



REPORT

eLearning in öffentlichen Organisationen: Verbindlichkeit erzeugt Freiwilligkeit

Warum eLearning in der öffentlichen Verwaltung so oft scheitert und was
erfolgreiche Organisationen anders machen

Ausgabe September 2026

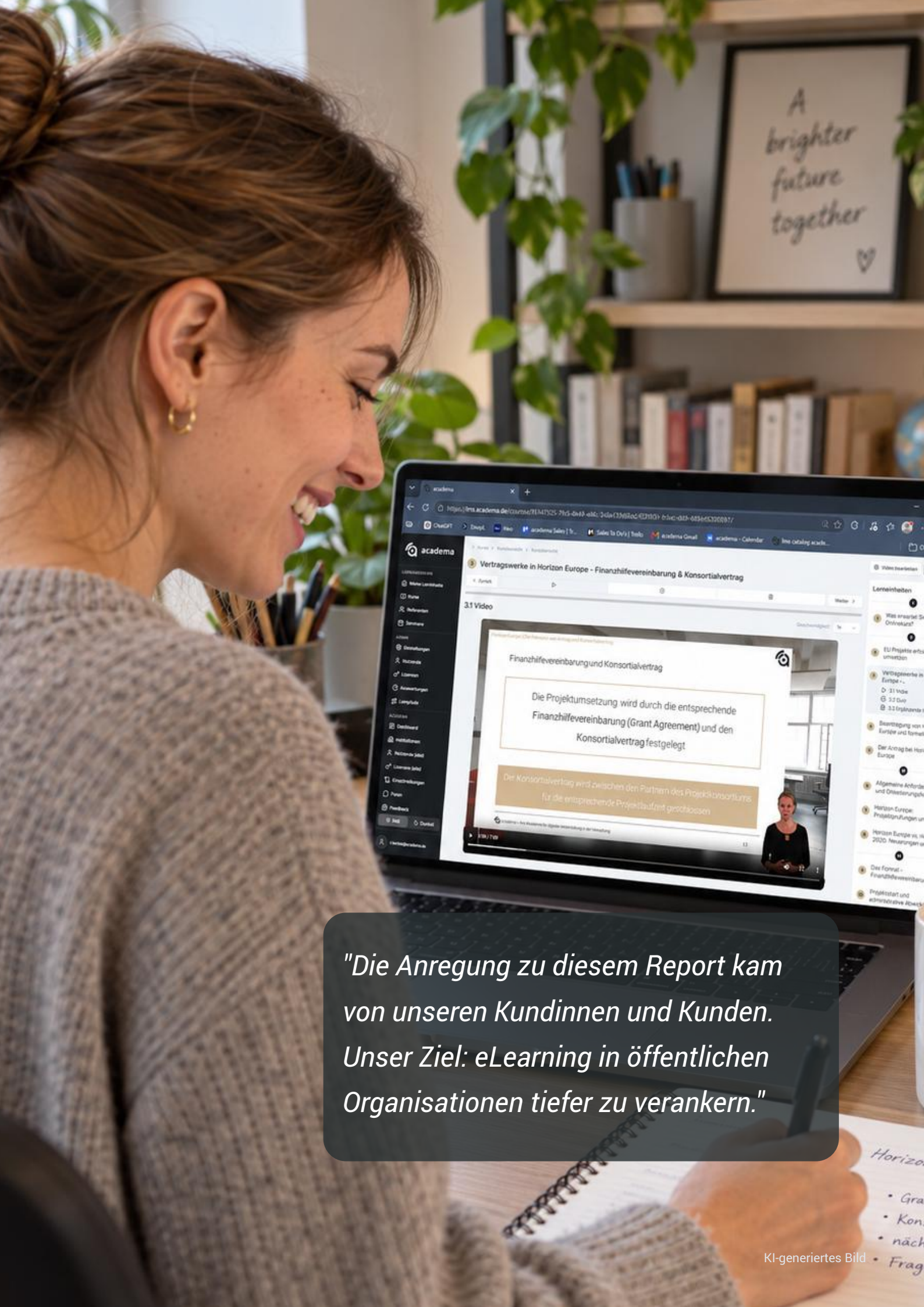
Datenbasis: 300+ Organisationen

Autor: academa GmbH

DOI: 10.5281/zenodo.22813061

Dieser Report betrachtet öffentliche Organisationen – darunter Verwaltungen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen – und untersucht, unter welchen Bedingungen digitale Weiterbildung dort erfolgreich eingeführt und genutzt wird.

A large, light beige curved shape that starts from the bottom right and curves upwards and to the left, partially obscuring the bottom right corner of the page.



"Die Anregung zu diesem Report kam von unseren Kundinnen und Kunden. Unser Ziel: eLearning in öffentlichen Organisationen tiefer zu verankern."



Fünf Befunde

Über den Erfolg einer eLearning-Plattform entscheiden nicht allein Inhalte oder Technik, sondern vor allem die organisatorischen Weichenstellungen in der Einführungsphase.

Verbindlichkeit erzeugt Freiwilligkeit

Organisationen, die mit einem verbindlichen Kurs beginnen, erreichen hohe Abschlussquoten. Erst danach entsteht die freiwillige Nutzung von Lerninhalten, die sie zuvor vergeblich erhofft hatten.

- **Im öffentlichen Dienst wird nicht weniger weitergebildet als in der Privatwirtschaft.** Es wird aber deutlich weniger gesteuert: 4,9 Weiterbildungstage pro Beschäftigtem stehen 4,6 in Unternehmen gegenüber. Strukturiert erfasst werden die Weiterbildungsbedarfe trotzdem nur in 24 statt 52 Prozent der Fälle.
- **Der größte Verlust an Nutzenden entsteht früher als vermutet.** Bei rund zwei Drittel der vergebenen Lizenzen erfolgt nie ein erster Login. Das Problem liegt vor der Nutzung der Inhalte, nicht in den Inhalten selbst.
- **Zuweisung schlägt Freischaltung.** Zugewiesene und verpflichtende Kurse erreichen rund 80 Prozent Abschlussquote. Frei verfügbare Kurse kommen nur auf rund 25 Prozent.
- **Kommunikation ersetzt keine Zuweisung.** 61 Prozent der Befragten berichten, dass verpflichtende oder zugewiesene Kurse die Nutzung spürbar erhöht haben. Information allein reicht dafür nicht aus.
- **Lernzeit ist der unterschätzte Hebel.** Ist diese nicht ausdrücklich geregelt, verlagert sich das Lernen aus der Dienstzeit heraus oder findet gar nicht statt. 61 Prozent der Befragten nennen fehlende Zeit im Arbeitsalltag als Hindernis für digitales Lernen.

Was in diesem Report steht

Kapitel	Inhalt
1	Digitale Weiterbildung ist angekommen, die Nutzung aber nicht
2	Weiterbildung im öffentlichen Dienst: eigene Spielregeln
3	Was Daten und Befragung aus über 300 Organisationen zeigen
4	Aus der Praxis: drei Organisationen berichten
5	Leitfaden: eLearning wirksam verankern



eLearning ist angekommen, die Nutzung nicht

Der Zugang zu Lerninhalten ist im öffentlichen Dienst keine Herausforderung mehr. Die Herausforderung ist, ob die Angebote tatsächlich genutzt und in den Arbeitsalltag integriert werden.

Weiterbildung ist im öffentlichen Dienst durchaus etabliert. Eine Erhebung des Stifterverbands unter rund 500 Unternehmen und Behörden zeigt, dass Beschäftigte in Verwaltungen im Durchschnitt auf 4,9 Weiterbildungstage pro Jahr kommen. In der Privatwirtschaft sind es 4,6 Tage. Größer ist der Unterschied bei der strukturierten Erfassung von Weiterbildungsbedarfen: Während 52 Prozent der Unternehmen diese systematisch erfassen, sind es in den Verwaltungen nur 24 Prozent.

Weiterbildungstage pro Beschäftigtem pro Jahr



Strukturierte Erfassung der Weiterbildungsbedarfe

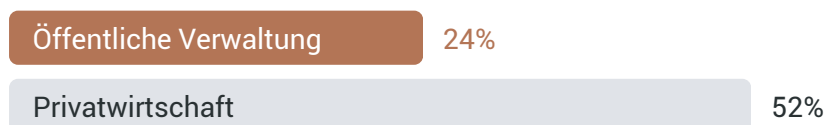


Abbildung 1: Verwaltungen bilden mehr Tage weiter als die Privatwirtschaft – und steuern es weniger.

Quelle: Stifterverband und McKinsey, Befragung von rund 500 Unternehmen und Behörden, Dezember 2021, www.stifterverband.org/medien/die-lernende-verwaltung.

Auch das Angebot an digitalen Lernmöglichkeiten hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erweitert. Mehrere Bundesländer stellen ihren Beschäftigten inzwischen kostenfreie Lernplattformen oder digitale Weiterbildungsangebote zur Verfügung. Mit dem eGov-Campus¹ gibt es zudem eine föderale Bildungsplattform, die frei zugängliche Lernangebote rund um Digitalisierung und Verwaltung bündelt. Öffentlichen Organisationen steht damit heute eine große Auswahl an digitalen Lernangeboten zur Verfügung.

Dass ein breites Angebot allein noch keine regelmäßige Nutzung garantiert, zeigt auch die 2026 veröffentlichte eGov-Zert-Studie des Stein-Hardenberg Instituts². Demnach werden digitale Selbstlernangebote in Behörden bislang nur selten strukturiert weitergenutzt.

