

Jasmina Hasanbegovic, Sabine Seufert

# SCIL Benchmarkstudie I

Zentrale Ergebnisse der Studie zu transferorientiertem  
Bildungsmanagement

SCIL Arbeitsbericht I 4  
April 2007

Herausgeber  
Prof. Dr. Dieter Euler, Prof. Dr. Sabine Seufert  
ISBN: 3-906528-53-7

Swiss Centre for Innovations in Learning  
Universität St.Gallen  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

Phone: ++41 (0)71 224 31 55  
Fax: ++41 (0)71 224 26 19  
E-Mail: [scil-info@unisg.ch](mailto:scil-info@unisg.ch)  
Web: [www.scil.ch](http://www.scil.ch)

#### Über SCIL

Das Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) fördert den didaktisch sinnvollen Einsatz von neuen Technologien in Hochschulen und Bildungsorganisationen. SCIL bietet Beratung, Coaching, Seminare und Forschung an, um Innovationen in der Aus- und Weiterbildung zu begleiten und deren Qualität in der Weiterentwicklung zu fördern. Das Zentrum wurde im März 2003 gegründet. Es wird für fünf Jahre von der GEBERT RÜF STIFTUNG anspruchsbefähigt.



# Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
<b>1 Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2 Methodik der Untersuchung</b>	<b>5</b>
2.1 Untersuchungsziele und -ansatz .....	5
2.2 Vorgehen und Zeitplan .....	8
2.3 Grenzen der Methodik.....	10
<b>3 Bezugsrahmen „Transferorientiertes Bildungsmanagement“</b>	<b>11</b>
3.1 Überblick.....	11
3.2 Gestaltungsfelder eines transferorientierten Bildungsmanagements .....	12
3.2.1 Mitarbeiter befähigen .....	12
3.2.2 Führungskräfte einbinden.....	13
3.2.3 Rahmenbedingungen schaffen .....	14
3.2.4 Methoden weiter entwickeln .....	15
3.2.5 Ergebnisse messen, Qualität entwickeln.....	15
<b>4 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung</b>	<b>17</b>
4.1 Beteiligte Unternehmen .....	17
4.2 Übergreifende Ergebnisse.....	19
4.3 Ergebnisse nach Gestaltungsfeldern.....	23
4.3.1. Gestaltungsfeld „Mitarbeiter befähigen“ .....	23
4.3.2. Gestaltungsfeld „Führungskräfte einbinden“ .....	25
4.3.3. Gestaltungsfeld „Rahmenbedingungen schaffen“ .....	27
4.3.4. Gestaltungsfeld „Methoden weiter entwickeln“ .....	29
4.3.5. Gestaltungsfeld „Ergebnisse messen, Qualität entwickeln“ .....	31
<b>5 Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse</b>	<b>34</b>
5.1 Einführung .....	34
5.2 DATEV .....	35
5.2.1 Kontext: die Weiterbildungsabteilung als Service Center .....	35
5.2.2 Zusammenfassende Ergebnisse .....	37
5.3 E.ON.....	40
5.3.1 Kontext: die E.ON Academy für Führungskräfte.....	40
5.3.2 Zusammenfassende Ergebnisse .....	43
5.4 IBM.....	46
5.4.1 Kontext: IBM Learning & Development.....	46
5.4.2 Zusammenfassende Ergebnisse .....	47
<b>6 Abschliessende Bemerkungen</b>	<b>51</b>

# Abstract

Diese SCIL Benchmarkstudie untersucht vertieft das in der SCIL Trendstudie ermittelte Top Thema Nr. 1: Transferförderung und –sicherung von Bildungsmaßnahmen. An der Studie nahmen inklusive der drei Konsortialpartner insgesamt 33 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teil.

Als grundsätzliche Methodik wurde der Benchmarking-Ansatz gewählt, der einen etablierten Stellenwert im Qualitätsmanagement einnimmt und dem zentralen Motto „von der Praxis für die Praxis“ folgt. Der vorliegende Arbeitsbericht stellt die Vorgehensweise der Studie, den konzeptionellen Bezugsrahmen zur Analyse transferorientierten Lernens in Unternehmen sowie die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vor, die sich zunächst auf die schriftliche Befragung sowie auf die Auswertung und Diskussion zentraler Fallstudienresultate beziehen. Im letzten Abschnitt wird zusammenfassend auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie potenzielle Spannungsfelder hinsichtlich eines transferorientierten Bildungsmanagements eingegangen.

Der zugrunde liegende Bezugsrahmen der Studie fokussiert fünf zentrale Gestaltungsfelder für ein transferorientiertes Bildungsmanagement in Unternehmen. Durch eine systematische Diagnose und Gestaltung der Transferdeterminanten

- Mitarbeiter befähigen,
- Führungskräfte einbinden,
- Rahmenbedingungen schaffen,
- Methoden weiter entwickeln,
- Ergebnisse messen, Qualität entwickeln,

kann eine hochwertige und nachhaltige Bildungsarbeit erreicht werden.

Der nun vorliegende Abschlussbericht stellt die Ergebnisse der Benchmarkstudie ausführlich dar. Es wird aufgezeigt, welche Faktoren für den Transfererfolg von Bildungsmaßnahmen massgeblich sind und liefert systematisch Gestaltungshinweise für ein transferorientiertes Bildungsmanagement.

## I Einleitung

Welche zentralen Herausforderungen stellen sich den Bildungsverantwortlichen in den nächsten Jahren? Wie sieht derzeit die Realität des Bildungsmanagements in Unternehmen aus, das sich nach Jahren des Cost-Cutting und Downsizing in einer Umbruchsituation befindet, zumal sich ein künftiger „War of Talent“ aufgrund des demographischen Wan-

dels abzeichnet? Wie kann sich das Bildungsmanagement zum ernst genommenen Geschäftspartner im Unternehmen weiter entwickeln?

Diese Fragen bildeten die Motivation für eine im Herbst 2005 durchgeführte Delphi-Studie zur Einschätzung künftiger Herausforderungen für das Bildungsmanagement. An dieser Studie haben sich rund 50 Experten aus 47 Unternehmen vorwiegend im deutschsprachigen Raum beteiligt (Diesner, Euler & Seufert, 2006, S. 4). Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen: Die Themen Strategie und Kultur sind die Herausforderungen, denen sich das Bildungsmanagement in den kommenden Jahren verstärkt stellen muss. Das Themengebiet mit der höchsten Bedeutsamkeit in der gesamten Studie ist der Bereich Kultur mit den drei Top-Themen: Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte, Einsatz von Führungskräften in Bildungsprozessen und Förderung des Wissensaustauschs im Unternehmen. Insbesondere die Ansprache und Einbeziehung von Führungskräften stellt eine grosse Herausforderung in der Umsetzung von Bildungsmanagement-Konzepten dar.

Das Top Thema Nr. 1 stammt allerdings aus dem didaktischen Bereich (vgl. Tabelle 1): Die Transferförderung von Bildungsmassnahmen - ein Thema, das letztlich auch eng verknüpft mit ökonomischen Fragestellungen, insbesondere der Messung beziehungsweise Sicherung des Transfererfolgs und der Anbindung von Lernzielen an strategisch relevante Geschäftsziele, betrachtet werden kann.

Rang	Thema	MW
1	Transferförderung	3.79
2	Ausrichtung Bildungsmanagement an der Unternehmensstrategie	3.78
3	Lernunterstützung durch Vorgesetzte	3.65
4	Interner Wissensaustausch	3.61
5	Führungskräfte als Multiplikatoren	3.57
6	Einflussnahme Bildungsmanagement auf die Strategieentwicklung	3.56
7	Bildungscontrolling	3.50
8	Bildung in Unternehmensleitbildern	3.50
9	Informelle Kompetenzentwicklung	3.47
10	Leitbild Bildungsmanagement	3.46

Tabelle 1: Top-Themen des Bildungsmanagements  
(auf einer Skala von 1 niedrig bis 4 hohe Relevanz).

## 1. Einleitung

Die Hinweise aus der Expertenrunde und den offenen Kommentaren des Fragebogens zeigen, dass die Unternehmen bereits viele Ansätze, wie beispielsweise die Einführung von Wissensmanagement-Lösungen oder selbst gesteuertes Lernen mit E-Learning, erprobt haben, offensichtlich aber noch nicht mit der Umsetzung zufrieden sind. In der Theorie scheint vieles konzeptionell klar zu sein - aber wie unterschiedlich sieht die Praxis aus?

Aus diesem Grund hat sich das Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) dazu entschlossen, eine vertiefende Studie zum Top Thema Nr. 1 "Transferförderung von Bildungsmaßnahmen" durchzuführen. Als grundsätzliche Methodik wurde der Benchmarking-Ansatz gewählt, der einen etablierten Stellenwert im Qualitätsmanagement einnimmt und dem zentralen Motto „von der Praxis für die Praxis“ folgt. Der vorliegende Arbeitsbericht stellt die Vorgehensweise der Studie (Abschnitt 2), den konzeptionellen Bezugsrahmen zur Analyse transferorientierten Lernens in Unternehmen (Abschnitt 3) sowie die zentralen Ergebnisse der Untersuchung vor, die sich zunächst auf die schriftliche Befragung (Abschnitt 4) sowie auf die Auswertung und Diskussion zentraler Fallstudienresultate (Abschnitt 5) beziehen. Im letzten Abschnitt wird zusammenfassend auf wesentliche Aspekte eines transferorientierten Bildungsmanagements eingegangen.

Ergänzt wird dieser Beitrag um einen weiteren Arbeitsbericht (SCIL Arbeitsbericht Nr. 15 - SCIL Benchmarkstudie II Fallstudien zu DATEV, E.ON und IBM), der die ausführlichen Dokumentationen und Interpretationen zu den Fallstudien enthält.

## 2 Methodik der Untersuchung

*Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln:  
Erstens durch Nachdenken, das ist der edelste,  
zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste und  
drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.*  
Konfuzius (551-479 v.Chr.)

### 2.1 Untersuchungsziele und -ansatz

Mit Hilfe von Benchmarking soll die Nutzung vorhandener Problemlösungen zur Lösung eigener Aufgabenstellungen herangezogen werden (Siebert & Kempf, 2002). Die Benchmarking-Methode bezeichnet somit ein formalisiertes Konzept, um Verbesserungsmöglichkeiten mit dem Vergleich von Leistungsmerkmalen mehrerer vergleichbarer Objekte, Prozesse oder Programme zu finden. Die Bewertung ausgewählter Leistungsmerkmale in einer Organisation und deren Vergleich mit anderen dient dabei der Ermittlung des jeweils höchsten Leistungsstandards, dem Benchmark (Bretschneider & Stang, 2004). Benchmarking ist somit der systematische Vergleich von Unternehmensprozessen und -leistungen mit dem Ziel, neue Maßstäbe zu setzen und/ oder die Prozesse zu verbessern (Ten Have, 2003, S. 43). Dabei werden im Idealfall die im eigenen Unternehmen vorhandenen Differenzen zu diesem Standard hinsichtlich ihrer Ursachen analysiert und Massnahmen zur Verbesserung der Leistungsmerkmale ermittelt.

