



# **WEB BASED TRAINING IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN**

Rahmenbedingungen für erfolgreiche Anwendungen

**Studie im Auftrag der  
Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen**

Zusammenfassung der Ergebnisse

vorgelegt von:

Adolf Grimme Institut GmbH, Marl  
(Friedrich Hagedorn)  
*Michel Medienforschung und Beratung, Essen*  
(Dr. Lutz Michel, Kai Heddergott)  
*Institut für Medien und Kommunikation, Recklinghausen*  
(Dr. Erich Behrendt)

*Marl, im Januar 2001*

# **Web-Based Training in Kleinen und Mittleren Unternehmen**

## **Zusammenfassung der Ergebnisse**

---

### **Einleitung**

Das Internet bietet kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die große Chance, im schnellen und preiswerten Zugang zu Informationen und Wissen Markt- und Wettbewerbspositionen, auch gegenüber Großunternehmen, zu verbessern. Es eröffnet neue Möglichkeiten, sich die für das gegenwärtige Innovationstempo erforderlichen Kompetenzen zu verschaffen. Allerdings befindet sich die Nutzung der netzbasierten Qualifizierungspotenziale auf Seiten der KMU erst in der Anfangsphase und ist noch mit vielen Anlauf- und Umsetzungsschwierigkeiten behaftet.

Die vorliegende Studie zum „Web Based Training in kleinen und mittleren Unternehmen“, beauftragt von der Staatskanzlei NRW und realisiert vom Adolf Grimme Institut, Marl, der Michel Medienforschung und Beratung, Essen, und dem Institut für Medien und Kommunikation, Recklinghausen, hat jetzt die Rahmenbedingungen für den Einsatz und den tatsächlichen Nutzen von Online-Lernangeboten („E-Learning“) differenziert herausgearbeitet. In zahlreichen Interviews und Expertengesprächen wurden die unterschiedlichen Akteure (Anwender, Fachexperten aus Modell-Projekten und Wissenschaft, Branchen- und Verbandsvertreter) zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen hinsichtlich der Faktoren befragt, die für Akzeptanz und Erfolg des netzbasierten Lernens in KMU von Bedeutung sind.

### **Neue Qualifizierungschancen und Wettbewerbsvorteile durch das Internet**

Die Welt in den kleinen und mittleren Unternehmen verändert sich:

- Die Innovationszyklen von neuen Produkten und Werkzeugen nehmen weiter zu.
- Die Informatisierung des Arbeitsprozesses und die zwischenbetriebliche Vernetzung steigen.
- Kundenorientierung und neue Dienstleistungen erweitern das Geschäft und stellen neue Anforderungen.
- Die Bedeutung des Personals für den Geschäftserfolg wächst: Arbeitsprozesse lassen sich immer weniger starr vorplanen, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter nimmt zu.

- Neue Kompetenzen müssen schnell vermittelt werden; die Schlüsselqualifikation zum selbsttätigen Aneignen von Wissen wird immer bedeutsamer.
- Produktstärken von Unternehmen können über das Internet in neue Märkte eingebracht werden; räumliche Grenzen für die Vermarktung fallen.
- Kooperationen zwischen KMU sind über das Internet einfacher möglich.

Diese Veränderungen konfrontieren die Beschäftigten in KMU in nahezu allen Bereichen mit neuen Qualifikationsanforderungen, für die das Internet große Chancen eröffnet:

