

Implementierung und Einsatz von
E-Learning-Konzepten
in Kleinst- und Kleinbetrieben
bis 49 Mitarbeiter



Torsten Kniebel

Implementierung und Einsatz von
E-Learning-Konzepten
in Kleinst- und Kleinbetrieben
bis 49 Mitarbeiter

Impressum

Herausgeber:

kniebel.com®
Torsten Kniebel
Hakenstraße 16
49074 Osnabrück
www.kniebel.com

Satz: Torsten Kniebel
Covergestaltung: Torsten Kniebel
Coverfoto: jackf | clipdealer.de

Druck:
epubli GmbH
Prinzessinnenstraße 20
10969 Berlin

Nachdruck, Verarbeitung, Verbreitung oder Vervielfältigung durch analoge oder digitale Kopien jeglicher Art – auch auszugsweise – sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet und werden urheber- und strafrechtlich verfolgt.

Bei Zitation in wissenschaftlichen Werken freut sich der Autor über eine entsprechende Benachrichtigung.

© 2013/2018 kniebel.com® | Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

1 Einleitung	5
2 Bildungswissenschaftliche Betrachtung des betrieblichen E-Learnings in KMU	6
2.1 Der Begriff des E-Learnings	6
2.2 Unterscheidung von Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen.....	9
2.3 Verbreitung von E-Learning in KMU.....	10
2.4 Hemmnisse und notwendige Ressourcen zur Implementierung von E-Learning	12
2.4.1 Kosten und ihre Amortisierung.....	12
2.4.2 Ausstattung der Arbeitsplätze in KMU.....	13
2.4.3 Bezahlte und unbezahlte Lernzeiten	14
2.4.4 Medienkompetenz, Selbstlernkompetenz und Motivation	15
3 Modelle zur Implementierung und Gestaltung von E-Learning in Kleinst- und Kleinunternehmen	17
3.1 Das 5-Stufen-Modell zur Implementierung von E-Learning.....	17
3.2 Didaktische Gestaltung von E-Learning	19
3.2.1 Lerntheoretischer Exkurs	20
3.2.2 Handlungsorientierte Lernzielausrichtung .	21
3.2.3 Elektronisches Medienangebot in Content-Management-Systemen	22
4 Möglichkeiten zur Berücksichtigung multimedialer (Lern)angebote in Kleinst- und Kleinunternehmen	24

4.1	Betriebliches Angebot und Nutzung elektronischer Medien	24
4.2	Formelles und informelles E-Learning	25
4.3	Betriebliche Förderung der Medienkompetenz.	26
4.4	E-Learning als Teil der zielgerichteten Personalentwicklung	28
5	 Zusammenfassung und Fazit	30
	Literatur.....	33

1 | Einleitung

Die bildungswissenschaftliche Diskussion über den Einsatz und den Nutzen von E-Learning-Konzepten in Unternehmen scheint inzwischen auch die Kleinst- und Kleinbetriebe mit bis zu 49 Mitarbeitern erreicht zu haben – zumindest, wenn man den vorliegenden Statistiken und Publikationen Glauben schenken darf. So bestätigt beispielsweise die Firma Microsoft bereits im Jahr 2008, dass 42 Prozent kleiner und mittelständischer Unternehmen computergestützte Weiterbildungsprogramme nutzen – oder wenigstens für interessant halten – und jedes vierte Unternehmen seine Mitarbeiter über E-Learning-Angebote qualifiziert (Microsoft, 2008). Allerdings lässt der lebensweltliche Blick hinter die betrieblichen Kulissen eine Bestätigung bislang vermissen. PCs mit Internetzugang an den Supermarktkassen sind genauso wenig real wie am Bedienplatz im Frisörsalon. Auch gehören Handwerker im Außendienst eher selten zu der statistischen Masse der mobilen Lerner, die zwischen den Kundenterminen noch einmal schnell einen Podcast im Firmenwagen rezipieren, um sich über die neusten Trends im Baugewerbe zu informieren.

Ebenso befremdlich wirken häufig die Versuche, Implementierungsprozesse von E-Learning-Konzepten großer und mittelständischer Unternehmen verallgemeinernd auf Kleinst- und Kleinbetriebe zu übertragen, die in der Regel weder über die unterstellten Voraussetzungen verfügen noch einen realen Bedarf erwarten lassen.

Diese Studienarbeit soll daher untersuchen, wie realistisch die vorliegenden Aussagen über die Nutzung von E-Learning in Kleinst- und Kleinbetrieben mit bis zu 49 Mitarbeitern sind und welche Implementierungs- und Einsatzmöglichkeiten sich tatsächlich anbieten. Gibt es Theorien oder Modelle, die auch für die Kleinsten der KMU verallgemeinerbar und realisierbar sind?

Im nächsten Kapitel soll zunächst ein Überblick über die bildungswissenschaftliche Betrachtung von E-Learning in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) geschaffen und im dritten Kapitel theoretische Modelle für die Implementierung und Gestaltung von E-Learning aufgezeigt werden. Die sich hieraus ergebenden realistischen Möglichkeiten zur Berücksichtigung multimedialer Lernangebote in Kleinst- und Kleinbetrieben werden im vierten Kapitel diskutiert, so dass Zusammenfassung und Fazit im fünften Kapitel aufzeigen können, dass E-Learning nur im Zusammenhang mit einer zielgerichteten Personalentwicklung sinnvoll erscheint.

Aufgrund der Lesefreundlichkeit wird auf eine gendgerechte Sprache verzichtet und bevorzugt die maskuline Form verwendet. Gemeint sind jedoch grundsätzlich beide Geschlechter.

2 | Bildungswissenschaftliche Betrachtung des betrieblichen E-Learnings in KMU

2.1 Der Begriff des E-Learnings

Die vorliegenden Statistiken zur Nutzung von E-Learning in Unternehmen liefern sehr unterschiedliche und voneinander abweichende Ergebnisse, insbesondere deshalb,

weil sich keine einheitliche Begriffsdefinition ausmachen lässt.

Das „E“ in „E-Learning“ bedeutet zunächst, dass Lernen mit Hilfe elektronischer Medien, d. h. in der Regel computerunterstützt stattfindet. Vereinfacht gesehen können mit diesen Medien einerseits Informationen elektronisch aufbereitet und andererseits diese sowie Kommunikation von einem Ort zum anderen übertragen werden. (Dewe & Weber, 2007, S. 73)

Mitte der 1990er Jahre bedeutete E-Learning für viele, „eine CD-ROM in den Rechner zu schieben, sich Texte durchzulesen und anschließend in einem kurzen interaktiven Test Fragen zum Lernstoff zu beantworten“ (Flasdick et al., 2008, S. 32). Heute fallen unter diesen Begriff im Grunde alle elektronischen Medien, die das Lernen mit Computer oder mobilen Endgeräten wie beispielsweise Tablet-PC oder Smartphone ermöglichen. Das macht den Vergleich älterer und neuerer Studienergebnisse kaum noch möglich, wie es Flasdick et al. (2008) am Beispiel ihrer Langzeituntersuchung verdeutlichen:

Während die frühe LERNET-Erhebung (1999) alle multimedialen Anwendungen, darunter auch Videokassetten oder Videokonferenzsysteme, erfasste, wurden im Jahr 2007 all jene Elemente, die lediglich der Unterstützung von Präsenzveranstaltungen dienen (wie z. B. Power-Point-Präsentationen), explizit ausgeschlossen. Als E-Learning erfasst wurden ausschließlich „computerbasierte Lernangebote, deren Inhalte oder Software speziell zu Lernzwecken konzipiert bzw. eingesetzt wurden bzw. werden“. (Flasdick et al., 2008, S. 17)

Dementsprechend belegen ihre Studien ein unterschiedliches Nutzungsverhalten: Die Anwendung von Computer Based Trainings (CBT) beispielsweise hat sich im Verlauf

der Jahre halbiert, „Lernprogramme auf Diskette oder Videokassetten, die im Jahr 1999 von jedem fünften bzw. vierten Unternehmen im Rahmen der ‚multimedialen‘ Weiterbildung eingesetzt wurden, spielen in der heutigen E-Learning-Welt keine Rolle mehr“ (Flasdick et al., 2008, S. 17 f.). Dafür bietet das Internet zahlreiche Möglichkeiten, die in den 1990er Jahren aufgrund der sehr langsamen Datenleitungen noch undenkbar waren. Dementsprechend ist inzwischen das Web Based Training (WBT) quasi die Fortführung des CBT. Videoportale wie YouTube genießen seit einigen Jahren eine weltweit stark zunehmende Popularität und bieten ein scheinbar unendliches Spektrum auch an Lernvideos.