Das grundsätzliche Ziel einer Benchmarkstudie ist es, Schwächen eines Unternehmens durch den Vergleich mit anderen Unternehmen aufzudecken und die Leistungsfähigkeit dadurch zu erhöhen. Dadurch kann das Unternehmen sich im Vergleich zu anderen Wettbewerbern positionieren. Es stellt ein Mittel dar, um Praktiken, die zum Erreichen neuer Ziele nötig sind, zu entdecken sowie zu verstehen. Der Nutzen einer Benchmarkstudie liegt darin, dass betriebliche Funktionen gezwungen werden, die besten Methoden und Verfahren anderer, fremder Unternehmen oder Unternehmensbereiche zu untersuchen und diese Praktiken in ihre eigenen Arbeitsabläufe zu integrieren (Camp & Steinhoff, 1994, S. 4). Die Vorteile einer Benchmarkstudie können in folgenden Punkten zusammengefasst werden:

- die Chance, sich auf Ziele zu einigen, die einer Benchmarkstudie prioritär zugrunde gelegt werden sollen, auf der Basis einer einvernehmlichen Sicht der externen Bedingungen;
- Blick über den eigenen Tellerrand und Verbesserungspotenzial freilegen: „Warum machen es andere besser und was können wir daraus lernen“;
- Durchführbarkeit von Ideen durch die tägliche Anwendung in anderen Unternehmen aufzeigen;

## 2. Methodik der Untersuchung

- nach den besten Praktiken suchen, eigene Schwächen erkennen;
- langfristige Existenzsicherung durch das Lernen von erfolgreichen Praktiken und Erlangen einer wettbewerbsfähigen Position begründen;
- Prognosen und Szenarien auf der Grundlage von Vergleichsfällen erstellen;
- neue Ideen generieren, Akzeptanz in der Organisation für neue Ideen durch den Vergleich mit erfolgreichen Unternehmen gewinnen.

Die im vorliegenden Arbeitsbericht erläuterte Studie folgt der Benchmark-Methode von Robert Camp, welche die Identifikation und Implementierung von Best Practices als zentrale Aufgabe erachtet (Camp & Steinhoff, 1994; Camp, 1995). Benchmarking stellt einen der effektivsten Wege dar, externes Wissen rasch in das eigene Unternehmen einzubringen, da es aus der Praxis für die Praxis erhoben wird und damit im höchsten Masse anwendungsorientiert ist. Dabei liegt die Annahme vor, dass ein Benchmarking nicht dazu führen sollte, Bestleistungen von Konkurrenten in der Branche nachzuahmen, sondern zunächst ein Verständnis für erfolgreiche Strategien zu entwickeln, um dann vielmehr eigene Wege wählen zu können („Benchmarking heisst kapieren und nicht einfach kopieren“, TECTEM, 1998).

Der allgemeine Benchmarking-Prozess besteht aus Praktiken und Metriken, wobei Praktiken als angewandte Verfahren und Methoden definiert werden (Camp & Steinhoff, 1994). Metriken sind hingegen die spezifischen Kenngrößen der Praktiken und ermöglichen es, die Auswirkungen der Einführung der Praktiken in dem eigenen Betrieb zu quantifizieren. Das Benchmarking liefert dabei eine Metrik für eine komplexe Leistung aus einer Anzahl einzelner Massnahmen. Die Untersuchung der Praktiken steht stets am Anfang eines Benchmarking, da allein auf der Basis der Metriken keine Leistungslücken begründet werden können. Nur mittels der Praktiken, auf welchen die Metriken basieren, kann eine Erklärung geliefert werden.

Im Vergleich zu anderen Managementmethoden zeichnet sich Benchmarking dadurch aus, dass es als Bestandteil eines strategischen Planungsprozesses in eine Unternehmensstrategie eingebunden ist und auf eine ganzheitliche systematische Betrachtung von branchen(un)spezifischen Prozessen unterschiedlichster Anwendungsbereiche zielt. Dadurch kann ein ausgewähltes Untersuchungsobjekt positioniert und Verbesserungsalternativen abgeleitet werden (Siebert & Kempf, 2002, S. 24). Benchmarking ist keine Modeerscheinung, sondern Teil einer Geschäftsstrategie, die eine Grundlage für Veränderungsprozesse und strategische Innovationen darstellen kann. Der bedeutende Unterschied zwischen einer vollständigen Benchmarking-Definition und einer internen Zielvorgabe ist es, dass eine sorgfältig durchgeführte Benchmarkstudie nicht nur die Zielgrösse zeigt, sondern auch, wie sie erreicht werden kann.

Die als Successful Practices identifizierten Praktiken der Benchmarking-Partner können meist nicht 1:1 übernommen werden, sondern müssen sinnvoll auf Unternehmens-

spezifische Bedürfnisse angepasst werden. Daher stellt sich auch bei dieser Methode die Frage, wie der Transfer des gelernten Wissens ins eigene Unternehmen gelingen kann.

Unterschiedliche Formen des Benchmarkings können vor allem nach den Benchmarking-Partnern und dem zu untersuchenden Benchmarking-Objekt unterteilt werden. Während ein *internes* Benchmarking einen Vergleich innerhalb einer Organisation erstellt, wird das *externe* Benchmarking mit Partnern durchgeführt, die ausserhalb des eigenen Unternehmens stehen. Dabei kann die Analyse eines Funktionsbereichs, einer Branche oder eines gesamten Marktes im Vordergrund stehen. Ein grosses Problem beim externen Benchmarking stellt allerdings die Datenerhebung dar, da häufig die Auflagen zur Geheimhaltung von Daten relativ streng bei Unternehmen sind. Des Weiteren gestaltet sich der Kennzahlenvergleich schwierig, denn nicht immer werden dieselben Kennzahlen in Unternehmen erhoben.

Bei der vorliegenden Benchmarkstudie handelt es sich um ein externes Benchmarking, das sich auf einen Funktionsbereich (Bildungsmanagement) konzentrierte und in Kooperation mit drei Konsortialpartnern durchgeführt wurde. Ein *Konsortial-Benchmarking* weist darüber hinaus den Vorteil auf, dass ein erweiterter Austausch der Erfahrungen einen Transfer ins Unternehmen zusätzlich unterstützen kann. Analysiert wurden im Rahmen des Benchmarkings vor allem Prozesse sowie Merkmale auf der Organisationsebene. Produkte, wie beispielsweise die Beschaffenheit einer Lernplattform, standen dahingegen nicht im Fokus.

Benchmarking-Partner Benchmarking-Objekt	Internes Benchmarking	Externes Benchmarking
Produkt-Benchmarking		
Prozess-Benchmarking		Funktionsorientiertes Benchmarking, Konsortial- Benchmarking
Organisations-Benchmarking		

Tabelle 2: Einordnung der vorliegenden Benchmarkstudie

Das kooperationsorientierte Benchmarking weist drei Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche als Konsortialpartner auf, die diese Studie in Auftrag gegeben haben. Der Untersuchungsgegenstand der Benchmarkstudie ist die Transferförderung und -sicherung von Bildungsmaßnahmen. Damit wird ein Kernproblem der Bildungspraxis näher untersucht: Bei vielen Bildungsmaßnahmen fehlt der Transfer von der Lern- in die Arbeitssituation. So erzielen die Massnahmen zwar einen Zufriedenheitserfolg bei den Teilnehmenden; Lern- oder gar Transfererfolge bleiben hingegen aus. Welche Faktoren sind für einen möglichst hohen Transfererfolg ausschlaggebend? Welche Massnahmen tragen dazu bei, den Transfererfolg zu fördern und zu sichern? Die Suche nach (trans-

fer)erfolgreichen Praktiken im Bildungsmanagement stand somit bei dieser Benchmarkstudie im Vordergrund.

## 2.2 Vorgehen und Zeitplan

Das Benchmarking-Projekt folgte dem klassischen Ablauf einer Benchmarkstudie, dauerte insgesamt sieben Monate (Juli 2006 - Januar 2007) und beinhaltete drei halbtägige Meetings sowie drei Firmenbesuche (vgl. Abbildung 1).

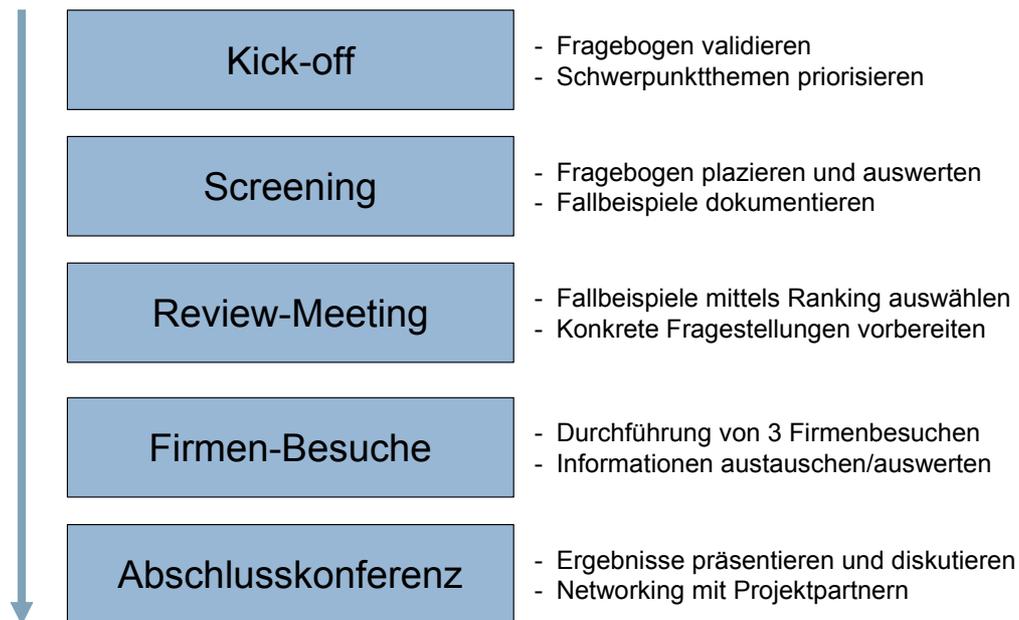


Abbildung 1: Ablauf des Benchmarking-Prozesses

Ein *Kick-Off Meeting* zusammen mit den Konsortialpartnern bildete den Auftakt des Projekts. In diesem Workshop wurden Ziele und Ablauf der Benchmarkstudie vorgestellt und offene Fragen der Konsortialpartner beantwortet. Ein fünf Bausteine des Transfermanagements umfassender Fragebogen<sup>1</sup> wurde den Konsortialpartnern vorgelegt, um einerseits eine Validierung der Items und Cluster des Fragebogens vorzunehmen und andererseits Schwerpunktthemen durch Gewichtungsfaktoren und Verständlichkeit der Items zu priorisieren. Dabei füllten alle Teilnehmer der Kick-Off Veranstaltung den Fragebogen aus, indem sie die einzelnen Items nach der Trefferwahrscheinlichkeit einschätzten, diesen einen Gewichtungsfaktor von eins bis fünf zuteilten und deren Verständlichkeit von niedrig bis hoch beurteilten.

<sup>1</sup> Der Fragebogen wurde auf der Basis bestehender Fragebögen (LKI- Lernkultur- Inventar, LiPA- Lernen im Prozess der Arbeit, Focus Lernen) und eigens entwickelter Items erstellt (Hasanbegovic, et al. (in Druck), Geldermann, et al. (2005), Friebe (2005)).

Einzelne Aussagen mit sehr niedriger Verständlichkeit wurden aus dem Fragebogen entfernt beziehungsweise modifiziert. Der Gewichtungsfaktor für jedes Item wurde aus dem Modus der ausgefüllten Fragebögen errechnet.