- Das Internet bietet den schnellen, situationsbezogenen Zugriff auf Informationen, wie er vor allem in KMU notwendig, bislang allerdings eher durch informelle und oft unsystematische Wissenserließung praktiziert wird.
- Das Internet bietet angemessene Lösungen für lebenslange Lernprozesse, wie sie bislang für kleinere Unternehmen kaum umsetzbar waren. Ob Information-on-demand, Online-Beratung und -Tutoring, zielgruppenspezifische Lernangebote oder komplette Fortbildungskurse.
- Das Internet eröffnet nahezu universelle Möglichkeiten einer flexiblen, differenzierten, bedarfs- und situationsspezifischen Anpassung von Wissens- und Lerninhalten („Modularisierung“), und zwar von der Beschaffung über die Produktion bis zum Vertrieb.
- Das Internet erschließt neue Räume für qualifikationsrelevante Interaktion und Kommunikation: die Herausbildung von virtuellen Lern-Communities, Lern-Gruppen, Partner- und Patenschaften, von dialogischem Wissenstransfer sowie den Verbund mit Kammern und anderen Partnern (etwa zur Gestaltung spezifischer Wissensportale).
- Über das Internet können Wissens- und Lernangebote direkter mit anderen Bereichen der Unternehmenskommunikation verknüpft werden: z.B. mit E-Commerce, E-Business u.a.

Die in der Studie Befragten erkennen diese Potenziale – die als Angebote ja teilweise auch bereits realisiert sind – durchaus und sprechen ihnen überdies wachsende Zukunftsbedeutung zu. Allerdings setzen sowohl die Entscheider als auch die Mitarbeiter von KMU das Internet bislang nur sehr gering zur Wissenserweiterung und für Lernzwecke ein.

### **Untersuchungsergebnisse in Stichworten**

Die in den verschiedenen empirischen Teilstudien ermittelten Ergebnisse, die insbesondere auf einer breiten telefonischen Erfragung der unterschiedlichen Akteursgruppen beruhen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- a) Die Qualität der meisten CBT/WBT-Angebote wird sehr kritisch beurteilt; die Anzahl hochwertiger Produkte sei zu klein. Anerkannte Qualitätsnachweise („Gütesiegel“) würden überwiegend begrüßt.
- b) Die Markttransparenz wird einhellig als „kaum vorhanden“ bezeichnet, obwohl ihr für die künftige Verbreitung netzgestützter Lernangebote eine Schlüsselfunktion zukäme. Und auch die Qualität der verfügbaren Produkt-Informationen wird bemängelt.
- c) Das Niveau der technischen Voraussetzungen wird unterschiedlich eingeschätzt: viele Anwender sehen hier Nachholbedarf. Aber auch der Zugang zur vorhandenen Technik ist oft nicht gewährleistet.
- d) Kostenfaktoren werden nicht als ausschlaggebend beurteilt; allerdings bleiben Kosten-Nutzen-Relationen zumeist kaum abschätzbar.
- e) Rechtliche Fragen finden bisher fast nur bei Unternehmen, die WBTs/CBTs nutzen, Berücksichtigung, konzentriert auf die Aspekte „Datenschutz“ und „Datensicherheit“. Für Anbieter oder „intermediäre Akteure“ spielen Rechtsfragen offenbar (noch) keine Rolle.
- f) Die Vorkenntnisse der Lerner werden in ihrer Bedeutung unterschiedlich eingeschätzt: Einerseits werden Kompetenz-Probleme eher den Bildungsentscheidern zugesprochen, andererseits aber auch allgemein mangelnde Selbstlern-Fähigkeiten festgestellt.
- g) Große Bedeutung wird durchgängig in der Qualität der betrieblichen Lern-Kultur gesehen. Betriebliche Machtverhältnisse, Hierarchien, Kontrollen oder das generell geringe Ansehen des betrieblichen Lernens in KMU seien entscheidende Hinderungsfaktoren für die erfolgreiche WBT-Nutzung.

## Stellenwert der Weiterbildung in KMU

Lernen am Arbeitsplatz, das Wissen um die Bedeutung neuer Kompetenzen, Strategien und die Verfügbarkeit neuer medialer Wissenszugänge sind Faktoren, die in den Unternehmen noch zu wenig verankert sind. Dabei gibt es zwischen den Unternehmen signifikante Unterschiede: Was für einige KMU (gerade aus der IT- oder Medienbranche) bereits eine Selbstverständlichkeit ist, scheint für das Gros der Unternehmen (z.B. Einzelhandel, Handwerk) meist noch Neuland zu sein.

