



**STIFTERVERBAND**  
Bildung. Wissenschaft. Innovation.



**HHL** LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT



Ausgabe 2018

# TRENDMONITOR WEITERBILDUNG

Manfred Kirchgeorg | Silko Pfeil | Tobias Georgi | Sebastian Horndasch | Stefan Wisbauer



# INHALT

---

<b>VORWORT</b>	<b>02</b>
<b>01 HERAUSFORDERUNGEN DER WEITERBILDUNG</b>	<b>06</b>
<b>02 TRENDMONITOR WEITERBILDUNG – ZIELSETZUNG &amp; DESIGN</b>	<b>08</b>
<b>03 UNTERNEHMEN IM FOKUS</b>	<b>10</b>
3.1 Kennzeichnung der befragten Unternehmen: Breite Streuung	10
3.2 Ziele betrieblicher Weiterbildung: Steigender Stellenwert	11
3.3 Weiterbildungsstrategien: Fast überall vorhanden, Implementierung lückenhaft	12
3.4 Organisation der betrieblichen Weiterbildung: Klare Verantwortlichkeiten	14
3.5 Budgets und Investitionspotenziale für Weiterbildung: Leichte Steigerungen erwartet	15
3.6 Formen der (digitalen) Weiterbildung: Geringer Anteil von E-Learning	16
3.7 Inhalte der Weiterbildung im digitalen Wandel: Soft Skills dominieren	17
3.8 Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung: Praxisrelevanz und Effizienz stehen im Vordergrund	19
3.9 Implementierung von Learning-Management-Systemen: Nur von Minderheit genutzt	21
3.10 Erfolgscontrolling von betrieblicher Weiterbildung: Dokumentation ja, Abschlusstests nein	23
3.11 Zukunftsentwicklungen: Die Digitalisierung im Blick	24
3.12 Zehn Thesen: Betriebliche Weiterbildung aus Unternehmenssicht	25

<b>04 HOCHSCHULEN ALS WEITERBILDUNGSANBIETER</b>	<b>27</b>
4.1 Kennzeichnung der befragten Hochschulen: Hohe Teilnehmerzahl	27
4.2 Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen: Blended Learning wird zum Standard	29
4.3 Didaktische Mittel in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Klassische Methoden dominieren	31
4.4 Formate und Inhalte der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung: Wirtschaft und Ingenieurwesen dominieren	34
4.5 Didaktische Mittel in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung: Digitale Methoden ausbaufähig	35
4.6 Lernfortschrittskontrolle: In der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung großes Ausbaupotenzial	37
4.7 Zufriedenheit mit Unternehmenskooperationen: Luft nach oben	38
4.8 Barrieren für Weiterbildungskooperationen mit Unternehmen: Zu geringe Ressourcen	39
4.9 Zukunftsentwicklung der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung: Großes Potenzial	40
4.10 Fünf Thesen: Wissenschaftliche und betriebliche wissenschaftliche Weiterbildungsangebote aus Hochschulperspektive	42
<b>05 WEITERBILDUNG ALS AUFTRAG UND VERANTWORTUNG</b>	<b>43</b>
<b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>45</b>
<b>IMPRESSUM</b>	<b>48</b>

# VORWORT

---

Die fortschreitende Digitalisierung hat viele unserer Lebensbereiche in den vergangenen Jahren verwandelt: WhatsApp, Facebook, MyTaxi, AirBnB, Amazon und Wikipedia haben starken Einfluss auf unser Kommunikations- und Konsumverhalten. In der Bildung und insbesondere im Weiterbildungsbereich ist zwar noch kein Akteur in Sicht, der den Markt in vergleichbarer Weise verändern wird. Doch eine Reihe von Akteuren hat sich bereits auf den Weg gemacht, Teile des Marktes neu zu definieren.

Der Weiterbildungsmarkt ist, dies zeigt die vorliegende Studie, noch relativ traditionell orientiert. Er ist einer der wenigen Bereiche, in denen die Digitalisierung zwar im Aufwind, aber dennoch in einem relativ frühen Stadium ist. Dies bedeutet für die Anbieter von Weiterbildung – Unternehmen wie Hochschulen –, dass sie nun die Gelegenheit haben, den Wandel aktiv zu gestalten und mit neuen Formaten am Markt zu reüssieren. Die vorliegende Studie zeigt: Dieses Zeitfenster sollten Unternehmen und Hochschulen nutzen.

Die HHL Leipzig Graduate School of Management, der Stifterverband sowie der E-Learning-Anbieter Lecturio haben den vorliegenden Trendmonitor Weiterbildung ins Leben gerufen, um den Status quo und neue Trends in der Weiterbildung in Deutschland zu beleuchten. Hierbei betrachtet die Befragung sowohl die Nachfragerseite – also Unternehmen – als auch Hochschulen als Anbieter wissenschaftlich fundierter Weiterbildung. Insgesamt haben sich 245 Unternehmen und 184 Hochschulen beteiligt. Wir möchten mit diesem Report ein Instrument schaffen, das den Status quo kontinuierlich dokumentiert und nachverfolgt, welche Trends und Ansätze sich in Deutschland durchsetzen. Der Trendmonitor soll über die nächsten Jahre zum Verständnis und zur Sichtbarmachung der Veränderungen im Weiterbildungsmarkt beitragen.

Die Kompetenzen der drei Partnerorganisationen erlaubten es, den vorliegenden Trendmonitor Weiterbildung von der Konzeption bis zur Durchführung, Auswer-

tung und Kommentierung gemeinsam umzusetzen. Ohne die Mitwirkung der befragten Unternehmen und Hochschulen wäre es allerdings nicht möglich gewesen, die Studie zum Erfolg zu führen. Von daher danken die Herausgeber allen Mitwirkenden an dieser Stelle. Das Trendmonitoring soll in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um im Längsschnittvergleich allen Beteiligten und Interessierten Informationen über die Zukunftsausrichtung der betrieblichen Weiterbildung an die Hand geben zu können. Wir würden uns freuen, wenn es uns mit der Studie auch gelingt, den Dialog und Erfahrungsaustausch über die effiziente Neuausrichtung der betrieblichen Weiterbildung weiter anzuregen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre und ermutigen Sie, die Ergebnisse in Ihrer Einrichtung strategisch aufzugreifen: Für Unternehmen liegen unter anderem in Blended-Learning-Ansätzen (also der Verzahnung von digitalen und Präsenzelementen) viele Möglichkeiten. Hochschulen wiederum können mit flexiblen (Online-)Angeboten ihre Tätigkeitsfelder erweitern. Trotz aller Hürden liegt für alle Akteure in digitalisierten Weiterbildungsangeboten ein großes Potenzial, das es zu nutzen und zu gestalten gilt.

Wir danken allen Unternehmen und Hochschulen für ihre Teilnahme sowie dem BVMW für seine Unterstützung bei der Verteilung der Umfrage.



**DR. VOLKER MEYER-GUCKEL**

Stellvertretender Generalsekretär, Stifterverband



**PROF. DR. MANFRED KIRCHGEORG**

HHL Leipzig Graduate School of Management  
SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing



**STEFAN WISBAUER**

Geschäftsführer Lecturio



# WEITERBILDUNG IM WANDEL

## BETRIEBLICH

98%

### Hoher Stellenwert

Nahezu alle befragten Betriebe betrachten Weiterbildung als wichtig für den langfristigen Unternehmenserfolg. 70 Prozent antizipieren eine weitere Steigerung des Stellenwerts betrieblicher Weiterbildung in den kommenden Jahren.

Bisher wenig  
E-Learning

59%

In mehr als der Hälfte der Betriebe beträgt der Anteil von E-Learning an der gesamten betrieblichen Weiterbildung 10 Prozent oder weniger.



### Implementierung lückenhaft

30%

16%



Etwa ein Drittel der Betriebe hat seine Weiterbildungsstrategien voll implementiert.

Weniger als ein Fünftel der Betriebe hat gar keine Weiterbildungsstrategie.

### Leichter Vorteil für Hochschulen



15%

der Betriebe bevorzugen Weiterbildungsangebote privater Anbieter.

62%

der Unternehmen sind indifferent.



23%

der Betriebe würden bei vergleichbaren Angeboten Hochschulen gegenüber privaten Anbietern vorziehen.

## WISSENSCHAFTLICH

### Individuelle Angebote

48%



### Blended Learning wird zum Standard

72%

In der wissenschaftlichen Weiterbildung nutzen 72 Prozent der Hochschulen eine Kombination aus Online- und Präsenzlehre. Reine Onlinestudiengänge sind mit 22 Prozent noch vergleichsweise selten.



### Steigende Nachfrage nach betrieblichen Weiterbildungsangeboten

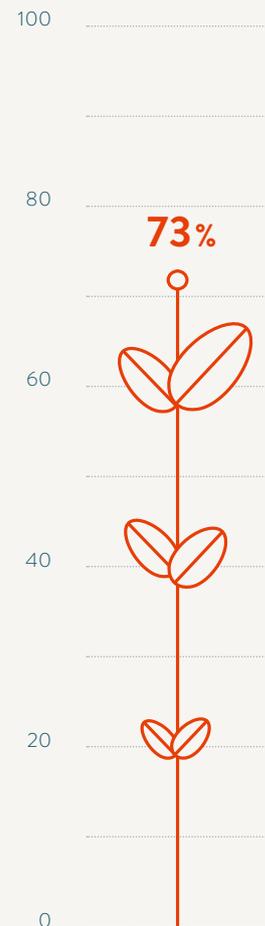
76%



der Hochschulen antizipieren einen wachsenden Markt und erwarten eine steigende Zahl von Kooperationspartnern.

### Wachstumsfeld Zertifikatskurse

73 Prozent der Hochschulen sehen Zertifikatskurse mit anrechenbaren Leistungspunkten (ECTS) als wachsenden Markt. Ähnlich stark werden weiterbildende Teilzeitstudiengänge beurteilt (71 Prozent).



01

# HERAUSFORDERUNGEN DER WEITERBILDUNG

---

Über alle Branchen hinweg wird in den kommenden Jahren der digitale Wandel die Geschäftsprozesse von Unternehmen und Institutionen grundlegend verändern. Die Erschließung der digitalen Erfolgspotenziale erfordert die Erweiterung und Neuausrichtung der Qualifikationsprofile von Beschäftigten. Dabei geht es sowohl um die richtigen Inhalte der Qualifizierung in Zeiten des Wandels als auch um den Einsatz effizienter Vermittlungsformen in der Aus- und Weiterbildung. Angesichts der abnehmenden Halbwertszeit des Wissens werden lebenslanges Lernen und kontinuierliche Weiterbildung zur Erfolgsvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wie auch für die Employability von Mitarbeitern.

Neben der Schaffung neuer Qualifikationsprofile stehen Unternehmen gerade in Deutschland vor der Herausforderung eines sich verschärfenden Fachkräftemangels. Nach aktuellen Prognosen wird die Zahl der Arbeitskräfte im Jahr 2030 im Vergleich zum Jahr 2014 trotz Zuwanderung um 700.000 Personen geringer ausfallen, bei einem gleichzeitigen Anstieg des Altersdurchschnitts der Erwerbstätigen.<sup>1</sup> Arbeitgeber werden sich anstrengen müssen, um die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden sowie diese adäquat weiterzuqualifizieren. Passende Angebote der betrieblichen Weiterbildung können dabei für vorhandene und potenzielle Mitarbeiter ein wichtiges Argument darstellen, um zu bleiben oder zu kommen. Bei knapper werdenden Nachwuchskräften muss der kontinuierlichen Weiterbildung der vorhandenen Belegschaft, deren Altersdurchschnitt sich in Deutschland in den nächsten Jahren nach oben bewegt, besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Sporadische Qualifizierungsmaßnahmen werden den neuen Herausforderungen nicht gerecht.

Zunehmend sind sich Unternehmen der Notwendigkeit einer digitalen Qualifizierungsoffensive bewusst. Für Großunternehmen wie auch Klein- und Mittelstandsbetriebe (KMU) besteht dabei gleichermaßen die Herausforderung, Mitarbeiter über interne oder externe Weiterbildungsmöglichkeiten auf den digitalen Wandel vorzubereiten. Hierauf zielt beispielsweise der vom Bundesministerium für Wirt-

schaft und Energie initiierte Förderschwerpunkt „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ ab, der vorrangig KMU und Handwerksbetriebe bei der digitalen Transformation sowie der Entwicklung und Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt. In aktuellen Stellungnahmen wird digitalen Lernanwendungen eine große Bedeutung für das Lernen am Arbeitsplatz zugesprochen.<sup>2</sup> Neue stationäre oder mobile Vermittlungsformen eröffnen dabei Chancen, die durch die Digitalisierung der betrieblichen Weiterbildungsprozesse genutzt werden können und sogar Just-in-time-Lernen direkt am Arbeitsplatz ermöglichen.

Natürlich stehen nicht nur Unternehmen vor besonderen Herausforderungen, denn auch für jene Institutionen, die sich in der Weiterbildung engagieren, eröffnen sich neue Qualifizierungsszenarien, auf die sie mit neuen Inhalten und Vermittlungsformen reagieren müssen. Betrachtet man in diesem Zusammenhang Hochschulen, so sind ihre Funktionen in der wissenschaftlichen Forschung sowie wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung zu sehen. Zunehmend widmen sich Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland der wissenschaftlichen Weiterbildung, das heißt, sie offerieren aufbauend auf ihren Qualifikationsprofilen für Unternehmen und andere Institutionen Weiterbildungsangebote, die von Tagesseminaren oder Konferenzen bis hin zu zertifizierten Weiterbildungsprogrammen und kompletten Studiengängen reichen können. Dabei kommt insbesondere dem Wissenstransfer zwischen Hochschulen, Wissenschaftlern, Unternehmen und Studierenden beziehungsweise Teilnehmern von Weiterbildungsprogrammen eine besondere Bedeutung zu.<sup>3</sup> Deshalb wurden im Rahmen der vorliegenden Studie zusätzlich zu den Unternehmen auch Hochschulen in ihrer Funktion als Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen befragt.

Somit wird mit der vorliegenden Studie Trendmonitor Weiterbildung erstmals der Versuch unternommen, die betriebliche Weiterbildung sowohl aus Unternehmens- als auch Hochschulsicht<sup>4</sup> zu beleuchten, um Einblicke in den Status quo und die Zukunftsperspektiven der betrieblichen Weiterbildung zu erlangen.

1 Vogler-Ludwig, K.; Düll, N.; Kriechel, B. (2016): Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter, erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Bielefeld, S. 15.

2 Begleitforschung Mittelstand-Digital (Hrsg.): Wissenschaft trifft Praxis – Digitale Bildung: Kompetenzen für die digital-unterstützte Wertschöpfung, Ausgabe 5, Bad Honnef, 2016 (siehe auch [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)).

3 Blank, J.; Wiest, M.; Säzle, S. et al. (2015): Öffnung der Hochschulen durch wechselseitigen Wissenstransfer im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung, in: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, Vol. 38, Nr. 3, S. 365–379.

4 Hochschulen werden im vorliegenden Bericht sowohl als Anbieter von betrieblicher als auch wissenschaftlicher Weiterbildung analysiert.

