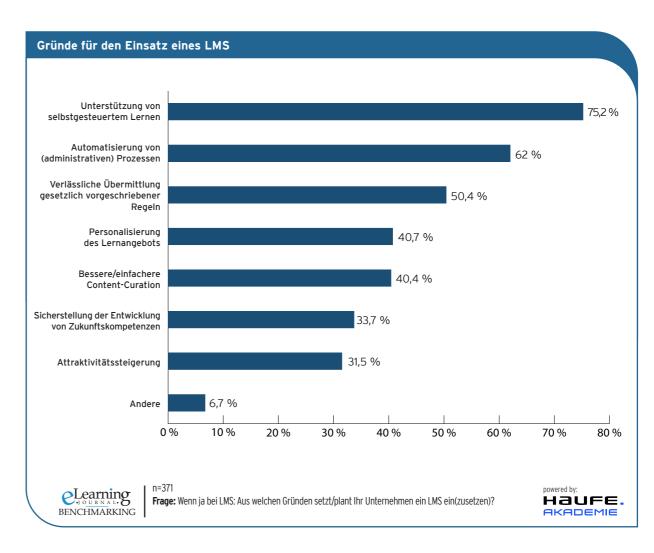
Darüber hinaus finden sich bei den Einsatzgründen allerdings auch Aspekte, die eigentlich eher einer LXP zuzuschreiben sind. Denn mit 75,2 % ist der meistgenannte Grund für ein LMS die Unterstützung von selbstgesteuertem Lernen, sogar mit Abstand vor den eher administrativen Vorteilen. Ebenfalls relevant sind mit 40,4 % eine bessere Content-Curation sowie mit 40,7 % die Personalisierung des Lernangebots, beides Leistungen, die eher bei einer LXP angesiedelt sind. Doch interessanterweise liegen die Vergleichswerte bei der LXP nahezu durchweg gleichauf oder überwiegend unter den Werten des LMS. Die Unterstützung von selbstgesteuertem Lernen? 61,1 % bei der LXP. Personalisierung des Lernangebots? 40,1 %. Bessere Content-Curation? 26,5 %.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse der Studie 2022 die Vermutung zulassen, dass im Markt das Wissen über die Alleinstellungsmerkmale von LXP fehlen. Wenn moderne LMS neben dem Management von Bildungsprozessen in der Wahrnehmung der Befragten auch ein attraktives und auf die Bedarfe abgestimmtes Lernerlebnis bieten können, wieso sollte ein Unternehmen dann noch eine LXP einsetzten?

Erfolgsfaktoren für LMS und LXP

Eine mögliche Antwort auf diese Frage könnte die schlichte Tatsache sein, dass natürlich auch das durchschnittliche LMS nicht alle Bedarfe deckt. Oftmals haben LMS konkrete Stärken und Schwächen, die Raum für die zusätzliche Anschaffung bzw. Ergänzung durch eine LXP bieten. Nicht umsonst hat die eLearning BENCHMARKING Studie in der Vergangenheit mehrfach ermittelt, dass die befragten Unternehmen mehrheitlich ein Anpassungs- und Verbesserungspotential bei ihrem LMS

Der traditionell größte "Stein des Anstoßes" ist die Benutzerfreundlichkeit bzw. Usability eines LMS. Auch in der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 ist dieser Aspekt mit 96,1 % wieder der mit Abstand am häufigsten genannte Faktor, der für den erfolgreichen Einsatz eines LMS entscheidend ist. Komplementär dazu ist mit 77,9 % auch mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen eine einfache und intuitive Administration wichtig. Ein weiteres Auswahlkriterium ist mit 69,3 % die Anpassungsfähigkeit des Systems, denn es muss in die vorhandene IT-Infrastruktur des



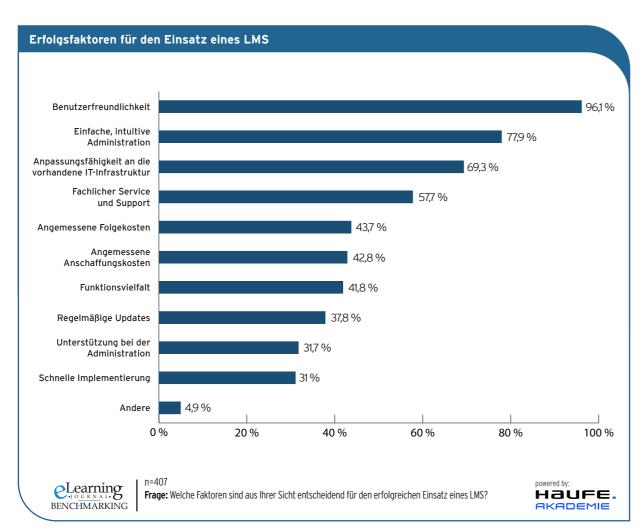
Unternehmens integriert werden können. Darüber hinaus ist nach der Erfahrung der Mehrheit der Studienteilnehmenden außerdem der fachliche Service und Support für den Einsatz eines LMS erfolgsentscheidend (57,7 %). Überraschenderweise scheint die Funktionsvielfalt mit 41,8 % Nennungen beim Erfolg oder Misserfolg eines LMS eine eher untergeordnete Rolle zu spielen.

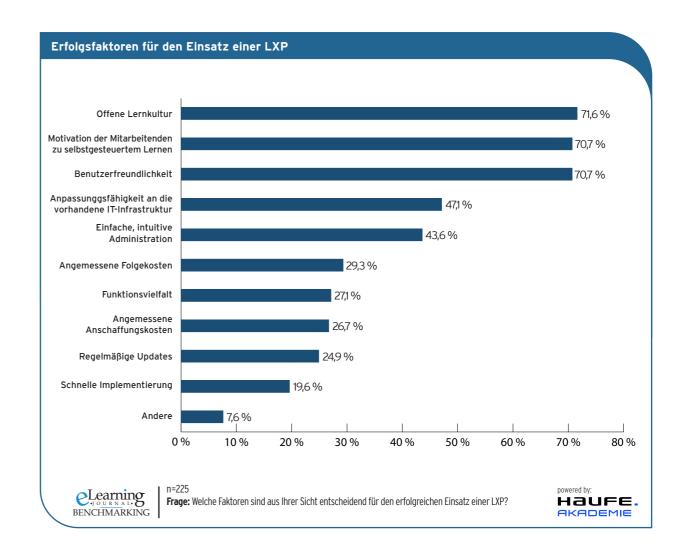
Demgegenüber scheinen für den erfolgreichen Einsatz einer LXP auch eher sozial-organisationale Faktoren eine wichtige Rolle zu spielen. Denn bei der LXP ist der wichtigste Faktor mit 71,6 % eine offene Lernkultur, die in einem Unternehmen vorhanden sein muss, damit die Vorteile der Technologie wirklich in die Anwendung kommen. Darüber hinaus wurde von 70,7 % auβerdem die Motivation der Mitarbeitenden genannt, insbesondere in Bezug zum selbstbestimmten Lernen. Ebenfalls bei 70,7 % Nennungen liegt die Benutzerfreundlichkeit, die natürlich auch bei einer LXP erfolgsentscheidend ist. Dagegen spielen die Anpassungsfähigkeit an die vorhandene IT-Infrastruktur (47,1 %) sowie eine einfache, intuitive Administration (43,6 %) beim LXP eine deutlich geringere Rolle als beim LMS.