Vielen Autoren ist es jedoch wichtig, „dass diese Technologien mit dem Lernprozess selbst unmittelbar verbunden sind und nicht nur rudimentäre Hilfsmittel darstellen“ (Seufert, Back & Häusler, 2001, S. 13, zit. nach Lehmann, 2007, S. 12). Hahne (2004) betont allerdings, dass E-Learning keine neue eigenständige Lernform beschreibt:

Wir lernen heute und künftig nicht „elektronisch“, genauso wenig wie wir früher „gedruckt“ oder „filmisch“ gelernt haben. Lernen ist und bleibt ein psychologischer, personengebundener Prozess. E-Learning ist deshalb keine Lernstrategie, kein Lernkonzept und auch keine Lernmethode, sondern meint zunächst die Unterstützung von Lernprozessen mittels elektronischer Medien. (Hahne, 2004)

Es kann also festgehalten werden, dass der Begriff des E-Learnings sehr weit gefasst wird und sich zwischen bloßem Einsatz elektronischer Medien und didaktischer Konzeption umfangreicher Lernszenarien bewegt, und es verwundert dementsprechend nicht, dass wissenschaftliche Studien sehr unterschiedliche und variiierende Ergebnisse zum Einsatz von E-Learning liefern.

2.2 Unterscheidung von Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen

Trotz der breiten Verwendung des Begriffs des E-Learnings wird in der Literatur häufig der Untersuchungsgegenstand eingegrenzt und der Einsatz von E-Learning in Großunternehmen vom Einsatz in kleinen und mittleren Betrieben separiert. Als Sammelbegriff wird hierbei häufig die Abkürzung KMU verwendet, der insbesondere auch Kleinstbetriebe einschließt.

Aufgrund der Vielzahl der unterschiedlichen Begriffsverwendungen verabschiedete die EU-Kommission im Jahr 2003 eine Empfehlung für eine einheitliche Definition der verschiedenen Unternehmensarten und schließt hierbei ausdrücklich auch jene Betriebe ein, „die eine handwerkliche Tätigkeit oder andere Tätigkeiten als Einpersonen- oder Familienbetriebe ausüben“ (EU-Kommission, 2003, S. 39). Sie beschreibt die verschiedenen Kategorien nach Mitarbeiterzahlen und finanziellen Schwellenwerten und benennt Kleinstunternehmen als Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten bei einem Jahresumsatz von maximal zwei Millionen Euro, Kleinunternehmen als Betriebe mit zehn bis 49 Beschäftigten bei einem Jahresumsatz von maximal zehn Millionen Euro und mittlere Unternehmen als Betriebe mit 50 bis 249 Beschäftigten mit einem Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen EUR oder einer Jahresbilanz von höchstens 43 Millionen Euro (EU-Kommission, 2003, S. 39). Somit zeichnen sich die KMU grundsätzlich durch eine ausgeprägte Heterogenität aus, die sehr individuelle und unterschiedliche Organisationsstrukturen vorweist und dementsprechend eine Vergleichbarkeit oder Hochrechenbarkeit von Studienergebnissen ausschließt.

Die zielgerichtete Betrachtung der KMU erscheint deshalb interessant, weil sie 99,3 Prozent aller Unternehmen ausmachen. Obwohl Großbetriebe aufgrund ihrer Dimensionen 65,7 Prozent der bundesweiten Gesamtumsätze generieren, machen sie zahlenmäßig lediglich einen Anteil

von 0,7 Prozent aller Unternehmen aus. Die Kleinstunternehmen nehmen innerhalb der KMU den mit Abstand größten Anteil von insgesamt 80,9 Prozent ein, die Kleinunternehmen 15,3 Prozent und die mittleren Unternehmen lediglich 3,1 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2010).

Somit empfiehlt es sich bei wissenschaftlichen Betrachtungen, die Unternehmensformen auch innerhalb der KMU noch einmal deutlich voneinander abzugrenzen, um fehlerhafte Verallgemeinerungen zu vermeiden. Dies geschieht bislang allerdings noch deutlich zu wenig, wie die folgenden Beispiele veranschaulichen.

2.3 Verbreitung von E-Learning in KMU

Microsoft (2008) zeigt in seinem Trendbarometer auf, dass 42 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen computergestützte Weiterbildungsprogramme nutzen oder für interessant erachten. 58 Prozent nutzen noch keine elektronischen Schulungsangebote, „obwohl die technischen Voraussetzungen in vielen Unternehmen gegeben sind“ (Microsoft, 2008). Zu abweichende Ergebnisse kommt die Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW), wonach nur jedes vierte Unternehmen – inklusive Großunternehmen – Möglichkeiten zum elektronischen und selbstgesteuerten Lernen anbietet (Seyda & Werner, 2012, S. 5). Eine im Jahr 2007 von IMODE durchgeführte Erhebung, an der vorwiegend kleine und mittelgroße Betriebe teilnahmen, liefert allerdings auch hiervon wiederum stark abweichende Ergebnisse, nach der tatsächlich „nur vier Prozent der [...] befragten Unternehmen E-Learning in ihrer betrieblichen Weiterbildung einsetzen“ (Döring, Hölbling & Rätzl, 2007, S. 44).

Microsoft betrachtet vorrangig „die Branchen Industrie, Dienstleistungen, Handel sowie Kredit- und Versicherungsgewerbe“ (Microsoft, 2008) und vernachlässigt somit die Berücksichtigung der Kleinst- und Kleinbetriebe wie beispielsweise Freiberufler und Handwerker. Die IW-Weiterbildungserhebung erfolgt aufgrund einer Stichprobenziehung „repräsentativ bezogen auf die Gesamtwirtschaft, so dass die Ergebnisse auf Basis einer Unternehmensgrößen-Branchen-Matrix auf alle Unternehmen in Deutschland hochgerechnet werden“ (Seyda & Werner, 2012, S. 1). Die Kriterien der Hochrechnung werden allerdings nicht benannt und sind somit nicht bewertbar. Dennoch gehören auch Seyda (2012) zufolge die weiterbildungsaktiven Betriebe eher zur Industrie und zum Dienstleistungssektor als zum Handwerk (S. 9), Goertz (2013) zufolge machen Finanzdienstleister den größten Anteil der Unternehmen aus, die E-Learning nutzen. Deren Mitarbeiter sind überwiegend an Bildschirmarbeitsplätzen tätig und haben zum Beispiel aufgrund der regelmäßigen Gesetzesänderungen einen sehr hohen Informations- und Lernbedarf (S. 10), so dass sich eine Verallgemeinerung oder Hochrechnung für andere Branchen kaum erklären lässt. Dementsprechend gering wird die Nutzung im Baugewerbe mit sechs Prozent und im Großhandel mit vier Prozent bestätigt, und für Handwerksunternehmen und Freiberufler wird auch für die Zukunft ein eher geringes Interesse an neuen Lernformen prognostiziert (Goertz, 2013, S. 10).