¹ Vgl. eGov-Campus – die föderale Bildungsplattform des IT-Planungsrats, betrieben von der Föderalen IT-Kooperation (FITKO), egov-campus.org

² Vgl. Stein-Hardenberg Institut (2026): eGov-Zert – Studie im Auftrag des IT-Planungsrats zum Aufbau von Digitalkompetenzen im öffentlichen Dienst, Juli 2026



Als zentrale Hürden nennt die Studie des Stein-Hardenberg Instituts dabei zwei Faktoren:

1. Ein **fehlendes gemeinsames Verständnis** darüber, welche Kompetenzen benötigt werden
2. Eine noch **unzureichende strategische Verankerung** des Kompetenzaufbaus

Genau hier setzt dieser Report an. Es geht nicht darum, ob digitale Weiterbildung sinnvoll ist oder welche Inhalte gebraucht werden. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Frage: **Was passiert zwischen dem Moment, in dem eine Organisation Zugang schafft, und dem Moment, in dem Beschäftigte tatsächlich lernen?**

Auszug aus Interviews

*„Aus meiner Sicht haben Mitarbeitende nicht zu wenig Zeit zum Lernen, jedoch ist **manchmal nicht klar, zu welchen Themen man sich weiterbilden sollte** bzw. fehlt auch manchmal der Druck, Themen neu anzugehen...“*

*„Das Angebot ist da. **Die größere Herausforderung ist, Orientierung zu geben: Was ist für mich relevant und wann bekommt Weiterbildung im Arbeitsalltag tatsächlich Priorität?**“*



Weiterbildung im öffentlichen Dienst: eigene Spielregeln

Freiwillige Angebote werden in öffentlichen Organisationen häufig schwächer nachgefragt. Dahinter stehen strukturelle Hürden und diese sind bekannt.

2.1 Eine fragmentierte Landschaft

Die Weiterbildungslandschaft in öffentlichen Organisationen ist in der Regel dezentral organisiert. Auf kommunaler Ebene spielen unter anderem Studieninstitute und Verwaltungsakademien eine wichtige Rolle. Daneben bestehen Fortbildungsangebote der Länder und des Bundes sowie Angebote von Hochschulen, Fachverbänden und externen Weiterbildungsanbietern.

Eine besondere Kategorie bilden verpflichtende Unterweisungen und Schulungen, etwa zu Arbeitsschutz, Datenschutz oder Informationssicherheit: Hier weist die Organisation zu, statt auf freiwillige Teilnahme zu setzen. Diese Zuweisungslogik existiert in den meisten Organisationen also längst – sie wird nur fast nie auf digitale Lernangebote übertragen, obwohl gerade sie dort die Abschlussquote von rund 25 auf rund 80 Prozent heben könnte.

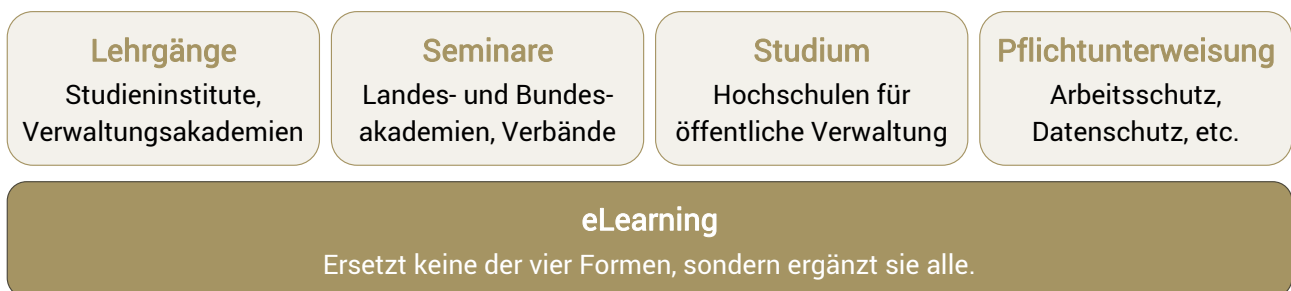


Abbildung 2: eLearning ergänzt eine fragmentierte Weiterbildungslandschaft.

2.2 Der Rahmen: Fortbildungsrecht und Mitbestimmung

Weiterbildung ist in öffentlichen Organisationen und vor allem im öffentlichen Dienst rechtlich keine freiwillige Angelegenheit. Das Beamtenrecht verpflichtet Beamtinnen und Beamte, ihre Kenntnisse zu erhalten und fortzuentwickeln. Für Tarifbeschäftigte regeln die Tarifverträge die Qualifizierung als Bestandteil der Personalentwicklung. Die tariflichen Rahmenbedingungen unterstützen dies ausdrücklich: Vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen gelten als Arbeitszeit, die Kosten arbeitgeberseitig veranlasster Maßnahmen trägt grundsätzlich der Arbeitgeber³. Die Rahmenbedingungen existieren also für einen großen Teil der Beschäftigten bereits – sie werden auf digitale Formate bislang nur selten angewendet. Wie sich das gezielt nutzen lässt, zeigt Kapitel 5 des Reports.

³ Vgl. § 5 Abs. 5–6 TV-L sowie § 5 TVöD. Danach gelten Zeiten vereinbarter Qualifizierungsmaßnahmen als Arbeitszeit; die Kosten arbeitgeberseitig veranlasster Qualifizierungsmaßnahmen einschließlich Reisekosten werden grundsätzlich vom Arbeitgeber getragen, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden.



Der zweite Anknüpfungspunkt ist die Mitbestimmung. Diese kann bei digitalen Lernplattformen gleich auf mehreren Ebenen relevant werden. So unterliegt auf Bundesebene bereits die Auswahl der Teilnehmenden an Fortbildungsveranstaltungen grundsätzlich der Mitbestimmung des Personalrats.⁴ Hinzu kommt ein Aspekt, der bei der Einführung von Lernplattformen leicht übersehen wird: Auch die Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen kann mitbestimmungspflichtig sein, wenn diese zur Überwachung des Verhaltens oder der Leistung von Beschäftigten geeignet sind⁵. Dabei kommt es nach der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts nicht allein darauf an, ob eine solche Überwachung tatsächlich beabsichtigt ist. Entscheidend ist vielmehr die objektive Eignung der technischen Einrichtung.⁶ Speichert eine Lernplattform beispielsweise personenbezogene Angaben zu Lernfortschritten, Testergebnissen oder Kursabschlüssen und ermöglicht deren spätere Auswertung, kann dies daher eine Beteiligung des Personalrats erforderlich machen.

Gerade das Zusammenspiel von beamten- und tarifrechtlichen Regelungen zur Fortbildung und den besonderen personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmungsrechten schafft im öffentlichen Dienst einen klaren Rahmen für die Einführung digitaler Weiterbildung. Die Voraussetzungen für eine verbindliche organisatorische Verankerung sind damit vielfach bereits vorhanden. Diese müssen nur konsequent auf eLearning übertragen werden. Eine Rahmendienstvereinbarung kann dabei zentrale Fragen zu Lernzeiten, Fristen, Datenverwendung und zum Umgang mit Nichtteilnahme vorab regeln und so den Abstimmungsaufwand bei der Einführung weiterer Lernangebote erheblich reduzieren (mehr dazu in Kapitel 5.1).

2.3 Compliance als aktueller Treiber

Zu den etablierten Unterweisungspflichten sind in den vergangenen zwei Jahren neue Anforderungen getreten. Das NIS2-Umsetzungsgesetz ist seit dem 6. Dezember 2025⁷ in Kraft und verpflichtet die Leitungen betroffener Organisationen zu regelmäßiger, nicht delegierbarer Schulung. Die EU-KI-Verordnung⁸ verlangt seit Februar 2025 Maßnahmen zur KI-Kompetenz des Personals, die nationale Marktüberwachung ist seit August 2026 zuständig.

Rechtsstand beachten

Die im Juli 2026 in Kraft getretene Digital-Omnibus-Verordnung⁹ hat die Anforderung an KI-Kompetenz von „sicherstellen“ zu „fördern“ umformuliert. Von einer KI-Schulungspflicht im engeren Sinne sollte deshalb nicht mehr gesprochen werden.

⁴ Vgl. § 78 Abs. 1 Nr. 13 BPersVG

⁵ Vgl. § 80 Abs. 1 Nr. 21 BPersVG

⁶ Vgl. BVerwG, Beschl. v. 4.5.2023 – 5 P 16.21, insb. Rn. 19 ff.; siehe bereits BVerwG, Beschl. v. 14.6.2011 – 6 P 10.10.

⁷ Vgl. NIS2-Umsetzungsgesetz (NIS2UmsuCG) § 38 Abs. 3 BSIG, in Kraft seit 6.12.2025.

⁸ Vgl. Art. 4 KI-Verordnung (EU) 2024/1689, KI-Kompetenzpflicht seit 2.2.2025.

⁹ Digital-Omnibus-Verordnung (EU) 2026/1744, in Kraft seit 27.7.2026.



2.4 Warum eLearning strukturell passt und wo es an Grenzen stößt

Dafür spricht: Es geht selten um Kosteneinsparung, sondern darum, dass Fortbildung in Präsenz in vielen Fällen schlicht nicht stattfinden kann. In kleinen Ämtern fehlt die Vertretung; wer die Bürgersprechstunde allein besetzt, kann nicht zu einem Seminar reisen. Im Flächenland übersteigt die Anfahrtszeit häufig die Dauer der Veranstaltung selbst. Für Spezialthemen findet sich in einer Gemeinde mit vierzig Beschäftigten selten eine ausreichend große Gruppe. Und bei Rechtsänderungen muss Wissen schneller vermittelt werden, als es ein Seminarkalender ermöglicht.