Dabei stehen die Unternehmensentscheider vor einigen Kardinalfragen, die bislang nur unzureichend beantwortet sind:

- Welche Kompetenzen müssen Mitarbeiter heute und morgen aufweisen, damit das Unternehmen auch zukünftig am Markt erfolgreich ist?

- Welches Wissen ist dafür erforderlich?
- Wie können über das Internet relevante Lerninhalte erschlossen werden?
- Wie lässt sich das arbeitsplatznahe Lernen organisieren?
- Welche Partner und welche Angebote stehen dafür zur Verfügung?
- Welche Medienkompetenzen benötigen die Lerner?

Die praxisbezogene Einschätzung und vor allem strategische Umsetzung der multifunktionalen Möglichkeiten des Internet für KMU fällt gerade vielen Entscheidern schwer. Die Auswertung der in der Studie erhobenen Aussagen nennt dafür eine Reihe von Ursachen:

- Die Ansprüche an die betriebliche Lernkultur sind ambivalent: Lernen und Bildung genießen einerseits eine hohe Wertschätzung, andererseits wird Lernen oft nicht als Teil von Arbeit anerkannt.
- Vielen Entscheidern sind immaterielle Wertschöpfungsprozesse fremd. Ihre eigene Erfahrung gründet sich auf die Wahrnehmung von materialisierten Wertschöpfungsprozessen im Betrieb.
- Weiterbildung wird oft mit einer Verteuerung von Arbeitskräften oder dem Verlust qualifizierter Arbeitskräfte in Verbindung gebracht.
- Lernen wird stark mit Schule und Ausbildung konnotiert. Lernen als direkter Beitrag zur besseren Bewältigung von Arbeitsaufgaben verlangt eine neue Sichtweise.
- Lernen wird bislang nicht als selbstverantwortliche Aneignung von Wissen verstanden; das (mediengestützte) „Selbstlernen“ ist zumeist nur ein Schlagwort (wenn überhaupt).

Vor allem solche lernkulturellen Hindernisse stehen bisher einer breiten Diffusion des Internet als Lernmedium in KMU im Wege. Weitere Faktoren (Technik, Kosten, Arbeitsrecht u.a.) spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

### **Wann ist Online-Lernen erfolgreich?**

Wie können nun Veränderungen in der Lernkultur kleiner und mittlerer Unternehmen bewirkt werden? Diese Frage ist eng mit der Frage verbunden, wie sich generell Innovationen in KMU vollziehen. Auf herkömmliche Steuerungs- und Einflussfaktoren kann dabei allerdings nicht zurückgegriffen werden.

Gesetzliche Vorschriften bzw. Verordnungen regeln den Ausbildungsbereich in der Wirtschaft (z.B. zu neuen Berufsbildern) und lassen sich nicht auf das Feld des lebenslangen Lernens als Innovations-Vehikel übertragen. Hier werden hingegen überzeugte Entscheider und Lerner benötigt, die eigenverantwortlich das Internet als Medium des Lernens nutzen und gestalten.

Starke Partner (Lieferanten/Kunden) veranlassen oft Innovationen in KMU, z.B. bei der Einführung zwischenbetrieblicher Datennetze, bei der Standardisierung der Werkzeuge oder bei Qualitäts-Management-Systemen. Auch diese Verfahren sind als Druck von außen auf den Gegenstandsbereich beruflicher Weiterbildung kaum anwendbar.