Fazit

Die Ergebnisse der aktuellen eLearning BENCHMARKING Studie zeigen, dass auch in 2022 im Bereich der Bildungsinfrastruktur die Popularität des LMS gleichbleibend hoch ist. Noch immer haben fast drei Viertel der befragten Unternehmen ein entsprechendes System im Einsatz, um die Bildungsprozesse zu managen und ihren Mitarbeitenden einen einheitlichen Zugang zu den vorhandenen Lernangeboten zu liefern. Im Vergleich dazu hat sich der erwartete Hype um die LXP im deutschsprachigen Raum bisher nicht bestätigt. Wie bereits in unserer ersten Erhebung zu diesem Thema im Rahmen der globalen Studie 2020 bewegt sich die Verbreitung von LXPs weiterhin im einstelligen Prozentbereich. Auch ein größeres Wachstumspotential ist für die nähere Zukunft nicht erkennbar.

Möglicherweise wird die Einteilung in LMS und LXP in den kommenden Jahren zunehmend irrelevant. Im Sinne eines Lernökosystems geht es auf der technischen Ebene vor allem um die Schaffung einer kohärenten Lernlandschaft, in





der vielfältige Plattformen und Lerninhalte zu einem für die Mitarbeitenden ansprechenden und nützlichen Angebot verbunden werden. In diesem Kontext käme es für Unternehmen vielmehr darauf an, die analogen und digitalen Lerninhalte so aufzubereiten und zur Verfügung zu stellen, dass

die Mitarbeitenden diese selbstbestimmt in die eigenen Lern- und Arbeitsprozesse integrieren können. Ob dieses Ziel letztlich mit Hilfe eines LMS oder einer LXP erreicht wird, könnte am Ende zweitrangig sein.



Digitales Lernen nach Corona: Lernzeit und Erfolgsmessung

Zusammenfassung

Auch ohne den "Corona-Boost" ist digitales Lernen mittlerweile aus der betrieblichen Bildung nicht mehr wegzudenken. Denn in der aktuellen eLearning BENCHMARKING Studie 2022 bestätigt sich weitgehend der Trend der Vorjahresstudie, dass weiterhin mit über 90 % fast alle befragten Unternehmen eLearning in der Aus- und Weiterbildung nutzen. Vor allem in den letzten 5 Jahren gab es eine enorme Wachstumsphase, denn fast die Hälfte der befragten Unternehmen ist in diesem Zeitraum in das Thema eingestiegen. Gleichzeitig lassen die Studienergebnisse allerdings auch die Vermutung zu, dass durch das weitgehende Wegfallen der pandemiebedingten Restriktionen wieder mehr Präsenzveranstaltungen genutzt werden, denn der eLearning-Anteil an der Aus- und Weiterbildung ist im Vergleich zum Vorjahr von 54,5 % auf 36,43 % gefallen. Beim Thema Lernzeit zeigt sich zunächst der erfreuliche Trend, dass in fast zwei Drittel der befragten Unternehmen die Regelung "Lernzeit=Arbeitszeit" gilt und die Mitarbeiter darüber hinaus bei fast drei Viertel ohne Vorgaben und damit selbstbestimmt in der Arbeitszeit lernen können. Allerdings haben die Studienteilnehmer auch die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeiter überwiegend die ihnen zur Verfügung stehende Lernzeit nur entweder teilweise oder gar nicht in Anspruch nehmen können. Denn in der Praxis verhindern vor allem die fehlende Zeit aufgrund des hohen Arbeitspensums sowie die fehlende Unterstützung der Führungskräfte eine umfangreichere Nutzung der Lernangebote.

Bei der Evaluation digitaler Lernangebote zeigt sich, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen den Erfolg von Schulungsmaßnahmen primär über die Zugriffsund Abschlussraten sowie die Teilnehmerzufriedenheit zu definieren scheint. Eine strategische Erfolgsmessung basierend auf den Unternehmenszielen scheint dagegen nur in einer Minderheit der Unternehmen eine Rolle zu spielen.

4 Erkenntnisse zu Lernzeitkontingenten

Lernzeit=Arbeitszeit

Mit 62,4 % gilt in rund zwei Dritteln der befragten Unternehmen die Regelung, dass Lernzeit=Arbeitszeit ist.

Zeitkontingent

Lediglich 14 % haben fest definierte Lernzeitkontingente, während fast drei Viertel der Studienteilnehmer ihren Lernern selbstbestimmtes Lernen während der Arbeit ermöglicht.

Lernzeit

Mit 63,8 % steht in der Mehrheit der befragten Unternehmen den Mitarbeitern unter einer Stunde Lernzeit pro Woche zur Verfügung.

Hindernisse

Keine Zeit aufgrund eines zu hohen Arbeitspensums ist mit 88,8 % Nennungen der mit Abstand häufigste Grund, wieso Mitarbeiter ihre Lernzeit nicht in Anspruch nehmen.

Teilstudie Lernzeit

Lernzeit

vs. Arbeitszeit

Digitales Lernen ist spätestens in den letzten 2-3 Jahren zum festen Bestandteil der betrieblichen Bildung im deutschsprachigen Raum geworden. Doch nur, weil ein Unternehmen ein digitales Lernangebot zur Verfügung stellt, heißt es noch lange nicht, dass eLearning wirklich erfolgreich ist und von den Mitarbeitern auch genutzt wird. Allzu oft fehlt es an den unterstützenden Rahmenbedingungen, wie z.B. ausreichend Zeit, um die Angebote auch wirklich wahrnehmen zu können. Das nachfolgende Kapitel gibt daher einen Überblick über das Thema "Lernzeit" und macht den Status quo in den befragten Unternehmen dazu deutlich.