Untersuchungsgegenstand des Microsoft-Trendbarometers sind „Firmen mit maximal 500 Mitarbeitern“ (Microsoft, 2008). Nach Definition der EU-Kommission (2003) fallen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern jedoch gar nicht in Gruppe der KMU, was zwangsläufig zu zweifelhaften Ergebnissen führt und die deutliche Abweichung zu anderen Ergebnissen erklärt. Aber auch die Studien zum E-Learning-Einsatz in Großunternehmen sollten grundsätzlich hinterfragt werden. Denn obwohl hierfür seit Jahren eine besonders hohe Nutzung bestätigt wird, richtet sich das Angebot tatsächlich nur „an einen kleinen Teil der

Belegschaft: In nahezu der Hälfte (46 %) der Top 500-Unternehmen werden weniger als 10 Prozent der Beschäftigten adressiert, weniger als ein Drittel der Belegschaft sind es in 75 Prozent der Unternehmen“ (MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, 2010, S. 9). Gleichsam richtet sich das E-Learning-Angebot in den KMU in erster Linie an Führungskräfte, Sachbearbeiter und Auszubildende (MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, 2010, S. 10), so dass der repräsentative Großteil der KMU statistisch unberücksichtigt bleibt. Häufig werden erfolgreiche Praxisbeispiele für E-Learning diskutiert, bei denen die Mitarbeiter weltweit an verschiedenen Standorten eingesetzt sind (vgl. beispielsweise Kötteritz, 2009). Flasdick et al. (2008) bestätigen, dass die Zahl der E-Learning-Nutzer mit zunehmender Standortzahl deutlich zunimmt (S. 14). Der Vorteil liegt hierbei auf der Hand: Mit E-Learning ist es möglich, unabhängig von Zeit und Standort alle Mitarbeiter auf einem Wissensstand zu halten, und jeder Mitarbeiter erhält an seinem Einsatzort die Gelegenheit, auf relevante Informationen und Weiterbildung zurückzugreifen. In diesen Fällen kann es sich tatsächlich lohnen, über die Implementierung von E-Learning nachzudenken. Dass dieser Vorteil für Kleinbetriebe mit nur einem Standort nicht gegeben ist, erscheint nachvollziehbar.

2.4 Hemmnisse und notwendige Ressourcen zur Implementierung von E-Learning

2.4.1 Kosten und ihre Amortisierung

Rund 60 Prozent der befragten Unternehmen schreckt „die geringe Individualisierung der oft standardisierten

Programme ab“ (Microsoft, 2008). Gleichzeitig sind sie laut Microsoft (2008) nicht bereit, in zugeschnittene Individuallösungen zu investieren, was insbesondere in Kleinstunternehmen deutlich wird. Neben der Bereitschaft dürfte dies jedoch sicherlich vor allem eine Kostenfrage sein: Individuallösungen setzen neben einer pädagogischen Konzeption vor allem eine entsprechende Softwareprogrammierung, regelmäßige Anpassungen und Updates sowie die Medienerstellung der elektronischen Angebote voraus, die im Regelfall nicht von den Unternehmen selbst vorgenommen werden können und somit teuer einzukaufen sind. Häufig fehlen aber „die internen Kapazitäten für Planung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen oder die erforderlichen finanziellen Mittel“ (Seyda & Werner, 2012, S. 11).

Zu den beliebten Argumenten für den Einsatz von E-Learning gehört die Amortisierung der Kosten durch Einsparung von Reisekosten und der ausfallenden Arbeitstage. Allerdings greift dieses Argument „erst dann, wenn ein Unternehmen tatsächlich eine große Zahl von Mitarbeitern mit dem gleichen Inhalt einweisen muss [...] Selbst in mittelgroßen Betrieben ist dies jedoch nur selten der Fall“ (Beer, Hamburg & Paul, 2006, S. 2), so dass die Implementierung eines E-Learning-Konzeptes in Kleinst- und Kleinbetrieben finanziell insgesamt nahezu undenkbar ist.

2.4.2 Ausstattung der Arbeitsplätze in KMU

Im Gegensatz zu Großunternehmen stellen die Arbeitsplätze der Mitarbeiter für Kleinst- und Kleinbetriebe ein

wesentliches Hemmnis dar, wenn „die technische Ausstattung des einzelnen Arbeitsplatzes und die Infrastruktur nicht [...] im ausreichenden Maße vorhanden sind“ (Lehmann, 2007, S. 23). Zwar kann heutzutage weitgehend unterstellt werden, dass alle Branchen an irgendeiner Stelle im Haus über einen Computer oder Laptop mit Internetzugang verfügen. Denn selbst, wenn die Buchhaltung an einen Steuerberater übergeben wurde, der die gesetzlich vorgeschriebene Online-Übermittlung von Steuer- und Sozialversicherungsdaten übernimmt, wird es sich kaum noch ein Unternehmen leisten können, dauerhaft auf Internetpräsenz, E-Mail und Online-Bestellungen zu verzichten. Dennoch bedeutet dies nicht, dass deshalb auch jedem Mitarbeiter der betriebliche Zugang zu einem Computer möglich ist, so dass dieser Zugang bei Implementierung von E-Learning-Konzepten erst sichergestellt werden muss.

2.4.3 Bezahlte und unbezahlte Lernzeiten

Unabhängig vom E-Learning scheitern Weiterbildungsmaßnahmen in knapp der Hälfte der Unternehmen, „weil Mitarbeiter nicht freigestellt werden können“ (Seyda & Werner, 2012, S. 11). Deshalb findet Weiterbildung in Kleinst- und Kleinbetrieben lediglich zu 58,6 Prozent im Betrieb oder innerhalb der bezahlten Arbeitszeit statt, so dass eine hohe Bereitschaft seitens der Mitarbeiter eingefordert wird, ihre Freizeit für den Besuch von Fortbildungsmaßnahmen einzubringen (Seyda, 2012, S. 14). Für selbst gewählte Fortbildungsmaßnahmen, von denen sich der Mitarbeiter auch über den Betrieb hinaus einen persönlichen Nutzen verspricht, ist dies sicherlich noch zu rechtfertigen. Inwiefern die Motivation zu betrieblich veranlassten E-Learning-Maßnahmen in der Freizeit gegeben ist, ist generell fraglich: „Daheim und in der Freizeit zu

lernen bedeutet, dass die Qualifizierung nicht als Arbeitszeit honoriert wird. Sie findet oftmals zu ungünstigen Zeiten statt, Arbeit und Privatleben sind entgrenzt und das reduziert die Lebensqualität“ (Beer, Hamburg & Paul, 2006, S. 3). Hinzu kommt das häufig eher geringe Interesse der Mitarbeiter an Weiterbildung (Seyda & Werner, 2012, S. 11), so dass Überlegungen zu betrieblichen E-Learning-Konzepten berücksichtigen müssen, wie das veranlasste Lernen grundsätzlich attraktiv gestaltet werden kann. Hierzu zählen unter anderem auch Regelungen über Lern- und Arbeitszeiten. „Soll das Lernen am Arbeitsplatz Realität werden, müssen die Beschäftigten während der Lernzeit ungestört sein, z. B. durch eine Stunde ‚Auszeit‘ oder einen freien Tag für die Weiterbildung“ (Beer, Hamburg & Paul, 2006, S. 10). Weil sich das Direktionsrecht des Arbeitgebers ausschließlich auf bezahlte Arbeitszeit bezieht und somit gesetzlich vorgeschriebene Pausen und die private Freizeit nicht als Lernzeiten eingeplant werden dürfen, werden bei gewünschter Verlagerung in die Freizeit auch Regelungen zur Überstundenvergütung oder zum Freizeitausgleich notwendig, womit zwangsläufig auch ein geeignetes Konzept für die Zeiterfassung erforderlich wird. Das beliebte Argument der Zeitersparnis durch Einsatz von E-Learning wird somit deutlich relativiert.