## 02

# TRENDMONITOR WEITERBILDUNG – ZIELSETZUNG & DESIGN

---

Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen ist die Idee des vorliegenden Trendmonitors Weiterbildung entstanden. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung in einem sich wandelnden Umfeld ist es sowohl für Unternehmen als auch Weiterbildungsanbieter schwieriger geworden, auf verlässliche Entscheidungsgrundlagen und Benchmarks für die Neuausrichtung von Weiterbildungsinhalten und -formen zurückgreifen zu können. Somit ist es die Zielsetzung, über das Trendmonitoring Informationsgrundlagen zum Status quo der betrieblichen Weiterbildung und über deren zukünftige Ausrichtung bereitzustellen. Neben den Perspektiven von Unternehmen gibt eine parallel durchgeführte Befragung von Hochschulen darüber Auskunft, in welchem Umfang sie sich aktuell und in Zukunft durch Veranstaltungsformate in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung engagieren. Mit Blick auf die Unternehmensperspektive gibt der Trendmonitor Weiterbildung Antworten auf die folgenden Fragen (siehe Kapitel 3):

- » Welche Bedeutung wird der betrieblichen Weiterbildung heute und in Zukunft zugeordnet?
- » Welche Ziele und Strategien verfolgen Unternehmen mit der betrieblichen Weiterbildung?
- » Wie ist die betriebliche Weiterbildung organisatorisch eingebettet?
- » Welche Inhalte und Formen der betrieblichen Weiterbildung werden eingesetzt?
- » Welchen Stellenwert nimmt E-Learning heute und in der Zukunft ein?
- » Werden Weiterbildungsinhalte selbst erstellt und/oder von externen Anbietern bezogen?
- » Welche mitarbeiterbezogenen Anreize und Erfolgskontrollen werden eingesetzt?
- » Welche Zukunftstrends werden für die betriebliche Weiterbildung gesehen?

Spiegelbildlich hierzu werden die Perspektiven der Hochschulen als wichtige Anbieter von betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen dargestellt. Hochschulvertreter wurden zu folgenden Inhalten befragt:

- » In welchem Umfang sind Hochschulen aktuell im Bereich der wissenschaftlichen und betrieblichen Weiterbildung aktiv?
- » Welche Angebotsformate werden von den Hochschulen eingesetzt und wie wird die zukünftige Entwicklung von bestehenden und neuen Angebotsformaten eingeschätzt?
- » Welche didaktischen Methoden und Mittel werden in beiden Weiterbildungsbereichen eingesetzt und wie wird deren Zukunftsentwicklung eingeschätzt?
- » Welche Erfahrungen haben Hochschulen mit Unternehmenskooperationen zur Entwicklung von betrieblichen Weiterbildungsformaten?
- » In welchen Themenfeldern sehen Hochschulen für betriebliche Weiterbildungsangebote besondere Zukunftschancen?
- » Welche Barrieren stehen Weiterbildungskooperationen mit Unternehmen entgegen?
- » Welche Methoden werden zur Ermittlung des Weiterbildungserfolgs an den Hochschulen eingesetzt?

Die Ergebnisse der Hochschulbefragung werden im zweiten Teil der empirischen Auswertung (siehe Kapitel 4) vorgestellt. Die vorliegende Untersuchung bietet damit erstmals die Möglichkeit, den Status quo und die Entwicklungsperspektiven der Weiterbildung aus Unternehmens- beziehungsweise Nachfragersicht und aus Hochschul- beziehungsweise Anbietersicht miteinander zu verbinden.

## 03

# UNTERNEHMEN IM FOKUS

---

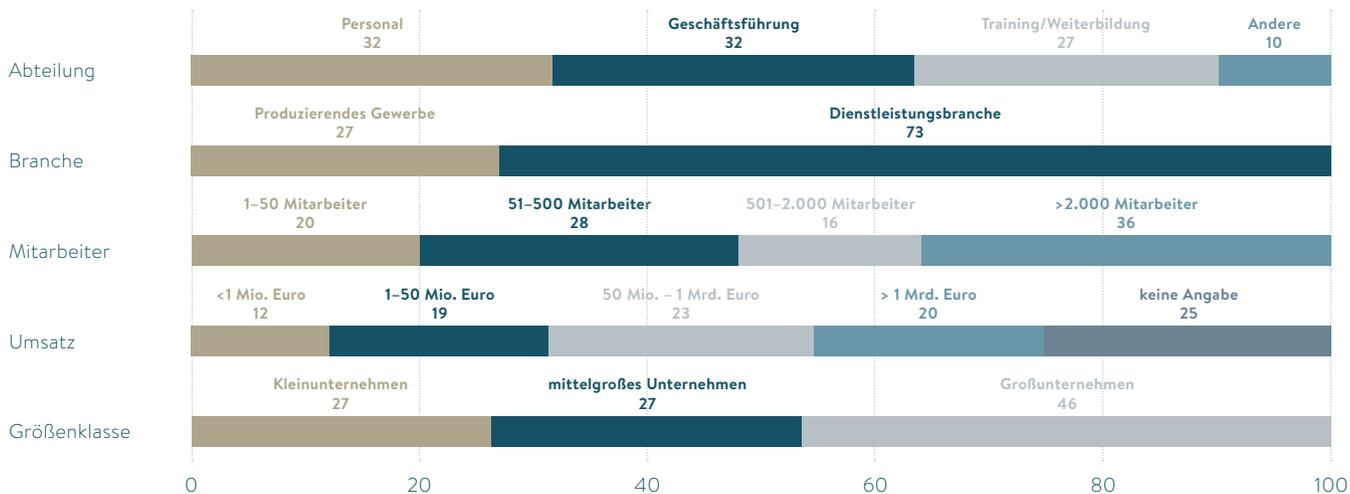
## 3.1 Kennzeichnung der befragten Unternehmen: Breite Streuung

Um die aktuelle Situation der betrieblichen Weiterbildung mit besonderem Fokus auf das Einbeziehen digitaler Tools empirisch zu analysieren, wurde im Zeitraum von Mai 2016 bis Januar 2017 eine Onlinebefragung durchgeführt. Eine breite Gruppe an großen, mittleren und kleinen Unternehmen wurde dazu aufgefordert, an der Umfrage teilzunehmen. Unternehmenskontakte der beteiligten Projektpartner wurden hierbei gezielt auf die Teilnahme an der Befragung aufmerksam gemacht. Im oben genannten Erhebungszeitraum haben sich 245 Unternehmen an der Umfrage beteiligt. Um für die Auswertungen eine qualitativ hochwertige, vollständige und über alle Fragen hinweg vergleichbare Stichprobe zu nutzen, wurden alle Datensätze mit unvollständigen oder inkonsistenten Angaben eliminiert.<sup>5</sup>

Die im Folgenden dargestellten Analysen basieren dementsprechend auf einer auswertungsrelevanten Stichprobe von 157 Unternehmen, von denen gemäß der weithin genutzten Größenklassen-Kategorisierung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn 41 als Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter und/oder bis 10 Millionen Euro Jahresumsatz), 43 als mittelgroße Unternehmen (51 bis 500 Mitarbeiter und/oder mehr als 10, aber weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz) und 73 als Großunternehmen (mehr als 500 Mitarbeiter und/oder mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz) klassifiziert werden können. Die antwortenden Unternehmensvertreter arbeiten zu etwa gleichen Anteilen in der HR-/Personalabteilung (32 Prozent), in der Geschäftsführung (32 Prozent) oder der Trainings-/Weiterbildungsabteilung (27 Prozent), wobei eine deutliche Korrelation mit der Unternehmensgröße festgestellt werden kann. In Kleinunternehmen antworteten überwiegend die Geschäftsführer (75 Prozent), in mittelgroßen Unternehmen verstärkt Mitarbeiter und/oder Leiter der Personalabteilung. Bei sehr großen Unternehmen (mehr als 2.000 Mitarbeiter) entstammen hingegen die meisten Probanden der Trainings-/Weiterbildungsabteilung (39 Prozent). Im Hinblick auf die Branchenverteilung sind 27 Prozent der Unternehmen dem produzierenden Gewerbe und 73 Prozent dem Dienstleistungssektor zuzuordnen (siehe Abbildung 1).

**ABBILDUNG 1: CHARAKTERISTIKA DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN**

Anteil in Prozent



n = 157 (Rundungsdifferenzen)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

### 3.2 Ziele betrieblicher Weiterbildung: Steigender Stellenwert

Betriebliche Weiterbildung ist für Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor, der von vielen (potenziellen) Mitarbeitern bereits bei der Bewerbung aktiv geprüft wird. Weiterbildungsaktivitäten können aber nicht nur zu einer gestiegenen Attraktivität des Unternehmens am externen Arbeitsmarkt führen, sondern auch die Mitarbeitermotivation und die Arbeitseffizienz der Mitarbeiter steigern sowie Kosten sparen. Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist betriebliche Weiterbildung ein Schlüsselfaktor, der insbesondere vor dem Hintergrund der Globalisierung, des demografischen Wandels und der hohen Veränderungsdynamik in den Produkt- sowie Arbeitsmärkten immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Der hohe Stellenwert von betrieblicher Weiterbildung wird von den Unternehmen, die sich an der vorliegenden Studie beteiligt haben, zum weit überwiegenden Teil uneingeschränkt bejaht. In 85 Prozent der antwortenden Unternehmen werden Mitarbeiter sowohl zentral (Unternehmen definiert verpflichtende Weiterbildungsmaßnahmen) als auch individuell (Mitarbeiter kann Weiterbildungsmaßnahmen selbst wählen) weitergebildet. Mit 98 Prozent gab nahezu jedes Unternehmen an, individuelle Weiterbildungswünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Der hohe Stellenwert betrieblicher Weiterbildung zeigt sich auch in der Einschätzung der Relevanz für den langfristigen Unternehmenserfolg: 73 Prozent der Unternehmen beurteilen die betriebliche Weiterbildung als sehr wichtig für den langfristigen Unternehmenserfolg, weitere 25 Prozent sehen diese als ziemlich wichtig an.

**TABELLE 1: ZIELE BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG**

Einschätzung der Wichtigkeit, in Prozent

	SEHR WICHTIG	ZIEMLICH WICHTIG	ZUSAMMEN („SEHR“ UND „ZIEMLICH“ WICHTIG)
SCHNELLE UND EFFEKTIVE EINARBEITUNG	59	34	93
ERHÖHUNG DER PRODUKTIVITÄT	50	43	93
ERHÖHUNG DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	45	38	83
RISIKEN BEI SICHERHEIT UND COMPLIANCE MINIMIEREN	36	38	74
ERHÖHUNG DER MORAL DER MITARBEITER	25	40	65

n = 157

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

Obwohl in den teilnehmenden Unternehmen betriebliche Weiterbildung bereits jetzt einen hohen Stellenwert einnimmt, erwarten 70 Prozent der Befragten in den kommenden Jahren eine weitere Steigerung der Wichtigkeit betrieblicher Weiterbildungsangebote. Die verbleibenden 30 Prozent gehen von einer unverändert hohen Relevanz aus (siehe Abbildung 2).

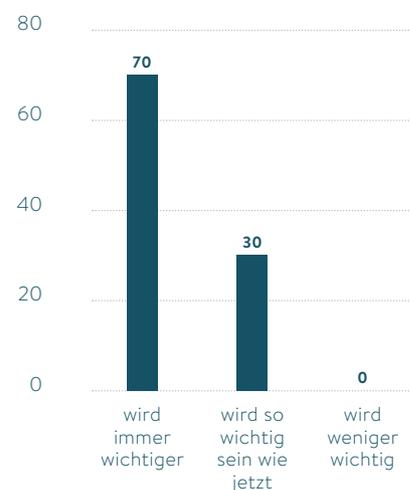
Mit den aktuellen und zukünftigen Weiterbildungsmaßnahmen werden insbesondere Produktivitäts- und Effizienzziele wie die schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter sowie die Erhöhung der Produktivität (jeweils 93 Prozent) angestrebt, die auf die bestehenden Mitarbeiter gerichtet sind. Aber auch imagebezogene Ziele wie die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität (83 Prozent) werden von vielen Unternehmen als ein prioritäres Ziel der betrieblichen Weiterbildungsangebote genannt (siehe Tabelle 1).

### 3.3 Weiterbildungsstrategien: Fast überall vorhanden, Implementierung lückenhaft

Für die Erreichung von Weiterbildungszielen ist eine geeignete Weiterbildungsstrategie zu entwickeln, in der die Schwerpunktausrichtung der betrieblichen Weiterbildung mit Blick auf die Zielgruppen, Formen, Methoden und Instrumente festzulegen ist. Ad-hoc-Maßnahmen, die nicht miteinander verbunden sind und auf einen kontinuierlichen Lernprozess ausgerichtet sind, verfehlen vielfach ihre Wirkung. Inwieweit Unternehmen Weiterbildungsstrategien entwickelt und umgesetzt haben, stand somit im Fokus einer weiteren Fragestellung. Im Gegensatz zu den angestrebten Zielen, die von allen teilnehmenden Unternehmen benannt werden konnten, zeigt sich bei den Angaben zum Grad der Implementierung der Weiterbildungsstrategie ein deutlich heterogeneres Bild (siehe Abbildung 3).

**ABBILDUNG 2: BEDEUTUNG DER BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG STEIGT**

Wichtigkeit der betrieblichen Weiterbildung in den nächsten Jahren, in Prozent

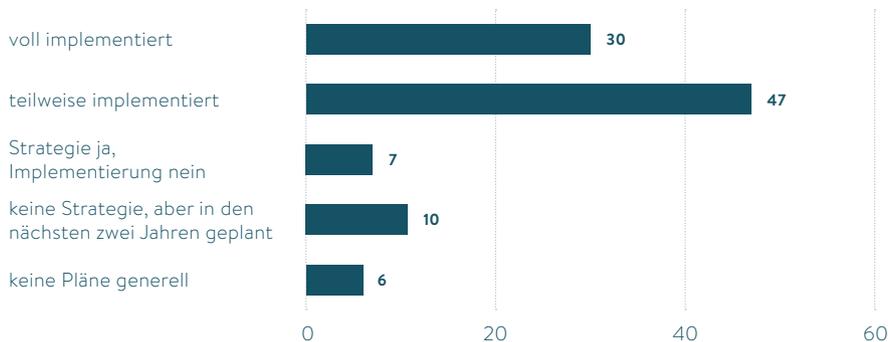


n = 149

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

### ABBILDUNG 3: WELCHEN STELLENWERT HAT WEITERBILDUNG IM UNTERNEHMEN?

Grad der Implementierung der Weiterbildungsstrategie, in Prozent



n = 157

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

16 Prozent der Probanden gaben an, dass in ihrem Unternehmen generell keine Weiterbildungsstrategie definiert wurde (6 Prozent) oder sich diese zwar in der Erstellung befindet, aktuell aber noch nicht spezifiziert vorliegt (10 Prozent). Weitere 7 Prozent gaben an, dass zwar eine Weiterbildungsstrategie existiert, diese aber nicht implementiert ist. Insofern kann für nahezu ein Viertel der Unternehmen festgestellt werden, dass die Weiterbildungsziele nicht stringent in eine Weiterbildungsstrategie überführt wurden. Hier besteht aus Sicht der Autoren großer Handlungsbedarf, da ohne eine adäquate Strategie die Umsetzung der Ziele in geeignete Weiterbildungsmaßnahmen deutlich erschwert wird.