Digitales Lernen nach Corona

Eine zentrale Erkenntnis der letztjährigen eLearning BENCHMARKING Studie 2021 war die Bestätigung, dass das Thema "Digitales Lernen" durch die Pandemie und den damit verbundenen Auswirkungen einen enormen Schub bekommen hat. Mit über 90 % gaben damals fast alle Studienteilnehmer an, dass sich der Einsatz von eLearning durch COVID-19 erhöht hat und dass die Relevanz auch über 2021 hinaus gleichbleiben oder weiter zunehmen wird. In vielerlei Hinsicht zeichnete sich allerdings auch ab, dass Präsenzveranstaltungen auch zukünftig eine wichtige Stütze der betrieblichen Bildung bleiben werden, und wieder vermehrt zum Einsatz kommen dürften, sobald die Rahmenbedingungen dies zulassen.

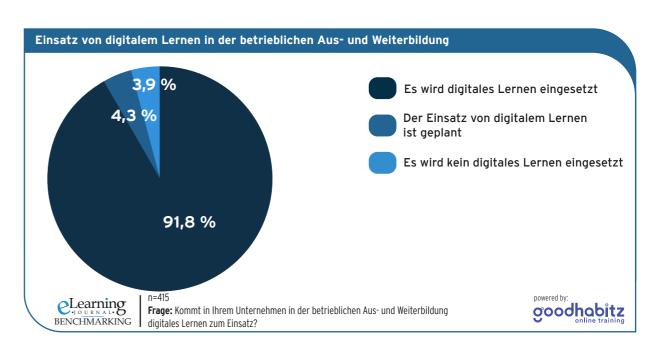
An dieser Stelle knüpfen die aktuellen Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 quasi an, die im Zeitraum von März bis Juni erhoben wurde und in dem die Pandemie zumindest temporär etwas in den Hintergrund gerückt ist. Zunächst bestätigen die Studienergebnisse die mittlerweile weitreichende Verbreitung von digitalem Lernen. Denn auch in diesem Jahr gaben mit 91,8 % nahezu alle befragten Unternehmen an, dass eLearning in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zum Einsatz kommt. Weitere 4,3 % planen außerdem gerade die Einführung von digitalem Lernen.

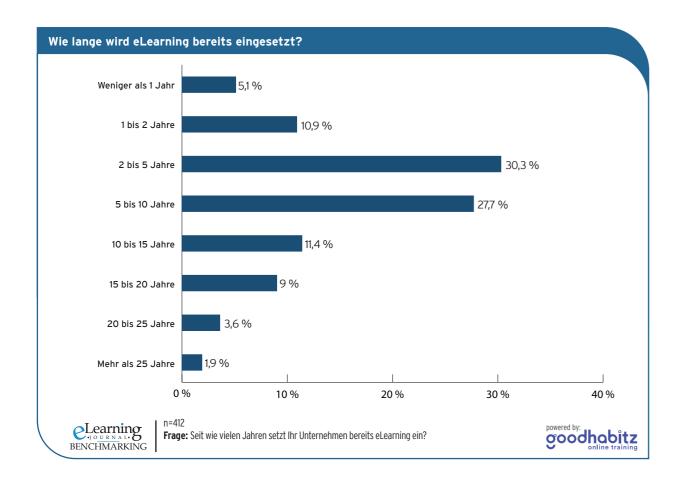
Darüber hinaus zeigt die Studie 2022 auch, wie rasant die Verbreitung von eLearning insbesondere in den letzten Jahren zugenommen hat. Alleine in den letzten zwei Jahren sind 16 % der befragten Unternehmen in das Thema eLearning eingestiegen. In

den letzten 5 Jahren liegt der Anteil sogar mit 46,3 % bei beinahe der Hälfte der Studienteilnehmern, während es in den vergangenen 10 Jahren sogar 74 % waren.

Gleichzeitig scheinen Unternehmen mit dem Abflachen der Pandemie im großen Stil auch wieder auf Präsenzveranstaltungen zu setzen. Denn in 2021 schoss der Anteil von digitalem Lernen an der betrieblichen Bildung auf durchschnittlich 54,5 % hoch, eine Verdoppelung im Vergleich zur Ergebung im Vorjahr und ein eindeutiges Zeichen, wie umfassend die Schutzmaßnahmen zur Pandemiebekämpfung die Präsenz in der Aus- und Weiterbildung eingeschränkt haben. Demgegenüber ist der Vergleichswert in der Studie 2022 mit einem Anteil von eLearning von 36,3 % wieder deutlich gesunken, wobei er noch immer über dem Niveau von vor Corona liegt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die aktuellen Ergebnisse auf eine Art "Normalisierung" der betrieblichen Bildung hinweisen, in der Unternehmen auch wieder verstärkt auf Lernangebote in der Präsenz setzen können, was im Kern natürlich eine sehr positive Nachricht ist. Im Umkehrschluss scheinen die Ergebnisse auch nicht darauf hinzudeuten, dass sich digitales Lernen auf einem absteigenden Ast befindet. Die Verbreitung von eLearning ist weiterhin hoch und hatte vor allem in den letzten 5 Jahren eine beachtliche Wachstumsphase. Möglicherweise folgt darauf erstmal eine Phase, in der viele Unternehmen erstmal ihre eLearning-Strukturen und -Prozesse, die gerade in der Pandemie oft





mals ad hoc und unter großem Zeitdruck aufgebaut wurden, in aller Ruhe evaluieren und ggf. anpassen.

Gilt Arbeitszeit als Lernzeit?

Vor diesem Hintergrund hat sich die eLearning BENCHMARKING Studie 2022 außerdem mit der Frage beschäftigt, ob und inwieweit Unternehmen überhaupt die Rahmenbedingungen bieten, damit ihre Mitarbeiter die digitalen Lernangebote überhaupt nutzen können. Denn in der Regel reicht es nicht aus, den Mitarbeitern einfach nur ein umfangreiches Lernangebot vor die Nase zu setzen und zu hoffen, dass sie sich damit ab sofort selbstverantwortlich weiterbilden werden. Denn wenn der Mitarbeiter vor lauter Arbeit keine Zeit für die Weiterbildung findet oder der Vorgesetze unverblümt deutlich macht, dass er davon wenig hält, ist die Chance hoch, dass selbst das beste Lernangebot unter den Erwartungen zurückbleiben wird.