2.4.4 Medienkompetenz, Selbstlernkompetenz und Motivation

Insgesamt ist eine ausgeprägte Medienkompetenz notwendig, um E-Learning überhaupt nutzen zu können. Denn der „Umgang mit internetbasierten Kommunikationswerkzeugen erfordert Übung, ebenso wie die Nutzung von Datenbanken, das Erstellen von Beiträgen in Foren, die Beteiligung an Chats, die Teilnahme an Audio- und Videokonferenzen“ (Geisbusch, 2008) usw. Flasdick et al.

(2008) weisen allerdings auf häufig mangelnde IT-Kenntnisse hin, selbst wenn branchenspezifische Software genutzt wird (S. 26). Geisbuch (2008) fasst den Begriff der Medienkompetenz ausdrücklich noch weiter und schließt richtigerweise auch „die Fähigkeit, gezielt Informationen zu finden und nicht in der Fülle an Informationen den Überblick zu verlieren“ (Geisbusch, 2008), als wesentlichen Bestandteil ein.

Darüber hinaus wird eine ausgeprägte Selbstlernkompetenz und Motivation der Mitarbeiter vorausgesetzt, die ihnen jedoch häufig seitens der Geschäftsführung aberkannt wird (Microsoft, 2008). Hierin liegt sicherlich eine der größten Herausforderungen, insbesondere deshalb, weil die bewusste Motivation in jeder didaktischen Überlegung eine zentrale Rolle spielt. „Allein die Möglichkeit, E-Learning nutzen zu können, generiert noch nicht die Motivation, sich mit den Inhalten des E-Learning-Angebots auseinander zu setzen“ (Geisbusch, 2008). Flasdick et al. (2008) wagen sogar vorsichtig zu behaupten, dass Motivation und Selbstdisziplin bislang „im schulischen und beruflichen Lernen nicht gerade im Vordergrund“ (Flasdick et al., 2008, S. 38) stehen und somit auch nicht als gegeben vorausgesetzt werden dürfen.

3 | Modelle zur Implementierung und Gestaltung von E-Learning in Kleinst- und Kleinunternehmen

3.1 Das 5-Stufen-Modell zur Implementierung von E-Learning

Insgesamt erscheint es nahezu unmöglich, ein für alle Branchen und Betriebsgrößen idealtypisches Konzept zu entwickeln. Zwar beschäftigen sich unzählige Wissenschaftler mit der Problematik, dennoch lassen die vorliegenden Modelle eine besondere Praxisrelevanz für Kleinst- und Kleinunternehmen vermissen.

Lehmann (2007) betont, dass bei der Implementierung von E-Learning nicht nur die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen, sondern auch personenbezogene Aspekte wie kognitive, soziale, motivationale und emotionale Faktoren berücksichtigt werden müssen, um eine größtmögliche Akzeptanz seitens der Mitarbeiter zu erreichen (S. 24). Bei seinem Vergleich verschiedener Ansätze zur Einführung von E-Learning in Unternehmen wird deutlich, dass diese häufig mit einem Projekt vergleichbar sind. Dementsprechend verwundert es wenig, dass sein aus den Modellen von Back, Bendel und Stoller-Shai (2001), Kraemer und Sprenger (2002) und Hinkofer und Mandl (2003) als Synthese abgeleitetes 5-Stufen-Modell an die Phasen des Projektmanagements erinnern.

Das allgemeine Projektmanagement beinhaltet im Wesentlichen

1. die Initiierung des Projektes als Ausgangssituation inklusive Gründung der Projektgruppe und Bestimmung, dass das Projekt durchgeführt werden soll,

2. die anschließende konkrete Planung der Ziele und Verteilung der Teilaufgaben,
3. die eigentliche Durchführung,
4. Abschluss mit offizieller Auflösung der Projektgruppe sowie
5. die nachgelagerte Bewertung des Projektes und ggf. nötige Nachjustierungen (Hagen, 2013).

Lehmann (2007) definiert hingegen fünf Stufen zur Implementierung von E-Learning in Unternehmen:

1. die Vision von einem erfolgreichen E-Learning-Konzept inklusive Recherche und Initialisierung des Vorhabens,
2. die Bildungsdiagnose als Analyse von Ist- und Soll-Zustand inklusive Bedarfsermittlung und Zielgruppenbestimmung,
3. die Konzeption und das Design der E-Learning-Umgebung inklusive strategischer, didaktischer und technischer Überlegungen,
4. die Realisierung und Produktion des Konzeptes,
5. die betriebliche Umsetzung und Anwendung inklusive Qualitätssicherung (S. 97 ff.).

Weil die Projektplanung grundsätzlich einen Soll-Ist-Vergleich anstellt, um hieraus die weitere Konzeption abzuleiten, entsprechen die zweite und dritte Stufe tatsächlich der zweiten Phase eines allgemeinen Projektprozesses. Auch lassen sich die vierte und fünfte Stufe des Modells als Projektdurchführung zusammenfassen und die nachgelagerte Bewertung in einer kontinuierlichen Qualitätssicherung wiederfinden. Dies ist in der Praxis grundsätzlich sogar sinnvoll, weil die „verschiedenen Teilprozesse [...] zeitlich parallel ablaufen“ (Hagen, 2013) können.

Somit erscheint das 5-Stufen-Modell ein für alle Branchen und Unternehmensgrößen nachvollziehbares Modell zur Implementierung von E-Learning. Die Frage ist allerdings, inwiefern die Umsetzung in Kleinst- und Kleinbetrieben überhaupt realisierbar ist. Eine geeignete Projektgruppe erfordert schließlich Fachleute, die in der Lage sind, relevante E-Learning-Konzepte zu recherchieren und zu bewerten und darüber hinaus auf den betrieblichen Bedarf abzustimmen. Sobald es zudem um eine didaktisch fundierte Gestaltung der Lernumgebung geht, ist fraglich, inwiefern dies ohne pädagogische Mitarbeiter überhaupt möglich ist. Für den Erfolg des Projektes wird deshalb das Einbinden externer Experten notwendig, die aufgrund der begrenzten finanziellen Möglichkeiten in Kleinst- und Kleinunternehmen selten bezahlbar sind.

3.2 Didaktische Gestaltung von E-Learning

Zur didaktischen Konzeption sieht das 5-Stufen-Modell die Bedarfsermittlung und Gestaltung der E-Learning-Umgebung vor (Lehmann, 2007, S. 97). E-Learning bedeutet hierbei jedoch nicht, lediglich die Vorlesung der Hochschule oder Unterrichtsskripte im Internet zur Verfügung zu stellen, sondern es erfordert gleichsam die gezielte Festlegung von Lernzielen (Portal für E-Lehre, 2006, S. 1). Um tatsächlich nicht nur von einer Rezeption, also der Nutzung der elektronischen Medien oder gar nur dem Konsum, auszugehen, sollte darüber hinaus der individuelle Lernprozess des Mitarbeiters initiiert werden. Deshalb muss die didaktisch-methodische Gestaltung des E-Learnings „genau so gründlich geplant werden wie bei der herkömmlichen Lehre“ (Portal für E-Lehre, 2006, S. 1), was fundierte Kenntnisse der

psychologischen Lerntheorien und bildungswissenschaftlichen didaktischen Modelle erfordert.

Die Lerntheorien beziehen sich auf den Lernenden als Individuum und beschreiben psychologisch, wie Lernen funktioniert. Die Didaktik ist stark vereinfacht als eine ganzheitliche Sicht auf eine Lernumgebung zu verstehen, die in der Regel mehrere Lernende vorweist (Portal für E-Lehre, 2006, S. 3).