In der *Screeningphase* kontaktierte SCIL 38 Bildungsmanager als potenzielle Benchmark-Partner per E-Mail und Telefon mit der Bitte einen Fragebogen auszufüllen, der die Hauptfragestellungen zu Transfermanagement reflektiert. Es handelte sich dabei um Unternehmen, die sehr gute Werte zu Transfermanagement-Aussagen in der SCIL Trendstudie 2005 aufwiesen. Weiterhin wurden Wunschkandidaten der Konsortialpartner aufgenommen. Der Fragebogen wurde ausschliesslich an Bildungsmanager in Unternehmen versandt, deren Zusage zur Teilnahme an der Fragebogenstudie und provisorisch die Möglichkeit eines Firmenbesuches telefonisch eingeholt wurde. An der Studie nahmen inklusive der Konsortialpartner insgesamt 33 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen teil, davon 11 Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche. Als Dankeschön erhielten alle Teilnehmer eine anonymisierte Zusammenfassung zentraler Ergebnisse und eine individuelle Standortbestimmung für ihr eigenes Unternehmen. SCIL verarbeitete die Auswertung der eingegangenen Fragebögen zu einem Zwischenbericht und generierte 10 Fallstudien zu den nach der gewichteten Rangliste bestplatziertesten Unternehmen (hierbei wurden alle Items recodiert, gewichtet und zusammengezählt, exklusive sonstige Items).

Am *Review-Meeting* führte SCIL schrittweise in die anonymisierten Fallstudien ein, die anschliessend gemeinsam mit den Konsortialpartnern diskutiert wurden. Der Vergleich und die Bewertung der Fallstudien führten zur Auswahl von drei Benchmarking-Partnern, die nach der Auswahl bekannt gegeben wurden. Darüber hinaus äusserten die Konsortialpartner mögliche Fragestellungen für die Firmenbesuche, die in die Interviewleitfäden für die Benchmarking-Partner aufgenommen wurden.

Im nächsten Schritt bereitete SCIL die *Firmenbesuche* vor, indem es für jeden Benchmark-Partner einen Interviewleitfaden entwickelte und die Termine koordinierte. Das Benchmark-Projektteam besuchte im nächsten Schritt insgesamt drei Unternehmen und erstellte hierzu Firmenbesuchsberichte. In einem internen Abschlussbericht wurden die Erkenntnisse aufgearbeitet und als Fallstudie „Successful Practice“ zusammengefasst. Die Fallstudie wurde den entsprechenden Ansprechpartnern der Successful Practice Unternehmen zurück gespiegelt, um einerseits die Korrektheit der Angaben zu überprüfen und andererseits eine Legitimation für die Veröffentlichung der Fallstudie zu erlangen.

An der *Abschlusskonferenz* nahmen die Konsortialteilnehmer und weitere Vertreter der Konsortialfirmen zur Erörterung der wichtigsten Erkenntnisse des Projektes teil. In einer abschliessenden Diskussion stand zudem der Transfer der Ergebnisse bei den Konsortialpartnern im Vordergrund, um im Nachgang der Benchmarkstudie entsprechende Prioritäten für die Weiterentwicklung eines systematischen Transfermanagements setzen zu können.

## 2.3 Grenzen der Methodik

Oft werden Benchmarking-Projekte als eine sinnlose, manchmal zu Recht als Industrietourismus belächelte Übung bezeichnet, bei der Äpfel mit Birnen verglichen werden (Ten Have, 2003). Selbst eine fundierte, strukturierte Vorgehensweise kann auf Widerstände im Unternehmen stossen. Insbesondere der Einsatz der Benchmarking-Methode in der Weiterbildung ist nicht unproblematisch. Bretschneider und Stang (2004, S. 57) nennen beispielsweise das Fehlen eines übergeordneten systematischen Kennzahlen- und Indikatoren-systems, welches die Möglichkeiten eines zielgerichteten Benchmarking für Bildungsorganisationen reduziert. Auf der konkreten Umsetzungsseite sehen sie die notwendige Aufbereitung von Daten, um eine Basis für einen Vergleich zu erhalten, als eine weitere Problematik für teilnehmende Unternehmen. Insbesondere spielen sehr viele Faktoren für den Transfererfolg eine Rolle, die von der jeweiligen Situation der einzelnen Bildungsorganisation, ihrer Bildungsmaßnahmen und ihres Bildungspersonals abhängen. Wenn ein Faktor als zentrale Determinante des Transfermanagements betrachtet wird, eine Bildungsorganisation dafür aber nicht verantwortlich ist, ist es schwierig sie mit diesem spezifischen Benchmarking-Indikator zu vergleichen. Dennoch sollte man der Floskel „Bei uns läuft alles anders“ nicht unterliegen und versuchen, seine eigene Bildungspraxis vor diesem Hintergrund zu reflektieren.

Durch die Berücksichtigung folgender Erfolgsfaktoren kann diesen Gefahren entsprechend entgegengewirkt werden (Camp & Steinhoff, 1994, S. 47):

- Verpflichtung und aktive Mitarbeit des Managements,
- klares und umfassendes Verständnis der eigenen Arbeitsabläufe,
- Bereitschaft zur Veränderung und Umbau auf der Grundlage der Benchmarking-Kenntnisse,
- die Erkenntnis, dass die Konkurrenz sich ständig verbessert und dass es notwendig ist, über das Ziel hinauszuschiessen,
- die Bereitschaft, Informationen mit Benchmarking-Partnern auszutauschen,
- zunächst die Methoden und Verfahren und erst danach die Metriken zur Leistungsbewertung in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen,
- die Konzentration auf führende Unternehmen der Branche oder auf Unternehmensbereiche, die als die funktional Besten anerkannt sind,
- Aufgeschlossenheit neuen Ideen gegenüber und Kreativität sowie Einfallsreichtum bei der Anwendung auf bestehende Prozesse,
- Benchmarking wird kontinuierlich fortgesetzt und institutionalisiert sowie mit einem systematischen Qualitätsmanagement-Ansatz, der auf einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualität basiert, verknüpft.

## 3 Bezugsrahmen „Transferorientiertes Bildungsmanagement“

*We will not measure our learning systems in the same way that we do other business initiatives.  
To do so would only trivialize them.*

Jack Welch, CEO, General Electric Co.

### 3.1 Überblick

Betriebliche Bildungsarbeit umfasst alle von der Unternehmung initiierten und durchgeführten Massnahmen der Aus- und Weiterbildung, die die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter für gegenwärtige und zukünftige Leistungsanforderungen gewährleisten. Eine sorgfältige Planung und Durchführung der Bildungsmassnahmen reicht jedoch nicht aus, die jeweiligen Lernziele zu erreichen. Wesentliches Merkmal einer erfolgreichen Bildungsarbeit ist der Transfer des Gelernten in das Funktionsfeld, also die Anwendung des Gelernten in der Organisation. Die Anwendung des Gelernten stellt jedoch für die Bildungspraxis nach wie vor ein Problemfeld dar. Laut SCIL Trendstudie (Diesner, Seufert & Euler, 2006) stellt die Transferförderung das bedeutsamste Handlungsfeld in der Bildungspraxis dar. Der Transfer des Gelernten kann durch diverse Hemmnisse erschwert beziehungsweise völlig unterbunden werden (Grunwald, 1987, S. 29ff). Um so wichtiger erscheint es, diese Transferdeterminanten systematisch zu erfassen und insbesondere ihre Wechselwirkungen zu analysieren.

Der zugrunde liegende Bezugsrahmen fokussiert fünf zentrale Gestaltungsfelder für ein transferorientiertes Bildungsmanagement in Unternehmen. Durch eine systematische Diagnose und Gestaltung der Transferdeterminanten

- Mitarbeiter befähigen,
- Führungskräfte einbinden,
- Rahmenbedingungen schaffen,
- Methoden weiter entwickeln,
- Ergebnisse messen, Qualität entwickeln,

kann eine hochwertige und nachhaltige Bildungsarbeit erreicht werden. Im Folgenden werden die einzelnen Gestaltungsfelder vorgestellt.

## 3.2 Gestaltungsfelder eines transferorientierten Bildungsmanagements

### 3.2.1 Mitarbeiter befähigen

Die Dimension „Mitarbeiter befähigen“ orientiert sich an transferorientierten Unterstützungsmassnahmen, welche insbesondere das eigenverantwortliche und nachhaltige Lernen im Unternehmen fördern sollen. Nach wie vor besitzen Mitarbeiter meist Lernstrategien für direktiven Unterricht, die sich aufgrund klassischer Unterrichtssituationen entwickelt haben (Gilley & Hoekstra, 2003, S. 51f). Diese reichen nicht aus, um das neu Gelernte in eine neue Arbeitssituation zu transferieren. Somit müssen Mitarbeiter befähigt werden, Lernstrategien für selbstgesteuertes Lernen zu entwickeln, um nach einer Trainingseinheit das Neu Gelernte am Arbeitsplatz anwenden zu können. Dabei stehen vor allem Fragestellungen in den folgenden drei Bereichen im Vordergrund:

1. Selbstgesteuertes Lernen fördern und unterstützen:
  - Sind die Mitarbeiter fähig, für ihre Arbeitserfüllung selbstständig Lösungen zu suchen und dazu neues Wissen anzueignen?
  - Sind die Mitarbeiter selbst für ihre berufliche Weiterentwicklung verantwortlich?
  - Werden die Mitarbeiter methodisch beim selbstgesteuerten und selbständigen Lernen unterstützt, beispielsweise über Mentoring, Coaching, Transferpläne und ähnliches?
  - Werden die Mitarbeiter unterstützt, sich am Arbeitsplatz selbstständig neues Wissen anzueignen?
2. Kollaboration zwischen Arbeitskollegen fördern und fördern:
  - Werden die Mitarbeiter dazu aufgefordert, die erworbenen Kenntnisse ihren Arbeitskollegen weiter zu geben? Helfen sich die Mitarbeiter gegenseitig, wenn Schwierigkeiten und Fragen auftreten?
  - Tauschen die Mitarbeiter systematisch Erfahrungen und Wissen aus?
  - Helfen und unterstützen sich die Mitarbeiter, wenn Fragen und Schwierigkeiten auftauchen?
3. Lernbedarf erheben, wie zum Beispiel:
  - Können die Mitarbeiter aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen?
  - Wissen die Mitarbeiter in der Regel, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen?

- Werden Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bei der Planung der Bildungsmassnahmen berücksichtigt?

### 3.2.2 Führungskräfte einbinden

Bei der Dimension „Führungskräfte einbinden“ ist die Frage zentral, welche Rolle die Führungskräfte in der Transferförderung des Gelernten vor allem im Funktionsfeld einnehmen. Letztlich belegen zahlreiche empirische Studien, wie bedeutsam die Unterstützung der Führungskräfte ist, wenn es um den Transfererfolg von Bildungsmassnahmen geht (Colquette, LePine & Noe, 2000). Zudem übernehmen sie eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer Lernkultur, da sie als Multiplikatoren lernbezogene Werte und Einstellungen transportieren. Das betriebliche Bildungsmanagement unterstützt hierbei die Führungskräfte in der Entwicklung ihrer Rolle als aktiver Transferunterstützer. Mehrere Aspekte eines lernorientierten Führungsverhaltens können hierbei zur Analyse der Lernkultur dienen:

1. Führungskräfte unterstützen die Transferförderung vor der Bildungsmassnahme:
  - Stehen Führungskräfte als Ansprechpartner für Lernen bereit?
  - Erheben Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitern den jeweiligen Weiterbildungsbedarf?
  - Besprechen sie gemeinsam mit den Mitarbeitern Leistungsziele, welche mittels einer Bildungsmassnahme zu erreichen sind?
2. Führungskräfte unterstützen die Transferförderung nach einer Bildungsmassnahme:
  - Fördern die Führungskräfte die Anwendung des erworbenen Wissens am Arbeitsplatz?
  - Unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter, das Neugelernte in ihrem Umfeld einzubringen?
  - Führen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern regelmässig strukturierte Feedbackgespräche?
3. Die Einstellung der Führungskräfte zu Lernen fordern und fördern:
  - Dienen die Führungskräfte als Vorbild für eigenverantwortliches und selbstgesteuertes Lernen?
  - Ist die Teilnahme an einem Lernangebot von der jeweiligen Führungskraft abhängig?
  - Bestehen Anreize für Führungskräfte, ihre Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung zu fördern?
4. Der Bildungsbereich unterstützt die Führungskräfte in ihrer Rolle als Transferunterstützer

### 3. Bezugsrahmen „Transferorientiertes Bildungsmanagement“

- Werden die Führungskräfte in ihrer Aufgabe, die Mitarbeiter bei der Anwendung des Erlernten zu fördern, durch den Bildungsbereich unterstützt?
- Werden die Führungskräfte auf ihre Verantwortung und Pflicht für die Transferleistungen und die daraus resultierenden Wirkung von der Organisation hingewiesen?