Eine zentrale Rahmenbedingung ist daher die Lernzeit: was als Lernzeit gilt, wie viel Lernzeit Mitarbeitern zur Verfügung steht und wie frei Mitarbeiter ihre Lernzeit nutzen können.

Die Ergebnisse der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 zeigen, dass sich die Mehrheit der befragten Unternehmen dieser Thematik auch bewusst zu sein scheinen. Denn mit 62,4 % geben fast zwei Drittel der Studienteilnehmer an, dass in ihrem Haus die Regelung "Lernzeit = Arbeitszeit" für digitales Lernen gilt. Darüber hinaus planen weitere 18,4 %, dass eine entsprechende Regelung im Unternehmen eingeführt werden soll.

Zu den größten Vorteilen von eLearning gehört die örtliche und zeitliche Flexibilität, d.h. der Lerner kann frei entscheiden, wann und wo er das digitale Lernangebot nutzen möchte. Damit diese Flexibilität allerdings auch wirklich genutzt werden kann, ist es hilfreich, wenn z.B. das Lernen in der S-Bahn auf dem Weg zur Arbeit auch als Arbeitszeit angerechnet wird. Eine "Lernzeit=Arbeitszeit"-Regelung schafft für die Mitarbeiter also einen Anreiz, die vorhandenen Lernangebote auch zu nutzen.

Wie viel Lernzeit steht zur Verfügung?

Gleichzeitig kann Lernzeit in der Realität in der Regel kein Blanko-Check sein und auf Kosten der eigentlichen Arbeitsaufgaben gehen. Daher gibt es verschiedene Modelle, wie das Lernen während der Arbeitszeit strukturiert werden kann. Diese Modelle können unterschiedlich flexibel sein und von festen Lernzeiten, wie z.B. jeden Freitag von 14 bis 15 Uhr, über Zeitkontingente bis hin zu komplett selbstbestimmtem Lernen reichen.

Interessanterweise machen die befragten Unternehmen mit 74,3 % ihren Mitarbeitern nach eigenen Angaben keine Vorgaben und lassen sich ihre Lernaktivitäten selbstbestimmt einteilen. Darüber hinaus gaben weitere 14 % der Studienteilnehmer an, dass es bei ihnen fest definierte Zeitkontingente für das Lernen während er Arbeit gibt. Demgegenüber scheinen fest definierte Lernzeiten mit 4,8 % nur in einer Minderheit der befragten Unternehmen zum Einsatz zu kommen.

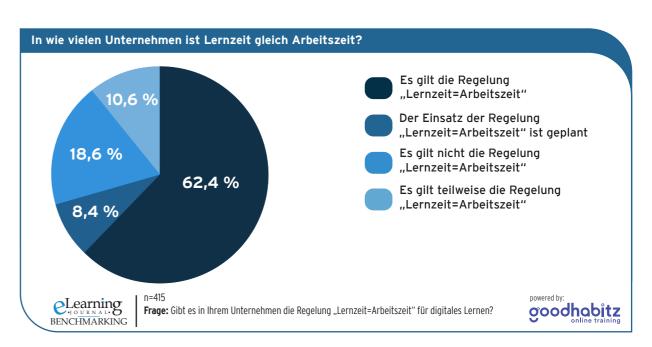
Zusätzlich wurde in der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 auch abgefragt, wie viele Stunden Mitarbeitern pro Woche für eLearning zur Verfügung stehen. Mit 85,8 liegt das Zeitkontingent pro Woche beinahe flächendeckend im Bereich bis zu 2 Stunden. Am verbreitetsten sind dabei 30 bis 60 Minuten (36,8 %). In rund einem Viertel der Unternehmen steht den Mitarbeitern weniger als 30 Minuten pro Woche zur Verfügung (27 %), während etwas über ein Fünftel zwischen einer und zwei Stunden pro Woche einräumt (22 %). Interessanterweise gibt es allerdings auch eine Minderheit von Unternehmen (5,4 %), die ihren Mitarbeitern ein Zeitkontingent von mehr als 5 Stunden pro Woche einräumen, was auf den ersten Blick ein ungewöhnlich hoher Wert darstellt.

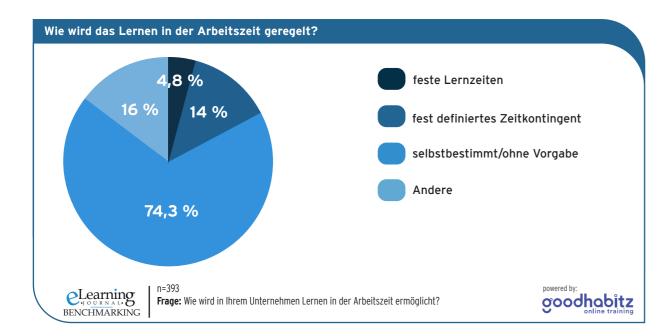
Hürden für das Lernen während des Arbeitens

Allerdings bedeutet selbst das umfangreichste Zeitkontingent relativ wenig, wenn Mitarbeiter die verfügbare Zeit zum Lernen nicht in Anspruch nehmen können. Und tatsächlich legen die Ergebnisse der Studie 2022 diese Vermutung nahe, denn mit 17,4 % können nur in einer Minderheit der befragten Unternehmen die Mitarbeiter ihre Lernzeit überwiegend auch wirklich nutzen. Demgegenüber können die Mitarbeiter nach mehrheitlicher Erfahrung der Studienteilnehmer (63,6 %) nur teilweise in Anspruch nehmen, während dies in fast einem Fünftel sogar überwiegend nicht der Fall ist (19 %).

Komplementär dazu liefert die eLearning BENCHMARKING 2022 auch eine Reihe von Gründen, wieso Mitarbeiter oftmals die verfügbare Zeit fürs Lernen nicht nutzen können. Wenig überraschend stellt das zu hohe Arbeitspensum mit 88,8 % nach Erfahrung der Studienteilnehmern der mit Abstand wichtigste Faktor dar. Auf den Punkt gebracht, haben Beschäftigte so viele Aufgaben auf dem Zettel, dass ihnen schlichtweg keine Zeit für die eigene Weiterbildung bleibt. Damit verbunden ist außerdem die fehlende Unterstützung der Führungskraft, die mit 45,2 % Nennungen ebenfalls eine konkrete Hürde für Mitarbeiter darstellt, die tatsächlich auch ihre Lernzeit nutzen wollen.