3.2.1 Lerntheoretischer Exkurs

Im Laufe der Geschichte lassen sich verschiedene Modeströmungen erkennen. So dominiert ab etwa den 1920er Jahren der Behaviorismus als lerntheoretisches Reiz-Reaktions-Muster. Lernen wird hierbei lediglich „als Reaktion des Individuums auf Umweltreize erklärt; Lernprozesse können gemäß dieser Modellvorstellung durch die Herstellung entsprechender Umweltkontingenzen initiiert werden“ (Portal für E-Lehre, 2006, S. 2). Dieser behavioristische Ansatz findet sich auch im E-Learning-Bereich bei vielen Lernprogrammen wie beispielsweise Vokalbeltrainern wieder, die nach dem Drill-and-Practice-Prinzip funktionieren.

Ab etwa den 1960er Jahren erfolgt die Berücksichtigung der kognitiven Prozesse als Informationsverarbeitung und Gedächtnis. Menschliches Verhalten wird in diesem Kognitivismus als Ergebnis gedanklicher Einsicht verstanden, und dem "Lernenden wird Abstraktionsvermögen und die Fähigkeit zur Problemanalyse zugeschrieben" (Portal für E-Lehre, 2006, S. 3). Erst der hieraus entstehende Konstruktivismus sieht den Lernenden als Individuum, das Lernprozesse selbst steuert und Wissen somit selbst konstruiert. „Dies löst das Verständnis von Lernen als bloßes

Reagieren auf die Darbietung von Inhalten und die damit verbundene Vorstellung einer möglichen Außensteuerung von Lernprozessen ab“ (Portal für E-Lehre, 2006, S. 3). Dies gilt natürlich auch für elektronisches Lernen.

3.2.2 Handlungsorientierte Lernzielausrichtung

Didaktisch wird seit den 1970er Jahren das Prinzip der handlungsorientierten Lernzielausrichtung in vielen Aus- und Weiterbildungsverordnungen verankert und bis heute in den Kursen für betriebliche Ausbilder laut Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) vermittelt. Dementsprechend erfordert auch eine geeignete E-Learning-Umgebung

1. eine aufgabenorientierte Aufbereitung der Lerninhalte,
2. die Förderung der autodidaktischen Lernkompetenz und
3. die Unterstützung der Lernenden durch Online-Tutoren,

um eine angemessene E-Learning-Kultur zu schaffen (Zimmer, 2003, S. 1).

Konform der zweiten und dritten Stufe des Modells von Lehmann (2007) empfiehlt Zimmer (2003), zunächst einen Vergleich zwischen Soll- und Ist-Zustand vorzunehmen, also die Berufsaufgaben und die jeweiligen Anforderungen an die berufliche Handlungskompetenz als Soll-Zustand, Vorwissen, Lernsituation, Lernmotivation und

Lernpotenzial der Zielgruppe als Ist-Zustand herauszuarbeiten, um auf diese Weise den Lernbedarf zu ermitteln (S. 1). „Aus dem Ergebnis lassen sich alle Dimensionen der Berufshandlungen und der Handlungskompetenz gewinnen, anhand derer die Lernthematiken ausgewählt, gegliedert, dimensioniert und in Lernmodulen inhaltlich und methodisch abgebildet werden können“ (Zimmer, 2003, S. 1). Die einzelnen Lernmodule wiederum sollen grundsätzlich aufgabenorientiert aufgebaut sein und den Transfer der erworbenen Handlungskompetenzen in den beruflichen Alltag ermöglichen (Zimmer, 2003, S. 2).

Obwohl Zimmer (2003) den didaktischen Aufbau der Module ausführlich erläutert, bleibt eine wesentliche Frage unbeantwortet: Welche Praxisrelevanz bieten seine Überlegungen für den betrieblichen Einsatz von E-Learning?

Seine Ideen beziehen sich – wie im Übrigen die meisten didaktischen Modelle – auf Schul- oder Hochschulunterricht und auf sonstige Weiterbildungsangebote von Bildungsträgern, die in regelmäßigen Abständen neue Lernende für gleiche Themen erwarten können. Die Implementierung von E-Learning in Unternehmen muss jedoch davon ausgehen, dass die Lernumgebung wechselnde, auf die sich ändernden Umweltbedingungen der Betriebe eingehende Lerninhalte für einen möglichst beständigen Mitarbeiterstamm bietet. Das heißt, dass die Überlegung zur Implementierung von E-Learning die Berücksichtigung einer regelmäßigen, kontinuierlichen Soll-Ist-Analyse zur Ermittlung des jeweils aktuellen Lernbedarfs und darauf folgend die Produktion neuer Lernmodule einfordert.

3.2.3 Elektronisches Medienangebot in Content-Management-Systemen

Deutlich greifbarer für Kleinst- und Kleinbetriebe erscheint

deshalb die Planung eines so genannten Content-Management-Systems, in dem Medien wie Texte, Audio- und Video-Clips zentral gesammelt und für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Hierfür sind bereits zahlreiche Softwarelösungen am Markt erhältlich und reichen von kostenlosen Internetportalen, Weblogs und Wikis bis hin zu kompletten CMS-Systemen, die preislich je nach Anforderung nach oben offen sind. Für einen umfassenden Überblick über die einzelnen Medien und ihre Vor- und Nachteile für die Betriebe sei an dieser Stelle auf Flasdiak et al. (2008) verwiesen. Allerdings ist kaum zu erwarten, dass durch das bloße Zur-Verfügung-Stellen elektronischer Angebote automatisch ein selbstgesteuertes Lernen erfolgt und Lernprozesse qualitativ gesteigert werden (Dewe & Weber, 2007, S. 80). Dass viele Autoren hierin mangels Didaktik kein E-Learning sehen, wurde bereits dargestellt. Dennoch sollte grundsätzlich darauf hingewiesen werden, „dass es bisher keinen empirischen Beweis dafür gibt, dass der ausschließliche Einsatz des Computers eine Effektivitätssteigerung gegenüber traditionellen Lehr-Lern-Formen impliziert“ (Dewe & Weber, 2007, S. 80) und das eigentliche Lernmedium somit tatsächlich lediglich als Gestaltungselement im Lernprozess verstanden werden darf (Dewe & Weber, 2007, S. 80). Deshalb erscheint auch der bloße Einsatz von CMS neben traditionellen Medien absolut legitim und für Kleinst- und Kleinbetriebe denkbar.

4 | Möglichkeiten zur Berücksichtigung multimedialer (Lern)angebote in Kleinst- und Kleinunternehmen

4.1 Betriebliches Angebot und Nutzung elektronischer Medien

Bereits in den 1990er Jahren verdeutlicht Clark, dass die eingesetzten Medien als solches keinen Einfluss auf das Lernen haben. Nicht zuletzt die Mediendebatte zwischen Clark (1994) und Kozma (1994) führt zu der Erkenntnis, dass sich eine Diskussion um den Einsatz von E-Learning nicht um die Konzeption und Implementierung drehen darf, sondern vielmehr Aspekte einer geeigneten Lernstrategie berücksichtigen muss. Hierfür wird es allerdings ebenfalls kein Pauschalrezept geben können, weil Lernen einen sehr komplexen psychologischen, personengebundenen Prozess (Hahne, 2004) darstellt, der zwangsläufig auch sehr subjektive Prioritäten der Medienwahl im Lernprozess mit sich bringt.