Dagegen spricht: Zunächst entfällt der persönliche Austausch, der in vielen Präsenzseminaren einen wesentlichen Teil des Nutzens ausmacht. Ohne Begleitung fällt der Transfer in die Praxis schwerer und Wissen, das nicht aktiv eingefordert wird, wird seltener angewendet. Die Fähigkeit zum selbstständigen Lernen ist außerdem unterschiedlich ausgeprägt, wobei entsprechende Schwierigkeiten selten offen angesprochen werden. Hinzu kommt ein Punkt, der häufig übersehen wird: Ein erheblicher Teil der Beschäftigten arbeitet nicht am Bildschirm, etwa im Bauhof, in der Kita oder in der Reinigung.

Daraus folgt weniger eine Entscheidung zwischen zwei Formaten als eine Aufgabenteilung.

eLearning ersetzt keine Präsenzfortbildung, die stattfindet – es ersetzt die, die sonst ausbleiben würde

Ein Präsenzseminar steht im Kalender, die Vertretung ist geregelt, die Abwesenheit legitimiert. Ein Onlinekurs hat nichts davon – die geringe Nutzung ist deshalb meist kein Motivationsproblem, sondern eine Frage der Rahmenbedingungen: ob Lernzeit vorgesehen ist, die Teilnahme Priorität hat und Führungskräfte sie aktiv unterstützen. Fehlt das, wird digitale Weiterbildung schnell auf später verschoben.

Auszug aus Interviews

*„Bei uns sind wir nur zu zweit am Empfang. Fahre ich einen Tag zum Seminar, muss jemand die Bürgersprechstunde **allein stemmen**. Einen **Onlinekurs erledige ich dagegen zwischendurch**.“*

*„Ich nehme eigentlich gerne an Präsenzs Schulungen teil. Aber zeitlich und mit der Anreise ist das teilweise schon ziemlich aufwendig. Da ist **eLearning für mich eine gute Alternative**.“*



Was Daten und Befragung aus über 300 Organisationen zeigen

Warum manche Organisationen höhere Abschlussquoten erreichen als andere: Es liegt an der Art der Zuweisung, nicht an Größe, Typ oder mangelndem Interesse.

3.1 Der “Nutzungstrichter”

Um die tatsächliche Nutzung digitaler Weiterbildung zu verstehen, hat academia die anonymisierten Nutzungsdaten aus über 300 öffentlichen Organisationen ausgewertet. Von der Gemeinde mit weniger als 50 bis zur Universität mit 4.000 Beschäftigten, erhoben im Zeitraum 2025-2026. Bezugsgröße ist die Zahl der vertraglich abgedeckten Personen, also aller Beschäftigten, für die ein Zugang eingekauft wurde. Alle Auswertungen sind aggregiert.

Der Nutzungstrichter: Vom lizenzierten Zugang zum abgeschlossenen Kurs

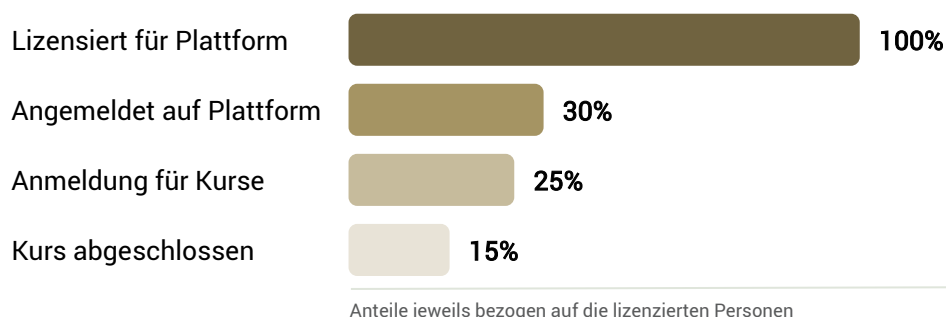


Abbildung 3: Der größte Verlust entsteht vor der ersten Anmeldung, nicht im Kurs selbst.

Der Nutzungstrichter zeigt, wie groß die Lücke zwischen eingekauften Lizenzen und tatsächlicher und erfolgreicher Nutzung ist. Der Nutzungstrichter kann in zwei Bereiche unterteilt werden, die sich deutlich unterscheiden. **Unterhalb der Anmeldung funktioniert eLearning:** Von den Personen, die sich auf der Plattform anmelden, wählt die Mehrheit auch einen Kurs. Wer den Weg auf die Plattform findet und regelmäßig erinnert wird, lernt in der Regel auch – auch wenn sich die Abschlussquote in vielen Organisationen noch steigern lässt. Erinnerungen sind dabei der wirksamste Hebel. Zwischen den Organisationen liegt hier zugleich die größte Spannbreite: Manche schließen nur einen kleinen Teil der begonnenen Kurse ab, andere erreichen eine Abschlussquote von fast 100 Prozent.

Oberhalb der Registrierung geht dagegen der größte Teil verloren. Rund zwei Drittel der Personen, für die ein Zugang eingekauft wurde, legen nie ein Konto an. Dieser Verlust entsteht, bevor überhaupt ein Kurstitel sichtbar wird.

Entscheidend ist damit nicht die Qualität der Inhalte: Wer einen Kurs beginnt, bringt ihn in der Regel auch zu Ende, sofern er regelmäßig erinnert wird. Auch der Schwierigkeitsgrad spielt kaum eine Rolle. Der eigentliche Engpass liegt vor der ersten Anmeldung, nämlich bei Information, Anlass und Verbindlichkeit. Diese drei Faktoren liegen außerhalb dessen, was eine Lernplattform technisch leisten kann: Sie sind eine organisatorische Aufgabe der jeweiligen Einrichtung.

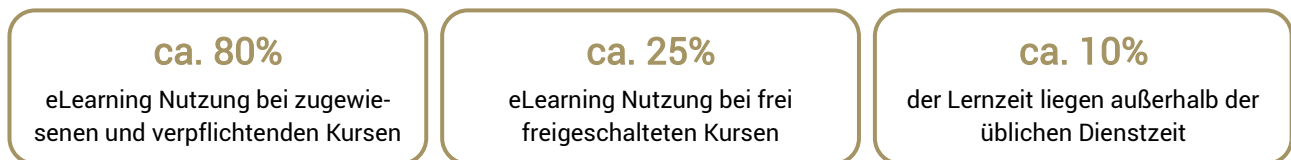


Anmeldung ist nicht Bearbeitung

Von den Personen, die sich für einen Kurs anmelden, schließt gut ein Drittel nicht ab. Dahinter stehen zwei verschiedene Gruppen: Personen, die sich anmelden und nie beginnen, und Personen, die beginnen und abbrechen. Die erste Gruppe braucht Verbindlichkeit, die zweite geregelte Lernzeit. Dies sind zwei unterschiedliche Antworten auf eine scheinbar gleiche Zahl.

3.2 Was den Unterschied macht

Vergleicht man die Organisationen mit der höchsten und der niedrigsten Nutzung, tritt ein Muster hervor, das weder mit der Größe noch mit dem Organisationstyp zusammenhängt. Entscheidend ist, ob eLearning bzw. Kurse zugewiesen oder lediglich freigeschaltet werden.



Die Differenz von rund 55 Prozentpunkten liegt nicht an den Kursen selbst. Es sind dieselben Inhalte. Der Unterschied ist, wie sie bei den Beschäftigten ankommen. Ein zugewiesener Kurs hat einen Absender, einen klaren Grund und meistens eine Frist. Ein freigeschalteter Kurs hat nichts davon und geht im Alltag leicht unter.

Ein zweiter Befund betrifft den zeitlichen Verlauf. Nach Abschluss eines verpflichtenden Kurses melden sich ca. 30 Prozent der Beteiligten innerhalb der folgenden sechs Monate freiwillig für einen weiteren Kurs an und erweitern damit ihre Kompetenzen. In Organisationen ohne verpflichtenden Kurs liegt dieser Wert bei ca. 10 Prozent. Der Pflichtkurs ist damit kein Ersatz für freiwilliges Lernen, sondern dessen Voraussetzung. Dieser Kurs macht die Plattform bekannt und senkt die Hürde für den zweiten Besuch und weiteres Lernen.

Ein dritter Befund betrifft den Zeitpunkt. 10 Prozent der Lernzeit entfallen auf Freizeit und an Wochenenden. Wo Lernzeit nicht ausdrücklich als Arbeitszeit geregelt ist, verlagert sie sich in die Freizeit und findet dort für einen erheblichen Teil der Beschäftigten schlicht nicht statt.

Welche Kurse eignen sich als Pflichtunterweisung?

Nicht jeder Inhalt trägt eine Verpflichtung. In Organisationen mit hohen Abschlussquoten weisen die verpflichtenden Kurse durchgängig dieselben vier Merkmale auf:

1. **Äußerer Anlass:** Dieser muss nicht intern begründet werden (z. B. Informationssicherheit, Datenschutz, Arbeitsschutz, Korruptionsprävention, zunehmend der Umgang mit KI)
2. **Klar abgrenzbare Relevanz:** Der Inhalt ist für alle oder eine eindeutig definierte Gruppe erkennbar wichtig



3. **Überschaubarer Umfang:** In der Regel liegt der Umfang unter einem Tag Arbeitsaufwand
4. **Ohnehin bestehender Dokumentationsbedarf:** Der Nachweis entsteht nicht zusätzlich, sondern erfüllt eine bereits vorhandene Pflicht

Weniger geeignet sind Inhalte, deren Wert von der Bereitschaft der Teilnehmenden abhängt. Führungs- und Softskillthemen lassen sich nicht anordnen, und Fachthemen für kleine Zielgruppen verlieren an Akzeptanz, wenn sie allen auferlegt werden. Für diese Inhalte ist die gezielte Zuweisung ohne Verpflichtung das passende Instrument.