In vielerlei Hinsicht scheinen sich Unternehmen die Frage stellen zu müssen, welchen Stellenwert die betriebliche Bildung hat und wie diese auf die Ziele und Ergebnisse des Unternehmens einzahlen. Denn wenn die Weiterbildung einen konkreten Mehrwert darstellt und eine Unterstützung zur Erreichung strategischer Ziele darstellt, dann ist es kontraproduktiv, wenn keine Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Mitarbeitern die Nutzung der Lernangebote in der Praxis auch ermöglichen. Wenn im Umkehrschluss die Weiterbildung in einem Unternehmen nicht geschätzt wird, dann wirkt sich dies in der Regel auf die Lernkultur und damit auch auf die Lernmotivation und -bereitschaft der Mitarbeiter aus. Es passt daher ins Bild, dass mit 32,6 % von rund einem Drittel der Befragten außerdem die



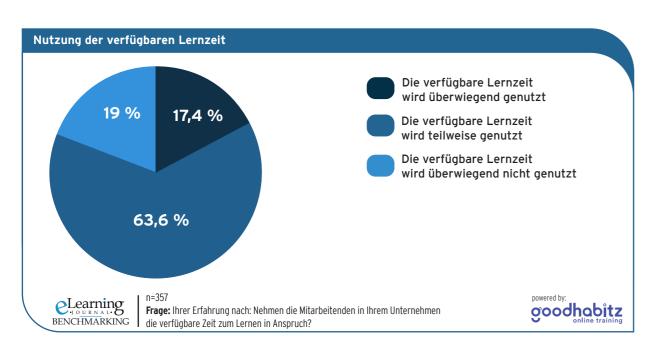


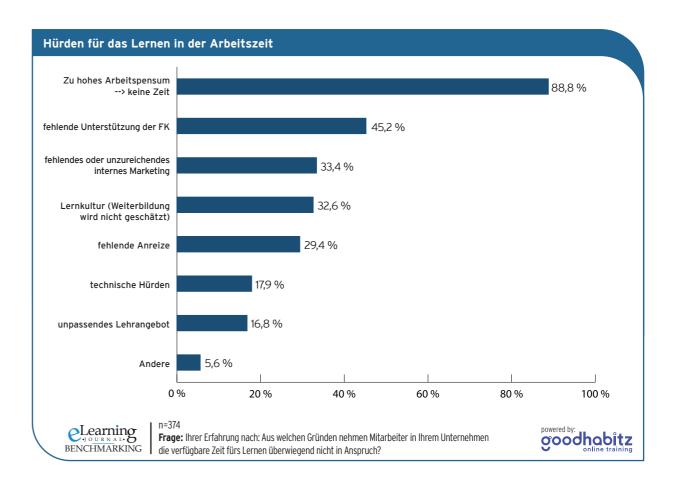
Lernkultur als ein Grund für eine mangelhafte Nutzung der verfügbaren Lernzeit angegeben wurde. Des Weiteren spielen auch technische Hürden (17,9 %) sowie ein unpassendes Lernangebot (16,8 %) eine eher untergeordnete Rolle, was ebenfalls dafür spricht, dass eher die organisationalen Rahmenbedingen ausschlaggebend sind.

Wann und wo lernen Mitarbeiter?

Bereits zum Beginn des Kapitels wurde bereits kurz auf die Thematik Lernzeit=Arbeitszeit eingegangen. Grundsätzlich bietet eLearning örtliche und zeitliche Unabhängigkeit, doch was bedeutet diese Freiheit für das Lernverhalten von Mitarbeitern in der Praxis? Zunächst lässt sich feststel-

len, dass nach Erfahrung der Studienteilnehmer die Mitarbeiter typischerweise eLearning vor allem am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit bearbeiten (92,2 %). Auch während der Freizeit, wie z.B. Pause, wird am Arbeitsplatz gelernt, allerdings deutlich seltener (14,9 %). Gleichzeitig hat nicht jeder Mitarbeiter zwangsläufig einen PC-Arbeitsplatz, der für die Nutzung des digitalen Lernangebots verwendet werden kann. Neben mobilen Endgeräten gibt es daher auch die Option spezieller Lernorte, die extra für diese Aufgabe ausgewiesen und genutzt werden können. Mit 20.7 % gab immerhin rund ein Fünftel der Befragten an, dass die Mitarbeiter solche innerbetrieblichen Lernstationen während ihrer Arbeitszeit in Anspruch nehmen.





Darüber hinaus werden nach Erfahrung der Studienteilnehmer die digitalen Lernangebote tatsächlich auch außerhalb des Unternehmens recht umfangreich genutzt. Denn mit 46,3 % gab immerhin fast die Hälfte der Befragten an, dass ihre Mitarbeiter auch private Lernorte, wie z.B. das Zuhause, für die Weiterbildung mittels eLearning nutzen. Sehr viel seltener ist dagegen das digitale Lernen unterwegs, z.B. auf dem Weg zur oder von der Arbeit mit 16,8 %. Das gerade von eLearning-Dienstleistern gern vermittelte Bild, wonach Mitarbeiter im Bus zur Arbeit sich auf dem Smartphone noch schnell weiterbilden, scheint sich damit nur teilweise zu bestätigen.

Fazit

Die aktuellen Zahlen der eLearning BENCHMAR-KING Studie 2022 zeigen, dass sich digitales Lernen auch nach dem "Corona-Schub" nachhaltig etablieren konnte, selbst wenn mit dem Abflachen der pandemiebedingten Einschränkungen wieder vermehrt Präsenzveranstaltungen angeboten werden können. Gleichzeitig zeigen die neuen Ergebnisse auch, dass ein vorhandenes eLearning-Angebot noch lange nicht bedeutet, dass dieses von den Mitarbeitern auch genutzt wird bzw. werden kann, wenn organisationale Rahmenbedingungen bzw. die Lernkultur den Lernern zu viele Hürden in den Weg stellen. In vielen Unternehmen scheint deshalb die Situation vorzuherrschen, dass den Mitarbeitern explizit Zeitkontingente für die Weiterbildung zur Verfügung gestellt werden, diese aber aufgrund mangelnder Unterstützung durch die Vorgesetzten und zu viel Arbeit nicht genutzt werden können.