#### 3.2.3 Rahmenbedingungen schaffen

Nicht nur technologische, sondern auch organisatorische Rahmenbedingungen stehen bei der Transferförderung im Vordergrund, um beispielsweise den Austausch von Wissen organisatorisch zu unterstützen, Zeitrahmen für Lernen zu vereinbaren oder Anreize für das Lernen zu entwickeln. Darüber hinaus sind bei den Rahmenbedingungen auch die Infrastrukturen für das Lernen zu berücksichtigen, welche physischen Lernräume sowie auch virtuelle Lernplattformen zur Kompetenzentwicklung zur Verfügung stehen (vgl. Gilley & Hoekstra, 2003). Die Gestaltungsfelder eines systematischen Transfermanagements beziehen sich somit auf die folgenden fünf Bereiche:

1. Austausch von Wissen unterstützen:
  - Wird der organisierte Wissensaustausch untereinander zwischen Kollegen und Vorgesetzten gefördert?
  - Findet der Wissensaustausch über die Team- und Abteilungsgrenzen hinweg statt?
  - Wird auch der überbetriebliche Austausch bezüglich Bildungsfragen mit anderen Unternehmen und Partnern gefördert?
2. Lernförderliche Organisationsstrukturen:
  - Werden die vorherrschenden Organisationsstrukturen als lernförderlich wahrgenommen?
3. Zeitrahmen für Lernen vereinbaren:
  - Gibt es genügend zeitliche Freiräume, sich weiterzubilden und zu lernen?
4. Anreize für das Lernen entwickeln:
  - Sind die Anreizsysteme für Mitarbeiter und für die Führungskräfte auf die entsprechenden Erwartungen des Unternehmens ausgerichtet?
  - Welchen Stellenwert hat Weiterbildung in der Unternehmung?
5. Lernorte gestalten:
  - Wird der Wissensaustausch durch virtuelle und reale „Learning Spaces“ gefördert?
  - Gibt es Rückzugsmöglichkeiten, wie beispielsweise Lerninseln, wo konzentriertes Lernen am Arbeitsplatz ermöglicht wird?
  - Werden unterschiedliche Lernorte ermöglicht?

### 3.2.4 Methoden weiter entwickeln

Die Auswahl von adäquaten Methoden für transferorientierte Bildungsmaßnahmen stellt eine zentrale Transferdeterminante dar (Georgenson, 1982; Leifer & Newstrom, 1980). Die existierenden Methoden können dabei in vielerlei Hinsicht in Bezug auf nachhaltige Lernkulturen analysiert werden: Inwieweit werden selbstgesteuerte Lernformen eingesetzt? Wie werden Bildungsmaßnahmen möglichst transferorientiert gestaltet? Die Analysebereiche können sich dabei auf Indikatoren folgender Aspekte beziehen:

1. Weiterbildungsbedarf erheben:
  - Wird der Bedarf regelmässig erhoben?
  - Orientiert sich die Erhebung des Weiterbildungsbedarfs an den zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter?
  - Decken die Lernangebote den wirklichen Weiterbildungsbedarf ab?
  - Werden Führungskräfte in die Bildungsplanung und -konzeption eingebunden?
2. Bildungsangebote transparent gestalten:
  - Werden Bildungsmaßnahmen für alle Hierarchiestufen angeboten?
  - Informiert der Bildungsbereich regelmässig über Lern- und Weiterbildungsangebote?
  - Werden Führungskräfte als Informationsquelle für Bildungsangebote wahrgenommen?
3. Die Anwendung des Gelernten fördern:
  - Inwieweit werden die Lerninhalte praxisnah gestaltet, orientieren sie sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis?
  - Wie werden Präsenzveranstaltungen weiter entwickelt, zum Beispiel Vor- und Nachbereitung intensiviert? Welche Selbstlernformen werden eingesetzt?
  - Wie wird beispielsweise arbeitsplatzintegriertes Lernen methodisch gefördert?
  - Werden Führungskräfte für die Transferunterstützung am Arbeitsplatz eingebunden?

### 3.2.5 Ergebnisse messen, Qualität entwickeln

Die letzte Dimension „Ergebnisse messen, Qualität entwickeln“ bezieht sich auf die Messung des zu definierenden Transfererfolges von Bildungsmaßnahmen (vgl. Holton III, Bates, & Ruona, 2000). Im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung bleibt es nicht nur bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. Vielmehr stellt die Ableitung von Konsequenzen und Massnahmen auf der Basis der Evaluationsergebnisse einen elementaren

### 3. Bezugsrahmen „Transferorientiertes Bildungsmanagement“

Bestandteil einer systematischen Qualitätsentwicklung dar. Beispielsweise können dabei folgende Aspekte diese Dimension präzisieren:

1. Transfererfolg überprüfen:
  - Überprüft das Unternehmen systematisch die Wirksamkeit und Wirkung von Trainings?
  - Erhalten die Mitarbeiter nach einer Bildungsmassnahme die Möglichkeit, ihren Transfererfolg zu überprüfen?
2. Umsetzung in den Alltag überprüfen und ermöglichen:
  - Wird vor der Durchführung einer Bildungsmassnahme überprüft, ob das zu Lernende am Arbeitsplatz angewendet werden kann?
  - Überprüft das Unternehmen den Transfererfolg, beispielsweise durch Follow-up Befragungen?
  - Wird nach einer Qualifizierungsmassnahme überprüft, ob die Mitarbeiter das Gelernte im Arbeitsalltag anwenden können?
  - Werden nach einer Bildungsmassnahme entsprechende Massnahmen zur Nachbereitung lanciert?
3. Konsequente Ableitung von Massnahmen:
  - Wie wird der Transfererfolg evaluiert und bewertet?
  - Werden die Evaluationsergebnisse der Veranstaltungen mit den beteiligten Anspruchsgruppen besprochen?
  - Führen die Ergebnisse der Evaluation zu einer Überarbeitung oder Neukonzeption von Massnahmen?

Die Fragestellungen wurden anschliessend in Items übergeführt, so dass ein Fragebogen mit 55 Items und 11 offenen Fragen entstand. Darüber hinaus wurde die Branche des Unternehmens, die Organisationsform sowie die Anzahl der Mitarbeiter der Bildungsorganisation und sechs zentrale Weiterbildungskennzahlen erfragt.

## 4 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

*„Wenn Du Deinen Feind kennst und Dich selbst kennst, brauchst Du das Ergebnis von 100 Schlachten nicht zu fürchten.“*  
Sun Tzu, 495 BC

### 4.1 Beteiligte Unternehmen

Die bewusste Auswahl der Unternehmen erfolgte im Rahmen dieser Benchmarkstudie anhand bestimmter, klar definierter Kriterien. Dabei wurden diejenigen Unternehmen aus der Trendstudie in die Stichprobe aufgenommen, die besonders gute Werte bzgl. einer bestimmten Anzahl von transfer-relevanten Items zeigten. Darüber hinaus wurden nach dem Konzentrationsprinzip auch solche Unternehmen hinzugezogen, denen nach Aussage der Konsortialpartner eine grosse Bedeutung zukommt (führende Grossunternehmen, dieselbe Branche, etc.).

Insgesamt haben an der Studie 33 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen partizipiert (vgl. Tabelle 3). Der hohe Anteil der Branche Finanzen und Versicherungen ist auf die Konsortialpartner zurückzuführen, die alle aus dieser Branche stammen. Die in der Tabelle unter Sonstiges aufgeführten Unternehmen stammen aus den Branchen Energie (2), Handel (2), Medien (1), Halbleiter (1), Zement (1), Verkehr (1) und Konsumgüter (1).

Branche	Anzahl	Prozentsatz
Anlage- / Maschinenbau	1	3 %
Automobilindustrie	4	12.1 %
Computer / IT / Software	3	9.1 %
Logistik	2	6.1 %
Telekommunikation	1	3 %
Pharma / Chemie	2	6.1 %
Finanzen / Versicherungen	11	33.3 %
Sonstiges	9	27.3 %

Tabelle 3: Branchenspezifische Einteilung der beteiligten Unternehmen.

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Dabei sind die Unternehmen im Bildungsbereich unterschiedlich organisiert, wobei die Mehrheit sich als Teilbereich des Human Resources sieht.

Organisationsform	Anzahl
Teilbereich in HR	16
Corporate University	5
Abteilung im Fachbereich	3
Stabstelle	1
Sonstiges (1 eigene GmbH; 1 eigene Dienststelle, parallel zu HR; 1 Education & Development Ressort)	3

Tabelle 4: Organisationsform der Bildungsabteilungen.

In dieser Benchmark- Studie wurden auch folgende Weiterbildungskennzahlen erfragt:

- Anzahl der Mitarbeiter in der Bildungsorganisation
- Anzahl der Aus- /Weiterbildungsmassnahmen pro MA in einem Jahr
- Kosten für die Aus- / Weiterbildung pro MA in einem Jahr
- Ausgaben für die Aus- / Weiterbildung in Prozent des Jahresumsatzes
- Prozent der Lohnsumme für Weiterbildung
- Weiterbildungstage pro MA
- Gesamtbudget für Weiterbildung/ Jahr (2006)

Aufgrund unterschiedlich grosser Verantwortungsbereiche der Bildungsorganisationen und verschiedener Jahresangaben waren die Kennzahlen zwischen den Unternehmen jedoch nicht immer direkt vergleichbar. Bei den erhobenen Kennzahlen<sup>2</sup> wurden folgende Angaben gemacht:

<sup>2</sup> Unterschiedliche Referenzpunkte (Gesamtunternehmen, nationale Vertretungen, Human-Resources-Bereich) der Kennzahlen erlauben zum Teil ausschliesslich die Angabe der Spannweiten. Zudem wurden die Werte mit folgenden Kursen in Euro umgerechnet: 1 EUR = 1.2675 USD und 1 CHF = 0.6315 EUR.

Kennzahlen	Mittelwerte
Spannweite der Mitarbeiter in der Bildungsorganisation	von 0.15 bis zu 350 Vollzeitstellen
Durchschnittliche Anzahl Aus- / Weiterbildungsmassnahmen pro Mitarbeiter in einem Jahr	2.58
Durchschnittliche Kosten für Aus- / Weiterbildung pro Mitarbeiter in einem Jahr	1.263 EUR
Durchschnittliche Ausgaben für Aus- / Weiterbildung in Prozent des Jahresumsatzes	0.43 %
Durchschnittliche Prozent der Lohnsumme für Weiterbildung	1.77 %
Durchschnittliche Anzahl Weiterbildungstage pro Mitarbeiter	3.4 Tage
Spannweite Gesamtbudget für Weiterbildung / Jahr	von 1.2 Mio. EUR bis zu 700 Mio. USD (weltweit)

Tabelle 5: Zentrale Kennzahlen der Bildungsabteilungen.

Die Fragebögen wurden meist von Bildungsmanagern in leitender Position ausgefüllt und an SCIL zurückgeschickt.