Aber auch bei den Unternehmen, die eine Weiterbildungsstrategie formuliert und implementiert haben, klappt ein großer Transfergap. Lediglich 39 Prozent gaben an, die definierte Weiterbildungsstrategie voll eingeführt zu haben, während die restlichen 61 Prozent bislang nur Teile der Weiterbildungsstrategie implementiert haben.

Als besondere Hürden bei der Einführung der Weiterbildungsstrategie wurden insbesondere finanzielle und zeitliche Restriktionen angeführt (siehe Tabelle 2). 44 Prozent der Probanden sind zu beschäftigt mit anderen, überwiegend operativen Aktivitäten und 20 Prozent gaben an, dass ihnen die finanziellen Mittel für die Implementierung fehlen beziehungsweise der Return on Investment zu gering ist. 12 Prozent der antwortenden Weiterbildungsverantwortlichen klagten über fehlenden Managementsupport und in 6 Prozent der Unternehmen fühlt sich keiner für die Einführung der Weiterbildungsstrategie verantwortlich. Die beiden letztgenannten Hürden deuten darauf hin, dass die internen Verantwortlichkeiten für die betriebliche Weiterbildung nicht immer klar geregelt sind, was einer effizienten Umsetzung der Weiterbildungsstrategie entgegensteht und die Gefahr birgt, dass die Weiterbildungsmaßnahmen – trotz des hohen Bedeutungsgewichts der betrieblichen Weiterbildung – rein operative Aktionen bleiben, die nicht zur Erreichung der zuvor definierten Weiterbildungsziele beitragen.

**TABELLE 2: HÜRDEN BEI DER IMPLEMENTIERUNG DER WEITERBILDUNGS-STRATEGIE**

in Prozent

	TRIFFT ZU
ZU BESCHÄFTIGT MIT ANDEREN DINGEN	44
ZU TEUER, RETURN ON INVESTMENT ZU GERING	20
KEIN MANAGEMENTSUPPORT	12
KEINER FÜHLT SICH VERANTWORTLICH	6
PASST NICHT IN DIE FIRMENKULTUR	6
KEINE HÜRDEN VORHANDEN	18
TRIFFT NICHT ZU	18
SONSTIGES	7

n = 157 (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

### 3.4 Organisation der betrieblichen Weiterbildung: Klare Verantwortlichkeiten

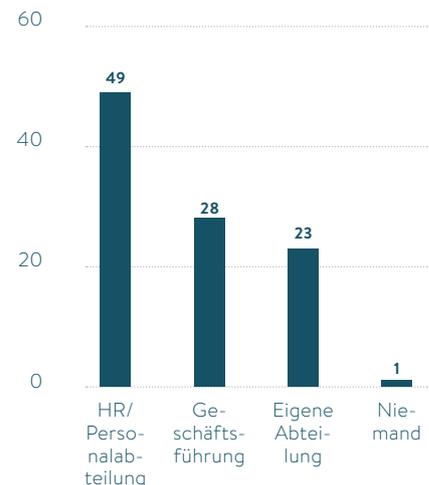
Vor dem Hintergrund der in Gliederungspunkt 3.3 diskutierten mangelnden internen Verantwortlichkeit für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen stellt sich die Frage, wer in den Unternehmen für die Realisierung der betrieblichen Weiterbildung verantwortlich ist (siehe Abbildung 4).

In der Hälfte der antwortenden Unternehmen liegt die betriebliche Weiterbildung in der Verantwortung der Personalabteilung (49 Prozent). 28 Prozent der Unternehmen gaben an, dass die Geschäftsführung für betriebliche Weiterbildung verantwortlich ist und in 23 Prozent der Unternehmen existiert eine eigene Weiterbildungsabteilung, in der die Verantwortlichkeiten gebündelt werden.

Diese Ergebnisse unterscheiden sich in Abhängigkeit von der Größenklasse des Unternehmens deutlich. Für die Aussagekraft dieser Untersuchung hilfreich ist jedoch, dass die weit überwiegende Anzahl der Antwortenden die betriebliche Weiterbildung im eigenen Verantwortungsbereich verortet, was jedoch keine Aussagen darüber zulässt, ob die eigene Einschätzung der Befragten auch von allen anderen Unternehmensmitgliedern konsistent geteilt wird.

**ABBILDUNG 4: WER IST FÜR WEITERBILDUNG VERANTWORTLICH?**

in Prozent



n = 137 (Rundungsdifferenzen)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

### 3.5 Budgets und Investitionspotenziale für Weiterbildung: Leichte Steigerungen erwartet

Das Weiterbildungsbudget der befragten Unternehmen unterscheidet sich stark in Abhängigkeit von der Größenklasse. Während 55,6 Prozent der kleinen Unternehmen zwischen 1.000 und 10.000 Euro pro Jahr in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten investieren, beträgt das durchschnittliche Weiterbildungsbudget mittelgroßer Unternehmen überwiegend (46,5 Prozent) zwischen 10.000 und 100.000 Euro und das der Großunternehmen in 95,7 Prozent der Antworten sogar mehr als 100.000 Euro. Ein direkter Abgleich mit der Mitarbeiterzahl der Unternehmen ist aufgrund der ordinalen Abfrage beider Variablen nicht möglich (siehe Abbildung 5).

#### ABBILDUNG 5: WIE VIEL GEBEN DIE UNTERNEHMEN FÜR WEITERBILDUNG AUS?

Gesamtweiterbildungsbudget der Unternehmen 2015, in Prozent



n = 148

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Für das Geschäftsjahr 2017 erwarten jeweils etwas mehr als 35 Prozent der kleinen und großen Unternehmen eine Steigerung des Weiterbildungsbudgets, während dies nur von 19 Prozent der mittelgroßen Unternehmen bestätigt wird, die deutlich häufiger (70 Prozent) als Unternehmen der anderen beiden Größenklassen von einem stagnierenden Weiterbildungsbudget ausgehen. 8 Prozent aller Probanden gehen von einem rückläufigen Weiterbildungsbudget aus.

Sollten die Unternehmen über ein zusätzliches Weiterbildungsbudget verfügen, würden sie dieses mit jeweils der gleichen Häufigkeit in den Einkauf von Lerninhalten, die interne Erstellung von Inhalten, die (verbesserte) Nutzung von Weiterbildungsangeboten auf mobilen Endgeräten sowie ein Learning-Management-System (LMS) investieren.

### 3.6 Formen der (digitalen) Weiterbildung: Geringer Anteil von E-Learning

Trotz einer hohen Digitalisierungsaffinität dominieren in den befragten Unternehmen nach wie vor Präsenzseminare und Workshops. 81 Prozent greifen auf extern organisierte Formate zurück, während 90 Prozent der Unternehmen angeben, Präsenzveranstaltungen auch intern zu organisieren. Webinare (60 Prozent) und Web-based Trainings (59 Prozent) werden in mehr als der Hälfte der antwortenden Unternehmen eingesetzt.

**TABELLE 3: PRÄSENZSEMINARE DOMINIEREN**

Angebotene Weiterbildungsformen nach Größenklasse, in Prozent

	KLEINUNTER- NEHMEN	MITTELGROSSES UNTERNEHMEN	GROSSUNTER- NEHMEN
<b>INTERN ORGANISIERTE PRÄSENZSEMINARE ODER WORKSHOPS</b>	78	98	93
<b>EXTERN ORGANISIERTE PRÄSENZSEMINARE ODER WORKSHOPS</b>	63	88	86
<b>WEBINARE</b>	51	37	77
<b>WEB-BASED TRAINING</b>	51	37	77

n = 157 (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

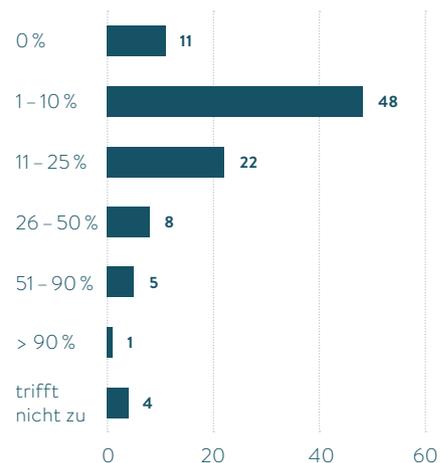
In der Detailauswertung (siehe Tabelle 3) zeigen sich erneut deutliche Unterschiede zwischen den Größenklassen. Zwar existieren keinerlei Unterschiede im Bedeutungsranking der vier abgefragten Weiterbildungsformen, jedoch zeigt sich, dass der Verbreitungsgrad digitaler Angebote bei Großunternehmen (77 Prozent) deutlich höher ist als bei kleinen (51 Prozent) und mittelgroßen Unternehmen (37 Prozent).

Neben dem Verbreitungsgrad ist die Nutzungsintensität ein wichtiger Indikator, um den Status quo der digitalen betrieblichen Weiterbildung besser abschätzen zu können. Letztere wurde anhand des E-Learning-Anteils in der betrieblichen Weiterbildung vermessen (siehe Abbildung 6). Dieser beträgt bei 59 Prozent der teilnehmenden Unternehmen weniger als 10 Prozent. 11 Prozent nutzen sogar keinerlei digitale Weiterbildungsformen.

Im E-Learning-Segment der betrieblichen Weiterbildung kaufen 70 Prozent der Unternehmen fertig erstellte Lerninhalte von externen Anbietern zu. Auch die Eigenproduktion von Inhalten (62 Prozent) sowie die externe Erstellung von Lerninhalten (60 Prozent) werden von mehr als der Hälfte der Unternehmen im E-Learning-Segment durchgeführt. Die Ausgaben für die drei E-Learning-Angebote sind in etwa identisch, schwanken jedoch leicht mit der Angebotsintensität sowie der Größenklasse der befragten Unternehmen. Generell kann aber fest-

**ABBILDUNG 6: E-LEARNING-ANTEIL AN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG**

Bis zu 10 Prozent Budgetanteil für E-Learning



n = 157 (Rundungsdifferenzen)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

gestellt werden, dass die Unternehmen – sofern sie E-Learning anbieten – häufig auf alle drei Angebote zugreifen.

In den E-Learning-Angeboten setzen 47 Prozent der Unternehmen videobasierte Inhalte ein, während 42 Prozent bislang darauf verzichtet haben. Die Weiterbildungsvideos sind in 92 Prozent aller Unternehmen auf stationären und mobilen PCs nutzbar (92 Prozent) und auch Tablets werden überwiegend unterstützt (66 Prozent). Der Zugriff via Smartphone ist in 43 Prozent der Unternehmen möglich, während E-Reader nur bei 5 Prozent der befragten Unternehmen unterstützt werden (siehe Tabelle 4). Eine Nutzung auf privaten Endgeräten ermöglichen 46 Prozent der befragten Unternehmen.

**TABELLE 4: MIT WELCHEN GERÄTEN WERDEN VIDEOBASIERTE LERNINHALTE GENUTZT?**

Anzahl und Anteil der Unternehmen, die diese Geräte bei ihren E-Learning-Angeboten unterstützen

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV) in Prozent
PC/MAC/LAPTOP	68	92
TABLET	49	66
SMARTPHONE	32	43
E-READER	4	5
ANDERE	0	0

n = 74 (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

### 3.7 Inhalte der Weiterbildung im digitalen Wandel: Soft Skills dominieren

In den befragten Unternehmen wird eine Vielzahl von Lerninhalten durch entsprechende Weiterbildungsangebote unterstützt (siehe Tabelle 5). Besonders häufig werden in der betrieblichen Weiterbildung Soft Skills (75 Prozent) sowie Management Skills (74 Prozent) vermittelt. Auch Nutzer-/Administratoren-Schulungen für die im betrieblichen Alltag eingesetzte Anwendungssoftware (71 Prozent) finden ebenso wie Vertriebsschulungen (66 Prozent) in zwei von drei Unternehmen statt. Etwa die Hälfte der Befragten offeriert ihrer Belegschaft Weiterbildungsangebote zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (57 Prozent) sowie zum Themenfeld Finanzen/Wirtschaft (50 Prozent).

In den offenen Nennungen wurden darüber hinaus insbesondere fachspezifische Schulungen, Produkttrainings sowie Weiterbildungen zu den Themenbereichen Arbeitsschutz, Compliance, Datenschutz sowie zu rechtlichen und technischen Aspekten genannt.

**TABELLE 5: THEMENGEBIETE DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG**

Anzahl und Anteil der Unternehmen, die Weiterbildung in diesen Bereichen anbieten

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV)
		in Prozent
<b>SOFT SKILLS</b>	118	75
<b>MANAGEMENT</b>	116	74
<b>ANWENDUNGSSOFTWARE</b>	111	71
<b>VERTRIEB</b>	103	66
<b>BETRIEBLICHE GESUNDHEIT</b>	89	57
<b>FINANZEN/WIRTSCHAFT</b>	78	50
<b>ANDERE</b>	42	27

n = 157 (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Vor dem Hintergrund der stetig voranschreitenden Digitalisierung stellt sich zudem die Frage, welche Kompetenzen in der betrieblichen Weiterbildung besonders wichtig sind, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Die Unternehmensvertreter sollten zur Beantwortung dieser Frage aus einem vorgegebenen Katalog von zwölf ausgewählten Kompetenzen die drei Antworten auswählen, die am wichtigsten zur Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen sind, die mit der Digitalisierung einhergehen (siehe Tabelle 6).

Die wichtigsten Kompetenzen sind insbesondere drei Bereichen zuzuordnen:

- » Fachspezifische und technische Aspekte wie „fachspezifische Methoden/Verfahren/Arbeitsmittel und Materialien“ (43 Prozent) und „Mathematik, IT und Medien“ (34 Prozent)
- » Intrapersonale Soft Skills wie „Lernbereitschaft/Reflexionsfähigkeit“ (39 Prozent), „Entscheidungsfähigkeit inklusive Selbstmanagement“ (32 Prozent) und „Flexibilität/Kreativität und Souveränität“ (23 Prozent)
- » Interpersonale Soft Skills wie „Führungskompetenz“ (38 Prozent), „Problemlösungskompetenz“ (26 Prozent) und „Kooperations- und Konfliktkompetenz“ (22 Prozent)

**TABELLE 6: FÜR DIGITALISIERUNG BESONDERS WICHTIGE KOMPETENZEN**

Anzahl und Anteil der Unternehmen, die Weiterbildung auf diesen Feldern anbieten

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV)
		in Prozent
FACHSPEZIFISCHE METHODEN, VERFAHREN, ARBEITSMITTEL UND MATERIALIEN	67	43
LERNBEREITSCHAFT/REFLEXIONSFÄHIGKEIT	61	39
FÜHRUNGSKOMPETENZ	60	38
MATHEMATIK, IT UND MEDIEN	54	34
ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT, AUCH SELBSTMANAGEMENT	50	32
PROBLEMLÖSUNGSKOMPETENZ	41	26
FLEXIBILITÄT, KREATIVITÄT UND SOVERÄNITÄT	36	23
KOOPERATIONS- UND KONFLIKT- KOMPETENZ	35	22
STANDARDS UND RECHTSRAHMEN	27	17
KOMMUNIKATIONS- UND FREMSPRACHENKOMPETENZ	25	16
PRÄSENTATIONS- UND MODERATIONSKOMPETENZ	13	8
WISSENSCHAFTLICHES ARBEITEN UND TRANSFER	2	1

n = 157 (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

### 3.8 Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung: Praxisrelevanz und Effizienz stehen im Vordergrund

Aufgrund des Kostendrucks in der betrieblichen Weiterbildung und des Nachweises eines möglichst hohen Return on Investment ist es erforderlich, die Lerninhalte bestmöglich an die betrieblichen Anforderungen anzupassen (siehe Tabelle 7). Besondere Relevanz haben in diesem Zusammenhang für die befragten Unternehmen der Praxisbezug, die Aktualität der vermittelten Lerninhalte sowie die effiziente Wissensvermittlung: 98 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Lerninhalte nicht zu theoretisch sein dürfen, 93 Prozent betonen die Notwendigkeit der kompakten und effizienten Vermittlung des Wissens und 81 Prozent ist es wichtig, dass die Lerninhalte dem aktuellen Stand der Wissenschaft entsprechen.