Ein grundsätzlicher Ansatz ist daher, ein möglichst breites Spektrum an Medien – sowohl elektronisch als auch nicht-elektronisch – anzubieten, um den unterschiedlichen Lernanforderungen und Lernzielen individuell gerecht werden zu können. Hieraus ergibt sich eine sehr unternehmensspezifische Berücksichtigung von E-Learning, die die vorliegenden Statistiken bestätigen kann. Eine (Be-)Wertung der individuellen Bevorzugung darf es entsprechend nicht geben, weil die subjektive Lernstrategie genauso wichtig für den Lernerfolg ist wie eine auf das Lernziel ausgerichtete Methodenwahl. Folglich passen von

den vielen technischen und didaktischen E-Learning-Varianten [...] nicht alle zu allen Mitarbeitern und in jedes Unternehmen. Bevor ein Unternehmen Formen des E-Learnings nutzen will, sollten daher die Zielgruppe [...] sowie das Lernziel [...] klar festgelegt sein, um die E-Learning-Formen hierauf abzustimmen. (Flasdick, et al., 2008, S. 36)

Die Methodenwahl erfolgt also wie in jeder anderen Unterweisungsform unter Berücksichtigung der individuellen Eigenschaften des Lernenden und des Lernziels, nicht umgekehrt. Somit darf es beim E-Learning nicht darum gehen, den Mitarbeiter fit zu machen für eine elektronische Unterweisungsform, sondern darum, Inhalte lernzielorientiert zu vermitteln und hierfür auf elektronische Medien zurückzugreifen, wenn es sinnvoll erscheint. Dies erklärt auch, warum sich das E-Learning-Angebot überwiegend auf EDV-, Produkt- und Sprachschulungen konzentriert (Flasdick et al., 2008, S. 19), die vorrangig den kognitiven Lernbereich ansprechen, in dem (Er-)Kenntnisse und Wissen im Vordergrund stehen und keine psychomotorische Umsetzung eingefordert wird.

4.2 Formelles und informelles E-Learning

Der Fokus der bisherigen Betrachtung lag auf der Berücksichtigung formeller E-Learning-Konzepte. Bildungswissenschaftlich wird allerdings zwischen formalem bzw. formellem und informellem E-Learning unterschieden. Zum formalen Lernen werden hierbei im Groben alle Weiterbildungsmaßnahmen gezählt, die gezielt beim Bildungsträger buchbar sind und für die der Lernende am Ende eine Teilnahmebescheinigung oder ein Zertifikat erhält. Informelles Lernen bezeichnet demgegenüber alle Lernpro-

zesse, die arbeitsbegleitend erfolgen, sobald sich ein Mitarbeiter kurzfristig die Informationen beschafft, die zum erfolgreichen Bearbeiten seiner Aufgaben benötigt werden (Flasdieck et al. 2008, S. 32). Des Weiteren zeigt die Literatur die Dimensionen „organisiertes vs. spontanes, gezieltes vs. beiläufiges, selbst- vs. fremdgesteuertes und bewusstes vs. unbewusstes Lernen [...] zur Differenzierung organisierter und informeller Lernprozesse“ (Schmidt, 2009, S. 97) auf, wobei Schmidt (2009) verdeutlicht, dass die Beschreibung informeller Lernprozesse häufig lediglich als Negativ-Definition vorgenommen wird: Alles, was nicht formell ist, ist informell (S. 97 f.).

Die Schwierigkeit der Berücksichtigung informellen Lernens liegt auf der Hand: Lernziele und Lernerfolg lassen sich kaum messen. Doch die Implementierung formaler Lernprozesse ist für Kleist- und Kleinunternehmen eben selten realisierbar, so dass die gezielte Förderung informellen E-Learnings durchaus interessant und das Angebot zur betrieblichen Nutzung elektronischer Medien, beispielsweise innerhalb des bereits genannten CMS, sinnvoll und finanzierbar erscheint.

4.3 Betriebliche Förderung der Medienkompetenz

Auf der Agenda der Personalentwicklung steht zunehmend die Förderung der Medienkompetenz der Mitarbeiter. Denn mit Blick auf das Internet als solches lässt sich sehr deutlich das Erfordernis erkennen, als Betrieb im Netz präsent und aktiv zu sein. Zwar verlassen wir zunächst scheinbar die bildungswissenschaftliche Perspektive und bewegen uns in den personal- und betriebswirtschaftlichen Marketingsektor. Dennoch erfordern die mar-

ketingtechnischen Instrumente genau die Medienkompetenz, die bildungswissenschaftlich beim E-Learning vorausgesetzt werden.

Studien zufolge gelten Unternehmen, die nicht in den sozialen Netzwerken wie insbesondere Facebook vertreten sind, als zunehmend unattraktiv (eProfessional, 2010). Dementsprechend hat sich in den letzten Jahren nicht nur die Zahl der aktiven Nutzer sondern auch der vertretenen Firmen – unabhängig von ihrer Größe – vervielfacht, so dass bereits über die Hälfte aller Unternehmen in den sozialen Netzen vertreten sind oder dies zumindest konkret planen (BITKOM, 2012, S. 6 f.). Um jedoch sicher und souverän in den Netzwerken agieren zu können, sind entsprechende Kenntnisse erforderlich. Zwar können Marketingmaßnahmen ebenso wie die Buchhaltung und die Personalberatung durchaus fremdvergeben werden. Dies ist allerdings häufig mit sehr hohen Kosten verbunden; Kosten, die sich relativ einfach einsparen lassen, wenn ein gewisses Maß an Medienkompetenz vorhanden ist. Ein Firmenprofil in den sozialen Netzwerken ist bislang nämlich kostenlos und lässt sich ohne großartige EDV-Kenntnisse selbst umsetzen. Gleiches gilt allgemein für die Informationsbeschaffung: Das Internet hält zahlreiche Suchmaschinen wie Google oder MSN bereit, die inzwischen zu allen erdenklichen Themen aktuelle Informationen anzeigen. Die Auswertung der Informationen setzt allerdings eine souveräne Bewertung und Sortierung voraus. Um die notwendige kognitiven Fähigkeit hierfür zu entwickeln, sind Übung und aktive Nutzung Voraussetzung (Geisbusch, 2008).

Insbesondere Kleinst- und Kleinbetriebe, die ihren Mitarbeitern keinen Zugang zum Internet gewähren, verschenken somit im Grunde wertvolles Potenzial. Schließlich können betriebliche Leerlaufzeiten auch dafür genutzt werden, Trends zu recherchieren, Informationen in den sozialen Netzwerken zu verbreiten oder gar betriebsbezogene Videos oder Vodcasts für das Videoportal YouTube zu produzieren. Auf diese Weise werden aus der

Marketingperspektive Kenntnisse eingefordert, die die Voraussetzungen und das Verständnis für elektronische Medien, aber auch die Selbstlernkompetenz fördern, „die eine Etablierung einer neuen Art der Lehr-Lern-Kultur voraussetzt“ (Dewe & Weber, 2007, S. 80).

4.4 E-Learning als Teil der zielgerichteten Personalentwicklung

„Der Impuls zum Einstieg in das technologiegestützte Lernen kommt in den meisten Fällen aus der Personalentwicklung“ (MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung, 2010, S. 20). Allerdings fällt es gerade den KMU aufgrund fehlender „Ressourcen zur Entwicklung [...] der Mitarbeiterkompetenzen schwer, strategische Personalentwicklung zu betreiben“ (Döring & Turnwald, 2007, S. 1). Gründe hierfür liegen Döring und Turnwald (2007) zufolge darin, dass kleine und mittlere Betriebe häufig keine wirtschaftliche Notwendigkeit und keinen direkten Nutzen in einer vorausschauenden Personalentwicklungsstrategie erkennen können, „da die betriebswirtschaftliche Theorie kaum Instrumente zur Messung des Weiterbildungsbedarfs und zur Evaluation des Weiterbildungserfolges bereitstellt“ (Döring & Turnwald, 2007, S. 2). Vielfach mangelt es zudem an innerbetrieblichen Weiterbildungsregelungen, so dass man in Kleinst- und Kleinbetrieben grundsätzlich nicht von einer systematischen Personalentwicklung ausgehen kann (Döring & Turnwald, 2007, S. 4). Dieses Problem betrifft zwangsläufig auch den Bereich des E-Learnings, der einen Bestandteil der Personalentwicklung darstellt.

Personalentwicklung umfasst im Idealfall nicht nur die Planung und Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen und -regelungen, sondern betrachtet auch die zahlreichen

Aspekte der Mitarbeiterführung, die innerbetriebliche Kommunikation, Information und Motivation der Mitarbeiter und deren Laufbahn- und Nachfolgeplanung, um eine langfristige Bindung an den Betrieb zu erreichen und das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Aufgrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels wird sich die Situation der Betriebe in den kommenden Jahren schließlich stark verändern. Daher „ist eine gezielte Personalentwicklung der Schlüssel für den zukünftigen Unternehmenserfolg“ (Döring & Turnwald, 2007, S. 4).