## 4.2 Übergreifende Ergebnisse

Zunächst werden deskriptive Ergebnisse in Form von Mittelwerten einzelner Items über alle Bausteine hinweg betrachtet. In einem nächsten Schritt werden die Mittelwerte der summierten Items je Baustein betrachtet. Schliesslich werden die Ergebnisse der clusterspezifischen Zusammenhangsanalysen dargestellt.

Die deskriptiven Ergebnisse der Einzel-Items zeigen, dass Items aus dem Baustein „Methoden weiter entwickeln“ und „Mitarbeiter befähigen“ von allen Bildungsmanagern besonders positiv bewertet wurden. An erster Stelle steht das Item „Unser Bildungsbereich informiert regelmässig über Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ aus dem Baustein „Methoden weiterentwickeln“. An zweiter Stelle folgt ein Item aus dem „Mitarbeiter befähigen“-Baustein, nach welchem die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, sich aktiv um ihre Weiterbildung zu kümmern, indem sie ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen können. An dritter Stelle wird von den Unternehmen das Seminar als zentrale Lernform bestätigt. Die Bildungsverantwortlichen bestätigen auf Platz vier, dass ihre Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen. Auch tauschen sich deren Unternehmen bezüglich Bildungsfragen mit anderen Instituten oder Unternehmungen aus. Zusammenfassend stellt folgende Gesamttrangliste die am besten bewerteten Items über die Cluster hinweg dar:

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Items	Mittelwert	STD
41. Unser Bildungsbereich informiert regelmässig über Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	3.64	0.49
6. Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, sich aktiv um ihre Weiterbildung zu kümmern, indem sie ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen können.	3.61	0.50
40.2 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem im Rahmen von Seminaren statt.	3.61	0.61
5. Unsere Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.	3.58	0.66
32. Unser Unternehmen tauscht sich bezüglich Bildungsfragen mit anderen Instituten oder Unternehmungen aus.	3.52	0.67

Tabelle 6: Top 5 der am besten bewerteten Einzel-Items<sup>3</sup>.

Nachfolgender Rangliste kann hingegen entnommen werden, dass vor allem Items aus dem Baustein Qualität am schlechtesten beurteilt worden sind. So beurteilen Bildungsverantwortliche den Einsatz von Zertifizierungsverfahren für am Arbeitsplatz erworbene Kompetenzen als eher nicht zutreffend. Auch werden Evaluationsergebnisse zusammen mit Vertretern der Anspruchsgruppen eher nicht analysiert und interpretiert. Der Transfererfolg der Bildungsmassnahmen wird nicht regelmässig evaluiert und bewertet. Somit weisen insbesondere wesentliche Faktoren des Gestaltungsfeldes „Ergebnisse messen, Qualität entwickeln“ Schwächen in der Umsetzung der Bildungspraxis auf.

Unterstützende Massnahmen zur Nachbereitung nach einer abgeschlossenen Bildungsmassnahme werden ebenfalls nicht systematisch betrieben. Ein Zusammenhang scheint mit dem Führungskräfte-Item zu bestehen, dass am zweitschlechtesten beurteilt worden ist. Demnach bestehen keine Anreize für Führungskräfte, die Mitarbeiter bzgl. ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen.

<sup>3</sup> Zur Erstellung der gewichteten Gesamt-Rangliste wurden alle Items recodiert, gewichtet und zusammengezählt exkl. der Sonstige-Items. Im Rahmen der Recodierung wurden die Skalierungswerte aller Items gespiegelt, d.h. neu 1=trifft gar nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= trifft weitgehend zu, 4 = trifft völlig zu.

Items	Mittelwert	STD
50. In unserem Unternehmen werden Verfahren zur Zertifizierung von am Arbeitsplatz erworbenen Kompetenzen eingesetzt.	1.93	0.87
19. In unserer Unternehmung bestehen Anreize für die Führungskräfte, die Mitarbeiter bezüglich ihrer Weiterentwicklung bestmöglich zu unterstützen.	2.1	0.83
54. Die Ergebnisse dieser Evaluation werden zusammen mit Vertretern der Anspruchsgruppen analysiert und interpretiert.	2.13	0.89
52. Der Transfererfolg der Bildungsmassnahmen wird regelmässig evaluiert und bewertet.	2.16	0.81
51. Nach einer abgeschlossenen Bildungsmassnahme werden entsprechende unterstützende Massnahmen zur Nachbereitung lanciert, um die Übertragung des Gelernten in das Arbeitsumfeld zu fördern.	2.22	0.61

Tabelle 7: Top 5 der am schlechtesten bewerteten Items.

Somit bestätigen die Ergebnisse dieser Benchmarkstudie die Einschätzung des „Learning Effectiveness Paradoxon“, das in einer Studie von Dulworth (2005) identifiziert wurde. Obwohl die Relevanz strategischer Themen der Bildungsarbeit von Bildungsprofessionals als sehr hoch eingestuft wird, erscheint die professionelle Umsetzung sehr schwierig (Dulworth, 2005, S. 5). Die überwiegende Mehrheit der Bildungsprofessionals beurteilt strategische Themen (zum Beispiel Linking learning to business strategy, linking learning to business outcomes) als hochbedeutsam, zugleich schätzen sie die erfolgreiche Umsetzung dieser strategischen Themen als eher niedrig ein. Das Gegenteil ist bei der Realisierung traditioneller Bildungsinitiativen festzustellen, welche eher eine geringe Bedeutung aus Sicht der Experten einnehmen, bei der sie allerdings eine hohe Erfolgsrate erzielen können.

Aktivitäten, die sich auf die operative Bildungsarbeit beziehen, werden auch in der vorliegenden dokumentierten Benchmarkstudie sehr erfolgreich umgesetzt. Am schlechtesten schneiden dagegen Gestaltungsfelder ab, bei denen die Rolle des strategischen Bildungspartners im Unternehmen zum Ausdruck kommt, wie beispielsweise die Einbindung der Fachbereiche und Führungskräfte in Bildungsprozesse oder die Integration des Lernens in Arbeitsprozesse.

Bevor in den nächsten Abschnitten vertieft auf die einzelnen Bausteine eingegangen wird, sollen nachfolgend einige Auswertungen zum Vergleich der Bausteine sowie zur Diskussion von Zusammenhängen zwischen den Bausteinen dienen.

Der Vergleich der Mittelwerte der Bausteine, die über die Summe aller Einzel-Items des jeweiligen Bausteines errechnet wurden, bestätigen nochmals die Ergebnisse der Einzel-Items. Insgesamt wurde der Baustein „Mitarbeiter befähigen“ am höchsten bewertet, gefolgt von „Methoden weiter entwickeln“, „Rahmenbedingungen schaffen“ und „Führungs-

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

kräften einbinden“. An letzter Stelle steht der Baustein „Ergebnisse messen, Qualität“, dessen Items auch die Gesamtrangliste abschliessen (vgl. Tabelle 8).

	Mittelwert
Cluster_Mitarbeiter	3.061
Cluster_Methoden	3.044
Cluster_Rahmenbedingungen	2.717
Cluster_Führungskräfte	2.576
Cluster_Qualität	2.185

Tabelle 8: Mittelwerte der Cluster

Die Zusammenhangsanalysen zwischen den Bausteinen ergeben, dass insbesondere der Baustein „Rahmenbedingungen schaffen“ mit allen Bausteinen sehr hoch korreliert. Dieser Baustein ist somit als Schlüsselfaktor für eine gelungene Transferförderung zu betrachten, da er die meisten der anderen Faktoren positiv beeinflusst. Folglich ist der Gestaltung einer innovativen Lernkultur und -struktur wie z.B. Wissensaustausch, zeitliche Ressourcen, Lernorte und Anreize für das Lernen in Bezug auf Transferförderung ein besonderes Augenmerk zu schenken.

Weniger verwunderlich ist die hohe Korrelation zwischen dem Baustein Methoden und Qualität, da sie den Zusammenhang zwischen Qualitätsentwicklung und Methodik nachweisen. Die systematische Bedarfserhebung, die transparente Gestaltung von Bildungsangeboten und die Förderung der Anwendung des Gelernten hängen mit einer nachhaltigen Qualitätssicherung und -entwicklung zusammen.

	Cluster_MA	Cluster_FK	Cluster_Rahmenbed.	Cluster_Methoden	Cluster_Qualität
Cluster_MA	1.000	.359(*)	.700(**)	.406(*)	.481(**)
Cluster_FK	.359(*)	1.000	.649(**)	.430(*)	.310
Cluster_Rahmenbedingungen	.700(**)	.649(**)	1.000	.588(**)	.529(**)
Cluster_Methoden	.406(*)	.430(*)	.588(**)	1.000	.647(**)
Cluster_Qualität	.481(**)	.310	.529(**)	.647(**)	1.000

\*  $p < 0.05$  (2-seitig), \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig)

Tabelle 9: Zusammenhänge zwischen den Clustern.

Am Ende des Fragebogens gab eine Abschlussfrage Raum für mögliche Massnahmen zur Transferförderung, welche durch die Items nicht genannt beziehungsweise berücksichtigt wurden. Als Antworten wurden Online-Transferbefragungen der Teilnehmer und ihrer

Vorgesetzten, ein transferorientiert konzipiertes Weiterbildungsangebot, Communities of Practice, fachliche Foren und Dialogplattformen, Präsentationen im Kollegenkreis / Teammeetings, das Lerntagebuch, die freiwillige Selbstverpflichtung („Brief an sich selbst“), Weiterbildungsmaßnahmen im Hinblick auf laufende Projekte, Standortbestimmungsgespräche mit Teilnehmern im Kaderentwicklungsprozess durch zuständige Personalentwickler (=Prozessbegleiter) sowie individuelle Fachberatung, Praxisbegleitung in Führungsseminaren, Expertenberatung und Transferaufgaben bei Förderprogrammen genannt.

Branchenspezifische Unterschiede (beispielsweise die Finanz- und Versicherungsbranche im Vergleich zum Rest) in Bezug auf die unterschiedlichen Cluster beziehungsweise Einzel-Items konnten nicht nachgewiesen werden. Diese Ergebnisse führen zu der These, dass für den Bildungsbereich die Branche als Kontextfaktor einen geringeren Einfluss einnimmt als in anderen Bereichen. Obwohl der Stichprobenumfang von 33 beteiligten Unternehmen für generalisierende Aussagen nicht ausreicht, können die hoch signifikanten Korrelationen als Tendenzaussagen herangezogen werden und Grundlage für weitere Untersuchungen darstellen.

## 4.3 Ergebnisse nach Gestaltungsfeldern

### 4.3.1. Gestaltungsfeld „Mitarbeiter befähigen“

Der Baustein „Mitarbeiter befähigen“ erreicht - wie bereits im vorherigen Abschnitt erläutert - in der Fragebogenerhebung die höchste Bewertung (Mittelwert = 3.061). Insbesondere erhalten die Mitarbeiter in Unternehmen die Möglichkeit, sich aktiv um ihre Weiterbildung zu kümmern, indem sie ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen können. Auch wissen die Mitarbeiter über alle Unternehmen hinweg, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen. Bei Fragen und Schwierigkeiten helfen sich Mitarbeiter gegenseitig und tauschen sich aus. Die Unterstützung für das selbstgesteuerte Lernen scheint nach Aussage der Bildungsverantwortlichen weniger zuzutreffen. Der systematische Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter wird innerhalb dieses Gestaltungsfeldes am wenigsten zutreffend beurteilt.