**TABELLE 7: ANFORDERUNGEN AN LERNINHALTE**

in Prozent

	SEHR WICHTIG	ZIEMLICH WICHTIG	ZUSAMMEN („SEHR“ UND „ZIEMLICH“ WICHTIG)
NICHT ZU THEORETISCH	81	17	98
KOMPAKTE UND EFFIZIENTE VERMITTLUNG VON WISSEN	62	31	93
ENTSPRECHEN INHALTLICH DEM STAND DER WISSENSCHAFT	36	45	81
MESSBARKEIT DES INDIVIDUELLEN LERNFORTSCHRITTS	20	48	68
ENTHALTEN WIEDERHOLUNGSFRAGEN	22	43	65
ZERTIFIKAT BEI KURSABSCHLUSS	20	29	49
ENTHALTEN ABSCHLUSS-PRÜFUNG	11	26	37

n = 157

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Jeweils rund zwei Dritteln der Unternehmen ist es wichtig, dass der Lernfortschritt individuell messbar ist und die Weiterbildungsangebote Wiederholungsfragen beinhalten, während die formalen Abschlüsse (Zertifikat und Abschlussprüfung) von untergeordneter Relevanz sind.

Da im Weiterbildungsmarkt sowohl privatwirtschaftliche als auch akademische Anbieter Leistungen erbringen können, wurde von den Unternehmen noch die Präferenz für eine der beiden Anbieterformen erfasst (siehe Abbildung 7). Grundsätzlich zeigen sich 62 Prozent der Unternehmen indifferent zwischen privaten Weiterbildungsanbietern und Hochschulen.

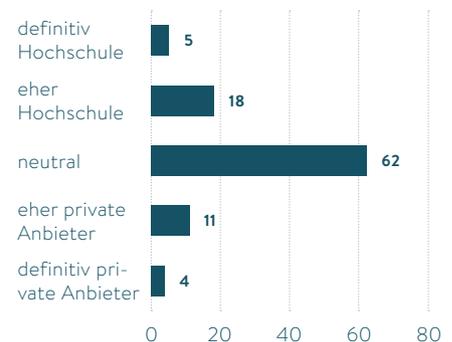
Von den verbleibenden Unternehmen tendieren 23 Prozent eher zu einer Hochschule, während 15 Prozent eher privaten Weiterbildungsanbietern den Vorzug geben würden. Lediglich 9 Prozent haben eine klare Präferenz: 5 Prozent würden sich definitiv für eine Hochschule und 4 Prozent definitiv für einen privaten Anbieter entscheiden.

Diese Angaben belegen, dass es bei vergleichbaren Angeboten eine leichte Präferenz für Hochschulen gibt. Allerdings können sowohl Hochschulen als auch private Anbieter ihre Leistungen nahezu dem gesamten Markt anbieten.

Analysiert man die Anforderungen an die Lerninhalte in Abhängigkeit von der Anbieterpräferenz, fällt insbesondere auf, dass diejenigen Unternehmen, die eine Präferenz für Hochschulen aufweisen, überdurchschnittlichen Wert auf die Anforderungen „Lerninhalte entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft“,

**ABBILDUNG 7: PRÄFERENZEN FÜR WEITERBILDUNGSANBIETER**

Anteil der Unternehmen, die bei vergleichbarem Angebot folgenden Anbieter für die Weiterbildung wählen würden, in Prozent



n = 149

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

„Messbarkeit des individuellen Lernfortschritts“ sowie „Vorhandensein einer Abschlussprüfung“ legen. Andererseits zeigt sich für die Unternehmen mit einer Präferenz für private Anbieter, dass die Notwendigkeit der „kompakten und effizienten Vermittlung von Wissen“, das „Vorhandensein von Wiederholungsfragen“ und ein „Zertifikat bei Kursabschluss“ höher ausgeprägt sind.

Die Anbieterpräferenzen spiegeln sich größtenteils in den aktuell genutzten Weiterbildungsanbietern wider (siehe Tabelle 8). Ungeachtet der Anbieterpräferenz setzen aktuell beide Vergleichsgruppen zu mehr als 80 Prozent unternehmensinterne Schulungen ein. Externe private Anbieter werden von den Unternehmen, die eine Präferenz für private Anbieter haben, deutlich häufiger genutzt (77 Prozent versus 44 Prozent). Ähnliches gilt für akademische Weiterbildungsanbieter, die von mehr als einem Viertel der Unternehmen mit einer Präferenz für Hochschulen, in der Vergleichsgruppe hingegen so gut wie nie genutzt werden. Diese Zahlen zeigen, dass die befragten Unternehmen bereits jetzt mit ihren präferierten Partnern zusammenarbeiten und mit diesen zufrieden sind.

**TABELLE 8: AKTUELLE WEITERBILDUNGSANBIETER**

in Abhängigkeit von Anbieterpräferenz, Anteil in Prozent

	PRÄFERENZ FÜR HOCHSCHULE (n=34)	PRÄFERENZ FÜR PRIVATEN ANBIETER (n=22)
UNTERNEHMENSEIGENE SCHULUNGEN	88	82
EXTERNE PRIVATE ANBIETER	44	77
EINZELNE HOCHSCHULLEHRENDE	26	14
HOCHSCHULEN/UNIVERSITÄTEN	29	0
EXTERNE ÖFFENTLICHE ANBIETER	18	9

n = 56 (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

### 3.9 Implementierung von Learning-Management-Systemen: Nur von Minderheit genutzt

Learning-Management-Systeme (LMS) kommen zunehmend sowohl bei Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung als auch bei Weiterbildungsanbietern zum Einsatz. LMS werden auch als Lernplattformen bezeichnet, bei denen es sich im Kern um eine Software zum Bereitstellen und Verwalten von digitalen Lerninhalten handelt, die ein Nutzer über unterschiedliche stationäre oder mobile Endgeräte abrufen kann. Vielfach bieten LMS dem Lernenden verschiedene Funktionen und eine Lernumgebung, die auf das individuelle Lernverhalten zugeschnitten werden kann. So können Lernmaterialien, Informationen zu Prüfungsleistungen und zum Lernfortschritt verwaltet oder auch Tools für die Teamarbeit über die Plattform bereitgestellt werden. Diese Basisfunktionen werden zunehmend erweitert und an die neuen Herausforderungen der Weiterbildung angepasst.

38 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über ein entsprechendes System, während 56 Prozent derartige Plattformen bisher nicht einsetzen (siehe Abbildung 8). Bei den offenen Nennungen über die Gründe, warum Unternehmen über kein LMS verfügen, wird deutlich, dass mit geringerer Unternehmensgröße auch ein geringerer Bedarf hierfür gesehen wird und auch die zusätzlichen Kosten als Barriere genannt werden.

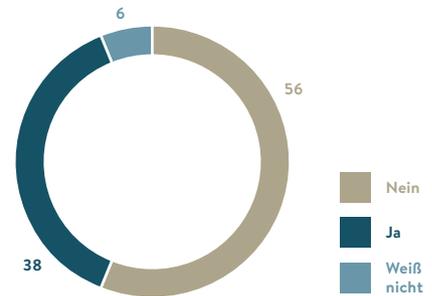
Generell erhöht sich der Anteil von Unternehmen, die über ein LMS verfügen, mit zunehmender Unternehmensgröße. So nutzen 61 Prozent der Großunternehmen entsprechende Systeme. Es zeigt sich, dass die Unternehmen mit einer höheren Nutzungsrate von LMS auch überdurchschnittlich häufig Web-based Trainings und Webinare anbieten, ein höheres Weiterbildungsbudget veranschlagen und auch eine höhere Präferenz für die Zusammenarbeit mit Hochschulen im Rahmen der Weiterbildung aufweisen. Schließlich wird auch wesentlich häufiger ein Abschlusstest zur Erfolgsmessung von Mitarbeitern eingefordert.

Blickt man auf alle Unternehmen, so ist der Nutzungsgrad von durchschnittlich 38 Prozent noch relativ gering, zumal zuvor bestätigt wurde, dass 89 Prozent der Unternehmen in der Weiterbildung E-Learning als Vermittlungsform anbieten. Hieraus resultiert die Frage, wie die Unternehmen ohne LMS die Inhalte bereitstellen und die Nutzung durch die Mitarbeiter kontrollieren. Gegebenenfalls greifen Mitarbeiter individuell auf externe Plattformen zu und nutzen E-Learning-Angebote, die nicht in einem unternehmenseigenen LMS verankert sind.

Betrachtet man für jene Unternehmen, die über ein LMS verfügen, die Zufriedenheit mit dessen Nutzung differenziert nach verschiedenen Anforderungsmerkmalen (siehe Tabelle 9), so sind die Ergebnisse überwiegend im mittleren Bereich zu verorten.

#### ABBILDUNG 8: LMS NOCH SELTEN VORHANDEN

Anteil der Unternehmen, die über ein LMS verfügen, in Prozent



n = 149

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

#### TABELLE 9: ZUFRIEDENHEIT MIT FOLGENDEN ASPEKTEN DES LMS-ANBIETERS

in Prozent

	SEHR ZUFRIEDEN	ZUFRIEDEN	ZUSAMMEN „(SEHR) ZUFRIEDEN“
<b>MÖGLICHKEITEN DER ERFOLGSMESSUNG/ AUSWERTUNG</b>	12	49	61
<b>KOSTEN</b>	21	32	53
<b>NUTZERFREUNDLICHKEIT ALS MITARBEITER</b>	16	33	49
<b>ANPASSBARKEIT</b>	12	35	47
<b>MOBILTAUGLICHKEIT/ MOBILE FRIENDLINESS</b>	9	37	46
<b>NUTZERFREUNDLICHKEIT ALS ADMINISTRATOR</b>	12	30	42

n = 57

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Am besten schneiden die LMS bei der Erfolgsbewertung ab, während mit der Nutzerfreundlichkeit nur 49 Prozent zufrieden sind. Nur eine Minderheit ist mit Anpassbarkeit und Mobilität zufrieden.

Insgesamt weisen die Zufriedenheitswertungen darauf hin, dass für Anbieter von LMS noch ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Kunden- und Nutzerzufriedenheit besteht. Begeisterung rufen diese Systeme bei ihren Nutzern kaum hervor, was bedenklich erscheint.

### 3.10 Erfolgscontrolling von betrieblicher Weiterbildung: Dokumentation ja, Abschlusstests nein

Angesichts des zunehmenden Stellenwerts der betrieblichen Weiterbildung sowie der dafür bereitzustellenden Budgets und Zeitkontingente stellt sich in besonderer Weise die Frage, ob die Inhalte und Vermittlungsmethoden einen spürbaren Erfolg bei den Mitarbeitern entfalten. Auch das Institut für Wirtschaftsforschung bestätigt in seinen jährlichen Erhebungen einen deutlichen Anstieg des Investitionsvolumens für die betriebliche Weiterbildung gemessen am Weiterbildungsbudget pro Mitarbeiter.<sup>6</sup> Gleichzeitig wird das Budget auf ein breiteres Spektrum an Weiterbildungsformen verteilt. Damit erhöhen sich die Anforderungen für die Verteilung des Weiterbildungsbudgets auf einen wirkungsvollen und individuell auf die Mitarbeiterqualifikationen ausgerichteten Weiterbildungsmix.

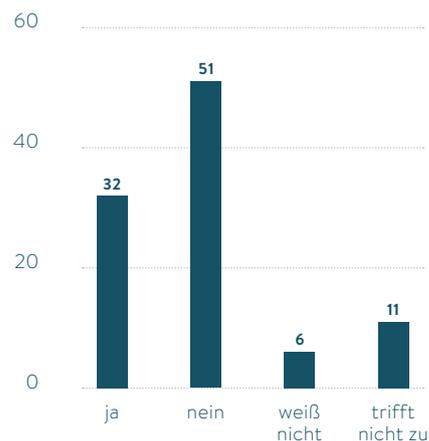
Das Erfolgscontrolling der betrieblichen Weiterbildung erstreckt sich dabei auf alle Phasen des Weiterbildungsprozesses, angefangen bei der Bestandsanalyse über die Festlegung von Weiterbildungszielen und die Auswahl von Weiterbildungsinhalten und -formen bis hin zur Durchführung und Anreizgestaltung sowie Erfolgskontrolle. 86 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen dokumentiert wird, was eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Erfolgskontrolle auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene ist.

Allerdings werden Erfolgskontrollen im Sinne eines Abschlusstests nach einer Weiterbildungsveranstaltung nur bei 36 Prozent der Unternehmen durchgeführt. Nahezu die Hälfte der Unternehmen verzichtet auf Abschlusstests und damit fehlen Informationen darüber, welche direkten Wirkungen aus den Weiterbildungsmaßnahmen resultieren.

Der Erfolg von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen wird auch maßgeblich durch die Aktivierung und Teilnahmebereitschaft der Mitarbeiter beeinflusst. Werden Weiterbildungsmaßnahmen ohne eine hinreichende Resonanz und Beteiligung angeboten, können sie gar keine Wirkungen entfalten. Somit stellt sich die Frage, ob Unternehmen den Mitarbeitern Anreize zur Nutzung von Weiterbildungsveranstaltungen gewähren (siehe Abbildung 9). Dies ist bei 32 Prozent der Unternehmen der Fall, während 51 Prozent keine Anreizstrukturen etabliert haben. Angesichts der Digitalisierung steht die Notwendigkeit einer breiten Qualifizierungsoffensive außer Frage, wobei je nach Berufshintergrund und Qualifikationsniveau ein Zusammenspiel von Eigenmotivation der Mitarbeiter und betrieblichen Anreizen zu prüfen ist. Bei der Anreizfrage scheinen Unternehmen derzeit noch Chancen zu verpassen, um die Mitarbeitermotivation voll zur Entfaltung zu bringen.

#### ABBILDUNG 9: BIETEN UNTERNEHMEN ANREIZE?

Anreize zur Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen, in Prozent



n = 149

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband



Die Ergebnisse zeigen, dass sich viele Unternehmen in den nächsten Jahren mit der Verknüpfung verschiedener Weiterbildungsformate beschäftigen, um mit Blick auf den Weiterbildungserfolg Online- wie auch Offlineformate effizient miteinander zu kombinieren. Darüber hinaus steht die Individualisierung der Weiterbildungsaktivitäten auf der Agenda, um für den jeweiligen Mitarbeiter in seinem spezifischen Arbeitsumfeld ein optimales Weiterbildungsangebot zu entwickeln. Ein Weiterbildungsangebot „von der Stange“ rückt damit immer mehr in den Hintergrund.