Die wissenschaftliche Diskussion muss deshalb grundsätzlich weit vor der Implementierung von E-Learning in Kleinst- und Kleinbetrieben ansetzen und berücksichtigen, dass zunächst das Grundverständnis für die enorme Bedeutung einer zielgerichteten Personalentwicklung geschaffen werden muss. Bildungsträger, aber insbesondere auch die zuständigen Kammern, sollten deshalb „auf die Probleme und Bedürfnisse der KMU eingehen, um einen gewissen Grad an Sensibilisierung in den Unternehmen zu bewirken und somit eine innovative und effiziente Personalentwicklung überhaupt zu ermöglichen“ (Döring & Turnwald, 2007, S. 4).

Für Kleinst- und Kleinbetriebe wird es entsprechend notwendig, ggf. auch auf externe Personalentwickler zurückzugreifen. Gute Personalentwickler haben den Vorteil eines umfassenden Überblicks über die verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten und -angebote der Bildungsträger, können somit mitarbeiterbezogen das passende Präsenz- oder Online-Angebot empfehlen und eine langfristige Entwicklungsstrategie bedarfsgerecht erarbeiten. Inwiefern die Implementierung eigener E-Learning-Konzepte notwendig ist, wird hierbei weiterhin eine sehr individuelle Fragestellung bleiben. Externe Personalentwickler müssen sich jedoch gleichsam „verstärkt an betrieblichen Interessen zur Renovierung ihrer traditionellen Lernkultur orientieren. Ebenfalls müssen sie sich auf eine in vielen Betrieben vorherrschende rudimentäre Praxis zur

Ermittlung des Bildungsbedarfs und ökonomisch geprägte Entscheidungsparameter betrieblicher Funktionsträger einstellen“ (Döring & Turnwald, 2007, S. 7). Dennoch macht E-Learning in Kleinst- und Kleinbetrieben erst dann Sinn, wenn es in eine strukturierte Personalentwicklung eingebunden wird.

5 | Zusammenfassung und Fazit

Bei der Betrachtung von E-Learning in Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern wird immer wieder deutlich, dass es weder eine zuverlässige Aussage über die tatsächliche Nutzung von E-Learning in den Betrieben noch ein realistisches Modell zur Gestaltung und Implementierung von E-Learning-Konzepten gibt. Nicht nur der Begriff des E-Learnings, sondern auch die in diesem Zusammenhang notwendigen begrifflichen Hilfskonstrukte wie Medienkompetenz, informelles Lernen usw. weisen vielfach ein sehr breitgefächertes, uneinheitliches Verständnis aus, was eine Vergleichbarkeit und zuverlässige Interpretation nahezu unmöglich macht. Selbst die gezielte Betrachtung der KMU wird in der Literatur sehr widersprüchlich ausgelegt und umfasst häufig den eher nicht repräsentativen kleinen Anteil der Betriebe ab 50 Mitarbeitern.

Die Diskussion um die Vor- und Nachteile der E-Learning-Implementierung geht deshalb von Gegebenheiten aus,

die es in der Praxis der Kleinst- und Kleinbetriebe weder gibt noch geben kann. Die Argumentation ist zudem insgesamt falsch gelagert: Nicht die betrieblichen Strukturen müssen an das E-Learning, sondern das E-Learning an die betrieblichen Strukturen angepasst werden. Schließlich macht E-Learning nur lernzielbezogenen Sinn, und die Konzeption einer E-Learning-Umgebung erscheint dementsprechend nur dann nachvollziehbar, wenn von einer wechselnden Lerngruppe bei einem gleichbleibenden Thema ausgegangen werden kann. Dies ist nur in Bildungseinrichtungen gegeben.

Daher ist die Verankerung von umfangreichen elektronischen Lernangeboten weiterhin nur bei Weiterbildungsanbietern sinnvoll. Um deren Angebote themenbezogen nutzen zu können, sind eine entsprechende Medien- und Selbstlernkompetenz erforderlich. Diese werden allerdings auch in anderen Bereichen des Lebens zunehmend wichtig und können – vielmehr sollten sogar – betrieblich gefördert werden. Über den Weg der marketingtechnischen Erfordernisse wurde schließlich aufgezeigt, dass auch Kleinst- und Kleinunternehmen nicht an den elektronischen Medien vorbeikommen und die Mitarbeiter einbezogen werden sollten, um beispielsweise in den sozialen Netzwerken als Unternehmen vertreten zu sein und berufsrelevante Informationen zu recherchieren. Der finanzielle Aufwand ist hierfür auch für Kleinstbetriebe überschaubar, weil im Grunde lediglich der Zugang zu einem PC mit Internetanschluss ermöglicht werden muss.

Obwohl die bildungswissenschaftliche Diskussion E-Learning erst durch ein didaktisches Konzept als Lernprozess ansieht, erscheint es aus den aufgezeigten Gründen als durchaus legitim, die reine Nutzung elektronischer Medien ebenfalls als E-Learning zu betrachten: Durch das wettbewerbsmäßige Erfordernis müssen sich auch die Mitarbeiter der KMU mit den elektronischen Medien auseinandersetzen und sich hierfür die notwendigen Kompetenzen aneignen. Dies wird auf informelle Weise zwangsläufig ge-

schehen, sobald per Weisungsbefugnis die Nutzung eingefordert und erwartet wird.

Langfristig gesehen wird sich die Diskussion um den Einsatz von E-Learning jedoch in eine allgemein personalentwicklungstechnische Diskussion wandeln müssen. Denn unabhängig von der Medien- und Methodenwahl wird es sich kein Unternehmen – und hier dann tatsächlich insbesondere die Kleinst- und Kleinunternehmen – leisten können, auf Weiterbildung im Allgemeinen, ob elektronisch oder klassisch, ob formell oder informell, verzichten können. Und in genau diese Diskussion kann und sollte dann der individuell strategisch sinnvolle Einsatz von E-Learning eingebettet werden.

Literatur

- Back, A., Bendel, O. & Stoller-Schai, D. (2001). *E-Learning im Unternehmen. Grundlagen - Strategien - Methoden - Technologien*. Zürich: Orell Füssli.
- Beer, D., Hamburg, I. & Paul, H. (2006). *E-Learning in kleinen und mittleren Unternehmen. Der lange Marsch nach Lissabon*. Abgerufen am 20.07.2013 von Institut Arbeit und Technik: <http://www.iatge.de/iat-report/2006/report2006-01.pdf>
- BITKOM. (2012). *Social Media in deutschen Unternehmen*. Abgerufen am 20.07.2013 von BITKOM: http://www.bitkom.org/files/documents/social_media_in_deutschen_unternehmen.pdf
- Clark, R. E. (1994). Media Will Never Influence Learning. *Educational Technology Research and Development*, 42 (1), 21 - 29.
- Dewe, B. & Weber, P. (2007). *Einführung in moderne Lernformen*. Weinheim: Beltz.
- Döring, O. & Turnwald, S. (2007). *Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven*. Abgerufen am 20.07.2013 von Forschungsinstitut Betriebliche Bildung: http://www.f-bb.de/uploads/tx_ffbb/Fachartikel_PE_in_KMU_Doering.pdf
- Döring, O., Hölbling, G. & Rätzler, D. (2007). Wie finden Angebot und Nachfrage zueinander? Perspektiven professioneller Lern- und Qualifizierungsberatung. *Personalführung*, (2), 42 - 48.
- eProfessional. (2010). *Wer als Unternehmen nicht auf Facebook ist, "lebt hinterm Mond"*. Abgerufen am 20.07.2013 von eProfessional: <http://www.eprofessional.de/pr-und-news/meldungen/20100301-wer-als-unternehmen-nicht-auf-facebook-ist-lebt-hintermond.html>
- EU-Kommission. (2003). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Abgerufen am 20.07.2013 von <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>
- Flasdick, J., Goertz, L., Johanning, A., Michel, L. P., Pawlowski, J. M. & Stracke, C. M. (2008). *E-Learning in KMU - Markt, Trends, Empfehlungen. Ein Leitfaden für Hersteller, Anbieter, Nutzer und Einsteiger. Ergebnisse des BMWi-Technologieprogramms LERNET*. Abgerufen am 20.07.2013 von Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: <http://www.bmw.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Dokume>

ntationen/dok-575-e-learning-in-
kmu,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf