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Item	MW	STD
6. Die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, sich aktiv um ihre Weiterbildung zu kümmern, indem sie ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen können.	3.61	.71
5. Unsere Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.	3.58	.75
9. Unsere Mitarbeiter helfen und unterstützen sich gegenseitig, wenn Fragen und Schwierigkeiten auftreten.	3.24	.66
7. Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden bei der Planung der Bildungsmassnahmen berücksichtigt.	3.12	.71
1. Unsere Mitarbeiter suchen für ihre Aufgabenerfüllung selbständig Lösungen und eignen sich dazu neues Wissen an.	3.09	.68
3. In unserem Unternehmen sind die Mitarbeiter zu einem grossen Teil selbst für ihre berufliche Weiterentwicklung verantwortlich.	3.03	.47
2. Unsere Mitarbeiter werden darin unterstützt, sich am Arbeitsplatz selbständig neues Wissen anzueignen.	3	.60
10. Die Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, die erworbenen Kenntnisse ihren Arbeitskollegen weiterzugeben.	3	.50
4. Unsere Mitarbeiter werden beim eigenverantwortlichen und selbständigen Lernen unterstützt (methodisch und didaktisch).	2.66	.66
8. In unserem Unternehmen tauschen die Mitarbeiter systematisch Erfahrungen und Wissen untereinander aus.	2.46	.50

Tabelle 10: Rangliste über die Mittelwerte der Einzel-Items des Clusters „Mitarbeiter befähigen“.

Neben der Frage, ob die Mitarbeiter unterstützt werden, sich am Arbeitsplatz selbständig neues Wissen anzueignen, wurde auch die Art und Weise der Unterstützung in Form einer offenen Frage formuliert. Dabei antworteten die Unternehmungen mit den verschiedensten Methoden. So werden Web-Based Trainings von sechs Unternehmungen angewendet, fünf Unternehmen nennen das Intranet und vier verwenden E-Learning Lösungen. Zudem werden Videos, Newsletter, Skill Management Systeme, arbeitsnahe Lernzentren, Internetzugänge am Arbeitsplatz, Lernportale und Informationssysteme sowie informelle Learning Tools eingesetzt. Weiter werden die Mitarbeiter am Arbeitsplatz gecoacht und erhalten von ihren Vorgesetzten Inputs, um ihr Wissen selbstständig zu erarbeiten. Die Antworten auf eine weitere offene Frage, welche nach der Art der methodisch und didaktischen Unterstützung des eigenverantwortlichen und selbständigen Lernen erfahren möchte, zeigen auf, dass auch hier ähnliche Tools wie bei der ersten Frage angewendet werden. So werden E-Learning Lösungen von drei Unternehmungen verwendet, je zwei benutzen entweder Insellösungen wie Online-Englisch-Lernprogramme oder Blended-Learning, Intranet sowie Web Based Trainings. Weitere Möglichkeiten werden im individuellem Consulting und in

der Beratung der Fachabteilung, in einem Lernzentrum, Communities of Practices und im Einsatz von Lernplattformen gesehen.

Die Auflistung unterschiedlichster Tools und Werkzeuge als methodische Unterstützung des selbstständigen Lernens lässt noch nicht auf eine systematische Kompetenzentwicklung für selbstständiges Lernen in den Unternehmen schliessen. Dieses wird aber im Rahmen des Konzeptes Lebenslanges Lernen für Unternehmen immer wichtiger. Die oft bemängelte Kluft zwischen Wissen und Handeln resultiert aus der Vermittlung abstrakten, theoretischen Wissens, das nicht in den Anwendungskontext des Arbeitsplatzes transferiert werden kann. Das „paradox of learning now for later use“ in Schule und Hochschule zwang zur Ausbildung von Lernstrategien, die sich auf das Erlernen abstrahierten Wissens ausrichten. Vielen Erwachsenen fehlen somit zentrale Lernstrategien für selbstgesteuertes Lernen. Konkrete Ansatzpunkte zur Förderung selbstgesteuerten Lernens können dabei sowohl in formellen wie auch informellen Bildungsmassnahmen integriert werden oder als separate Lerneinheiten platziert werden (Boekaerts & Minnaert, 1999; Metzger & Nuesch, 2004).

Die Analyse von Einzel-Item Korrelationen<sup>4</sup> ergibt, dass Mitarbeiter vor allem dann zu selbstgesteuerten Lernen befähigt werden, wenn die Führungskraft in die Bildungsprozesse eingebunden wird. Insbesondere findet in Unternehmen selbstgesteuertes Lernen statt, wenn die Führungskraft die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz fördert (Korrelationskoeffizient Spearman: .561\*\*,  $p < 0.001$ ) und ihre Mitarbeiter unterstützt, das Neugelernte im Arbeitsumfeld einzubringen ( $r = .563^{**}$ ). So unterstützen sich Mitarbeiter gegenseitig, wenn die Führungskraft hinsichtlich eigenverantwortlichen Lernens ein Vorbild für die Mitarbeiter darstellt. Wenn Mitarbeiter von ihrer Führungskraft am Arbeitsplatz unterstützt werden, nutzen sie die technische Infrastruktur ( $r = .520^{**}$ , ) und wissen, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen ( $r = .501^{**}$ ). Diese Ergebnisse unterstützen empirische Studien, die in den Lernstrategien der Führungskräfte (Lehrpersonen) für selbstgesteuertes Lernen eine zentrale Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sehen (Faulstich, 2002; Konrad, 2002).

### 4.3.2. Gestaltungsfeld „Führungskräfte einbinden“

Der zweite Baustein „Führungskräfte einbinden“ nimmt in der Untersuchung den vorletzten Platz ein und weist somit hohe Verbesserungspotenziale in den meisten Unternehmen auf. Im Einzelnen scheinen grundsätzlich keine Anreize in den Unternehmen für die Führungskräfte zu bestehen, die Mitarbeiter bezüglich ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Führungskräfte scheinen laut Aussagen der Bildungsmanager keine Vorbildfunktion hinsichtlich eigenverantwortlichen Lernens darzustellen. Sie nehmen auch kaum die Verantwortung und Pflicht für die Lern- und Transferleistungen ihrer Mitarbeiter wahr.

<sup>4</sup> In die Auswertung sind ausschliesslich Korrelationen eingegangen mit  $p < .001$  und Spearman Korrelationskoeffizienten  $r > .500$ .

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Klassische Aufgaben einer Führungsrolle werden hingegen positiv bewertet. So führen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern regelmässig strukturierte Feedbackgespräche und fördern ihre Mitarbeiter, sich weiterzubilden und zu qualifizieren. Auch trifft es weitgehend zu, dass Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den jeweiligen Weiterbildungsbedarf erheben.

Item	Mittelwert	STD
11. Unsere Führungskräfte führen mit ihren Mitarbeitern regelmässig strukturierte Feedbackgespräche.	3.36	0.7
12. Unsere Führungskräfte unterstützen und fördern ihre Mitarbeiter, sich weiterzubilden und zu qualifizieren.	3.28	0.7
16. Unsere Führungskräfte erheben gemeinsam mit den Mitarbeitern den jeweiligen Weiterbildungsbedarf.	3.24	0.66
14. Unsere Führungskräfte sind erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter, wenn es um Themen rund um das Lernen geht.	2.97	0.81
15. Die Möglichkeit unserer Mitarbeiter, an einem Lernangebot teilzunehmen, ist in hohem Masse von der jeweiligen Führungskraft abhängig.	2.94	0.71
21. Die Führungskräfte werden in ihrer Aufgabe, die Mitarbeiter bei der Anwendung des Erlernten zu fördern, durch den Bildungsbereich unterstützt.	2.72	0.77
17. Unsere Führungskräfte besprechen gemeinsam mit dem Mitarbeiter Leistungsziele, welche mittels eines Seminars zu erreichen sind.	2.63	0.66
20. Unsere Führungskräfte fördern die Anwendung des in Bildungs-massnahmen erworbenen Wissens am Arbeitsplatz.	2.59	0.63
23. Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter, das Neugelernte im Arbeitsumfeld einzubringen.	2.59	0.57
13.1 Unsere Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter, am Arbeitsplatz selbstständig zu lernen.	2.56	0.51
22. Die Führungskräfte nehmen die Verantwortung und Pflicht für die Lern- und Transferleistungen ihrer Mitarbeiter wahr und werden auf die daraus resultierende Wirkung auf die Gesamtorganisation hingewiesen.	2.4	0.68
18. Unsere Führungskräfte sind hinsichtlich eigenverantwortlichen Lernens ein Vorbild für unsere Mitarbeiter.	2.32	0.67
19. In unserer Unternehmung bestehen Anreize für die Führungskräfte, die Mitarbeiter bezüglich ihrer Weiterentwicklung bestmöglich zu unterstützen.	2.0968	0.83

Tabelle 11: Rangliste über die Mittelwerte der Einzel-Items des Clusters „Führungskraft einbinden“.

Die offene Frage nach der Unterstützung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz durch ihre Führungskräfte (Frage 13) zeigt drei wichtige Faktoren auf. So ist das Bereitstellen von Zeit ein zentraler struktureller Faktor; zudem müssen die benötigten Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Als letzter Faktor ist das Mentoring sowie die Abgabe von Tipps und Informationen zu nennen. Als weitere Methoden werden Internetzugang, Internet und Intranet sowie Workshops mit Feedback angegeben.

Die wichtige Rolle des lernorientierten Führungsverhaltens bestätigen eine Reihe weiterer Einzel-Item-Korrelationen. So übernehmen Führungskräfte die Verantwortung und Pflicht für die Lern- und Transferleistungen ihrer Mitarbeiter, wenn sie ihre Mitarbeiter beim Lernen am Arbeitsplatz unterstützen ( $r = .590^{**}$ ) und nach einer abgeschlossenen Bildungsmaßnahme unterstützende Massnahmen zur Nachbereitung lanciert werden ( $r = .517^{**}$ ). Diese Ergebnisse unterstützen die Rolle der Führungskraft als Geber transferrelevanten Feedbacks. Indem die Mitarbeiter durch dieses Feedback das Ausmass der erreichten Transferziele überprüfen, ihr Transferverhalten abgleichen und verbessern können, kann deren Motivation und Kompetenzerleben erhöht werden. Diese Aufgaben stellen aber hohe Anforderungen an Führungskräfte, welchen sie aufgrund des Drucks im Tagesgeschäft und fehlender Kompetenzen für diese Art der Mitarbeiterförderung nicht immer gewachsen sind. Von hoher Bedeutung für die Wahrnehmung der lernorientierten Führungsrolle ist somit die Unterstützung seitens des Bildungsbereiches. Erst wenn Führungskräfte durch den Bildungsbereich in der Mitarbeiterentwicklung unterstützt werden, werden Massnahmen der Nachbereitung lanciert ( $r = .534^{**}$ ), und Mitarbeiter aufgefordert, ihre erworbenen Kenntnisse ihren Arbeitskollegen weiterzugeben ( $r = .685^{**}$ ).

#### 4.3.3. Gestaltungsfeld „Rahmenbedingungen schaffen“.

In der Benchmarkstudie wird der Austausch bezüglich Bildungsfragen mit anderen Instituten oder Unternehmungen gesamthaft am höchsten bewertet. Ausserdem können die Mitarbeiter die technische Infrastruktur sehr gut nutzen, um Inhalte zu recherchieren. Lernen findet vor allem an anderen internen Lernorten als dem Arbeitsplatz statt. Demgegenüber erfolgt das Lernen weniger an externen Lernorten. Die Arbeitsplätze sind nur begrenzt so ausgestattet, dass konzentriertes Lernen ermöglicht wird. An externen Lernorten wie beispielsweise Hochschulen findet Lernen eher selten statt. Auch wird die Bereitschaft zur Weiterbildung durch finanzielle Anreize eher nicht gefördert.

