

Der ROI von E-Learning: 6 Schritte zum Erfolg

Wie können Sie und Ihr Unternehmen den Return on Investment (ROI) von E-Learning nachweisen?

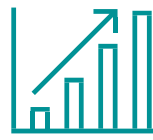
Dieser Ratgeber erklärt es in 6 Schritten.



Bedarf
ermitteln



Ziele
definieren



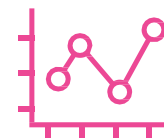
Erfolgskriterien
festlegen



Kosten
analysieren



Vorteile
abwägen



Erfolg
messen

Inhalt

03	Warum E-Learning?	14	Schritt 5: Vorteile abschätzen
05	Schritt 1: Bedarf ermitteln	23	Schritt 6: Erfolg messen
07	Schritt 2: Ziele definieren	27	Erfolgreich sein
09	Schritt 3: Erfolgskriterien festlegen	28	Autorin
12	Schritt 4: Kosten analysieren	28	Über LinkedIn Learning



Warum E-Learning?

E-Learning hat den Lernprozess von Einzelpersonen, Teams und ganzen Unternehmen grundlegend verändert. Es ist daher unerlässlich, die Effektivität von E-Learning zu messen, um den Mehrwert für das Unternehmen nachweisen zu können. Denn wer nicht in der Lage ist, den Wert und Erfolg nachzuweisen, läuft Gefahr, die Unterstützung von Stakeholdern zu verlieren und engagierte Nutzer zu entmutigen.



Bedarf ermitteln

Beim E-Learning geht es vor allem darum, Probleme zu beheben. Es reicht allerdings nicht, diese lediglich aus der Sicht der Nutzer oder Vorgesetzten zu betrachten. Schließlich müssen die Verantwortlichen in der Lage sein, den Business Case von E-Learning gänzlich verstehen zu können.



SCHRITT 1

Trainingsbedarf ermitteln

Um den Bedarf für Fortbildung schlüssig aufzuzeigen, empfiehlt es sich, diesen an die Bedürfnisse des Unternehmens zu koppeln. Bevor Sie eine E-Learning-Initiative einleiten, fragen Sie sich, was Sie verändern wollen. Brauchen Sie eine Trainingsstrategie, um das Unternehmen vorwärts zu bringen? Müssen Sie den laufenden Betrieb verändern, um die tägliche Arbeit darauf abzustimmen?

EIN BEISPIEL:

Das Vertriebsteam eines Produktionsunternehmens weiß nicht, wie es die bereitgestellte Cloud-Applikation richtig einsetzen kann. Dadurch stehen Daten nicht zentral zur Verfügung, die Zusammenarbeit verschlechtert sich und Kompetenzlücken vergrößern sich. Die Produktivität fällt um 15 Prozent. Das wirkt sich auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit und deren Verweilen im Unternehmen aus.

Bedarf ist also offensichtlich vorhanden. Daher muss das Unternehmen aktiv werden und in entsprechende Schulungen für das Vertriebsteam investieren, um die Produktivität wieder anzukurbeln.



Ziele definieren

Die Ziele für E-Learning zu definieren, ist ein wichtiger erster Schritt. Noch wichtiger ist es aber, die richtigen Ziele umzusetzen.



SCHRITT 2

Ziele definieren

Sobald Sie den Bedarf erkannt haben, setzen Sie sich zusammen mit allen Beteiligten entsprechende Ziele. Besprechen Sie zunächst, wie ein erfolgreiches E-Learning-Programm in Ihrem Unternehmen aussehen könnte.

EIN BEISPIEL:

Ein Unternehmen strebt eine Steigerung der Mitarbeiterproduktivität an. Dafür stellt es eine neue Software bereit. Zur Zeit verbringt jeder Mitarbeiter durchschnittlich zwei Stunden pro Woche damit, den IT-Support zu kontaktieren oder online nach einer Lösung zu suchen. Die IT-Abteilung wird überschwemmt mit Anfragen. Dadurch verliert sie Zeit, die sie auch darauf verwenden könnte, nach dem Launch Bugs zu fixen.



DIE ZIELE KÖNNTEN BEINHALTEN:

75 % Rückgang
der Fragen an die IT zur eingesetzten Software.

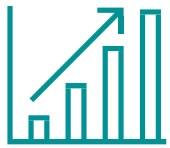
100 % der Mitarbeiter
sollen innerhalb von 3 Monaten ein Training zur neuen Software erhalten.