Teilstudie Lernzeit

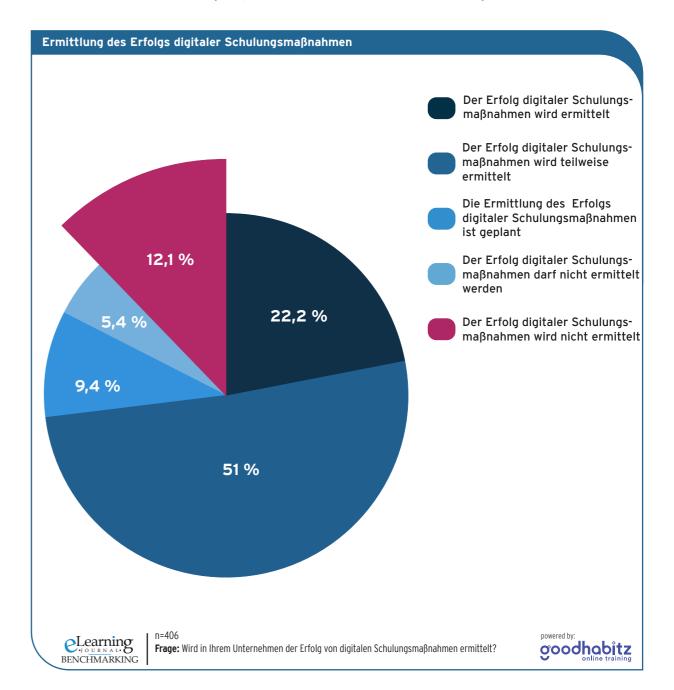
Erfolgsmessung von eLearning

Die betriebliche Bildung ist für Unternehmen zunächst einmal mit Kosten und Aufwänden verbunden, z.B. in der Form von Content-Produktion oder auch Zeit, die Mitarbeiter mit Weiterbildung statt Arbeit verbinden. Damit sich diese Investitionen Iohnen, muss die betriebliche Bildung für ein Unternehmen Mehrwerte bieten, wie auch immer diese von Fall zu Fall auch definiert sein mögen. Doch ermitteln Unternehmen den Erfolg ihrer Schulungsmaßnahmen überhaupt? Und wenn ja, wie? Diese Fragen werden im nachfolgenden Kapitel im Mittelpunkt stehen.

Wie bewertet man den Erfolg oder Misserfolg einer Schulungsmaßnahme? So trivial sich diese Frage auf den ersten Blick auch anhören mag, so schwierig kann die konkrete Beantwortung in der Praxis sein. Zunächst muss man festlegen, was eigentlich als "Erfolg" gewertet wird. Ist es ein Erfolg, wenn möglichst viele Mitarbeiter die Schulungsmaßnahme in Anspruch genommen haben? Ist es ein Erfolg, wenn ein Großteil der Lerner die Lerneinheit besteht und z.B. das Zertifikat erwirbt? Ist es ein Erfolg, wenn das Feedback der Nutzer positiv ist und die Lerner die Maßnahme gerne gemacht haben? Oder ist eine Schulungsmaßnahme erst

dann ein Erfolg, wenn es einen nachweislichen und nachhaltigen Transfer in die Praxis gegeben hat, insbesondere wenn die Schulungsmaßnahme dadurch ein strategisches Unternehmensziel unterstützt hat?

Je nach Zielsetzung ist es also unterschiedlich einfach oder kompliziert, bei einer Schulungsmaßnahme einen konkreten Erfolg nachzuweisen. Die Anzahl der Mitarbeiter, die eine Lerneinheit durchlaufen haben, lässt sich heutzutage mit einem LMS recht problemlos feststellen, während beispielsweise die Frage, ob ein Vertriebstraining auch tatsächlich die



Erfolgsmessung von Schulungsmaßnahmen nach Branchen







Dienstleistungen

und Sozialwesen



* Energieversorgung, Wasserversorgung, Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen, Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Land- und Forstwirtschaft, Fischerei

Umsätze gesteigert hat, deutlich schwieriger zu beantworten ist.

Ermitteln Unternehmen den Erfolg von Schulungsmaßnahmen?

Vor diesem Hintergrund war eine der ersten Fragen der eLearning BENCHMARKING Studie 2022 zu dieser Thematik, ob die befragten Unternehmen überhaupt eine Erfolgsmessung bei Schulungsmaßnahmen durchführen. Leicht überraschend ist zunächst das Ergebnis, dass "nur" 22,2 % der befragten Unternehmen diese Frage klar bejahten, während mit 51 % knapp die Hälfte der Studienteilnehmer den Erfolg nur teilweise ermitteln. Darüber hinaus gaben weitere 5.4 % der Befragten an, dass in ihrem Haus der Erfolg nicht ermittelt werden darf. Möglicherweise gibt es in diesen Unternehmen eine entsprechende Betriebsvereinbarung, welche die Erhebung entsprechender Daten unterbindet. Daneben bleiben noch 12,1 % von Unternehmen, in denen anscheinend keine Erfolgsmessung durchgeführt wird sowie 9,5 %, in denen diese zukünftig geplant ist.

Mit einem Blick auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass der Anteil von Unternehmen ohne Erfolgsmessung mit 24 % bei KMU bis 250 Mitarbeiter deutlich über dem Durchschnitt liegt. Auch bei Unternehmen bis zu 500 Mitarbeitern ist der Vergleichswert mit 15,4 % noch leicht überdurchschnittlich, während in Großunternehmen mit mehr als 25.000 Mitarbeitern nur eine klare Minderheit von 5,4 % keine Erfolgsmessung bei Schulungsmaßnahmen durchführt.

Auch bei den Branchen gibt es teilweise große Unterschiede. Besonders häufig werden Schulungen scheinbar in der Informations- und Kommunikationsbranche evaluiert, denn mit 40 % liegt der Wert deutlich über dem Durchschnitt. Interessanterweise ist der Vergleichswert in der Finanz- und Versicherungsbranche mit 14,3 % relativ gering, wobei das "Schlusslicht" die Ressourcenbranche mit 9,1 % darstellt.

Happy Sheet, Abschlusstests & Co.