Ein häufiger Einstieg sind Onboarding-Kurse für neu eingestellte Beschäftigte. Sie erfüllen alle vier Merkmale, wiederholen sich planbar und binden die Plattform dauerhaft in einen bestehenden Prozess ein. Wie ein solcher Kurs eingeführt wird, beschreibt Abschnitt 5.4.

3.3 Die Befragung: Interesse ist vorhanden

Für diesen Report wurden 71 Personen aus Kundenorganisationen von academia befragt. Darunter Beschäftigte, die an eLearning Kursen teilnehmen sowie Verantwortliche aus Administration und Personalentwicklung. Die Ergebnisse widersprechen einer verbreiteten Erklärung für geringe Nutzung. **Digitale Weiterbildung scheitert nicht in erster Linie am Interesse der Beschäftigten.**

Sowohl ein spürbarer Weiterbildungsbedarf (56 Prozent) als auch ein hohes Interesse an digitalen Lernformaten (60 Prozent) werden von einer Mehrheit der Befragten bestätigt. Beide Aussagen werden damit von einem ähnlich hohen Anteil der Befragten getragen.

Eingeschätztes Interesse an digitaler Weiterbildung und tatsächliche Kurs-Abschlüsse

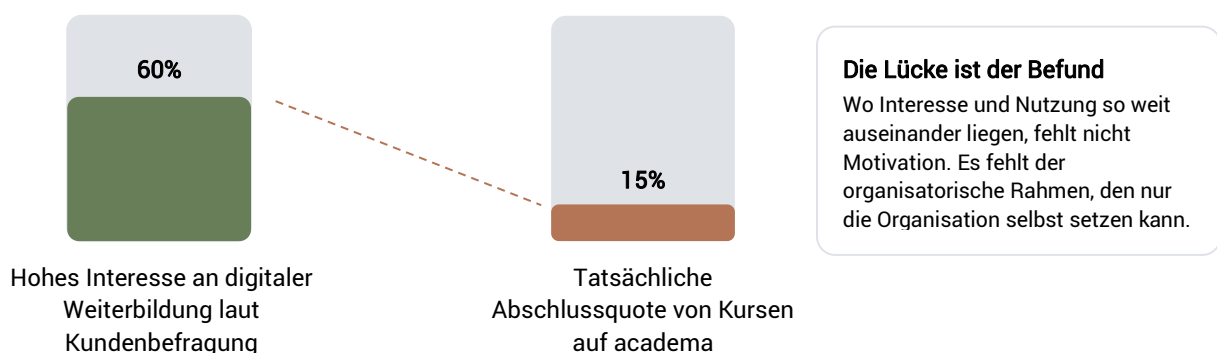


Abbildung 4: Das Interesse ist da, die Abschlüsse fehlen.

Ein zweiter Befund bestätigt die zentrale These dieses Reports aus der Perspektive der Befragten selbst. 61 Prozent der Befragten berichten, dass verpflichtende oder zugewiesene Kurse die Nutzung spürbar erhöht haben, weitere 71 Prozent der Befragten geben außerdem an, dass verbindliche Kurse mit Frist ihnen dabei helfen würden, eLearning in den Arbeitsalltag zu integrieren. Bemerkenswert ist der Abstand zur Praxis. Nur 27 Prozent der Organisationen weisen Kurse tatsächlich gezielt zu; mehr



als die Hälfte lässt Kurse weiterhin allen frei zugänglich. Der Hebel, den unsere Kundinnen und Kunden als wirksam beschrieben, nämlich die verpflichtende Zuweisung von Kursen zu Lernenden, wird also noch wenig genutzt.

Welche konkreten Hürden dem entgegenstehen, zeigt der folgende Überblick.

Die genannten Hürden

Nennungen	Hürde	Kommentar
61%	Fehlende Zeit im Arbeitsalltag	Häufigste Nennung; verweist auf unregelmäßige Lernzeit, nicht auf Arbeitsmenge allein
38%	Fehlende Verbindlichkeit	Wird von Verantwortlichen noch stärker wahrgenommen als von Teilnehmenden
25%	Fehlende Unterstützung durch Führungskräfte	Die mittlere Ebene als Engpass
24%	Unklare Relevanz der Inhalte	Argument für kuratierte Lernpfade statt Gesamtkatalog

Antworten von Teilnehmenden der Befragung

„Viele würden gern an digitalen Kurse teilnehmen (als in Präsenz), da sie somit die Hin- und Rückfahrt zum Studieninstitut umgehen können.“

„Ich würde schon öfter etwas machen, aber im Tagesgeschäft geht Weiterbildung einfach schnell unter. Der Zeitmangel für Weiterbildungen ist extrem.“

*„Ich habe häufig technische Probleme: Die **Internetanbindung** in unserer Außenstelle müsste viel **schneller und konstanter funktionieren**. Bisher bricht die Verbindung häufig ab und somit ist die Nutzung von digitalen Anwendungen extrem zeitaufwendig und zum Teil frustrierend.“*

Zur Methodik

Befragt wurden Beschäftigte und Verantwortliche in Kundenorganisationen von academia im Sommer 2026. Von den 71 Befragten ordnen sich 60 als Teilnehmende, 11 als Verantwortliche für Weiterbildung ein.



Aus der Praxis: drei Organisationen berichten

Was sich in Daten und Befragung als Muster zeigt, sieht im Arbeitsalltag einzelner Organisationen konkret so aus. Für diesen Report haben wir mit Verantwortlichen aus mehreren Organisationen gesprochen. Drei Fälle werden hier ausführlicher dargestellt, weil sie unterschiedliche Ausgangslagen und Lösungswege veranschaulichen.

	Kommune	Hochschulverwaltung	Forschungsinstitut
Einrichtung	Kommunalverwaltung, mittlere Größe	Universität, große Einrichtung	Große wissenschaftliche Einrichtung
Ausgangslage	Seit über einem Jahr bestehen Lizenzen; der vollständige Kurskatalog wurde per Rundmail aus dem Hauptamt freigeschaltet, danach folgte keine weitere Ansprache. Die Nutzung lag im einstelligen Prozentbereich, ohne dass jemand die Ursache benennen konnte.	Das Angebot wurde von der Personalabteilung eingeführt und über Intranet und E-Mails kommuniziert. Die Intranetseite lag jedoch tief in der Navigation und wurde kaum gefunden. Vor allem aber blieben die Führungskräfte unbeteiligt: Sie erhielten dieselbe Information wie alle anderen und hatten keinen Auftrag, sie weiterzugeben.	Vier Module mit insgesamt rund 60 Lerneinheiten, auf Englisch und asynchron, mit einem Workload von rund sechs Tagen – ein Umfang, der ohne zusätzlichen Anreiz mit einer hohen Abbruchquote hätte rechnen müssen. Zudem ließ sich das Programm hier nicht anordnen: Die Zielgruppe stand nicht im klassischen Weisungsverhältnis einer Führungskraft.
Maßnahme	Eine Vorgabe der Rechtsabteilung zu dokumentierten Schulungen wurde zum Anlass genommen: Der Kurs zur KI-Nutzung wurde als Pflichtkurs eingeführt und durch die Verwaltungsleitung angekündigt. Entscheidend war die Organisation dahinter: Eine dedizierte Abteilung übernahm die Administration der Kurse, versendete regelmäßig Erinnerungen und forderte die Abschlussnachweise aktiv ein.	Statt die Kommunikation zu verstärken, wurde die Vergabelogik geändert: Für einen Kurs zum Thema Drittmittel wurde eine begrenzte Zahl an Plätzen ausgeschrieben, auf die sich Führungskräfte für ihre Abteilung bewerben mussten. Aus einem Angebot an alle wurde damit eine Entscheidung, die auf Führungsebene getroffen wurde.	Statt auf Verpflichtung wurde auf einen positiven Anreiz gesetzt. Wer alle Module mit mindestens 70 Prozent korrekt beantworteten Aufgaben abschließt, erhält eine Bescheinigung sowie eine Einladung zu einem exklusiven Alumni-Workshop; unter den Absolventinnen und Absolventen werden zusätzlich Einzelcoachings verlost.
Ergebnis	Die Abschlussquote erreichte 98 Prozent, einer der höchsten Werte in unserer Auswertung. Beachtlich war zudem die Folgewirkung: Das Interesse an weiteren Kursen stieg nach Abschluss des Pflichtkurses deutlich, auch ohne erneute Aufforderung.	Ein Angebot, das zuvor über Monate praktisch nicht genutzt worden war, wurde binnen kurzer Zeit überzeichnet. Verändert hatte sich nicht das Interesse der Beschäftigten, sondern die Zugangslogik: die Begrenzung der Plätze und die Entscheidung auf Führungsebene.	Trotz hohem Workload erreichte das Programm eine Abschlussquote von 25% Prozent. Verändert hatte sich nicht der Anspruch des Programms, sondern das, was am Ende wartete: Bescheinigung, Alumni-Workshop und Coaching gaben der Teilnahme einen Grund, den der Inhalt allein nicht geliefert hätte.



Auszug aus Interviews

„Wir dachten, die Einführung wäre ein Selbstläufer. Die erste Auswertung nach wenigen Monaten hat uns vom Gegenteil überzeugt. Wir haben die Kommunikation dann neu aufgesetzt und vor allem die Führungskräfte einbezogen. Das hat viel Überzeugungsarbeit gekostet, war am Ende aber sehr erfolgreich. Über die Monate lief die Nutzung immer flüssiger, auch ohne ständige Kommunikation und Betreuung.“

Mitarbeiterin Personalabteilung, Hochschulverwaltung

Was alle drei Organisationen berichten

Bei aller Unterschiedlichkeit gibt es einen gemeinsamen Nenner, den alle drei Organisationen unaufgefordert nennen: Ein Selbstläufer war es in keinem Fall. Auch dort, wo am Ende Abschlussquoten zwischen 70 und 80 Prozent standen, war erhebliches internes Nachhalten nötig, wie zum Beispiel Zwischenstände prüfen, erinnern und Führungskräfte einbinden.