### 3.12 Zehn Thesen: Betriebliche Weiterbildung aus Unternehmenssicht

Aus der dargestellten Unternehmensbefragung lassen sich folgende Schlüssel-ergebnisse in Thesenform zusammenfassen:

01. **Betriebliche Ziele der Weiterbildung: Mitarbeiterbezogene Ziele kommen bisher kaum zum Tragen**  
Weiterbildungsziele von Unternehmen sind primär auf die Beschleunigung von Einarbeitungs- und Veränderungsprozessen sowie die Erhöhung der Arbeitsproduktivität ausgerichtet. Hier dominiert somit der Unternehmensbezug. Angesichts der hohen Bedeutung des lebenslangen Lernens für Mitarbeiter sollten mitarbeiterbezogene Ziele über regelmäßige Feedbackgespräche identifiziert und stärker berücksichtigt werden.
02. **Betriebliche Weiterbildung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität wird zunehmend erkannt**  
Immer öfter werden Weiterbildungsprogramme auch als Profilierungsfaktor für die Gewinnung neuer Mitarbeiter eingesetzt. Allerdings gibt es hier einen Nachholbedarf, sie auch adäquat in der nach innen und nach außen gerichteten Kommunikation einzusetzen.
03. **Strategisches Denken ist in der betrieblichen Weiterbildung noch nicht sehr ausgeprägt**  
Die betriebliche Weiterbildung weist Defizite bei der Übersetzung von Weiterbildungszielen in mittelfristig ausgerichtete Weiterbildungsstrategien auf. Ad-hoc-Maßnahmen anstelle einer klar formulierten Weiterbildungsstrategie lassen sich nicht mit dem Anspruch einer kontinuierlichen Weiterbildungsphilosophie verbinden.
04. **Alltagsaufgaben bilden Barrieren für eine strategische Ausrichtung der Weiterbildung**  
Alltagsaufgaben halten Unternehmen noch in starkem Maße davon ab, ihre Weiterbildungsstrategie zu konkretisieren. Hier gilt es, zeitliche wie finanzielle Freiräume für die Konkretisierung und Umsetzung von Weiterbildungsstrategien zu schaffen, um die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.
05. **Personalabteilungen und/oder Geschäftsführung verantworten Weiterbildungsprogramme – Mitarbeiterverantwortung ist auch gefragt**  
Die Weiterbildung wird überwiegend von der Personalabteilung und/oder der Geschäftsführung verantwortet. In diesem Zusammenhang ist auch die Mitarbeiterpartizipation zunehmend gefragt, sodass eine Verknüpfung von

Top-down- und Bottom-up-Ansätzen notwendig ist. Auch die Schaffung von individuellen und informellen Lernräumen ist notwendig, die auf Selbsterkenntnis und Selbstbestimmung der Mitarbeiter bei der Nutzung von Weiterbildungsprogrammen setzen.

06. **Digitale Weiterbildungsangebote befinden sich noch in den Kinderschuhen**  
Klassische intern oder extern organisierte Präsenzseminare dominieren derzeit das Weiterbildungsangebot. Der durchschnittliche Nutzungsgrad von E-Learning-Angeboten in der betrieblichen Weiterbildung ist insbesondere bei KMU noch sehr gering. Hier zeichnet sich in den nächsten Jahren ein erheblicher Nachholbedarf ab. LMS sind erst bei einem Drittel der Unternehmen im Einsatz und die Zufriedenheit mit entsprechenden Systemen hält sich in Grenzen. Es besteht ein erhebliches Potenzial zur Erhöhung der Nutzerzufriedenheit.
07. **Digitalisierung stellt neue Anforderungen an Fachwissen und Soft Skills**  
Die Digitalisierung durchdringt alle Branchen. Unternehmen sehen einen steigenden Weiterbildungsbedarf sowohl beim Fachwissen (Informatik, IT, Medien) als auch bei den intra- sowie interpersonalen Soft Skills. Kreativität, Veränderungsbereitschaft, Selbstmanagement und Teamarbeit im *hierarchiefreien* Raum werden zunehmend gefordert und beeinflussen die persönliche Karriereentwicklung und den Unternehmenserfolg.
08. **Unternehmen sind für Weiterbildungsangebote von Hochschulen grundsätzlich offen**  
Unternehmen bieten vielfach eigene Schulungen an, nutzen aber auch die Dienste von privaten Anbietern und Hochschulen. Bei vergleichbaren Angeboten bevorzugen mehr Unternehmen Hochschulen gegenüber privaten Anbietern.
09. **Erfolgskontrolle von Weiterbildungsmaßnahmen gehört nicht zum Standard**  
Jedes zweite Unternehmen verzichtet auf Erfolgskontrollen in der Weiterbildung und kann damit über die direkten Wirkungen der Weiterbildungsaktivitäten keine Auskunft geben. Auch hier gibt es einen Nachholbedarf, um die betriebliche und individuelle Weiterbildung effizienter ausrichten zu können.
10. **Digitalisierung bestimmt die Zukunft der betrieblichen Weiterbildung**  
Die Digitalisierung dominiert als Zukunftstrend die betriebliche Weiterbildung in den nächsten Jahren, angefangen von E-Learning-Systemen über Online-offline-Verknüpfungen bis hin zu Formen des digitalen Learning on the Job oder Just-in-time-Lernens.

5 Darüber hinaus wurden sechs Befragte von den Analysen ausgeschlossen, weil sie laut eigener Angabe einer Hochschule und nicht einem Unternehmen angehören.

6 Seyda, S.; Werner, D. (2014): IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung, IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 41. Jahrgang, Heft 4, Köln.

## 04

# HOCHSCHULEN ALS WEITERBILDUNGSANBIETER

---

Zunehmend widmen sich Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland der wissenschaftlichen Weiterbildung, das heißt, sie offerieren aufbauend auf ihren Qualifikationsprofilen für Unternehmen und andere Institutionen Weiterbildungsangebote, die von Tagesseminaren über Konferenzen bis hin zu zertifizierten Weiterbildungsprogrammen reichen können. Deshalb wurden im Rahmen der vorliegenden Studie neben den Unternehmen auch Hochschulen in ihrer Funktion als Anbieter von wissenschaftlichen und betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen.

Die vorliegende Studie soll auf zwei unterschiedliche wissenschaftliche Weiterbildungsformen fokussiert werden. Universitäten sowie Fachhochschulen in Deutschland widmen sich zunehmend der sogenannten wissenschaftlichen Weiterbildung, worunter Studienangebote verstanden werden, die didaktisch-methodisch auf Hochschulniveau aufbereitet sind und sich an Teilnehmer richten, die zwar über berufliche Erfahrungen, aber nicht zwingend über eine akademische Vorbildung verfügen. Darüber hinaus können Hochschulen im Bereich der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung aktiv sein, das heißt, sie bieten aufbauend auf ihren Qualifikationsprofilen für Unternehmen und andere Institutionen Weiterbildungsmaßnahmen an. Beide Weiterbildungsformen wurden im Onlinefragebogen reflektiert und die Ergebnisse sollen im Folgenden dargestellt werden.

## 4.1 Kennzeichnung der befragten Hochschulen: Hohe Teilnehmerzahl

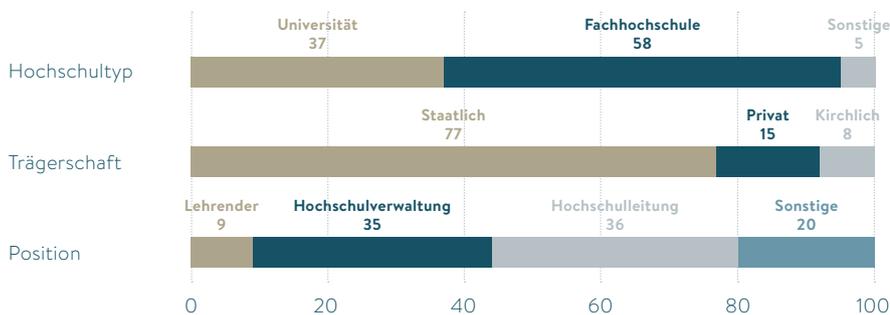
Neben der im Kapitel 3 vorgestellten Unternehmensbefragung wurde im Zeitraum vom 1. bis zum 28. Februar 2017 eine spiegelbildliche Erhebung bei Hochschulen durchgeführt.

An der Onlinebefragung haben insgesamt 184 Hochschulen teilgenommen, was angesichts von knapp 400 staatlich anerkannten Hochschulen in Deutschland als sehr gute Quote gewertet werden kann. Wie auch bei der Unternehmensbefragung wurden im Vorfeld der Datenanalyse eine qualitative Prüfung der Angaben und eine Datenbereinigung vorgenommen. Zunächst wurden alle Datensätze eliminiert, die den Fragebogen abgebrochen haben. Weiterhin wurden alle Hochschulen von der weiteren Analyse ausgeschlossen, die angegeben haben, dass sie keine wissenschaftlichen Weiterbildungsmaßnahmen anbieten. Dies hat zur Folge, dass sich die Auswertungen zur wissenschaftlichen Weiterbildung auf ein Sample von 132 Hochschulen beziehen.

Die antwortenden Hochschulvertreter sind zum überwiegenden Teil an Fachhochschulen oder anderen Hochschulen ohne Promotionsrecht tätig (58 Prozent), während mit 37 Prozent knapp jeder Dritte an einer Universität angestellt ist. 76 Prozent der antwortenden Hochschulen befinden sich in staatlicher, 15 Prozent in privater und 8 Prozent in kirchlicher Trägerschaft. Die Befragten arbeiten zu jeweils rund einem Drittel in der Hochschulleitung (36 Prozent) beziehungsweise der Hochschulverwaltung (35 Prozent). 9 Prozent gaben an, als Professor oder Dozent aktiv in die Lehre eingebunden zu sein. In die Kategorie „Sonstiges“ fallen insbesondere Geschäftsführer/Leiter von Weiterbildungszentren/-gesellschaften sowie Beauftragte/Stabsstellen für Weiterbildung. Da nicht immer nachvollzogen werden konnte, inwieweit die Hochschulen diese Positionen selbst vorhalten beziehungsweise in separate Unternehmen ausgegliedert haben, wurden die Antworten nicht umgruppiert, sondern in der Kategorie „Sonstiges“ belassen. Sämtliche Charakteristika der antwortenden Hochschulen sind in Abbildung 11 zusammengefasst.

#### ABBILDUNG 11: CHARAKTERISTIKA DER BEFRAGTEN HOCHSCHULEN

in Prozent



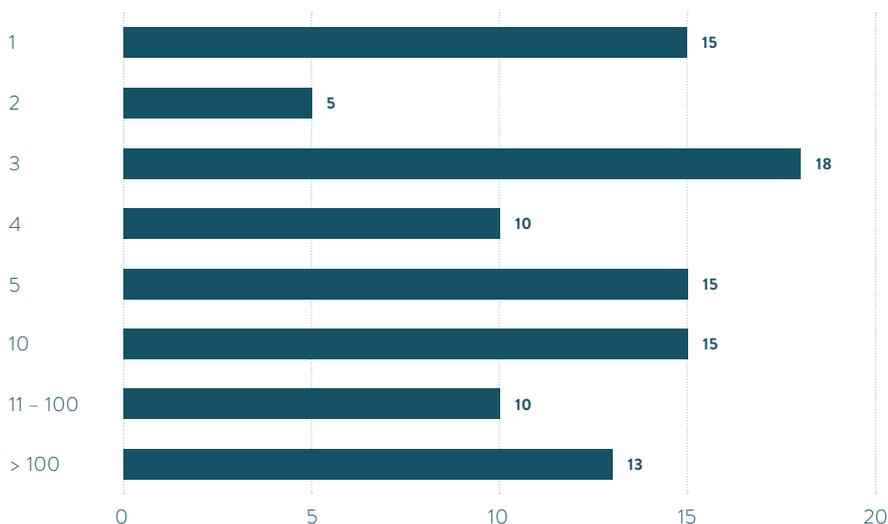
n = 132

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Von den 132 befragten Hochschulen bieten überraschend viele (48 Prozent) betriebliche wissenschaftliche Weiterbildungsmaßnahmen an. Die in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung aktiven Hochschulen arbeiten überwiegend nur mit wenigen Unternehmen zusammen: Lediglich 23 Prozent gaben an, Weiterbildungsformate für mehr als zehn Unternehmen anzubieten (siehe Abbildung 12).

**ABBILDUNG 12: ANZAHL DER KOOPERATIONSPARTNER IST ÜBERSICHTLICH**

Anzahl der Unternehmen, mit denen die Hochschule zusammenarbeitet, in Prozent



n = 40 (Rundungsdifferenzen)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Dies spiegelt sich auch in der Anzahl der Weiterbildungsteilnehmer sowie den generierten Umsätzen wider. Die weiterbildungsintensivsten Hochschulen schulten im Jahr 2017 mehr als 100 Teilnehmer (28 Prozent der befragten Hochschulen) und generierten einen Umsatz von mehr als 250.000 Euro (23 Prozent). Demgegenüber gibt es 51 Prozent der Hochschulen, die weniger als 50 Teilnehmer weiterbildeten und 25 Prozent wiesen einen Umsatz von weniger als 10.000 Euro auf (siehe Abbildung 13).

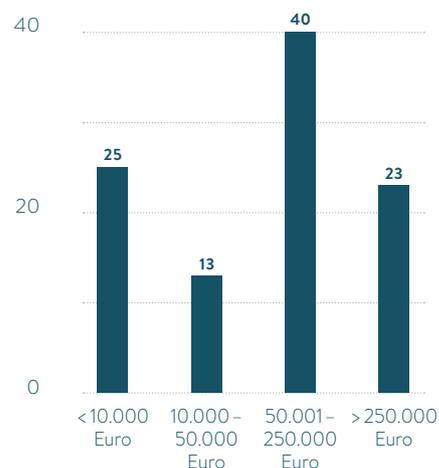
Somit wird über die beteiligten Hochschulen eine große Bandbreite an Weiterbildungsengagement abgebildet. Hochschulen, die über eine geringe Weiterbildungsintensität verfügen, sind ebenso vertreten wie Hochschulen, die über Weiterbildungsangebote eine wichtige Einnahmequelle erschließen.

## 4.2 Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen: Blended Learning wird zum Standard

Blickt man zunächst auf die von den Hochschulen angebotenen wissenschaftlichen Weiterbildungsprogramme, so umfassen diese sämtliche Studienangebote, die nach einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss und nach einer Phase beruflicher Tätigkeit wahrgenommen werden können und die inhaltlich sowie didaktisch-methodisch auf Hochschulniveau aufbereitet sind.