**Langfristige Schulungs-
möglichkeiten**
für engagierte Nutzer.



Erfolgskriterien festlegen

Erfolgskriterien sollten den Trainingsbedarf widerspiegeln und bestätigen, dass die gesetzten Ziele erreicht wurden. Passen Sie die Kennzahlen an Ihre Ziele an. Die passenden Metriken helfen dabei, Erfolge und Erreichtes besser einzuordnen. Um ein einheitliches Verständnis der Daten zu haben, die gesammelt werden müssen, empfiehlt es sich, die Kennzahlen mit allen Beteiligten gemeinsam festzulegen.



SCHRITT 3

Erfolgskriterien festlegen

Mit dem Vier-Stufen-Modell von Donald Kirkpatrick lässt sich die Effektivität eines E-Learning-Programms anschaulich darstellen.

EIN BEISPIEL:

Bei dem Ziel, das gesamte Vertriebsteam in eine neue Software einzuarbeiten, sollten die Erfolgskriterien auch erfassen, welches Wissen tatsächlich aufgebaut wurde. Sie sollten außerdem die Lernergebnisse oder den Einfluss auf den Betrieb einschätzen.

Ihr Reporting könnte z. B. Folgendes enthalten:

- Die Anzahl der angemeldeten Teilnehmer (misst die Reaktion auf Weiterbildungsangebote)
- Die Anzahl der Support-Anfragen, die vor und nach dem Lernprozess gestellt werden (misst Verhaltensänderungen)
- Die Anzahl der Stunden, die Mitarbeiter für das Training aufwenden

Kriterien zur Erfolgsmessung





Kosten analysieren

Um die Vorteile von E-Learning vollständig nachvollziehen zu können, müssen Sie die Kosten kennen. Dazu gehören kurzfristige wie auch langfristige Kosten für Administration und Abonnements.



SCHRITT 4

Investitionen nachvollziehen

PERSONALKOSTEN

Unter diese Kosten fallen die Gehälter aller Mitarbeiter und externer Auftragnehmer. Dazu kommen die Ausgaben für Projektleitung, Entwicklung, Management und Administration.

PLATTFORMKOSTEN

Dies sind die monatlichen oder jährlichen Kosten für den Bezug von E-Learning-Lösungen externer Provider. Die Kosten können je nach Lösung und Vertragsbedingungen variieren.

VERSTECKTE KOSTEN

Hierunter fallen die Kosten für den Wechsel zu neuen Lernprogrammen, Änderungen in der Personalstruktur, Neuzuweisungen von Ressourcen, Änderungen bestehender Projekte und Umstrukturierungen des Teams.



Vorteile abschätzen

E-Learning bietet eine Fülle an Vorteilen, die Sie berücksichtigen sollten. Wägen Sie die Vorteile ab, die für Ihr Unternehmen einen großen Nutzen darstellen.



SCHRITT 5

Vorteile abschätzen

Es gibt Vorteile, die sich einfach quantifizieren lassen. Dazu gehören reduzierte Schulungskosten, Veränderungen in der Produktivität, Zeit und Qualität. Das sind aussagekräftige Daten.

Andere Vorteile sind schwieriger zu bemessen, was nichts an Ihrer Wichtigkeit ändert. Dazu zählen Veränderungen im Kundenservice, Motivation, Kreativitätsschübe, Veränderungen in der Personalentwicklung und der Wandel der Unternehmenskultur.

Zusätzlich können Sie noch Aspekte festlegen, die speziell für Ihr Unternehmen gelten.



Weitere Vorteile:

REDUZIERUNG DER SCHULUNGSKOSTEN

Lerninhalte zu entwickeln oder Mitarbeiter zu externen Schulungen zu schicken, kostet Zeit und Geld. E-Learning findet online statt, was den Lernprozess effizienter gestaltet und die Ausgaben verringert. Der ROI steigt, wenn die Entwicklung der Kurse nichts kostet und die Mitarbeiter einfach darauf zugreifen können.

REDUZIERUNG DER SCHULUNGSZEIT

Laut dem State of the Industry Report der Association for Talent Development (ATD) 2014 verbrachte der durchschnittliche Arbeitnehmer im Jahr 2013 31,5 Stunden in Schulungen. Davon fanden 55 Prozent in Seminarräumen statt. E-Learning erlaubt das Lernen zu jedem Zeitpunkt und mit der eigenen Geschwindigkeit. Aus einer Studie der Brandon Hall Group geht hervor, dass E-Learning zwischen 40 und 60 Prozent weniger Zeit des Mitarbeiters beansprucht, als eine Schulung mit den gleichen Inhalten in einem Seminarraum. Wie viel Geld Sie dadurch einsparen, können Sie einfach berechnen, indem Sie die Trainingszeit mit dem Gehalt der Mitarbeiter verrechnen.