Hohe Nutzung entsteht nicht von selbst und kostet Betreuungsaufwand.

Hohe Nutzung entsteht nicht von selbst. Sie kostet Betreuungsaufwand. Wer eine Plattform einführt, sollte diesen Aufwand vorab einplanen und eine zuständige Person benennen – etwa aus der Personalentwicklung, der Verwaltungsleitung oder einer dedizierten Stelle für Weiterbildung – statt die Betreuung erst im laufenden Betrieb zu improvisieren oder ganz darauf zu verzichten



"Die Praxis zeigt: Nutzung entsteht nicht durch Zufall, sondern durch eine bewusste Entscheidung der Organisation."



Leitfaden: eLearning wirksam verankern

Beginnen Sie verbindlich, knapp und mit einem konkreten Anlass. Die freiwillige Nutzung entsteht danach, nicht davor.

Die nachfolgenden Empfehlungen sind nach Handlungsspielraum und Zielkreis gegliedert. Die Reihenfolge ist nicht beliebig: Erst wird der Rahmen geschaffen, dann kann er genutzt werden. Wer bei den Beschäftigten beginnt, verlagert eine organisatorische Aufgabe auf Einzelne.

5.1 Leitungsebene

Anlass wählen – Verbindlichkeit herstellen – Lernzeit als Arbeitszeit regeln – Personalrat einbinden

5.2 Administration und Personalentwicklung

Knapp und befristet zuweisen – Kommunikationskaskade prüfen – Nachhalten einplanen

5.3 Mitarbeitende

Lernzeit sichern und verteidigen – auf Grundlage des zuvor geschaffenen Rahmens

Abbildung 5: Drei Ebenen, drei Handlungsspielräume.



5.1 Für die Leitungsebene

Vier Entscheidungen liegen ausschließlich hier. Sie kosten wenig Zeit, aber sind unbedingt notwendig, um eLearning neben den täglichen Aufgaben zu verankern.

Wählen Sie einen Anlass, der ohnehin ansteht.

Die schwierigste Frage am Anfang ist nicht, welcher Kurs eingeführt wird, sondern warum ausgerechnet jetzt. Ein Angebot ohne Anlass konkurriert mit dem normalen Arbeitsalltag. Eine Anforderung aus Datenschutz, Arbeitsschutz oder KI-Nutzung löst dieses Problem. Sie ist extern gesetzt, terminiert und dokumentationspflichtig. Daher sind solche Themen intern einfacher durchzusetzen.

Für die Etablierung einer Lernplattform sind Pflichtschulungen ein einfacher Weg. Dadurch wird Vertrautheit mit der Plattform geschaffen, auf dem spätere freiwillige Angebote aufsetzen können.

Regeln Sie Lernzeit ausdrücklich als Arbeitszeit.

Der Unterschied zum Präsenzseminar liegt nicht im Format, sondern im Status. Ein Seminartag steht im Kalender, die Vertretung ist organisiert, die Abwesenheit ist selbstverständlich. Ein eLearning-Kurs hat nichts davon und konkurriert mit jeder anderen Aufgabe im Arbeitsalltag. Zeit für eLearning Inhalte freizuhalten ist daher eine schwierige Aufgabe.

Ohne eine ausdrückliche Aussage der Leitung entscheidet faktisch jede Führungskraft für sich neu wie eLearning gefördert wird, und Beschäftigte lernen im Zweifel gar nicht oder in ihrer Freizeit. Ein Satz genügt, um das zu klären. Zum Beispiel die Klarstellung, dass die Zeit für die Bearbeitung eines Kurses als Arbeitszeit gilt und wie eine Seminarteilnahme behandelt wird.

Beteiligen Sie den Personalrat, bevor Sie ankündigen.

Verpflichtende Schulungen in Verbindung mit einer Erfassung von Lernständen berühren Mitbestimmungsrechte. Wer den Personalrat erst nach der ersten Beschwerde einbezieht, verhandelt unter Druck über eine bereits laufende Maßnahme und riskiert, sie anhalten zu müssen.

Das frühe Gespräch hat einen zweiten Vorteil. In einer Dienstvereinbarung lässt sich einmal klären, was sonst bei jedem Kurs erneut diskutiert wird. Lernzeit, Fristen, Umgang mit Nichtteilnahme und vor allem, wofür generierte Lernstandsdaten verwendet werden dürfen und wofür ausdrücklich nicht.

Verankern Sie Weiterbildung im Jahresgespräch.

Was folgenlos bleibt, wird als unwichtig gelesen; von Beschäftigten wie von Führungskräften. Das Jahres- bzw. Mitarbeitendengespräch ist der Ort, an dem Weiterbildung Verbindlichkeit bekommt, ohne dass es einer Anordnung bedarf. Hier wird vereinbart, welche Qualifizierung im kommenden Jahr ansteht, und hier wird auf das zurückgeschaut, was tatsächlich absolviert wurde.

Lernpfade statt Einzelkurse

Besonders geeignet sind Lernpfade: festgelegte Kursabfolgen, zugeschnitten auf eine Rolle oder ein Entwicklungsziel. Zum Beispiel ein Onboarding-Pfad für neue Beschäftigte oder ein Fach-/Expertenpfad für die Vergabestelle. Statt einer punktuellen Absprache wird so ein Weg über einen längeren Zeitraum vereinbart. Der Nutzen ist doppelt: Beschäftigte wissen, wohin es geht, und Führungskräfte haben im Jahresgespräch einen konkreten Bezugspunkt.



5.2 Für Administration und Personalentwicklung

Auf dieser Ebene entscheidet sich, ob aus dem Mandat der Leitung tatsächlich Nutzung wird. Vier Handlungsempfehlungen können den Unterschied machen.

Weisen Sie knapp und befristet zu, statt allen Personen alles freizuschalten.

Der Reflex nach Vertragsschluss ist nachvollziehbar. Wenn alle Mitarbeitenden Zugang haben, findet jeder das Passende. In der Praxis passiert das Gegenteil. Ein Kurskatalog mit einigen Kursen beantwortet nicht die Frage „Was soll ich tun?“, sondern verlagert die Auswahlentscheidung auf Mitarbeitende, die möglicherweise überfordert sind.

Eine begrenzte Zahl von Plätzen und ein Enddatum kehren diese Logik um. Zum Beispiel wenn ein Kurs auf 15 Plätze limitiert wird und ein zeitnahes Anmeldedatum aufweist. Was knapp und befristet ist, wird als Gelegenheit wahrgenommen, die man ergreift oder verpasst und nicht als Möglichkeit, die es ohnehin weiterhin gibt und die dann wieder in Vergessenheit gerät.

Prüfen Sie, ob Ihre Kommunikation die Ebene der Beschäftigten erreicht.

Die verbreitete Fehlannahme lautet: Informiert ist, wer informiert wurde. Tatsächlich läuft die Information meistens über verschiedene Hierarchieebenen über die Leitung, Dezernats- oder Dekanatsebene, Abteilungsleitung, Team. Jede Stufe ist eine mögliche Endstation, und wer die Weitergabe nicht ausdrücklich erbittet, bekommt sie häufig nicht.

Die Gegenprobe ist einfach. Fragen Sie eine Woche nach dem Versand fünf Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen, ob diese von dem eLearning-Angebot gehört haben. Antworten sie mit Nein, liegt das Problem nicht an den Inhalten, sondern an der Kommunikation. Hilfreich ist außerdem, Führungskräften fertige Textbausteine mitzugeben, um das Angebot zu kommunizieren.

Kuratieren Sie Lernpfade nach Rolle.

Kuratieren heißt, die Auswahlarbeit einmal zentral zu leisten, statt sie vielfach zu verteilen. Einige wenige Pflicht- und Wahlkurse pro Zielgruppe wirken überschaubarer als der vollständige Katalog.

Sinnvolle Schnitte ergeben sich nach Funktion (Bürgerdienste, Finanzen, Personal), nach Status (neu, erfahren, mit Führungsverantwortung) oder nach Anlass (Onboarding, Rechtsänderung, Systemeinführung). Ein Pfad muss nicht perfekt sein, benötigt aber eine erkennbare Reihenfolge und ein Ende.

Planen Sie das Nachhalten ein und benennen Sie eine zuständige Person.

Der Betreuungsaufwand ist real und wird regelmäßig unterschätzt. Gerade Organisationen mit Abschlussquoten um 80 Prozent beschreiben ihn als erheblich: Zwischenstände prüfen, erinnern, mit Führungskräften sprechen, etc.

Entscheidender als der Umfang ist die Zuständigkeit. Eine Aufgabe, die niemandem gehört, verschwindet nach kürzester Zeit. Rechnen Sie mit einigen wenigen Stunden Arbeitsaufwand im Monat und weisen Sie sie einer Person zu, die idealerweise auch die Auswertung im Blick behält.



5.3 Für Mitarbeitende: Lernzeit sichern und verteidigen

Dieser Abschnitt setzt voraus, dass der Rahmen durch *Leitungsebene* (5.1) sowie *Administration und Personalentwicklung* (5.2) bereits besteht. Hier geht es nun nicht darum, Lernzeit zu schaffen, sondern darum, die Zeit im Alltag tatsächlich zu sichern.

Planen Sie entlang der Module, nicht in Restzeiten.