**ABBILDUNG 13: WICHTIGE EINNAHMEQUELLE**

Umsätze der Hochschule aus Bildungsangeboten für Unternehmen im Jahr 2015, in Prozent



n = 40 (Rundungsdifferenzen)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

**TABELLE 10: TEILZEITMODELLE BELIEBT**

Angebotene Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV)
		in Prozent
WEITERBILDENDE TEILZEITSTUDIENGÄNGE	107	81
ZERTIFIKATSKURSE (MIT ECTS)	94	71
SEMINARE UND WORKSHOPS (OHNE ECTS)	93	70
WEITERBILDENDE VOLLZEITSTUDIENGÄNGE	58	44
SONSTIGES	29	22

n = 132

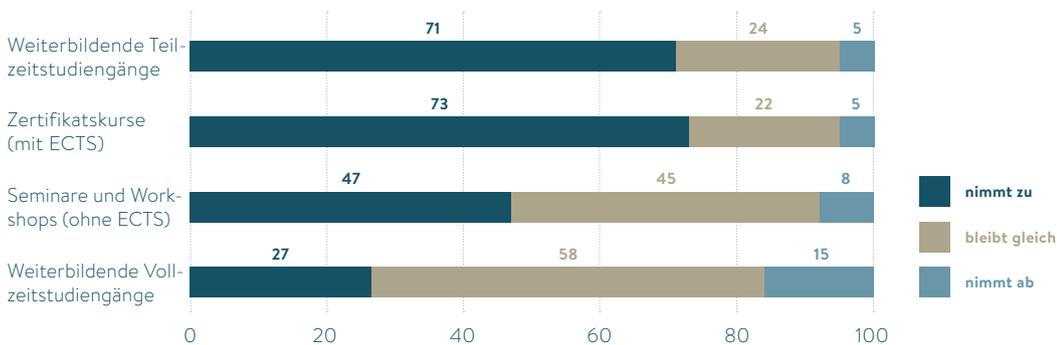
Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Tabelle 10 zeigt den Verbreitungsgrad verschiedener Formate der wissenschaftlichen Weiterbildung in den befragten Hochschulen. Weiterbildende Teilzeitstudiengänge werden mit 81 Prozent fast doppelt so häufig angeboten wie weiterbildende Vollzeitstudiengänge (44 Prozent). Aber auch kompaktere Angebotsformate wie Zertifikatskurse (mit ECTS) sowie Seminare/Workshops (ohne ECTS) erreichen mit jeweils rund 70 Prozent einen hohen Verbreitungsgrad.

Mit Blick auf die zukünftige Bedeutungsentwicklung erwarten jeweils etwa 70 Prozent der Hochschulen einen Anstieg der Wichtigkeit von Teilzeitstudiengängen und Zertifikatskursen (mit ECTS), während weiterbildende Vollzeitstudiengänge tendenziell eher stagnieren (siehe Abbildung 14). Dies belegt, dass insbesondere dem Segment der flexibleren Weiterbildungsformen mit akademisch anrechenbaren Credit Points positive Wachstumsaussichten zugeschrieben werden.

**ABBILDUNG 14: TEILZEITMODELLE UND ZERTIFIKATSKURSE WERDEN AN BEDEUTUNG GEWINNEN**

Veränderung der Wichtigkeit der Formate in den nächsten fünf Jahren, in Prozent



n = 132

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

**TABELLE 11: PRÄSENZLEHRE WEITERHIN GEFRAGT**

Formen der individuellen Weiterbildung

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV)
		in Prozent
<b>PRÄSENZSEMINARE IN DER HOCHSCHULE</b>	120	91
<b>BLENDED LEARNING (KOMBINATION AUS ONLINE- UND PRÄSENZLEHRE)</b>	95	72
<b>PRÄSENZSEMINARE IN DEN UNTERNEHMEN</b>	48	36
<b>ONLINESTUDIENGÄNGE</b>	29	22
<b>SONSTIGES</b>	10	8

n = 132

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Die aktuell in der wissenschaftlichen Weiterbildung angebotenen Formate werden noch sehr stark in Präsenzform durchgeführt. 91 Prozent der Hochschulen gaben an, diese in der Hochschule anzubieten, während 36 Prozent diese (auch) in den Räumlichkeiten der nachfragenden Unternehmen abhalten. Reine Onlinestudiengänge sind mit einem Verbreitungsgrad von 22 Prozent noch nicht weit verbreitet. Oftmals werden aber Online- und Präsenzlehre im Blended-Learning-Ansatz miteinander verbunden (siehe Tabelle 11).

### 4.3 Didaktische Mittel in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Klassische Methoden dominieren

Wenn permanentes und situatives Lernen immer mehr den Alltag der Menschen bestimmt, dann kommt den didaktischen Instrumenten und Methoden eine zunehmende Bedeutung zu. Angereichert wird die Diskussion zur Lehrdidaktik auch durch neue digitale Lernplattformen, die im Verbund mit klassischen Instrumenten zur Erzielung eines hohen individuellen Lern- und Reflexionsgrads eingesetzt werden können.

Tabelle 12 zeigt den aktuellen Nutzungsgrad und die zukünftig prognostizierte Entwicklung bei dem Einsatz didaktischer Mittel und Methoden in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Aktuell kommen am häufigsten noch klassische Präsenzvorlesungen (90 Prozent) und mit Präsenzveranstaltungen kombinierbare didaktische Methoden wie Diskussionen unter den Kursteilnehmern, Gruppenarbeiten und Präsentationen durch Teilnehmende vor. Für diese didaktischen Mittel und Methoden erwarten die meisten Hochschulen eine konstant hohe Bedeutung in den kommenden fünf Jahren, während nur ein geringer Anteil von einer weiter steigenden Bedeutung ausgeht.

Anders stellt sich die Situation für digital angereicherte Methoden dar. So erreichen beispielsweise Diskussionen mit anderen Kursteilnehmern (über eine Onlineplattform), Inverted- beziehungsweise Flipped-Classroom-Modelle, Videovor-

lesungen sowie kooperative Onlineplattformen (bei denen Lernende zusammen Aufgaben in Echtzeit bearbeiten können) bei den befragten Hochschulen aktuell einen Verbreitungsgrad von jeweils nur rund 50 Prozent, aber bis zu 64 Prozent erwarten eine steigende Bedeutung bei diesen didaktischen Mitteln und Methoden in den kommenden fünf Jahren.

#### TABELLE 12: TRADITIONELLE VORLESUNGEN DOMINIEREN IN DER WISSENSCHAFTLICHEN WEITERBILDUNG

Aktueller Nutzungsgrad und Zukunftsentwicklung beim Einsatz von didaktischen Mitteln und Methoden in der wissenschaftlichen Weiterbildung, in Prozent

	AKTUELLE NUTZUNG	STEIGENDE BEDEUTUNG IN DEN NÄCHSTEN 5 JAHREN
PRÄSENZVORLESUNGEN	90	13
DISKUSSIONEN UNTER DEN KURSTEILNEHMERN	89	23
GRUPPENARBEITEN IN PRÄSENZSEMINAREN	89	16
PRÄSENTATIONEN DURCH TEILNEHMENDE	83	14
TEXTBASIERTE PRINTINHALTE	82	3
TEXTBASIERTE ONLINEINHALTE	78	45
GRUPPENDYNAMISCHE SPIELE IN PRÄSENZSEMINAREN (Z. B. PLANSPIELE, ROLLENSPIELE)	61	22
DISKUSSIONEN MIT ANDEREN KURSTEILNEHMERN (ÜBER EINE ONLINEPLATTFORM)	57	47
EXKURSIONEN	54	5
INVERTED CLASSROOM	50	64
VIDEOVORLESUNGEN	49	64
GRUPPENARBEITEN AUF KOOPERATIVEN ONLINEPLATTFORMEN	48	56
MOBILES LERNEN	33	68
NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA	30	34
DIGITAL-GAME-BASED LEARNING (QUIZ, ONLINEROLLENSPIELE, AUGMENTED REALITY)	17	40
ADAPTIVE ONLINELENUMGEBUNGEN	11	40
ANREIZSYSTEME (Z. B. BADGES, PUNKTE, RANGLISTEN)	8	17
OFFENE BILDUNGSRESSOURCEN (OER)	8	23

n = 132

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Die stärkste Steigerung erwarten die befragten Hochschulvertreter für das mobile Lernen, das aktuell nur in jeder dritten der antwortenden Hochschulen Anwendung in der wissenschaftlichen Weiterbildung findet. Ebenfalls starkes Wachstumspotenzial wird adaptiven Onlinelernumgebungen und Digital-Game-Based Learning mit seinen Formen Quiz, Onlinerollenspiele und Augmented Reality zugeschrieben. Jeweils rund 40 Prozent erwarten einen Bedeutungszugewinn in den kommenden fünf Jahren, wenngleich der aktuelle Verbreitungsgrad mit 11 Prozent beziehungsweise 17 Prozent noch vernachlässigenswert gering ist. Die Angaben für alle im Text nicht kommentierten didaktischen Mittel und Methoden können Tabelle 12 entnommen werden.

Analog zu den eingesetzten didaktischen Mitteln und Methoden dominieren auch bei der Lernfortschrittskontrolle traditionelle Prüfungsformen wie Hausarbeiten (82 Prozent), schriftliche Abschlussprüfungen (79 Prozent) und mündliche Prüfungen (76 Prozent). In nicht einmal jeder dritten Hochschule kommen hingegen auch modernere Verfahren wie Peer-Assessment (Lernende evaluieren sich bei der Gruppenarbeit selbst und die Ergebnisse fließen in die Gesamtevaluierung ein) (30 Prozent) und Quiz (24 Prozent) zum Einsatz (siehe Tabelle 13).

**TABELLE 13: TRADITIONELLE PRÜFUNGSFORMATE WEITER BELIEBT**

Maßnahmen zur Lernfortschrittsmessung in der wissenschaftlichen Weiterbildung

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV)
		in Prozent
HAUSARBEITEN	108	82
SCHRIFTLICHE ABSCHLUSSPRÜFUNG	104	79
MÜNDLICHE PRÜFUNGEN	100	76
PEER-ASSESSMENT/PEER-REVIEW/ PEER-GRADING	39	30
QUIZ	32	24
KEINE	4	3
WEISS NICHT	8	6
SONSTIGES	14	11

n = 132

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

## 4.4 Formate und Inhalte der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung: Wirtschaft und Ingenieurwesen dominieren

Neben der wissenschaftlichen Weiterbildung können sich Hochschulen auch in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung für Unternehmen engagieren, weshalb in einem weiteren Fragenblock Angebote in diesem Bereich erfasst wurden. Auch hier dominieren aktuell noch die klassischen Präsenzseminare, die weit verbreitet eingesetzt und sowohl in der Hochschule (76 Prozent) als auch in den Unternehmen (69 Prozent) durchgeführt werden. Blended-Learning-Angebote haben mehr als der Hälfte der befragten Hochschulen im Programm (56 Prozent), während reine Onlinestudiengänge aktuell noch die Ausnahme darstellen (siehe Tabelle 14).

**TABELLE 14: ONLINESTUDIENGÄNGE WEIT ABGESCHLAGEN**

Weiterbildungsformen der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV)
		in Prozent
<b>PRÄSENZSEMINARE IN DER HOCHSCHULE</b>	45	76
<b>PRÄSENZSEMINARE IN DEN UNTERNEHMEN</b>	41	69
<b>BLENDED LEARNING (KOMBINATION AUS ONLINE- UND PRÄSENZLEHRE)</b>	33	56
<b>ONLINESTUDIENGÄNGE</b>	7	12
<b>SONSTIGES</b>	2	3

n = 59

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Bei den angebotenen Themenbereichen lassen sich mit den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften zwei Schwerpunkte identifizieren, die jeweils von mehr als der Hälfte der befragten Hochschulen angeboten werden (siehe Tabelle 15). Weiterhin existieren aber auch einige spezifische Angebote, die sich häufig mit den thematischen Schwerpunkten der Hochschulen decken. So bietet beispielsweise knapp jede dritte Universität Kurse zu Gesellschafts-/Sozialwissenschaft, Informatik oder Soft Skills an. Ebenso sind an Hochschulen mit ausgeprägten Schwerpunkten in den Bereichen Medizin/Gesundheitswissenschaften, Rechtswissenschaft oder Mathematik/Naturwissenschaften themenspezifische Angebote der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung zu finden. Diese Kongruenz bietet den Hochschulen die Möglichkeit, aktuelle Forschungsergebnisse direkt in die angebotenen Weiterbildungsformate zu integrieren.

**TABELLE 15: WIRTSCHAFTS- UND INGENIEURWISSENSCHAFTLICHE THEMEN BESONDERS BELIEBT**

Themenbereiche der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV) in Prozent
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN, MANAGEMENT	43	73
INGENIEURWISSENSCHAFTEN	33	56
SOFT SKILLS	21	36
GESELLSCHAFTS- UND SOZIALWISSEN- SCHAFTEN	20	34
INFORMATIK	19	32
MEDIZIN, GESUNDHEITSWISSENSCHAFTEN	10	17
RECHTSWISSENSCHAFTEN	8	14
MATHEMATIK, NATURWISSENSCHAFTEN	7	12
KUNST, MUSIK, DESIGN	6	10
SPRACH- UND KULTURWISSENSCHAFTEN	6	10
AGRAR- UND FORSTWISSENSCHAFTEN	2	3

n = 59

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

## 4.5 Didaktische Mittel in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung: Digitale Methoden ausbaufähig

In der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung dominieren aktuell noch Präsenzseminare, wobei diese teilweise mit digitalen Elementen angereichert werden. Ein differenzierteres Bild von den Weiterbildungsangeboten erhält man, wenn man die von den Hochschulen eingesetzten didaktischen Mittel und Methoden analysiert (siehe Tabelle 16). Klassische didaktische Mittel und Methoden, die man aus dem akademischen Lehrbetrieb kennt, bilden hierbei den Schwerpunkt. Jeweils mehr als drei Viertel der Hochschulen gaben an, dass in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung Präsenzvorlesungen, Diskussionen unter den Kursteilnehmern, textbasierte Printinhalte und Gruppenarbeiten während der Präsenzseminare eingesetzt werden. In zwei von drei Kursen der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung werden Präsentationen durch die Teilnehmer genutzt, während gruppenspezifische Spiele wie Plan- oder Rollenspiele mit 34 Prozent einen deutlich geringeren Verbreitungsgrad aufweisen.