VERBESSERUNG DER LERNERFOLGE

Seminarkurse sind eine „One Size Fits All“-Lösung. Laut dem „Learning Solutions Magazine“ versprechen Präsenzkurse in Verbindung mit E-Learning die höchste Erfolgsrate. Dadurch drehen sich die Sitzungen nämlich stärker um die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer. Sie können die E-Learning-Einheiten nutzen, um die nötige Vorarbeit für die Präsenzschulungen zu leisten und die richtigen Diskussionen anzuregen.

VERBESSERUNG DES ONBOARDING-PROZESSES

Wie die Allied Workforce Mobility Survey „Onboarding and Retention“ von 2012 zeigte, verloren Unternehmen rund ein Viertel aller neuen Mitarbeiter innerhalb eines Jahres. Hauptgründe waren ein enttäuschender Onboarding-Prozess und mangelnde Trainingsangebote. Außerdem zeigt die Studie, dass Kosten für neue Mitarbeiter enorm steigen, wenn sie nicht angemessen geschult werden. Eine Stelle neu zu besetzen kostet durchschnittlich 10.731 USD. Darin werden nicht die möglichen Umzugskosten mit einbezogen, die allein schon mehr als 20.000 USD erreichen können.

Mit E-Learning lässt sich der Onboarding-Prozess optimieren, da sich neue Mitarbeiter schnell in die Software und Kompetenzen, die für ihre Stellen relevant sind, einarbeiten können. Laut des Onboarding Benchmark Reports der Aberdeen Group verbessert ein effizientes Onboarding die Bindungsquote um 52 Prozent und die Zeit bis zur Produktivität um 60 Prozent. Für die neu eingestellten Mitarbeiter bedeutet ein erfolgreiches Onboarding langfristig Zufriedenheit im Job und mehr Engagement für das Unternehmen.

Mehr über erfolgreiches Onboarding erfahren Sie in unserem Ratgeber [Leverage Learning to Onboard Top Talent >>](#).



EFFEKTIVES ONBOARDING

Bindungsquote
verbessert sich
um 52 %

und die Zeit bis zur

Produktivität um 60 %

**Aberdeen Group Onboarding Benchmark Report*

STÄRKUNG DER MITARBEITERBINDUNG

Laut dem Harvard Business Review sehen sich Mitarbeiter, denen man keine Schulungsangebote zur Verfügung stellt, häufiger nach einer anderen Stelle um. E-Learning bietet Mitarbeitern langfristig Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Auf diese Weise fühlen sie sich mehr mit ihrer Stelle und dem Unternehmen verbunden. Allzeit verfügbare Lerninhalte und neue Lektionen schaffen ein herausforderndes Arbeitsumfeld und fördern die Entwicklung einer Lernkultur. Die Society for Human Resource Management (SHRM) schätzt die Kosten, um einen ausgeschiedenen Mitarbeiter zu ersetzen, auf 50 bis 250 Prozent eines Jahresgehalts plus Sozialleistungen.

WENIGER ONLINE-RECHERCHE

Mitarbeiter verbringen Stunden damit, online in der Flut von Informationen nach Antworten auf simple Fragen zu suchen. Effektive Online-Schulungen bieten ein breites Spektrum verschiedener Themengebiete und Software-Applikationen. Antworten und Informationen bewegen sich auf einem konstanten Qualitätslevel und stammen aus einer einzigen Quelle.



ERHÖHTE PRODUKTIVITÄT

E-Learning steigert mithilfe langfristiger Fortbildungsmöglichkeiten die Produktivität. Diese lässt sich anhand der Anzahl hergestellter oder verkaufter Produkte, bearbeiteter Formulare oder absolvierter Aufgaben messen. Laut eines IBM-Berichten zufolge besitzen Unternehmen, die E-Learning-Tools und -Strategien einsetzen, das Potenzial, die Produktivität um 50 Prozent zu steigern. Auf jeden Dollar, den ein Unternehmen in Weiterbildungsangebote steckt, kommt ein Zuwachs an Produktivität im Wert von 30 USD.