Bevor der erste Termin im Kalender steht, lohnt sich ein Blick auf den Stundenumfang und den Aufbau des Kurses. Die meisten Kurse sind in Module geschnitten, die sich einzeln abschließen lassen. Drei Termine à 45 Minuten entlang der Module funktionieren zuverlässiger als ein einzelner, langer Termin, der im Alltag leicht wieder verschoben wird.

Tipp: Wählen Sie einen Betreff, der als Fortbildung erkennbar ist. Ein anonymer Terminblocker lädt zum Überschreiben ein, „Onlinekurs Informationssicherheit, Modul 2“ nicht.

Holen Sie die Rückendeckung Ihrer Führungskraft einmalig ein.

Wer die eigene Nichterreichbarkeit bei jedem Termin erneut begründen muss, nimmt sich die Zeit auf Dauer seltener. Eine kurze Abstimmung zu Beginn – im Jahresgespräch oder in fünf Minuten zwischendurch – ersetzt wiederholte Einzelabsprachen im Laufe des Jahres.

Tipp: Behandeln Sie den Termin wie eine Seminarteilnahme: Statusmeldung setzen, Telefon weiterleiten, das Team informieren. Das ist vor allem eine symbolische Maßnahme und signalisiert, dass hier gearbeitet wird.

Setzen Sie sich ein Ziel, am besten gemeinsam.

Ein Kurs ohne festes Enddatum wird erfahrungsgemäß regelmäßig aufgeschoben. Wenn Ihre Organisation keine Frist vorgibt, setzen Sie sich selbst eine und teilen Sie diese einer Kollegin oder einem Kollegen mit.

Tipp: Deutlich verbindlicher wird es, wenn eine zweite Person aus dem Team den selben Kurs im selben Zeitraum bearbeitet. Der kurze Austausch danach ersetzt einen Teil dessen, was im Präsenzseminar der kollegiale Austausch leistet.

Machen Sie das Ergebnis sichtbar.

Sichern Sie die Teilnahmebescheinigung und bringen Sie diese ins Jahresgespräch ein. Denn Fortbildung, die niemand bemerkt, begründet keinen Anspruch auf die nächste. Wer dagegen zeigen kann, was im vergangenen Jahr absolviert wurde, verhandelt im kommenden Jahr über Lernzeit auf einer anderen Grundlage.

Tipp: Teilnahmebescheinigungen lassen sich auch auf Plattformen wie LinkedIn einbinden, um eine erworbene Qualifikation über die eigene Organisation hinaus sichtbar zu machen.

10-Minuten-Regel

Bei aufgeschobenen Kursen liegt der Widerstand meist nicht in der Bearbeitung selbst, sondern im Beginnen. Die 10-Minuten-Regel macht sich das zunutze. Man nimmt sich vor, nur zehn Minuten ohne Ablenkung an einem Modul zu arbeiten – mit der ausdrücklichen Erlaubnis, danach wieder aufzuhören. Diese niedrige Hürde reicht in der Praxis meist aus, um überhaupt erst anzufangen. Wer einmal begonnen hat, bleibt in aller Regel deutlich länger dabei als geplant.



5.4 Verpflichtende eLearnings: wozu sie dienen und wie man sie ausrollt

Die Verpflichtung ist das wirksamste Einführungsinstrument für eLearning, vorausgesetzt, die Verpflichtung ist eine rechtlich saubere Entscheidung der Leitung mit geregelter Lernzeit.

Wozu? Zwei Begründungen, die man auseinanderhalten sollte

Beide Begründungen führen zur selben Maßnahme, wirken im Gespräch mit der Leitung aber unterschiedlich überzeugend. Die erste lässt sich leicht anführen, die zweite ist die eigentlich relevante Begründung.

Weil es erforderlich ist.

Arbeitsschutz, Datenschutz, Informationssicherheit und zunehmend die Anforderungen an KI-Kompetenz sind extern gesetzt, terminiert und dokumentationspflichtig. Die Frage lautet hier nicht, ob geschult wird, sondern nur noch wie.

Für die Administration ist das der leichteste Einstieg, weil die Legitimation bereits vorliegt und niemand intern überzeugt werden muss. Der eLearning-Kurs hat gegenüber der Präsenzunterweisung zudem einen praktischen Vorteil: Der Lernnachweis entsteht automatisch und ist jederzeit prüfbar.

Weil es wirkt.

Verbindlichkeit erhöht die Abschlussquote unabhängig vom Thema. Sie macht die Plattform intern bekannt, senkt die Einstiegshürde und erzeugt freiwillige Folgenutzung. Dies führt zu einer Steigerung der Wissenskompentenz in der Organisation. Der Pflichtkurs ist damit kein Ersatz für freiwilliges Lernen, sondern dessen Voraussetzung – ein zentraler Befund dieses Reports.

Diese Begründung gilt auch für Inhalte ohne rechtliche Grundlage, z. B. das: Onboarding neuer Beschäftigter, Vermittlung von Führungsthemen, die Einführung eines Fachverfahrens. Wer den Mechanismus verstanden hat, kann ihn überall dort einsetzen, wo ein Thema für eine klar umrissene Gruppe tatsächlich relevant ist.

Drei Fallstricke

1. **Pflicht ohne geregelte Lernzeit.** Ohne Rückhalt durch eine klare Zeitregelung erzeugt die Verpflichtung Widerstand und beschädigt die Akzeptanz der Plattform dauerhaft – der häufigste und folgenreichste Fehler.
2. **Verpflichtung für alle bei Inhalten, die nur wenige betreffen.** Das entwertet das Instrument: Beim nächsten Durchlauf wird eine echte Pflicht nicht mehr ernst genommen.
3. **Angedrohte, aber nicht durchsetzbare Konsequenzen.** Sanktionen sind in der Praxis selten durchsetzbar und auch nicht nötig. Verbindlichkeit wirkt bereits über Sichtbarkeit und Frist, nicht über Druck.



Wie rollt man eLearning Angebote am besten aus? Acht Schritte



Direkt im Anschluss: weitere Kurse anbieten

Der Moment nach dem Pflichtkurs hat die höchste Aufmerksamkeit für die Plattform

Abbildung 6: Der Rollout eines verpflichtenden Kurses in acht Schritten.

1. **Anlass und Grundlage schriftlich festhalten.** Rechtliche Vorgabe, Dienstvereinbarung oder Leitungsentscheidung. Ohne eine dieser drei Grundlagen ist eine Verpflichtung schwer durchsetzbar.
2. **Personalrat und Datenschutz vor der Ankündigung beteiligen.** Eine Dienstvereinbarung, die Lernzeit, Fristen, Datenverwendung und Folgen der Nichtteilnahme regelt, nimmt der Diskussion dauerhaft die Reibung.
3. **Die Verpflichtung durch die Leitung aussprechen lassen.** Was aus der Fachabteilung kommt, wird als Empfehlung gelesen.
4. **Geltungsbereich und Ausnahmen vorab definieren.** Für Beschäftigte ohne Bildschirmarbeitsplatz, Langzeitabwesende oder Elternzeit braucht es eine geklärte Antwort. Sonst wird jeder Fall zur Einzelverhandlung.
5. **Lernzeit und Frist gemeinsam festlegen** und in derselben Mitteilung kommunizieren. Eine Frist ohne zugesagte Lernzeit ist problematisch.
6. **Kommunikation kaskadieren und den Durchlauf kontrollieren.** Nach einer Woche stichprobenhaft prüfen, ob die Information angekommen ist.
7. **Zugang sicherstellen.** Endgeräte, Beschäftigte ohne Arbeitsplatzrechner, Internetverbindung, Barrierefreiheit, Sprachniveau. Wer verpflichtet, muss eine Teilnahme ermöglichen.
8. **Nachhalten und dokumentieren.** Zwischenstand, eine Erinnerung, Eskalation nur über die Führungskraft. Nachweise revisionssicher ablegen, Wiederholungszyklus festlegen.



Wenn die eLearning-Plattform nicht genutzt wird

Viele Organisationen stehen nicht am Anfang, sondern bereits mittendrin: Lizenzen sind vorhanden, ein Rollout hat stattgefunden, die Nutzung bleibt aber aus.

Für diese Situation gilt eine andere Regel als für den Erststart, da die Beschäftigten sich bereits eine Meinung gebildet haben. Sie haben die Ankündigung gesehen und nicht reagiert. Ein zweiter Anlauf, der aussieht wie der erste, bestätigt genau diesen Eindruck.

Klären Sie zuerst, an welcher Stelle es gehakt hat.

Der Nutzungstrichter, der in Kapitel 3 beschrieben wird, zeigt die Lücke zwischen eingekauften Lizenzen und tatsächlicher Nutzung. Er lässt sich für die eigene Organisation nachbilden: Wie viele Lizenzen wurden vergeben, wie viele Zugänge aktiviert, wie viele Kurse begonnen und abgeschlossen? Liegt der Abbruch bereits vor dem ersten Login, war die Einführung das Problem und nicht der Inhalt. Bricht es zwischen Kursstart und Abschluss ab, lohnt der Blick auf Kursauswahl und Lernzeit.

Wenige Telefonate mit Beschäftigten, die einen Zugang haben und ihn nie genutzt haben, sind dabei aufschlussreicher als jede Statistik. Die häufigste Antwort lautet erfahrungsgemäß nicht „kein Interesse“, sondern „ich wusste nicht, dass das für mich gedacht war“.

Rollen Sie nicht erneut breit aus.

Eine zweite Rundmail an alle ist die naheliegendste Lösung, aber zugleich die am wenigsten wirksame Option. Die Rundmail erreicht dieselben Menschen mit derselben Botschaft. Im ungünstigsten Fall verbraucht sie den letzten Rest Aufmerksamkeit, den das Thema intern noch hat.

Auch Erinnerungsmails, Intranetbeiträge oder Hinweise in der Personalversammlung ändern daran wenig – solange die Rahmenbedingungen gleich bleiben.