Didaktische Mittel und Methoden, die eindeutig einem Onlineweiterbildungsangebot zuzuordnen sind, werden derzeit noch selten eingesetzt. Am häufigsten werden textbasierte Onlineinhalte bereitgestellt (64 Prozent), wobei sich hinter

**TABELLE 16: BETRIEBLICHE WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG NOCH WENIG DIGITAL**

Didaktische Mittel und Methoden in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV)
		in Prozent
PRÄSENZVORLESUNGEN	51	86
DISKUSSIONEN UNTER DEN KURSTEILNEHMERN	48	81
TEXTBASIERTE PRINTINHALTE	47	80
GRUPPENARBEITEN IN PRÄSENZSEMINAREN	46	78
PRÄSENTATIONEN DURCH TEILNEHMENDE	39	66
TEXTBASIERTE ONLINEINHALTE	38	64
DISKUSSIONEN MIT ANDEREN KURSTEILNEHMERN (ÜBER EINE ONLINEPLATTFORM)	27	46
GRUPPENDYNAMISCHE SPIELE IN PRÄSENZSEMINAREN (Z. B. PLANSPIELE, ROLLENSPIELE)	20	34
GRUPPENARBEITEN AUF KOOPERATIVEN ONLINEPLATTFORMEN	17	29
EXKURSIONEN	13	22
INVERTED CLASSROOM	13	22
VIDEOVORLESUNGEN	13	22
MOBILES LERNEN	10	17
NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA	7	12
ADAPTIVE ONLINELENUMGEBUNGEN	6	10
OFFENE BILDUNGSRESSOURCEN (OER)	5	8
DIGITAL-GAME-BASED LEARNING (QUIZ, ONLINEROLLENSPIELE, AUGMENTED REALITY)	4	7
ANREIZSYSTEME (Z. B. BADGES, PUNKTE, RANGLISTEN)	2	3
SONSTIGES	6	10

n = 59

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

dieser Antwortkategorie auch der digitale Versand von Skripten für eine Präsenzveranstaltung verbergen kann. Verglichen mit anderen didaktischen Mitteln und Methoden werden Onlineplattformen häufig genutzt, auf denen die Teilnehmer diskutieren (46 Prozent) und/oder Gruppenarbeiten durchführen (29 Prozent) können. Videovorlesungen bieten 22 Prozent der befragten Hochschulen an,

während mobiles Lernen (17 Prozent), die Nutzung von Social Media (12 Prozent), adaptive Onlinelernumgebungen (10 Prozent) und ähnlich spezialisierte Onlineweiterbildungsformen aktuell noch kaum Verwendung in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung finden. Diese didaktischen Mittel und Methoden könnten aber zukünftig an Bedeutung gewinnen, wenn die Weiterbildungsangebote verstärkt digitalisiert werden. Dies kann helfen, zusätzliche Kundengruppen zu erschließen und ein stärker selbstbestimmtes Lernen als in traditionellen Präsenzformen zu ermöglichen.

#### 4.6 Lernfortschrittskontrolle: In der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung großes Ausbaupotenzial

In den meisten Kursen der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung schließen die Teilnehmer mit einem Zertifikat nach bestandener Prüfung (49 Prozent) oder mit einem Teilnahmezertifikat (39 Prozent) ab. Aber auch bereits während der Durchführung von Präsenz- und/oder Onlineveranstaltungen setzen einige Hochschulen Maßnahmen zur Lernfortschrittsmessung ein. Hierzu zählen insbesondere Hausarbeiten und mündliche Prüfungen (jeweils 53 Prozent – siehe Tabelle 17), die den Teilnehmern helfen sollen, den Lernprozess gleichmäßiger über den Veranstaltungszeitraum zu verteilen. Es konnte empirisch belegt werden, dass durch diese Entzerrung ein nachhaltigeres Lernen möglich ist, die Inhalte besser durchdrungen werden und mit höherer Wahrscheinlichkeit ein Transfer der neu erlernten Aspekte in den Arbeitsalltag erfolgt.

**TABELLE 17: PRÜFUNGSFORMATE IN DER BETRIEBLICHEN WISSENSCHAFTLICHEN WEITERBILDUNG BLEIBEN TRADITIONELL**

Maßnahmen zur Lernfortschrittsmessung in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV) in Prozent
SCHRIFTLICHE ABSCHLUSSPRÜFUNG	36	61
HAUSARBEITEN	31	53
MÜNDLICHE PRÜFUNGEN	31	53
PEER-ASSESSMENT/PEER-REVIEW/ PEER-GRADING	10	17
QUIZ	7	12
KEINE	7	12
WEISS NICHT	7	12
SONSTIGES	6	10

n = 59 (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

Insofern erscheinen die Prozentwerte aktuell noch gering und es besteht ein hohes Potenzial, Maßnahmen zur Lernfortschrittsmessung noch besser in die angebotenen Kurse der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen zu integrieren. Besonders geeignet erscheinen die aktuell noch selten genutzten Peer-Assessments, Quiz und ähnliche digital adaptierbare Maßnahmen.

## 4.7 Zufriedenheit mit Unternehmenskooperationen: Luft nach oben

Von den Hochschulen, die zur Erstellung von betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen mit Unternehmen kooperieren (59 Hochschulen), bewerten 61 Prozent diese Kooperationen als zufriedenstellend. Betrachtet man die Kooperationsaktivitäten in der Weiterbildung differenzierter, so wird deutlich, dass diese Zufriedenheit in hohem Maße durch die Kommunikation mit den Unternehmen begründet wird, denn 63 Prozent der Hochschulen beurteilen diese als sehr beziehungsweise ziemlich gut (siehe Tabelle 18, letzte Spalte). Nur die Hälfte der Hochschulen (51 Prozent) vergibt für die Integration ihrer Lehrinhalte in die Weiterbildungsprogramme der Unternehmen eine ziemlich bis sehr gute Bewertung. Bei den Teilnehmerzahlen fällt die Bewertung stark ab. Hier bescheinigen nur noch 29 Prozent den Unternehmen eine besonders gute Note.

**TABELLE 18: ZUSAMMENARBEIT FUNKTIONIERT ÜBERWIEGEND GUT**

Anzahl und Anteil der Hochschulen, die mit den bestehenden Unternehmenskooperationen zufrieden sind

	SEHR GUT	ZIEMLICH GUT	GUT	WENIGER GUT	ZUSAMMEN SEHR GUT/ ZIEMLICH GUT
					in Prozent
KOMMUNIKATION MIT DEN UNTERNEHMEN	15	22	15	3	63
INTEGRATION DER LERNINHALTE IN DIE BETRIEBLICHE WEITER- BILDUNG	6	24	13	9	51
TEILNEHMERZAHL	3	14	20	14	29

n = 59

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lectorio, Stifterverband

Somit scheint sich in der Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen eine Reihe von Verbesserungspotenzialen abzuzeichnen. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass eine stärkere Kongruenz zwischen den Erwartungen von Unternehmen an den Weiterbildungs-Content von Hochschulen und den angebotenen Inhalten die Zufriedenheit sowie die Teilnahmebereitschaft von Mitarbeitern an den akademischen Weiterbildungsprogrammen positiv beeinflussen kann.

## 4.8 Barrieren für Weiterbildungskooperationen mit Unternehmen: Zu geringe Ressourcen

Um Hinweise zur Verbesserung der Weiterbildungskooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen zu erlangen, sollten die Hochschulvertreter die größten Barrieren für Weiterbildungskooperationen bewerten. In Tabelle 19 sind die Barrieren nach der Häufigkeit ihrer Nennung aufgeführt.

**TABELLE 19: PERSONAL UND FINANZIELLE MITTEL FEHLEN**

Barrieren für Weiterbildungskooperationen

	TRIFFT ZU (ABSOLUT)	TRIFFT ZU (RELATIV) in Prozent
ZU WENIG RESSOURCEN (PERSONAL/ FINANZIELLE MITTEL)	79	62
FEHLENDES INTERESSE VONSEITEN DER UNTERNEHMEN	33	26
DAS AUFWAND-NUTZEN-VERHÄLTNIS IST NICHT GUT	27	21
KRITISCHE HALTUNG DER LEHRENDEN GEGENÜBER KOOPERATIONEN MIT DER WIRTSCHAFT	22	17
NICHT SICHER, WIE MAN AN DIE UNTERNEHMEN HERANTRIT	16	13
ZU GERINGER PRAXISBEZUG DER LEHRE	12	9
KRITISCHE HALTUNG DER HOCHSCHUL- LEITUNG GEGENÜBER KOOPERATIONEN MIT DER WIRTSCHAFT	2	2
KEINE HINDERNISSE	10	13

n = 127

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

Die mit Abstand größte Barriere ist ein Mangel an personellen und finanziellen Ressourcen in den Hochschulen, um Weiterbildungsangebote für Unternehmen zu entwickeln und zu betreuen. Hierin scheint sich eine *Henne-Ei-Problematik* zu zeigen, weil Weiterbildungsangebote für Hochschulen nicht nur Ressourcen beanspruchen, sondern entsprechende Aktivitäten können auch eine erhebliche Einnahmequelle und damit einen Ressourcenzuwachs für Hochschulen bieten. Allerdings ist hierfür eine gewisse Vorleistung notwendig, für die es an den Hochschulen an Ressourcen mangelt.

Mit großem Abstand zur Ressourcenproblematik wird fehlendes Interesse an wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten seitens der Unternehmen als weitere Barriere genannt. Ein Viertel der Hochschulvertreter gibt dies als Kooperationsproblem an. Ein Fünftel der Hochschulen führt das Aufwand-Nutzen-Verhältnis

von Weiterbildungskooperationen als Hindernis an und danach folgt mit 17 Prozent eine kritische Haltung der Lehrenden gegenüber entsprechenden Kooperationen. 13 Prozent der Nennungen entfallen auf das Problem, dass die Hochschulen unsicher sind, wie sie an die Unternehmen herantreten sollen. Lediglich 13 Prozent signalisieren, dass sie keinerlei Hindernisse für Weiterbildungskooperationen mit Unternehmen sehen.

Somit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Ressourcenbarrieren Hochschulen aktuell davon abhalten, den Kontakt mit Unternehmen aktiv aufzunehmen und auszubauen. Attraktive Weiterbildungsangebote, die in Kooperation mit Unternehmen entwickelt werden, können auch eine Einnahmequelle sein und die Ressourcensituation verbessern. Beispiele hierfür finden sich bei europäischen und amerikanischen Hochschulen, die im Bereich Executive Education ein umfassendes Angebot offerieren und in diesem Bereich auch ein hohes Maß an Einnahmen generieren. Somit scheint es zunächst das Anfangsinvestment zu sein, welches Hochschulen daran hindert, sich Weiterbildungskooperationen zu widmen. Gegebenenfalls ist hier ein Handlungsbedarf für Anschubfinanzierungen zur Entwicklung von betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen zu sehen.

## 4.9 Zukunftsentwicklung der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung: Großes Potenzial

Wie beurteilen die Hochschulen trotz der bestehenden Hindernisse die Zukunftspotenziale für Weiterbildungskooperationen mit Unternehmen? Kurzfristig sehen 76 Prozent der befragten Hochschulen in den nächsten zwei Jahren eine zunehmende Nachfrage und damit eine steigende Zahl von Unternehmenskooperationen. Ebenfalls erwarten die Hochschulen in gleichem Umfang steigende Umsätze ihrer Hochschule durch die Bildungsangebote für Unternehmen.

Abschließend wurden alle Hochschulen nach dem Zukunftspotenzial für ihre Hochschule im Bereich der Weiterbildungsangebote für Unternehmen befragt. Hier antworteten 118 Hochschulen. Die Verteilung der Antworten zeigt Abbildung 15. Grundsätzlich sehen 83 Prozent der Hochschulen ein Zukunftspotenzial in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung. 36 Prozent der Hochschulen verbinden dieses Zukunftspotenzial mit substantiellen Beiträgen für die Verbesserung der Ressourcensituation und Wirtschaftlichkeit. 47 Prozent sehen zwar das Zukunftspotenzial, beurteilen dieses Tätigkeitsfeld aber nicht als eine weitere primäre Kernaufgabe für ihre Hochschule.

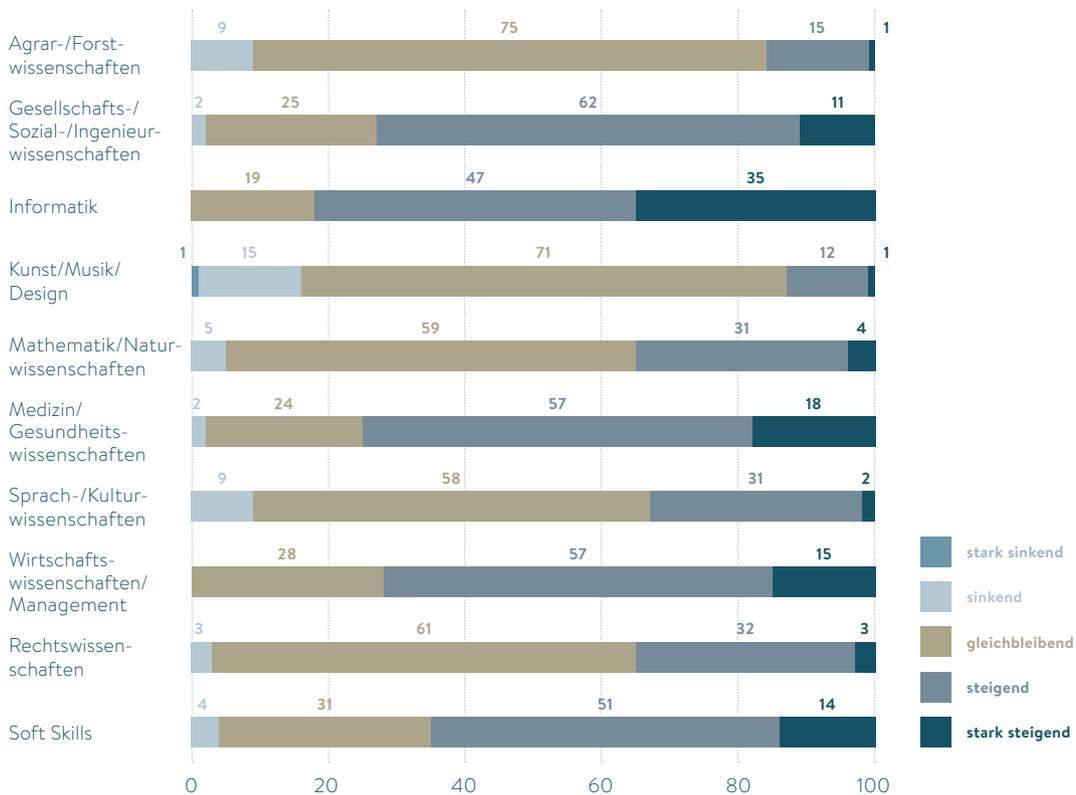
Inhaltliche Wachstumsfelder der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung werden dabei in folgenden Bereichen gesehen, wobei in den Klammern der Anteil der Hochschulen vermerkt ist, die eine stark steigende Nachfrage sehen:

- » Informatik (35 Prozent)
- » Medizin/Gesundheitswissenschaften (18 Prozent)
- » Wirtschaftswissenschaften/Management (15 Prozent)
- » Soft Skills (14 Prozent)
- » Gesellschafts-/Sozialwissenschaften (11 Prozent)

Die Priorisierung der inhaltlichen Felder der Weiterbildung spiegelt die fortschreitende Digitalisierung in nahezu allen Branchen und Lebensbereichen wider, die ein verstärktes Wissen im Bereich Informatik erfordert.

ABBILDUNG 15: NACHFRAGEENTWICKLUNG IN DEN NÄCHSTEN FÜNF JAHREN

in Prozent



n = 118 (Rundungsdifferenzen)

Quelle: Trendmonitor Weiterbildung 2018; HHL Leipzig, Lecturio, Stifterverband

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass ein Großteil der Hochschulen den Chancen von Weiterbildungskooperationen noch zögerlich gegenübersteht und hierin auch keinen Kernbereich der Hochschulaktivitäten sieht. Im Vergleich zu der Professionalität, mit der einige Hochschulen im Ausland ihre Weiterbildungsaktivitäten verfolgen, erscheint in Deutschland noch ein erheblicher Einstellungswandel an den Hochschulen notwendig zu sein, um die Zukunftspotenziale der betrieblichen Weiterbildung erschließen zu können.