DEN ROI FÜR LERNPROGRAMME BERECHNEN

Berechnen Sie den ROI Ihres Schulungsangebotes um die daraus entstehende Produktivität, indem Sie Ihre Daten in die Gleichung einfügen.

$$\left[\left(\frac{\text{Durchschnittsgehalt pro Mitarbeiter}}{\text{Arbeitsstunden pro Jahr}} \right) \times \text{Gesparte Stunden pro Jahr im ganzen Unternehmen} \right] - \text{Kosten des E-Learning-Angebots}$$

Kosten des E-Learning-Angebots

EFFIZIENTES ONBOARDING

Viele Unternehmen sehen sich der Herausforderung gegenüber, Motivation und Engagement bei ihren Angestellten zu wecken. Die Harvard Business Review zeigt, dass Mitarbeiter motivierter sind und lieber zur Arbeit gehen, wenn ihnen Schulungen angeboten werden, die mit ihrer Stelle und persönlicher Weiterentwicklung verbunden sind.

Mitarbeiter stecken keine Energie oder Leidenschaft in ihre Arbeit, wenn sie unmotiviert sind. Offen unmotivierte Mitarbeiter arbeiten unkonzentriert und sind nicht glücklich. Gallup berichtet, dass 30 Prozent der Arbeitnehmer motiviert, 52 Prozent unmotiviert und 18 Prozent offen unmotiviert sind.

Ein unmotivierter Mitarbeiter kostet ein Unternehmen ungefähr 3.400 USD für jedes Gehalt in Höhe von 10.000 USD (Gallup).

Unternehmen mit hochmotivierten Mitarbeitern hingegen können die Fluktuation um 87 Prozent senken (Human Capital Institute).

Im Gegensatz zu ihrer Konkurrenz sind Unternehmen mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit um 12 Prozent profitabler und um 18 Prozent produktiver (Human Capital Institute).

DIE KOSTEN VON MITARBEITER-ENGAGEMENT



Ein unmotivierter Mitarbeiter kostet ein Unternehmen ungefähr 3.400 USD FÜR JEDES GEHALT IN HÖHE VON 10.000 USD



Unternehmen mit hochmotivierten Mitarbeitern können die FLUKTUATION UM 87 % SENKEN

**Gallup*

Sehr häufig wissen Unternehmen nicht, wie sie die Motivation ihrer Mitarbeiter messen können.

Gallup schlägt einen Fragebogen vor, auf dem die Mitarbeiter mit Ja oder Nein auf die folgenden Fragen antworten sollen:

JA

NEIN

☐☐

Ich weiß, was am Arbeitsplatz von mir erwartet wird.

☐☐

Am Arbeitsplatz scheint meine Meinung Gewicht zu haben.

☐☐

Ich verfüge über die nötigen Materialien und Ausstattung, um meine Arbeit zu verrichten.

☐☐

Die Mission/das Ziel meines Unternehmens gibt mir das Gefühl, ein wichtiger Bestandteil der Firma zu sein.

☐☐

In meiner Position habe ich die Möglichkeit, das zu tun, was ich am besten kann.

☐☐

Meine Kollegen sind motiviert, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten.

☐☐

Ich habe in den letzten sieben Tagen Anerkennung oder Lob erhalten.

☐☐

Ich habe einen guten Freund am Arbeitsplatz.

☐☐

Mein Vorgesetzter oder jemand anderes scheint sich für mich als Person zu interessieren.

☐☐

In den letzten sechs Monaten hat jemand im Unternehmen mit mir über meine Fortschritte gesprochen.

☐☐

Es gibt jemanden im Unternehmen, der mich zur persönlichen Weiterentwicklung ermutigt.

☐☐

Im letzten Jahr hatte ich die Möglichkeit, mich innerhalb meiner Stelle weiterzubilden und weiterzuentwickeln.

EIN KOMPETENTER VORGESETZTER HAT EINFLUSS AUF DIE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT.

Gute Vorgesetzte unterstützen Mitarbeiter, erkennen deren Beitrag zum Unternehmen und legen Wert auf ihre Meinung. Es braucht allerdings bestimmte Kompetenzen, um ein guter Vorgesetzter zu sein. Die Einstellung oder Beförderung von kompetenten Führungskräften erhöht die Wahrscheinlichkeit, Mitarbeiter motivieren zu können. Dazu brauchen Führungskräfte auch eine Reihe ganz bestimmter Kompetenzen.

Die folgenden LinkedIn Learning Materialien helfen Vorgesetzten dabei, erfolgreicher zu werden.

NR.1

Weiterentwickeln

Befähigen Sie Manager dazu, ihre Mitarbeiter zu schulen und zu fördern, Geschäftsbeziehungen aufzubauen und konstruktives Feedback zu geben.

[Vom Manager zum Leader](#)

NR.2

Delegieren

Eine der wichtigsten Kompetenzen eines erfolgreichen Vorgesetzten ist die Fähigkeit, Verantwortlichkeiten effizient zu delegieren. Indem Vorgesetzte Aufgaben an ihre Mitarbeiter delegieren, fördern sie deren Selbstvertrauen sowie Fach- und Führungskompetenzen.