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Item	Mittelwert	STD
32. Unser Unternehmen tauscht sich bezüglich Bildungsfragen mit anderen Instituten oder Unternehmungen aus.	3.52	0.61
31.1 Unsere Mitarbeiter nutzen die technische Infrastruktur um Inhalte zu recherchieren und zu erarbeiten.	3.38	0.67
30.2 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem an den folgenden Orten statt: An anderen internen Lernorten (Seminarräume, Lerninseln).	3.28	0.85
35. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter hat in unserer Unternehmung eine hohe Bedeutung, auch wenn die wirtschaftliche Situation ungünstig ist.	3.27	0.95
27. In unserem Unternehmen wird informelles Lernen gefördert.	2.90	0.54
30.1 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem an den folgenden Orten statt: Am Arbeitsplatz.	2.84	0.75
29. Der Austausch zwischen den Mitarbeitern findet über Team- bzw. Abteilungsgrenzen hinweg statt.	2.82	0.75
25. In unserem Unternehmen werden Freiräume geschaffen, damit die Mitarbeiter Zeit haben, sich weiterzubilden und zu lernen.	2.81	0.54
31.2 Unsere Mitarbeiter nutzen die technische Infrastruktur zum Wissens- und Erfahrungsaustausch.	2.81	0.74
24. Die in unserem Unternehmen vorherrschenden Organisationsstrukturen sind lernförderlich.	2.75	0.65
34. In unserem Unternehmen werden Fehler auch als Lernchance angesehen.	2.69	0.67
28. In unserem Unternehmen wird der organisierte Wissensaustausch gefördert (z.B. durch Qualitätszirkel, Lernpartnerschaften etc.).	2.55	0.67
30.3 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem an den folgenden Orten statt: An externen Lernorten (Hochschulen).	2.55	0.72
33. Die Bereitschaft zur Weiterbildung wird durch finanzielle Anreize gefördert.	2.36	0.86
26. In unserem Unternehmen sind die Arbeitsplätze so ausgestaltet, dass konzentriertes Lernen ermöglicht wird.	2.35	0.65

Tabelle 12: Rangliste über die Mittelwerte der Einzel-Items des Clusters „Rahmenbedingungen schaffen“.

Auf die qualitative Fragestellung, welche Organisationsstrukturen der Unternehmung lernförderlich seien (Frage 24), antworteten vier Unternehmungen mit funktionsübergreifenden Projektstrukturen. Des Weiteren wurden dezentrale, fachliche Bildungsverantwortliche pro Ressort, Entwicklungsstellen, hohe Vernetzungsgrade (auch von zu Hause aus), kurze

Wege, grosse Verantwortungsspielräume, Flexibilität der Arbeitszeit, flache Hierarchien, die Organisation als Profit Center Organisation, die Rolle des Learning Business Partners sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse als strukturelle, lernförderliche Massnahmen genannt. Einzel-Item-Korrelationen weisen lernförderliche Organisationsstrukturen nach, wenn Mitarbeiter beim Lernen am Arbeitsplatz unterstützt werden ( $r = .610^{**}$ ), wenn sie beim selbstständigen Lernen unterstützt werden ( $r = .605^{**}$ ), wenn sie wissen, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen ( $r = .526^{**}$ ) und wenn sie aufgefordert werden, die erworbenen Kenntnisse ihren Arbeitskollegen weiterzugeben ( $r = .513^{**}$ ). Das informelle Lernen im Unternehmen wird gemäss der befragten Unternehmen vor allem durch Netzwerkbildung (drei Nennungen), soziale Veranstaltungen beziehungsweise Austauschmöglichkeiten wie beispielsweise Mittagsveranstaltungen (drei Nennungen) sowie Communities of Practices und Projekteinsätze gefördert. Als nützlich angesehen werden zudem der Austausch von Best Practices, der Besuch von Messen, Gruppendiskussionen mit Boardmitgliedern, Mentoring-Programme, der Austausch am Arbeitsplatz sowie der allgemeine Erfahrungsaustausch.

Diese Antworten zeigen eine Reihe von Massnahmen auf, um offene Lernstrukturen zu ermöglichen. Projektfokussierte Strukturen, multifunktionale und regionale Teams, kunden- und marktorientierte Strukturen und Allianzen ermöglichen problemorientiertes Arbeiten, das Lernen ermöglicht und stimuliert. Die „erste“ Aufgabe eines Bildungsmanagers ist nach McLagan (2003) die Organisation für Lernen zu strukturieren. Durch offene Lernstrukturen wird es einer Organisation ermöglicht, die Komplexität der Umwelt eigenständig zu bewältigen. Letzteres stellt die zentrale Bedingung für eine Unternehmung dar, um trotz Veränderung und Komplexität sich weiterentwickeln zu können (Gilley & Hoekstra, 2003). Die Unterstützung der Führungskraft stellt für den Austausch zwischen den Mitarbeitern über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg wiederum einen zentralen Erfolgsfaktor dar ( $r = .577^{**}$ ).

#### 4.3.4. Gestaltungsfeld „Methoden weiter entwickeln“

Die Untersuchungsergebnisse liefern ein differenziertes Bild zur Methodik in der Bildungspraxis. In vielen Bereichen wurden spezifische, transferorientierte Methoden bereits weiter entwickelt und in Bildungskonzepte integriert. Die Bildungsbereiche der Unternehmen informieren regelmässig über Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten und bieten vor allem Lernen im Rahmen von Seminaren an. Auch wird der Weiterbildungsbedarf regelmässig erhoben. Lernen in Form von gruppenbezogenem Lernen ist weniger präsent. Die enge Zusammenarbeit mit den Führungskräften in der Entwicklung der Bildungsmassnahmen ist in Bezug auf die Transferunterstützung eher nicht gegeben.

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Item	Mittelwert	STD
41.1 Unser Bildungsbereich informiert regelmässig über Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten.	3.64	0.49
40.2 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem im Rahmen von Seminaren statt.	3.61	0.61
36. In unserem Unternehmen wird regelmässig der Weiterbildungsbedarf erhoben.	3.27	0.68
39. Bildungsmassnahmen werden in unserem Unternehmen für alle Hierarchiestufen gleichermassen angeboten.	3.27	0.84
45. Die Lerninhalte in den Seminaren sind praxisnah ausgestaltet, so dass sie in das Arbeitsumfeld übertragen werden können.	3.25	0.51
43.1 Unser Bildungspersonal arbeitet in der Entwicklung der Bildungsmassnahmen eng mit den Führungskräften zusammen: Kooperation bei Bildungsplanung und -konzeption.	3.24	0.83
40.3 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem im Rahmen von Arbeitsalltag statt.	3.18	0.64
37. Die Erhebung des Weiterbildungsbedarfes orientiert sich an den zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter.	3.13	0.61
43.2 Unser Bildungspersonal arbeitet in der Entwicklung der Bildungsmassnahmen eng mit den Führungskräften zusammen: Einbindung während Bildungsmassnahmen.	3.09	0.89
42. Unser Unternehmen fördert die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz durch praxisnahe und anwendungsorientierte Methoden während der Bildungsmassnahme.	3.06	0.80
38. Unsere umfangreichen Lernangebote decken den wirklichen Bedarf ab.	3	0.56
40.1 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem im Rahmen von selbstständigem Lernen statt.	2.90	0.65
44.1 Die Mitarbeiter werden darin unterstützt, in Seminaren erworbene Kenntnisse im Arbeitsfeld anzuwenden.	2.81	0.66
40.4 In unserem Unternehmen findet Lernen vor allem im Rahmen von gruppenbezogenem Lernen statt.	2.75	0.76
43.3 Unser Bildungspersonal arbeitet in der Entwicklung der Bildungsmassnahmen eng mit den Führungskräften zusammen: Transferunterstützung am Arbeitsplatz.	2.42	0.89

Tabelle 13: Rangliste über die Mittelwerte der Einzel-Items des Clusters „Methoden weiterentwickeln“.

Die offene Fragestellung nach weiteren Lernformen wurde mit Info-Runden, Zirkeln und „zu Hause lernen“ beantwortet. Eine weitere Frage beschäftigte sich mit der Art und Weise der regelmässigen Information der Mitarbeiter über Lern- und Weiterbildungs-

möglichkeiten durch den Bildungsbereich. Weitaus am häufigsten mit 14 Nennungen wird das Intranet zur Information genutzt, gefolgt von E-Mails mit sieben Nennungen. Auch wurden ein Seminarkatalog (fünf Nennungen), Ausschreibungen (drei Nennungen), die Firmenzeitung (drei Nennungen), Newsletter (drei Nennungen) sowie Veranstaltungen (zwei Nennungen) angegeben.

Auf die Frage, in welcher Form die Unternehmen die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz durch praxisnahe und anwendungsorientierte Methoden während der Bildungsmassnahme unterstützen, haben sich acht Unternehmen für einen klaren Praxisbezug mit Real Cases ausgesprochen. Weitere Nennungen waren Projektarbeit, Evaluationssysteme, Lernprotokolle, Blended Learning, ein modularer Aufbau der Seminare sowie Transfer-tests und Coaching. Gleichzeitig wurde nach der Art der Unterstützung der Mitarbeiter, die in Seminaren erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz umzusetzen, gefragt. Dabei stehen einerseits die Transfersicherung und andererseits Praxisaufgaben im Zentrum mit je drei Nennungen. Zudem wurden die Zieldefinition mit dem Vorgesetzten, das Performance Management System, Begleitung der Umsetzung, vorbereitende Aufgaben von Seminaren, Umsetzungsarbeiten zwischen Seminarblöcken sowie Transferfragen durch den Trainer zwei bis drei Monate nach dem Seminar angeführt.

Das zentrale Sorgenkind - die Zusammenarbeit zwischen Bildungspersonal und Führungskräften - wurde über weitere Möglichkeiten der gemeinsamen Entwicklung der Bildungsmassnahmen von Bildungspersonal und Führungskräften erfragt. Dazu wurden Personalentwicklungsverantwortliche der Bereiche sowie Workforceoptimierung und Performance Management Aktivitäten genannt. Die wenigen Antworten unterstützen die Platzierung des Items und stellen das Bildungspersonal vor grossen Herausforderungen. Dabei ist es Aufgabe des Bildungspersonals, dass Führungskräfte die grundlegenden Faktoren verstehen lernen, die die Effizienz und Effektivität von Bildungsmassnahmen beeinflussen. Weiterhin müssen Führungskräfte in die Validierungs- und Kommunikationsprozesse transferrelevanter Informationen gegenüber allen Beteiligten und Betroffenen eingebunden werden. Führungskräfte sind die ersten Bildungsverantwortlichen vor Ort und können somit die Lerntransfersysteme diagnostizieren, um kritische Einflussfaktoren für die Veränderungs- und Unterstützungsprozesse zu identifizieren.

#### **4.3.5. Gestaltungsfeld „Ergebnisse messen, Qualität entwickeln“**

Dieses Gestaltungsfeld bildet insgesamt in der vorliegenden Untersuchung das Schlusslicht, was darauf schliessen lässt, dass insbesondere in diesem Bereich einer der grössten Handlungsbedarfe für Unternehmen existiert. Am Besten schneidet die Tatsache ab, dass die Evaluationsergebnisse für eine Überarbeitung oder Neukonzeption der Massnahmen zugrunde gelegt werden. Darüber hinaus werden die Kompetenzen der Mitarbeiter weitgehend gemessen, um daraus relevante Entwicklungsmassnahmen abzuleiten. Praktizierte

#### 4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Evaluationsverfahren werden häufig gemäss dem unternehmerischen Qualitätsmanagementkonzept abgeleitet und regelmässig überprüft.

Der Transfererfolg der Bildungsmassnahmen wird allerdings nicht regelmässig gemessen. Evaluationsergebnisse werden eher selten mit Vertretern der Anspruchsgruppen analysiert und interpretiert. Zudem werden kaum Verfahren zur Zertifizierung von am Arbeitsplatz erworbenen Kompetenzen eingesetzt.