## 4.10 Fünf Thesen: Wissenschaftliche und betriebliche wissenschaftliche Weiterbildungsangebote aus Hochschulperspektive

Aus der dargestellten Hochschulbefragung lassen sich folgende Schlüsselergebnisse in Thesenform zusammenfassen:

01. Präsenzformate dominieren die wissenschaftliche Weiterbildung – Blended Learning nimmt allerdings zu  
Bisher dominieren Präsenzformate bei der wissenschaftlichen Weiterbildung, allerdings nimmt die Nutzung von sogenannten Blended-Learning-Formaten zu. Reine Onlineformate werden von Hochschulen dagegen in geringem Umfang eingesetzt.
02. Mobilem Lernen und adaptivem Onlinelernen werden große Zukunftspotenziale zugesprochen  
Während bisher nur jede zweite Hochschule systematisch Onlineplattformen für den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern anbietet, werden hohe Steigerungsraten bei dem Ausbau von kooperativen Onlineplattformen, mobilen und adaptiven Lerntools erwartet.
03. Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen sind im Weiterbildungsbereich ausbaufähig  
Bei der noch zögerlichen Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen gibt es eine Reihe von Verbesserungspotenzialen. Eine stärkere Kongruenz zwischen den Erwartungen von Unternehmen an den Weiterbildungs-Content von Hochschulen und den angebotenen Inhalten kann die Zufriedenheit wie auch die Teilnahmebereitschaft von Mitarbeitern an den betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildungsprogrammen positiv beeinflussen.
04. Weiterbildungskooperationen kommen nicht zustande oder scheitern aufgrund von Ressourcenmangel und fehlendem Unternehmensinteresse  
Ressourcenbarrieren und mangelndes Interesse von Unternehmensseite halten Hochschulen aktuell davon ab, den Kontakt mit Unternehmen aktiv aufzunehmen und auszubauen. Oftmals ist eine Anschubfinanzierung notwendig, um Kooperationen mit Unternehmen als Einnahmequelle erschließen zu können.
05. Weiterbildung im Bereich Digitalisierung wird von den Hochschulen als Wachstumsmarkt eingeschätzt  
Die höchsten Wachstumsraten im Weiterbildungsangebot erwarten die Hochschulen bei Problemstellungen, die sich rund um den Bereich der Digitalisierung ergeben. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird auch der Vermittlung von Managementfähigkeiten und sogenannten Soft Skills eine große Nachfrage bescheinigt.

05

# WEITERBILDUNG ALS AUFTRAG UND VERANTWORTUNG

---

Die Digitalisierung ermöglicht in vielen Branchen eine systematische Beschleunigung von Prozessen, eine individuelle Ansprache von Personen sowie eine Erweiterung der Weiterbildungsoptionen für Mitarbeiter. In der betrieblichen Weiterbildung ist eine individualisierte Anpassung von Bildungsinhalten auch heute schon möglich. Neu generierte Lerninhalte können auf Knopfdruck den passenden Empfängern auf Basis ihrer Rolle und Örtlichkeit zugeordnet werden. Bei dringenden Themen wie Compliance- oder Produkt-Updates lässt sich ein Lernziel setzen und automatisiert daran erinnern, wenn der Lernende es noch nicht erreicht hat. Sollte eine Frist erfolglos verstreichen, kann ein Vorgesetzter erinnert werden. Im Arbeitsalltag sind Lerninhalte zunehmend so strukturiert, dass sie bei Bedarf zur Lösung eines konkreten Problems in Anspruch genommen werden. Training und Weiterbildung werden so zur situativen Leistungsunterstützung, aber auch zum Instrument der Attraktivitätssteigerung von Arbeitgebern: Gerade kleine Unternehmen können durch die Digitalisierung weitaus vielfältigere und damit für Mitarbeiter interessantere Weiterbildungsangebote machen.

Diese Möglichkeiten auszuschöpfen, erfordert von Unternehmen neue Herangehensweisen, zum Beispiel

- » neben der zentralen Planung von rollenbezogenen Bildungsbedarfen auch situativ zu denken und Weiterbildung nicht nur als Aneignung neuer Fähigkeiten zu betrachten, sondern auch vermehrt als Leistungsunterstützung ins Tagesgeschäft zu integrieren;
- » die Verknüpfung verschiedener Datensilos (zum Beispiel operative Daten und Weiterbildungsdaten) in Unternehmen;
- » neue Lernformate, von einfachen To-do-Listen bis hin zu praktischen Videos, die eine schnelle und anschauliche Vermittlung auch technischer Prozesse oder komplexer Arbeitsschritte ermöglichen, einzusetzen.

Industrie 4.0 sollte nicht nur die Verknüpfung der Maschinen bedeuten, sondern auch das Wissen und das Geschick des Faktors Mensch in das Gesamtbild integrieren.

Weiterbildung ist auch ein wichtiger Auftrag der Hochschulen in Deutschland. Diese Befragung hat gezeigt, dass Weiterbildung von Hochschulen als wichtiger Wachstumsmarkt gesehen wird, es aber in der Umsetzung teilweise an Ressourcen und – aus Unternehmenssicht – an marktgängigen Angeboten mangelt. Private wie staatliche Hochschulen sollten ihre Weiterbildungsaktivitäten im Blick auf die jeweilige Markt- und Wettbewerbssituation unternehmerisch ausrichten. Dies bedeutet nicht, dass staatliche Hochschulen gewinnorientiert handeln sollten – vielmehr erscheint es notwendig, dass sie sich strategisch auf Kundenbedürfnisse einstellen. Die bereits vorhandenen Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen wurden im Rahmen des vorliegenden Trendmonitors umfassend aufgezeigt. So wurden die im Vergleich deutlich flexibleren Zertifikatskurse als größter Wachstumsmarkt in der Weiterbildung identifiziert.

Für Hochschulen bedeuten die Veränderungen im Markt der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung eine große Chance: Mit wissenschaftlich fundierten und an die Bedürfnisse von Unternehmen angepassten Angeboten können sie in Zukunft eine deutlich wichtigere Rolle im Weiterbildungsmarkt spielen. Viele Unternehmen stehen angesichts des digitalen Wandels vor großen Herausforderungen bei der Transformation ihrer Prozesse und Strukturen. Ein stärkerer Schulterschluss mit den Hochschulen könnte hier neue Ansatzpunkte bieten, gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln. Um dies zu erreichen, sollten Hochschulen mutig neue Technologien in der Weiterbildung einsetzen und aktiv den Kontakt zu den Unternehmen suchen. Hier zeigt die Befragung noch einen großen Nachholbedarf.

Neben der automatischen Steuerung von Weiterbildungsinhalten ist klar, dass Mitarbeiter im Alltag oft besser als eine zentrale Abteilung einschätzen können, ob sie in spezifischen Themenbereichen Bedarf für Lernunterstützung haben. Lernsysteme, die situatives, selbstgewähltes und selbstgesteuertes Lernen flexibel – das heißt in vielen Situationen auch mobil – unterstützen, werden so eine wichtige Stütze für effektives Lernmanagement. Neben solchem bedarfsgetriebenem und selbstgesteuertem Lernen wissen Mitarbeiter in der Regel gut, in welchen Bereichen weiteres Lernen motivierend und auch für zukünftig erweiterte Rollen hilfreich sein könnte. Dies erfordert jedoch Systeme, die legitimes Push-Lernen (zum Beispiel für Compliance, wo die Weiterbildung für den Mitarbeiter verpflichtend ist) genauso unterstützen wie individuell getriebenes Pull-Lernen (zum Beispiel wenn ein Mitarbeiter aus eigener Initiative heraus eine Lerneinheit ansteuert, die ihm bei einem Problem im Tagesgeschäft hilft).

Wir hoffen, dass die dargelegten Ergebnisse und abgeleiteten Thesen Unternehmen und Hochschulen dabei unterstützen, ihre Strategien und Aktivitäten im essenziellen Bereich der betrieblichen Weiterbildung kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu optimieren. Eine Verzahnung der betrieblichen und wissenschaftlichen Weiterbildung hat insbesondere vor dem Hintergrund der strategischen Gestaltungsperspektive durch die Digitalisierung ein großes Potenzial. Dieses sollte gemeinsam diskutiert und weiterentwickelt werden. Oder – um mit den Worten von Arie de Geus, Autor des Buches „The Living Company“, zu schließen: „The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage.“

# ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>ABBILDUNG 1:</b> Charakteristika der befragten Unternehmen .....	11
<b>ABBILDUNG 2:</b> Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung steigt .....	12
<b>ABBILDUNG 3:</b> Welchen Stellenwert hat Weiterbildung im Unternehmen? .....	13
<b>ABBILDUNG 4:</b> Wer ist für Weiterbildung verantwortlich? .....	14
<b>ABBILDUNG 5:</b> Wie viel geben die Unternehmen für Weiterbildung aus? .....	15
<b>ABBILDUNG 6:</b> E-Learning-Anteil an der betrieblichen Weiterbildung .....	16
<b>ABBILDUNG 7:</b> Präferenzen für Weiterbildungsanbieter .....	20
<b>ABBILDUNG 8:</b> LMS noch selten vorhanden .....	22
<b>ABBILDUNG 9:</b> Bieten Unternehmen Anreize? .....	23
<b>ABBILDUNG 10:</b> Zukunftstrends in der betrieblichen Weiterbildung .....	24
<b>ABBILDUNG 11:</b> Charakteristika der befragten Hochschulen .....	28
<b>ABBILDUNG 12:</b> Anzahl der Kooperationspartner ist übersichtlich .....	29
<b>ABBILDUNG 13:</b> Wichtige Einnahmequelle .....	29

**ABBILDUNG 14:** Teilzeitmodelle und Zertifikatskurse werden an Bedeutung gewinnen \_\_\_\_\_ 30

**ABBILDUNG 15:** Nachfrageentwicklung in den nächsten fünf Jahren \_\_\_\_\_ 41

## Tabellenverzeichnis

**TABELLE 1:** Ziele betrieblicher Weiterbildung \_\_\_\_\_ 12

**TABELLE 2:** Hürden bei der Implementierung der Weiterbildungsstrategie \_\_\_\_\_ 14

**TABELLE 3:** Präsenzseminare dominieren \_\_\_\_\_ 16

**TABELLE 4:** Mit welchen Geräten werden videobasierte Lerninhalte genutzt? \_\_\_\_\_ 17

**TABELLE 5:** Themengebiete der betrieblichen Weiterbildung \_\_\_\_\_ 18

**TABELLE 6:** Für Digitalisierung besonders wichtige Kompetenzen \_\_\_\_\_ 19

**TABELLE 7:** Anforderungen an Lerninhalte \_\_\_\_\_ 20

**TABELLE 8:** Aktuelle Weiterbildungsanbieter \_\_\_\_\_ 21

**TABELLE 9:** Zufriedenheit mit folgenden Aspekten des LMS-Anbieters \_\_\_\_\_ 22

**TABELLE 10:** Teilzeitmodelle beliebt \_\_\_\_\_ 30

**TABELLE 11:** Präsenzlehre weiterhin gefragt \_\_\_\_\_ 31

**TABELLE 12:** Traditionelle Vorlesungen dominieren in der wissenschaftlichen Weiterbildung \_\_\_\_\_ 32

**TABELLE 13:** Traditionelle Prüfungsformate weiter beliebt \_\_\_\_\_ 33

**TABELLE 14:** Onlinestudiengänge weit abgeschlagen \_\_\_\_\_ 34

**TABELLE 15:** Wirtschafts- und ingenieurwissenschaftliche Themen besonders beliebt \_\_\_\_\_ 35

**TABELLE 16:** Betriebliche wissenschaftliche Weiterbildung noch wenig digital \_\_\_\_\_ 36

**TABELLE 17:** Prüfungsformate in der betrieblichen wissenschaftlichen Weiterbildung bleiben traditionell \_\_\_\_\_ 37

**TABELLE 18:** Zusammenarbeit funktioniert überwiegend gut \_\_\_\_\_ 38

**TABELLE 19:** Personal und finanzielle Mittel fehlen \_\_\_\_\_ 39

## Die Initiatoren

Die vorliegende Studie wurde vom Stifterverband, von Lectorio und dem SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management durchgeführt.

Der Stifterverband setzt sich seit Jahren mit den Themen Weiterbildung und Digitalisierung auseinander, unter anderem über die Arbeit einer Themengruppe zu neuen Geschäftsmodellen, Technologien und lebenslangem Lernen im Projekt Hochschulforum Digitalisierung.<sup>7</sup> Auch im jährlich erscheinenden Hochschul-Bildungs-Report des Stifterverbands wird das Handlungsfeld der quartären Bildung erfasst und die Digitalisierung als zentrale Herausforderung adressiert.<sup>8</sup> Als Gemeinschaftsinitiative von Unternehmen und Stiftungen, die ganzheitlich in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Innovation berät, vernetzt und fördert, verfügt der Stifterverband über ein starkes Netzwerk aus Hochschulen und Unternehmen.

Lectorio ist eine Wissensplattform, die Onlinevideokurse für die betriebliche Weiterbildung und studentische Prüfungsvorbereitung anbietet. Somit vereint Lectorio Erfahrungswissen über Weiterbildungsinhalte und moderne digitale Vermittlungsformen. Das Unternehmen bewegt sich dabei an der Schnittstelle zwischen Content-Anbietern, wie zum Beispiel Hochschulen, und jenen, die diesen Content in ihren Unternehmen für die betriebliche Weiterbildung einsetzen.

Die HHL Leipzig Graduate School of Management ist als eine der führenden Business-Schools in den Bereichen der universitären Masterausbildung, Executive Education und betriebswirtschaftlicher Forschung aktiv. Der SVI-Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL konzentriert sich in der Forschung unter anderem auf die Formen und Wirkungen von crossmedialen Kommunikationsmethoden, die auch im Rahmen der Weiterbildung zum Einsatz gelangen.

**DER STIFTERVERBAND IM NETZ:**

[www.stifterverband.org](http://www.stifterverband.org)

**LECTURIO IM NETZ:**

[www.lecturio.de](http://www.lecturio.de)

**FÜR DETAILLIERTERE  
INFORMATIONEN SIEHE:**

[www.hhl.de/de/fakultaet/marketing/](http://www.hhl.de/de/fakultaet/marketing/)

<sup>7</sup> Für detailliertere Informationen siehe: <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/themen/neue-geschäftsmodelle-technologien-iii>

<sup>8</sup> Für detailliertere Informationen siehe: <http://www.hochschulbildungsreport.de/>

# IMPRESSUM

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-75-3

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

## © EDITION STIFTERVERBAND

Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH,  
Essen 2018  
Barkhovenallee 1  
45239 Essen  
T 0201 8401-181  
F 0201 8401-459

## AUTOREN

Manfred Kirchgeorg, Silko Pfeil, Tobias Georgi, Sebastian Horndasch,  
Stefan Wisbauer

## REDAKTION

Simone Höfer

## TITELFOTO

[anders/iStock.com](https://www.istock.com)

## GRAFIK UND LAYOUT

SeitenPlan Corporate Publishing, Dortmund

## DRUCK

Druckerei Schmidt, Lünen



Print-kompensiert-Logo folgt nach  
Angabe der Auflagenhöhe





STIFTERVERBAND  
für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Baedekerstraße 1  
45128 Essen  
T 0201 8401-0  
F 0201 8401-301

---

[www.stifterverband.org](http://www.stifterverband.org)