Beginnen Sie klein und verbindlich neu.

Der Neustart braucht genau vier Festlegungen. Nämlich eine Zielgruppe, einen Kurs, eine Frist und einen Absender aus der Leitung.

Geeignet ist eine Gruppe, für die der Inhalt unstrittig relevant ist – etwa eine Abteilung vor einer Systemeinführung, neue Beschäftigte oder ein Bereich mit anstehender Pflichtunterweisung. Ein kleiner Personenkreis genügt: Ziel ist nicht Reichweite, sondern ein Ergebnis, auf das Sie sich später berufen können.

Voraussetzung prüfen

Fehlt das Mandat der Leitung oder ist die Lernzeit weiterhin ungeregelt, ist ein Neustart verfrüht. Der erste Schritt ist dann kein neuer Aufruf an die Beschäftigten, sondern ein Gespräch mit der Leitung.

Machen Sie das Ergebnis sichtbar, bevor Sie ausweiten.

Wenn nach sechs Wochen eine große Zahl der Beschäftigten den Kurs abgeschlossen hat, ist das eine interne Nachricht wert: in der Führungsrunde, im Intranet, im Bericht an die Leitung. Erst diese Kommunikation verwandelt die Plattform von einer Ausgabe im Haushalt in ein Instrument, das nachweislich funktioniert.

Danach lässt sich das Angebot ausweiten, gestützt auf ein Argument, das vorher fehlte: Es funktioniert bereits. Die nächsten Zielgruppen sind erfahrungsgemäß leichter zu gewinnen als die erste.



Was zwischen Zugang und Nutzung liegt

Dieser Report ist mit einer Frage gestartet: **Was passiert zwischen dem Moment, in dem eine Organisation Zugang schafft, und dem Moment, in dem Beschäftigte tatsächlich lernen?** Die Antwort, die sich aus Trichteranalyse, Befragung und Praxisbeispielen gleichermaßen ergibt, fällt unbequemer aus, als es die verbreitete Erklärung vermuten lässt. Es ist nicht das Desinteresse der Beschäftigten, das eLearning im öffentlichen Dienst ausbremst, sondern die Art, wie es eingeführt wird.

Daraus folgen vier zusammenfassende Festlegungen. Keine davon betrifft die Auswahl der Inhalte – sie betreffen die Bedingungen, unter denen gelernt wird.

- 1. Womit begonnen wird.** Der erste Kurs sollte an eine Anforderung anknüpfen, die ohnehin erfüllt werden muss, z. B.: eine Unterweisung zu Informationssicherheit, Datenschutz oder zur Nutzung von KI. Weil Notwendigkeit und Frist extern vorgegeben sind, entfällt ein Teil der internen Überzeugungsarbeit.
- 2. Wer die Einführung ausspricht.** Die Ankündigung kommt von der Amts-, Kanzler- oder Dezernatsleitung. Geht dieselbe Mitteilung von der Personal- oder Fachabteilung aus, wird sie als Angebot gelesen und ein Angebot muss niemand annehmen.
- 3. Wie viel Zeit zur Verfügung steht.** Die Leitung stellt klar, dass die Bearbeitung während der Arbeitszeit erfolgt, und nennt einen Umfang. Ohne diese Aussage entscheidet faktisch jede Führungskraft für ihr Team allein, und Lernen unterbleibt.
- 4. Wer den Kurs erhält und bis wann.** Statt den Katalog für alle zu öffnen, wird eine benannte Gruppe mit einem Enddatum eingeladen. Ein unbefristetes Angebot bleibt liegen, weil es jederzeit auch später noch möglich wäre.

Diese vier Festlegungen sind in wenigen Wochen zu treffen und kosten weniger als eine zusätzliche Lizenzstaffel. Was sie nicht ersetzen, ist die Begleitung danach, denn gerade die Organisationen mit den höchsten Abschlussquoten beschreiben den Aufwand für Nachhalten, Erinnern und Gespräche mit Führungskräften als erheblich. Wer diesen Aufwand von Anfang an einplant, statt auf einen Selbstläufer zu hoffen, arbeitet mit der realistischeren Erwartung und erzielt in aller Regel das bessere Ergebnis.

Für Organisationen, die bereits eine Plattform betreiben und geringe Nutzung verzeichnen, gilt dabei nichts grundsätzlich anderes. Der Unterschied liegt allein darin, dass der zweite Anlauf kleiner ausfallen sollte als der erste: eine Zielgruppe, ein Kurs, ein Ergebnis, auf das sich die Ausweitung später stützen kann.

Kernaussage

Verbindlichkeit ist nicht nur eine Notlösung für fehlende Motivation. Sie ist meistens Voraussetzung dafür, dass vorhandene Motivation sichtbar wird.



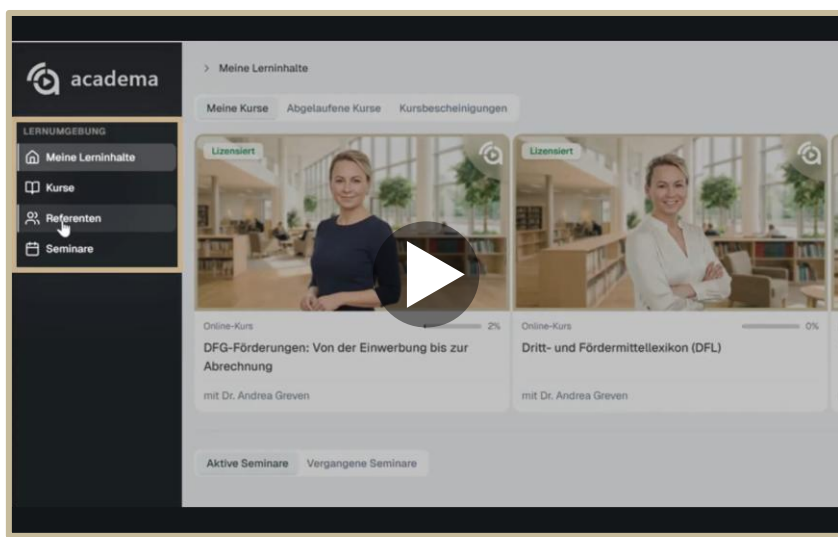
"Die Lücke zwischen Zugang und Nutzung schließt sich nicht durch mehr Kurse, sondern durch die Bedingungen, unter denen ein Kurs eingeführt wird."

Über academia

academa ist eine Lernplattform für Behörden, Kommunen und Bildungseinrichtungen. Die Online-Kurse werden von Fachleuten aus dem öffentlichen Dienst entwickelt und decken zentrale Themen der Verwaltungspraxis ab – von Informationssicherheit über Vergabe und Finanzen bis zu Digitalisierung und Führung. Jede Organisation erhält einen eigenen, geschützten Bereich, den sie ohne zusätzlichen IT-Aufwand selbst verwaltet; von der Einrichtung bis zum Nachweis begleitet academia den gesamten Prozess persönlich. Zu den über 300 Kundenorganisationen zählen unter anderem Hochschulverwaltungen und die Leibniz-Akademie für Führungskräfte.

Machen Sie sich ein eigenes Bild

Wie sich die Plattform im Alltag anfühlt, zeigt sich am schnellsten in der Praxis. Ein kurzes Video gibt in wenigen Minuten einen Eindruck von Aufbau und Bedienung, ganz ohne eigenen Zugang:

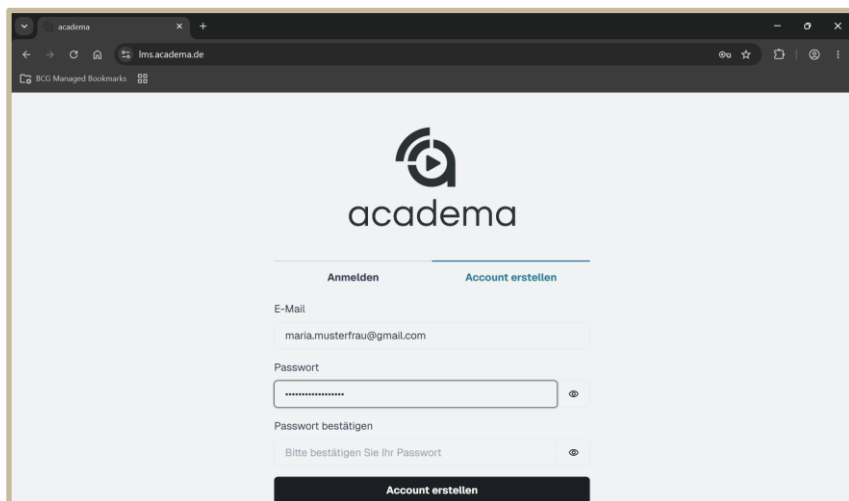


Demo ansehen

Klicken Sie auf den [Video-Link](#) und sehen sich das academia-Angebot an

Melden Sie sich an

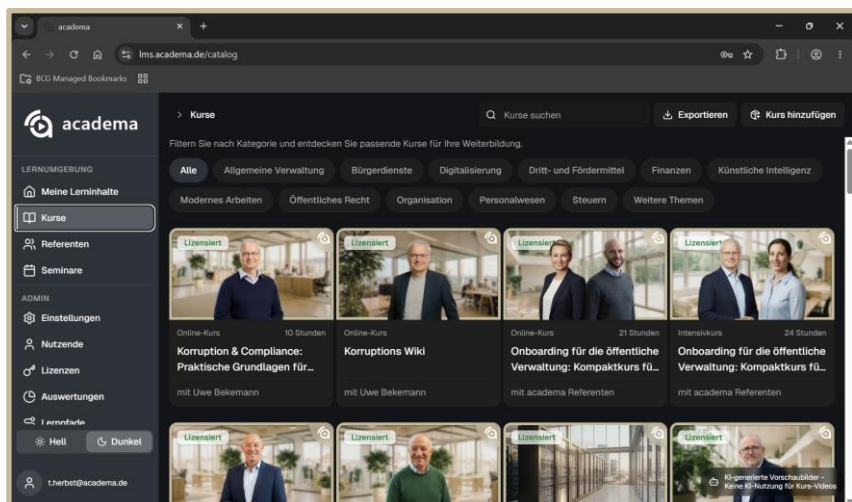
Wer die Plattform selbst erleben möchte, kann sich in vier einfachen Schritten ausprobieren:



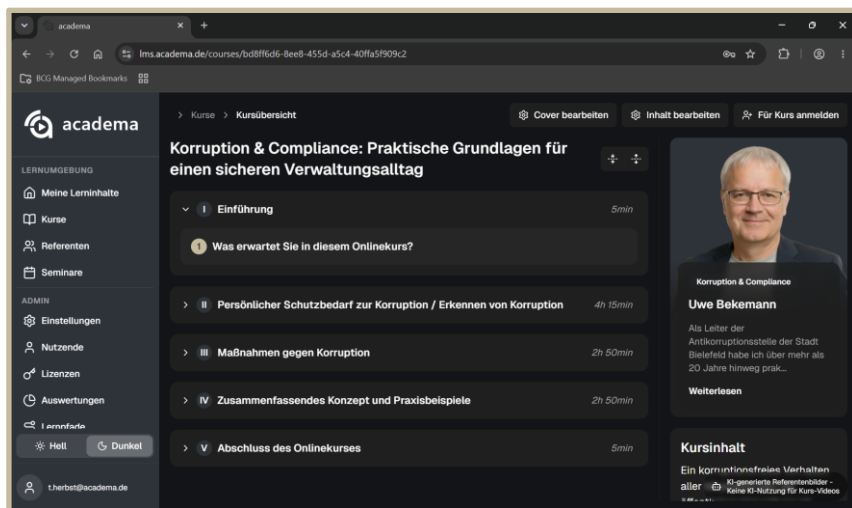
Account erstellen

1.

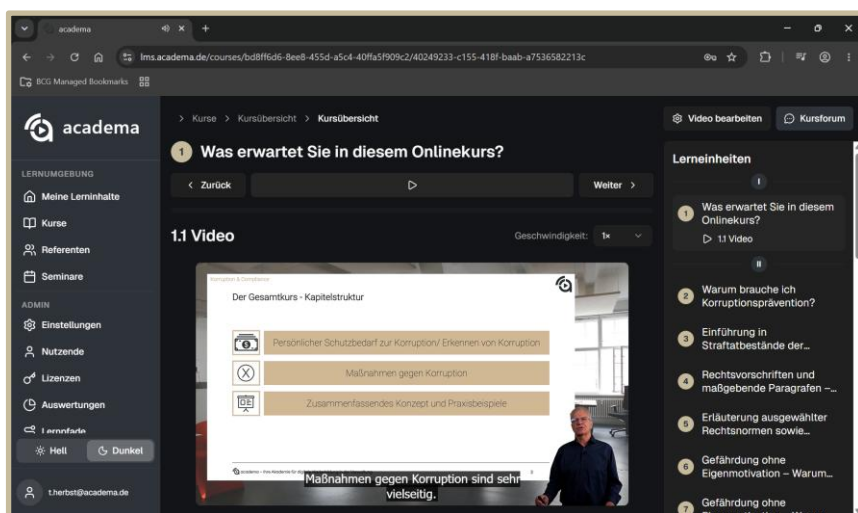
Auf lms.academa.de registrieren Sie sich mit Ihrer E-Mail-Adresse und vergeben ein Passwort



- 2. Kurse entdecken**
Entdecken Sie die verschiedenen Kursangebote und academia-Referierenden



- 3. Kurs auswählen**
Im Kurskatalog wählen Sie ein Thema und klicken auf „Anmelden“ – der Zugriff richtet sich nach dem zuvor gebuchten Lizenzmodell



- 4. Erste Lerneinheit starten**
Das erste Video beginnt direkt im Browser, ohne zusätzliche Installation



Buchen Sie eine Produkt-Demo



Lieber im persönlichen Gespräch? Ein kurzes, unverbindliches Gespräch (30 Minuten) lässt sich direkt online buchen: [Hier Produkt-Demo buchen!](#)

Kursangebot und Zugangsmodelle¹⁰

Der Kurskatalog ist speziell auf öffentliche Organisationen zugeschnitten und wächst kontinuierlich. Er deckt die Themen ab, die auch in diesem Report wiederholt zur Sprache kamen – von der Einarbeitung neuer Beschäftigter über Informationssicherheit und Datenschutz bis zu Führung und dem Umgang mit KI. Jeder Kurs ist in einzelne Module gegliedert und lässt sich orts- und zeitunabhängig im eigenen Tempo bearbeiten. Der vollständige Katalog steht unter academa.de/kurse zur Verfügung.

academa Campus

Modell zur Lizenzierung von Kursen für die gesamte Organisation. Dabei wird der ausgewählte Kurs allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Jede Lizenz gilt für einen ausgewählten Kurs. Der Preis orientiert sich an der Gesamtmitarbeiterzahl der Organisation.

- Ideal für Basisschulungen und wiederkehrende Unterweisungen
- Kursanzahl kann flexibel erweitert werden
- Alle Mitarbeitenden erhalten Zugriff und Nachweise
- Jährliche Abrechnung

ab 4.900 € pro Jahr und Organisation
(zzgl. USt.)

academa Flex

Modell zur Lizenzierung von Kursen für einzelne Mitarbeitende. Dabei können erworbene Kurslizenzen flexibel an ausgewählte Mitarbeitende vergeben werden. Jede Lizenz kann für alle academia-Kurse verwendet werden. Der Preis orientiert sich an der Anzahl erworbener Lizenzen.

- Ideal für fachspezifische Weiterbildungsbedarfe
- Menge an Lizenzen kann flexibel erweitert werden
- Alle Mitarbeitenden erhalten Zugriff und Nachweise
- Jährliche Abrechnung

ab 4.900 € pro Jahr und Organisation
(zzgl. USt.)

¹⁰ Alle Preisangaben sind unverbindlich und können jederzeit geändert werden. Es gelten die zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses jeweils gültigen Konditionen; Änderungen wirken nur für die Zukunft.



- ➡ Das vollständige Kursangebot finden Sie unter <https://academa.de/kurse>
- ➡ Mehr zu Zugangsmodellen unter <https://academa.de/preise>

Was Kundenorganisationen berichten

„Mit 'Führung starten' erreichen wir gezielt Promovierende und Postdocs schon vor der ersten Führungsverantwortung. Die Partnerschaft mit academa hat uns ermöglicht, ein komplett neues Programm für diese Zielgruppe aufzubauen – von der Konzeption bis zur Lernplattform aus einer Hand.“

Programmmanagerin, Leibniz-Akademie für Führungskräfte

*"Mit dem academa LMS können wir unseren Mitarbeiter*innen Kurse zur Verfügung stellen, die die Arbeit in der Hochschulverwaltung unterstützen und die in eigenem Lerntempo absolviert werden können. Die gute Bedienbarkeit der Plattform ermöglicht eine unkomplizierte und zeitnahe Umsetzung von Lernmaßnahmen. Die Videos sind qualitativ hochwertig und der technische Support ist zuverlässig und reagiert zügig auf Anfragen. Wir bekommen gutes Feedback der Nutzerinnen und Nutzer zu den verschiedenen Kursen. (...)"*

Leitung Referat Personalentwicklung, Philipps-Universität Marburg

Ihre Ansprechpartnerin bei academa



Dr. Andrea Greven

Ich unterstütze Sie gerne bei Fragen zu academa.



E-Mail

a.greven@academa.de



Telefon

+49 (0) 241 8943670



Adresse

academa GmbH
Jülicher Straße 209q/s
52070 Aachen

QUELLEN

Methodik

Dieser Report stützt sich auf zwei eigenen Erhebungen und auf öffentlich zugängliche Sekundärquellen. Aussagen aus der Plattformauswertung sind als Befund formuliert, Aussagen aus Interviews als Beobachtung einzelner Organisationen, Aussagen aus Sekundärquellen unter Nennung der Quelle.

Quellen

Quelle	Verwendung
eGov-Campus – die föderale Bildungsplattform des IT-Planungsrats	Kapitel 1
IT-Planungsrat / Stein-Hardenberg Institut: eGov-Zert, Juli 2026	Kapitel 1 und 2
Stifterverband und McKinsey, Befragung von rund 500 Unternehmen und Behörden	Kapitel 1, Abbildung 1
EU-KI-Verordnung Art. 4; Digital-Omnibus-Verordnung (EU) 2026/1744	Kapitel 2 und 5.4
NIS2-Umsetzungsgesetz, § 38 Abs. 3 BSI-Gesetz (BSIG)	Kapitel 2
Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)	Kapitel 2
IT-Planungsrat / eGov-Campus, Unterlagen zur Weiterbildungslandschaft	Kapitel 2
Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)	Kapitel 2
Bundespersönalvertretungsgesetz (BPersVG)	Kapitel 2
Bundesverwaltungsgericht (BverwG), Beschl. v. 4.5.2023, 5 P 16.21	Kapitel 2



academa

Ihre Akademie für digitale Weiterbildung im
öffentlichen Dienst.



E-Mail

a.greven@academa.de



Telefon

+49 (0) 241 8943670



Adresse

academa GmbH
Jülicher Straße 209q/s
52070 Aachen