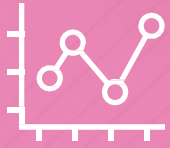
[Führungskompetenz – Delegieren](#)

NR.3

Kommunizieren

Führungspersönlichkeiten sollten in der Lage sein, effektiv zu kommunizieren. Erfahren Sie hier, wie man gutes und schlechtes Feedback gibt.

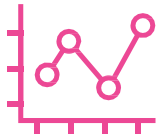
[Mitarbeitern Feedback geben](#)



Erfolg messen

Sie haben den Trainingsbedarf ermittelt, Ziele gesetzt, Erfolgskriterien festgelegt, anfallende Kosten analysiert und die Vorteile für Ihr Unternehmen betrachtet. Nun sind Sie bereit, den Erfolg Ihres E-Learning-Angebots konkret zu messen.





SCHRITT 6

Trainingserfolge messen

UMFRAGEN DURCHFÜHREN

Verteilen Sie vor und nach den Lerneinheiten Fragebögen an verschiedene Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen – darunter sollten sich Mitarbeiter, Manager und Führungskräfte befinden. Die Auswahl der Befragten sollte einen Querschnitt durch Ihr Unternehmen abbilden.

Führen Sie die erste Umfrage einen Monat vor Schulungsbeginn durch. Zwei Monate nach der Schulung können Sie die nächste Umfrage nachschieben.



FEEDBACK VOR DER WEITERBILDUNG SOLLTE FOLGENDE ASPEKTE BERÜCKSICHTIGEN:

- Die Wirksamkeit aktueller Schulungsangebote
- Aktuelle Möglichkeiten zur Weiterbildung und Weiterentwicklung
- Welcher Schwerpunkt auf Weiterbildung und Weiterentwicklung gelegt wird
- Welche Ressourcen für die berufliche Entwicklung und Kompetenzerweiterung genutzt werden

FEEDBACK NACH DER WEITERBILDUNG:

- Die Wirksamkeit von E-Learning und neuen Schulungsprogrammen
- Aktuelle Möglichkeiten zur Weiterentwicklung
- Welcher Schwerpunkt auf Weiterbildung und Weiterentwicklung gelegt wird
- Kompetenzsteigerung, die auf E-Learning zurückzuführen ist
- Welche Ressourcen für die berufliche Entwicklung und Kompetenzerweiterung genutzt wurden

FOKUSGRUPPEN TESTEN

Sie können die Auswirkungen genau analysieren, indem Sie die Effekte Ihres E-Learning-Programms genauer betrachten. Stellen Sie dafür am besten eine Kontrollgruppe aus einigen ausgewählten Mitarbeitern zusammen, deren Fähigkeiten Sie vor und nach dem E-Learning-Programm testen.

NUTZEN SIE BEWERTUNGEN

Bewertungen helfen Nutzern und Unternehmen, die Verbesserungen zu erfassen. Unternehmen, die auf E-Learning-Angebote mit Bewertungsmöglichkeiten setzen, können den Wert ihrer Maßnahmen genau verifizieren.





Erfolgreich sein

Mit den beschriebenen Maßnahmen sind Sie in der Lage, den ROI Ihrer E-Learning-Programme nachzuweisen. Indem Sie den Trainingsbedarf ermitteln und Ziele definieren, können Sie den gewünschten Erfolg genau beziffern. Wenn Sie die Kosten und den Nutzen von E-Learning nachvollziehen können und verstehen, wie man Lernfortschritte misst, steht Ihrem Erfolg nichts mehr im Wege.

Über LinkedIn Learning

LinkedIn Learning ist die führende E-Learning-Plattform, die Mitarbeiter gezielt zur Fortbildung motiviert und dabei hilft, kritische Kompetenzlücken zu schließen. Unsere Lernbibliothek umfasst über 15.000 Kurse, die von Branchenexperten vermittelt werden. Darunter befinden sich auch mehr als 2.500 Kurse auf Deutsch, sowie Kurse in weiteren Sprachen. Die Lerninhalte sind immer aktuell und decken die am meisten nachgefragten Bereiche Business, Technik und Kreativität ab. Und jede Woche kommen über 60 neue Kurse hinzu. Außerdem wird das Lernen durch LinkedIn Insights und das Nutzen der sozialen Plattform persönlicher sowie interaktiver – so entwickeln Mitarbeiter wirklich relevante und anwendbare Kompetenzen.

Autorin



Savanah Barry Associate
Marketing Manager



learning.linkedin.com

Linked  **Learning**