Die Faktoren, welche die Akzeptanz und eine erfolgreiche Nutzung netzbasierter Lernangebote in KMU unterstützen, lassen sich aufgrund der in der Studie ermittelten Ergebnisse in folgenden Stichpunkten resümieren. Demnach ist das E-Learning in KMU am ehesten dann erfolgreich, wenn

- es genügend qualitativ hochwertige und zugängliche Produkte für eine Vielzahl von Anwendungsbereichen gibt
- mediale Lern-Angebote durch qualifizierte personale Angebote begleitet werden (Beratung, Coaching, Tutoring etc.)
- Kammern, Verbände und öffentliche Institutionen gezielte Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen erbringen
- betriebliche Entscheider und Ausbilder vom Nutzen netzbasierter Lern-Anwendungen überzeugt werden können
- engagierte, innovationsfreudige und lerninteressierte Mitarbeiter in den Betrieben („Pioniere“) entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten und Unterstützung erhalten
- die Beschäftigten rechtzeitig in die Konzeption und Vorbereitung von medialen Lern-Settings einbezogen werden (Verantwortung übernehmen)
- die technischen Nutzungsvoraussetzungen nicht nur vorhanden sind, sondern auch optimal zur Verfügung gestellt werden
- auch das medienunterstützte Lernen durch Gratifikationen, Erlebnisse und andere „Sekundäreffekte“ attraktiv gemacht wird
- mediale Lern-Aktivitäten verbunden werden mit betrieblichen Funktionsabläufen

(Online-Kooperation, -Beratung, -Informationsbeschaffung u.a.m.)

- Qualifizierung, Lernen und Weiterbildung zum anerkannten Bestandteil von Unternehmenskultur und Unternehmensentwicklung werden (Motivation, Akzeptanz)

## Konsequenzen und Empfehlungen

Geht man von den in der Studie ermittelten Ergebnissen aus, so lässt sich ein Ranking in der Bedeutung der befragten Dimensionen (Rahmenbedingungen) aufstellen. Demnach wird der erfolgreiche Einsatz netzbasierter Lernens in KMU in Abhängigkeit von folgenden prioritären Voraussetzungen gesehen:

1. Betriebliche Lernkultur
2. Individuelle Lernerfahrungen und Vorkenntnisse (hier vor allem: Entscheider)
3. Markttransparenz
4. Qualität der und Qualitätsmaßstäbe für WBT-Angebote
5. Rechtliche Fragen
6. Kosten
7. Technik und Technik-Organisation

Die Empfehlungen der Studie entsprechen diesem Ranking. Sie benennen unter pragmatischen Gesichtspunkten Handlungskomplexe, die für die Förderung von WBT in KMU als besonders umsetzungsrelevant angesehen werden und kurz- bis mittelfristige Effekte versprechen.

Die **Empfehlungen** der Studie sind in Maßnahme-Bündeln zu den Handlungsbereichen zusammenzufassen:

- Erhöhung der Markt-/Informations-Transparenz, Verbesserung von Kommunikationsstrukturen
- Entwicklung von Qualitätsmaßstäben/Qualitätsverbesserung
- Beratungsdienstleistungen für die Umsetzung von WBT-Konzepten
- Förderung der Lern-Kultur/Lern-Organisation in KMU
- Förderung des (mediengestützten) Selbstlernens

Als integrierende und übergreifende Initiativ-Maßnahmen favorisieren die Autoren folgende Aktivitäten:

- a) Entwicklung gezielter Informations- und Kommunikationsangebote (Transferworkshops, Branchenportale u.a.) für kleine und mittlere Unternehmen.
- b) Initiierung einer breiten Informations- und Qualifizierungs-Kampagne zum E-Learning und zum Selbstlernen insgesamt.



- c) Förderung der Zielgruppe „Pioniere“ (für Innovationen in den Bereichen der Neuen Medien und der beruflichen Ausbildung aufgeschlossene und engagierte Personen) in den Betrieben und in intermediären Institutionen.
- d) Entwicklung neuer flexibler Modelle und betrieblicher Regelungen zur besseren Abstimmung und Integration von Arbeits- und Lernzeiten.

Auf Forschungsebene werden eine repräsentative Studie zu Erfahrungen und Effekten des Online-Lernens und eine qualitative Untersuchung zur betrieblichen (Lern-)Kultur empfohlen.