Komplementär zu diesen Ergebnissen gibt die eLearning BENCHMARKING Studie 2022 auch einen Einblick darin, wie Unternehmen konkret den Erfolg von Schulungsmaßnahmen ermitteln. Demnach ist die verbreitetste Maßnahme die Evaluation bei den Teilnehmern mit 68 % Nennungen. Ein ebenfalls beliebtes Instrument sind Feedbackmöglichkeiten für Lerner, was mit 50,8 % in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen zum Einsatz kommt. Wenig überraschend kommen außerdem umfassende Abschlusstests als Erfolgskontrolle zum Einsatz,

entweder mit oder ohne ein Zertifikat (41,3 % und 29.1 %).

Allerdings legen die Ergebnisse auch die Vermutung nahe, dass bei der Erfolgsmessung von Schulungsmaßnahmen in erster Linie kurzfristige Effekte im Vordergrund stehen. Denn mit 11,1 % führt nur eine Minderheit der befragten Unternehmen eine zeitversetzte Prüfung durch, um zu ermitteln, ob und welchen nachhaltigen Effekt eine Schulungsmaßnahme hatte. Noch geringer ist der Anteil der Studienteilnehmer, die versuchen, die Auswirkungen von Schulungsmaßnahmen auf strategische Ziele zu ermitteln, wie z.B. die Bewertung des Beitrags zum Unternehmenserfolg (7,7 %) oder die Verbesserung des Service (3.4 %).

Erfolgsindikatoren für eLearning

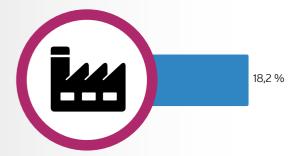
Diese Tendenz spielgelt sich auch in den verwendeten Erfolgsindikatoren (eng. Key Perfomance Indicators, KPI) wider, die in einer Minderheit der befragten Unternehmen zur Erfolgsermittlung genutzt werden. Konkret verwenden mit 32,4 % ein knappes Drittel der Studienteilnehmer entsprechende KPIs, während weitere 24 % den Einsatz zukünftig planen. Damit bleiben noch 43,6 % von Unternehmen, in denen KPIs weder aktuell noch in absehbarer Zeit eine Rolle spielen.

Bei den verwendeten KPIs werden mit 65,1 % am häufigsten die Anzahl der Nutzer bzw. Lerner erhoben. Knapp dahinter liegt mit 62,1 % das Nutzerfeedback. Ebenfalls noch recht weit verbreitet ist die Abschlussrate mit 49.6 % sowie die Zufriedenheitsrate mit 36 %. Demgegenüber spielen KPIs, die auf die Unternehmensziele einzahlen, kaum eine Rolle. Immerhin 11,4 % stellen eine Korrelation von Lernaktivitäten mit der Performance der Mitarbeiter her. Noch seltener ist der Return on Investment (ROI), der lediglich in 5,1 % der befragten Unternehmen als KPI zum Einsatz kommt.

Fazit

Wann ist eine Schulungsmaßnahme ein Erfolg? Die Studienergebnisse zeigen, dass für die Mehrheit der befragten Unternehmen der Erfolg scheinbar über eine möglichst hohe Abschlussrate und positives Teilnehmerfeedback darstellt. Demgegenüber wird der Erfolg von Schulungsmaβnahmen nur in einer Minderheit über das Einzahlen auf strategische Unternehmensziele, wie z.B. ein positiver Effekt auf den Vertrieb oder Service, bzw. über einen nachhaltigen Lerntransfer definiert. Dieser Fokus bei der Erfolgsermittlung macht es möglicherweise umso schwieriger, relevante Akteure innerhalb des Unternehmens, wie z.B. die Geschäftsführung, von den Mehrwerten der betrieblichen Bildung zu überzeugen.

Erfolgsmessung von Schulungsmaßnahmen nach Branchen



Verarbeitendes Gewerbe



Finanz- und Versicherungsdienstleistungen



Ressourcen*



Frage: Wird in Ihrem Unternehmen der Erfolg von digitalen Schulungsmaßnahmen ermittelt?

Frage: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

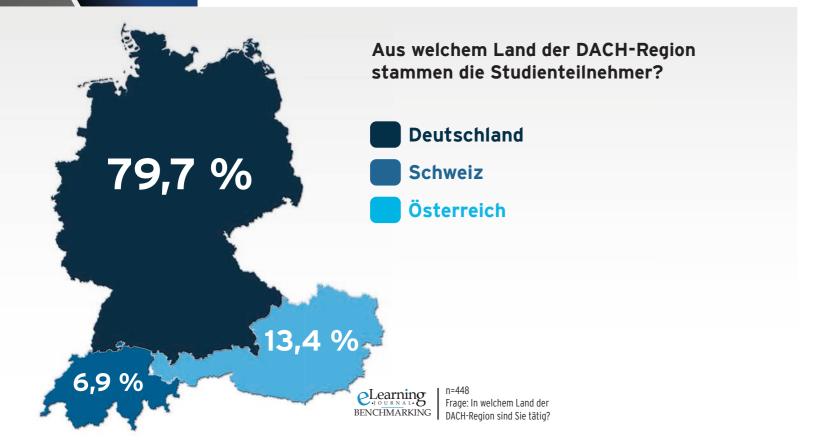


Methodologie

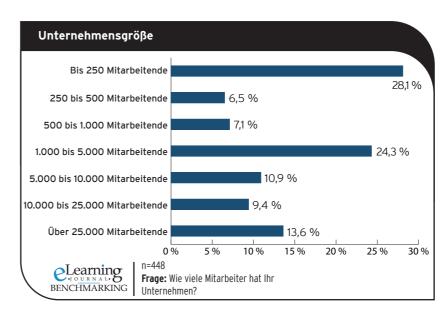
Die Redaktion des eLearning Journals begleitet seit über 17 Jahren die digitale Transformation der betrieblichen Bildung der deutschsprachigen Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund führt das eLearning Journal seit 2014 jährlich die eLearning BENCHMARKING Studie durch, um aktuelle Einblicke in die eLearning- und Weiterbildungspraxis der deutschsprachigen Wirtschaft inklusive des momentanen Einsatz von eLearning-Maßnahmen sowie erwartete Trends und zukünftige Entwicklungen in diesem Bereich für die kommenden Jahre zu erlangen. Damit bietet die eLearning BENCHMARKING Studie eine umfassende Orientierungshilfe für Unternehmen und Organisationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

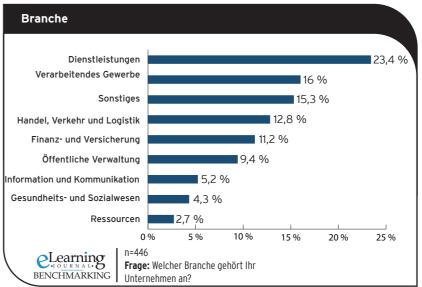
An der aktuell vorliegenden eLearning BENCHMARKING Studie 2022 beteiligten sich 448 Unternehmen. Die Studie umfasst insgesamt 3 Teilstudien mit den Themenschwerpunkten: Skill-/Kompetenzmanagement, Lernzeit/Lernkontingent sowie Lern-Ökosysteme und Bildungstechnologie.