- Geisbusch, S. (2008). *Potenziale und Hürden der Personalentwicklung mit Neuen Medien in kleinen und mittelständischen Industriebetrieben*. Abgerufen am 20.07.2013 von bwp@: http://www.bwpat.de/ausgabe15/geisbusch_bwpat15.shtml
- Goertz, L. (2013). *Indikatoren gestützte Zeitreihe über die Nutzung digitaler Medien in der beruflichen Aus- und Weiterbildung*. Abgerufen am 20.07.2013 von Bundesinstitut für Berufsbildung: http://datenreport.bibb.de/media2013/expertise_goertz.pdf
- Hagen, S. (2013). *PM-Grundlagen*. Abgerufen am 20.07.2013 von PM-Handbuch.com: <http://www.pm-handbuch.com/pm-prozess/>
- Hahne, K. (2004). *Ansätze informellen und arbeitsorientierten E-Learnings in Handwerk und KMU*. Abgerufen am 20.07.2013 von Bundesinstitut für Berufsbildung: <http://www.bibb.de/de/liimpact12321.htm>
- Hinkofer, L. & Mandl, H. (2003). *Implementation von E-Learning in einem Pharmaunternehmen*. Abgerufen am 20.07.2013 von Ludwig-Maximilians-Universität München: <http://epub.ub.uni-muenchen.de/748/1/Pb28.pdf>
- Kötteritz, B. (2009). E-Learning im Mittelstand: Weltweite Qualifizierung des Vertriebs der Roto Frank AG. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning. Expertenwissen aus Wissenschaft und Praxis* (Kapitel 8, Fallstudie 35). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Kozma, R. B. (1994). Will Media Influence Learning? Reframing the Debate. *Educational Technology Research and Development*, 42 (2), 7 - 19.
- Kraemer, W. & Sprenger, P. (2002). Step by Step - Von der Strategie zur Implementierung. In P. Köllinger (Hrsg.), *E-Learning in deutschen Unternehmen. Fallstudien, Konzepte, Implementierung* (S. 175 - 235). Düsseldorf: Symposium.
- Lehmann, S. A. (2007). *Strategien und Möglichkeiten zur Implementation von E-Learning im Unternehmen. Theoretische und praktische Ansätze in der Aus- und Weiterbildung*. Berlin: Logos.
- Microsoft. (2008). *Microsoft-Trendbarometer. Jedes vierte Unternehmen qualifiziert Mitarbeiter mit E-Learning-Angeboten*. Abgerufen am 20.07.2013 von <http://www.microsoft.com/de-de/news/pressemitteilung.aspx?id=532183>
- MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung. (2010). *Schlussbericht zur Studie "Telefonische Befragung zum Einsatz von eLearning in deutschen Großunternehmen"*. Abgerufen am 20.07.2013 von MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung: [34 |](http://www.mmb-</p></div><div data-bbox=)

institut.de/projekte/digitales-lernen/Einsatz-von-E-Learning-in-deutschen-Grossunternehmen.pdf

- Portal für E-Lehre. (2006). *Didaktische Modelle*. Abgerufen am 20.07.2013 von eTeaching.org: http://www.e-teaching.org/didaktik/theorie/didaktik_allg/DidaktischeModelle.pdf
- Schmidt, B. (2009). *Weiterbildung und informelles Lernen älterer Arbeitnehmer. Bildungsverhalten. Bildungsinteressen. Bildungsmotive*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seufert, S., Back, A. & Häusler, M. (2001). *E-Learning. Weiterbildung im Internet. Das "Plato-Cookbook" für internetbasiertes Lernen*. Kilchberg: Smart Books Publishing.
- Seyda, S. (2012). *Fachkräfte sichern. Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU)*. Abgerufen am 20.07.2013 von Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung: http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de/fileadmin/media/Themenportale-3/KoFa/PDFs-Studien/Studie_Weiterbildung-in-kleinen-und-mittelgrossen-unternehmen.pdf
- Seyda, S. & Werner, D. (2012). *IW-Weiterbildungserhebung 2011. Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten*. Abgerufen am 06.07.2013 von Institut der deutschen Wirtschaft Köln: http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/85742/storage/master/file/1880472/download/TR-1-2012-seyda-werner+-mit+JEL+Klassifikation.pdf
- Statistisches Bundesamt. (2010). *Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2010*. Abgerufen am 20.07.2013 von DESTATIS: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Insgesamt.html>
- Zimmer, G. (2003). *Zur Didaktik des E-Learning. Lerninhalte aufgabenorientiert aufbereiten*. Abgerufen am 20.07.2013 von http://www.ibw.uni-hamburg.de/bwpat/profil1/zimmer_profil1.pdf

kniebel.com[®] im Internet

kniebel.com [®]	https://www.kniebel.com
Facebook	https://www.facebook.com/kniebelcom
Google+	https://plus.google.com/+kniebelcom
Instagram	https://instagram.com/kniebelcom
Pinterest	https://pinterest.com/kniebelcom
Twitter	https://www.twitter.com/kniebelcom
Vimeo	https://www.vimeo.com/kniebelcom
YouTube	https://www.youtube.com/user/kniebelTV

Die bildungswissenschaftliche Diskussion über den Einsatz und den Nutzen von E-Learning-Konzepten in Unternehmen scheint inzwischen auch die Kleinst- und Kleinbetriebe mit bis zu 49 Mitarbeitern erreicht zu haben – zumindest, wenn man den vorliegenden Statistiken und Publikationen Glauben schenken darf. So bestätigt beispielsweise die Firma Microsoft bereits im Jahr 2008, dass 42 Prozent kleiner und mittelständischer Unternehmen computergestützte Weiterbildungsprogramme nutzen – oder wenigstens für interessant halten – und jedes vierte Unternehmen seine Mitarbeiter über E-Learning-Angebote qualifiziert. Allerdings lässt der lebensweltliche Blick hinter die betrieblichen Kulissen eine Bestätigung bislang vermissen. PCs mit Internetzugang an den Supermarktkassen sind genauso wenig real wie am Bedienplatz im Frisörsalon. Auch gehören Handwerker im Außendienst eher selten zu der statistischen Masse der mobilen Lerner, die zwischen den Kundenterminen noch einmal schnell einen Podcast im Firmenwagen rezipieren, um sich über die neusten Trends im Baugewerbe zu informieren.

Ebenso befremdlich wirken häufig die Versuche, Implementierungsprozesse von E-Learning-Konzepten großer und mittelständischer Unternehmen verallgemeinernd auf Kleinst- und Kleinbetriebe zu übertragen, die in der Regel weder über die unterstellten Voraussetzungen verfügen noch einen realen Bedarf erwarten lassen.

Diese Studienarbeit soll daher untersuchen, wie realistisch die vorliegenden Aussagen über die Nutzung von E-Learning in Kleinst- und Kleinbetrieben mit bis zu 49 Mitarbeitern sind und welche Implementierungs- und Einsatzmöglichkeiten sich tatsächlich anbieten.

Gibt es Theorien oder Modelle, die auch für die Kleinsten der KMU verallgemeinerbar und realisierbar sind?