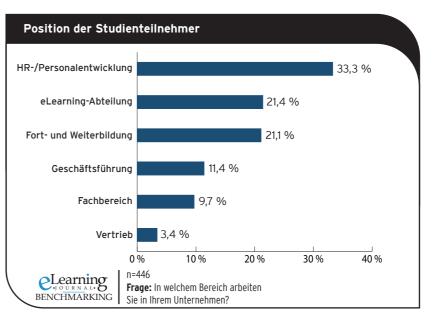
Die eLearning BENCHMARKING Studie 2022 befragte primär eLearning-anwendende Unternehmen und Organisationen. Im Rahmen der Studiendurchführung luden Mitarbeiter des eLearning Journals die Studienteilnehmer aus den Vorjahren sowie die Teilnehmer aus anwendenden Unternehmen und Organisationen der eLearning SUMMIT Tour der Vorjahre ein, die Datenerhebung erfolgte dann anonymisiert über eine entsprechende online Umfrage-Software. Ergänzend wurden mit einer E-Mail-Aktion die redaktionellen Kontakte des eLearning Journals zu einer Beteiligung an der eLearning BENCHMARKING Studie eingeladen.



Unsere Studienteilnehmer im Querschnitt







Anerkennungen

Projektdurchführung:



Das eLearning Journal ist ein Fachblatt des Wirtschaftsverlags Siepmann Media und veröffentlicht jährlich 5 Printpublikationen mit verschiedenen Themenschwerpunkten aus dem Bereich eLearning und Betriebliche Bildung. Darüber hinaus führt das eLearning Journal seit 2014 mit der eLearning BENCHMARKING Studie jedes Jahr die größte Studie zum betrieblichen Einsatz von eLearning im deutschsprachigen Raum durch. Neben den publizistischen Tätigkeiten organisiert das eLearning Journal die dezentrale Konferenzreihe "eLearning SUMMIT Tour" mit ca. 25 Veranstaltungen und 2.500 bis 3.000 Teilnehmern aus Unternehmen und Organisationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Projektpartner:



Cornerstone ermöglicht eine zukunftssichere Arbeitswelt mit adaptiven HR-Lösungen, die Technologie, Daten und Lerninhalte vereint und ein Arbeitsumfeld schafft, welches Wachstum, Agilität und Erfolg für alle Nutzenden ermöglicht. Mit einem KI-gestützten, kompetenzorientierten und erfahrungsbasierten System, das für die moderne Arbeitswelt entwickelt wurde, helfen wir Unternehmen, ihre Lern- und Entwicklungserfahrung zu modernisieren, die relevantesten Inhalte von überall aus bereitzustellen, die Talentund Karrieremobilität zu beschleunigen und Skills als die universelle Sprache für Wachstum und Erfolg in ihrem Unternehmen zu etablieren. Cornerstone hat über 6.000 Kunden und 75 Millionen Nutzer und ist in 180 Ländern und 50 Sprachen verfügbar.

Weitere Informationen unter: www.cornerstoneondemand.com/de/

Projektpartner:



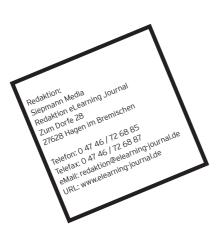
Die Haufe Akademie, ein Unternehmen der Haufe Group, ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Neben Online- und Präsenzseminaren, Lehrgängen und Qualifikationsprogrammen, bietet die Haufe Akademie Unternehmen Beratung und ein breites Portfolio für eine ganzheitliche Personal- und Organisationsentwicklung. Dazu gehören: Digitales Lernen, Präsenzlernen und hybrides Lernen, Inhouse-Trainings, Entwicklungsprogramme, Coaching, Managed Training Services u.v.m. Das Portfolio digitales Lernen umfasst direkt einsatzbare E-Learning-Kurse, Microlearning und individuelle Lerninhalte. Weitere digitale Lösungen für Unternehmen sind die Haufe Lernplattformen, Blended Learning, das Haufe Compliance College und die Haufe eAcademy.

Projektpartner



GoodHabitz, gegründet 2011 in den Niederlanden, ist ein führender europäischer Anbieter von E-Learning Inhalten für Unternehmen. Mit attraktiven Online-Trainings, mit Schwerpunkt im Bereich Kompetenzentwicklung und Digitalem, möchte GoodHabitz Lernen zur Gewohnheit aller Mitarbeitenden machen. Zum Festpreis werden nicht nur die eigens produzierten Kurse mit verschiedenen Lernformaten für jeden Lerntyp zur Verfügung gestellt, sondern engagierte Coaches sorgen außerdem dafür, dass Unternehmen sich kontinuierlich weiterentwickeln. Mehr als 2.500 Kunden, unter anderem Puma, ADAC und DEKRA vertrauen auf die E-Learning-Plattform. Über 300 Mitarbeitende arbeiten in Frankfurt und an 13 weiteren Standorten weltweit für GoodHabitz. Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website: www.goodhabitz.com.

Impressum



Herausgeber: Frank Siepmann

Redaktion: Mathias Fleig, Frank Siepmann Schlussredaktion: Mathias Fleig, Nicole Fricke

Gestaltung und Satz: Matthias Gerth

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich durch das Urheberrechtsgesetz gestattet ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Copyright © 2022 Siepmann Media. Alle Rechte vorbehalten.

Verwendete Grafiken:

©Palsur - stock.adobe.com
©ihorzigor - stock.adobe.com
©lovemask - stock.adobe.com
©martialred - stock.adobe.com
©telmanbagirov - stock.adobe.com
©stockphoto-graf - stock.adobe.com
©HN Works - stock.adobe.com
©saicle - stock.adobe.com