Item	Mittelwert	STD
55. Die Ergebnisse dieser Evaluation führen zu einer Überarbeitung oder Neukonzeption von Massnahmen.	2.8	1
46. Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden gemessen und daraus relevante Entwicklungsmassnahmen abgeleitet.	2.70	0.88
47. Die Evaluationsverfahren werden gemäss unserem übergreifenden Qualitätsmanagementkonzept abgeleitet und regelmässig überprüft.	2.62	0.90
53. Die Ergebnisse dieser Evaluation werden an alle beteiligten Anspruchsgruppen kommuniziert.	2.32	1.08
48. Unsere Mitarbeiter erhalten nach einer Bildungsmassnahme die Möglichkeit, ihren Lernerfolg zu überprüfen.	2.29	0.74
49. Die Anwendbarkeit des Gelernten am Arbeitsplatz wird vor der Durchführung einer Bildungsmassnahme analysiert.	2.29	0.83
51. Nach einer abgeschlossenen Bildungsmassnahme werden entsprechende unterstützende Massnahmen zur Nachbereitung lanciert, um die Übertragung des Gelernten in das Arbeitsumfeld zu fördern.	2.22	0.61
52. Der Transfererfolg der Bildungsmassnahmen wird regelmässig evaluiert und bewertet.	2.16	0.81
54. Die Ergebnisse dieser Evaluation werden zusammen mit Vertretern der Anspruchsgruppen analysiert und interpretiert.	2.13	0.89
50. In unserem Unternehmen werden Verfahren zur Zertifizierung von am Arbeitsplatz erworbenen Kompetenzen eingesetzt.	1.93	0.87

Tabelle 14: Rangliste über die Mittelwerte der Einzel-Items des Clusters „Ergebnisse messen“.

Eine offene Frage innerhalb des Bausteins Qualität beschäftigt sich mit der Verantwortlichkeit der Kompetenzmessung der Mitarbeiter und der Ableitung relevanter Entwicklungsmassnahmen. Die Verantwortung liegt bei zehn Unternehmungen bei dem Vorgesetzten des Mitarbeiters, bei sieben Unternehmen bei der Personalentwicklung, zum Teil sind beide gemeinsam dafür verantwortlich. In drei Unternehmungen entscheiden der Vorgesetzte und der Mitarbeiter gemeinsam über die notwendigen Massnahmen.

Auf die Frage nach der Möglichkeit der Mitarbeiter, ihren Lernerfolg nach einer Bildungsmaßnahme zu überprüfen, haben vier Unternehmen mit dem Einsatz von Testverfahren geantwortet. Zudem werden Praxisaufgaben gestellt, Selbstbeurteilungen oder Transfergespräche durchgeführt und in einer Unternehmung besteht sogar die Möglichkeit zur Zertifizierung. Bei vier Unternehmungen wird die Möglichkeit, den Lernerfolg zu messen, nicht angeboten oder befindet sich zurzeit in Planung.

Verfahren zur Zertifizierung der am Arbeitsplatz erworbenen Kompetenzen werden nur in vier der teilnehmenden Unternehmen vorgenommen. In einem ist sie abhängig vom Jobprofil, im zweiten findet sie intern und extern statt, im einem dritten wird sie fachlich vom Kundenberater vorgenommen und im letzten Unternehmen ist sie in Bereichen wie IT, Consulting und Sales möglich. Eine nähere Beschreibung des Zertifizierungsverfahren wird von keinem Unternehmen vorgenommen.

Die letzte offene Frage innerhalb des Gestaltungsfeldes „Ergebnisse messen, Qualität entwickeln“ beschäftigt sich mit der Evaluation und Bewertung des Transfererfolges. Angaben dazu machten lediglich fünf Unternehmen, welche entweder Tests und Fragebögen einsetzen, Befragungen durchführen oder den Transfererfolg nur in der Ausbildung erfassen. Diese Ergebnisse bestätigen die Kluft zwischen Theorie und Praxis der Transfermessung. Während nach wie vor viele Unternehmen mindestens Kirkpatrick Level 3 fordern, sieht die Praxis der Transfermessung sehr nüchtern aus (Kirkpatrick, 1996). Die Transfermessung geht meist über eine Selbsteinschätzung der Mitarbeiter nicht hinaus. Das Bildungspersonal steht hier nicht vor der Aufgabe, für jede Bildungsmaßnahme ein valides und reliables Evaluationsdesign zu entwickeln. Vielmehr muss es im Rahmen eines systematischen Qualitätsentwicklungssystems entscheiden, für welche Bildungsmaßnahmen es sinnvoll ist, den Transfererfolg nachzuweisen.

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse der Benchmarkstudie die aktuelle Transferforschung und -literatur. So stellt die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter für selbstgesteuertes Lernen nach wie vor einen zentralen Erfolgsfaktor in der Transferförderung dar. Die Einbindung der Führungskräfte in die Bildungsarbeit ermöglicht insbesondere den Transfererfolg im Arbeitsumfeld. Die Rolle des Bildungspersonals nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein, da sie alle Beteiligten und Betroffenen für das Thema Transfer sensibilisieren und in unterschiedliche Prozesse der Transferförderung einbinden müssen. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, diese Prozesse kontinuierlich zu verbessern und anzupassen. Im Folgenden werden in drei „Successful Practice Cases“ die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren eines transferorientierten Bildungsmanagements im Überblick vorgestellt.

# 5 Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

## 5.1 Einführung

Im Abschnitt 2.2 wurde bereits das gesamte Vorgehen der Benchmarkstudie erläutert. Danach konnten im Rahmen der Screening Phase aus 10 anonymisierten Fallstudien, welche die nach der gewichteten Rangliste bestplatziertesten Unternehmen darstellten, drei Unternehmen ausgewählt werden. Die Entscheidung für die drei Unternehmen, die näher untersucht werden sollten, wurde durch die drei Konsortialpartner in einem gemeinsamen Review-Meeting vorgenommen und hing nicht nur von den quantitativen Ergebnissen, sondern auch von der Angabe qualitativer Erläuterungen ab. Bei den drei Unternehmen handelt es sich um:

-  den IT-Dienstleister für Kanzleien: die DATEV eG mit Sitz in Nürnberg,
-  der E.ON Energiekonzern in Düsseldorf mit seiner Corporate University und
-  IBM Schweiz mit dem Headquater in Zürich.

Für das weitere Benchmarking und insbesondere für die Analyse der „Successful Practice Unternehmen“ sind jeweils Firmenbesuche mit folgenden Aktivitäten durchgeführt worden:

- Firmenbesuche vorbereiten, Besuchsleitfäden erstellen (Interviewpartner, -fragen (als halbstrukturierter Leitfaden), organisatorische Abklärungen);
- Besuche durchführen und Besuchsberichte erstellen: Interviewpartner war immer auch jeweils Leiter der jeweiligen Organisationseinheit;
- Daten auswerten und analysieren, insbesondere auf
  - Rahmenbedingungen, Besonderheiten;
  - Successful Practices entlang der fünf Bausteine nachhaltiger Lernkulturen;
  - Gemeinsamkeiten und Unterschiede;
- Schlussbericht erstellen, Fallstudien entwickeln und mit den Praxispartnern abstimmen.

In einem internen Abschlussbericht wurden zunächst die Erkenntnisse aufgearbeitet und als Fallstudie „Successful Practice“ zusammengefasst. Die Fallstudie wurde den entsprechenden Ansprechpartnern der Successful Practice Unternehmen zurück gespiegelt, um einerseits die

Korrektheit der Angaben zu überprüfen und andererseits eine Legitimation für die Veröffentlichung der Fallstudie zu erlangen. Die ausführlichen Fallstudien mit detaillierten Beispielen entlang der fünf Gestaltungsfelder eines systematischen Transfermanagements sind im SCIL Arbeitsbericht Nr. 15 dokumentiert. Nachfolgend sind zentrale Erkenntnisse aus den drei Successful Practice Unternehmen kurz zusammengefasst.

## 5.2 DATEV

### 5.2.1 Kontext: die Weiterbildungsabteilung als Service Center

Das Unternehmen DATEV eG mit Hauptsitz in Nürnberg bietet Steuerberatern, Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und den Mandanten dieser Berufsgruppen Datenverarbeitung, Softwarelösungen und entsprechende Dienstleistungen rund um die Kanzlei. Das als Genossenschaft geführte Unternehmen möchte für seine Kunden beziehungsweise Mitglieder der Genossenschaft ein Partner sein und gleichzeitig auch Wegbereiter, um Zukunftsfelder für die Kunden aufzuzeigen. Mit derzeit rund 39.000 Mitgliedern, rund 5.400 Mitarbeitern und einem Umsatz von 581 Millionen EUR im Jahr 2005 zählt die 1966 gegründete DATEV zu den grössten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern nicht nur in Deutschland.<sup>5</sup>

Eine Besonderheit der DATEV stellt sicherlich die Rechtsform dar. Die DATEV ist als eingetragene Genossenschaft organisiert, was bedeutet, dass jeder Kunde auch gleichzeitig Mitglied der Genossenschaft werden muss, indem er mindestens einen Genossenschaftsanteil kauft. Wer kann Mitglied werden?<sup>6</sup> Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft können gemäss Satzung ausschliesslich erwerben: Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte, niedergelassene europäische Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, nach dem Berufsrecht dieser Personen zugelassene Sozietäten, Partnerschaftsgesellschaften, deren Partner ausschliesslich die vorgenannten Personen sind, Steuerberatungsgesellschaften, Rechtsanwaltsgesellschaften, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie Buchprüfungsgesellschaften. Ausländische Personen und Gesellschaften mit Sitz im Ausland können die Mitgliedschaft erwerben, sofern der Vorstand den dort ausgeübten Beruf als gleichwertig mit den zur unbeschränkten Hilfeleistung in Steuersachen berechtigten Berufen erachtet.

Die innerbetriebliche Weiterbildung bei der DATEV ist im Personalwesen organisatorisch eingeordnet. Mit den „parallel angeordneten“ Abteilungen Personal.Service, Personal.Beratung, Personal.Strategie und Personal.Systeme arbeitet die Weiterbildung zusammen.

<sup>5</sup> <http://www.datev.de>.

<sup>6</sup> <http://www.datev.de/portal/ShowPage.do?pid=dpi&nid=3010&zcg=stb>.

## 5. Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

Die Weiterbildungsabteilung wird betriebswirtschaftlich als Service-Center geführt. Im Rahmen der jährlichen Budgetplanung werden in Abstimmung mit den Fachabteilungen der Weiterbildungsbedarf sowie die Weiterbildungsschwerpunkte festgelegt. Im daraus abgeleiteten Business Plan, der der Geschäftsleitung zur Genehmigung vorgelegt wird, werden auch die für das Center relevanten Rahmenbedingungen (Budget, innerbetriebliche Leistungsverrechnung, Verrechnungsgrad, etc.) dargestellt.

Die Abteilung bearbeitet sämtliche Weiterbildungsthemen für alle DATEV-internen Zielgruppen, das heisst vom Service-Mitarbeiter über den Software-Entwickler bis hin zur Führungskraft. Dabei werden überwiegend Inhouse-Veranstaltungen durchgeführt, meist im DATEV-Schulungszentrum in Nürnberg, teilweise auch dezentral beziehungsweise mit virtuellen Klassenräumen (vor allem bei kurzen zweistündigen Veranstaltungen für den Aussendienst).

Ein Grossteil der Referenten sind Mitarbeiter aus den Fachabteilungen. Ergänzend dazu übernehmen Mitarbeiter des Centers Weiterbildung vielfach Referenten- und Moderationsaufgaben. Beispielsweise in der Train-the-Trainer-Ausbildung, bei Workshops im Bereich Vertrieb, Teamentwicklungsmaßnahmen, Strategieworkshops und ähnlichem. Darüber hinaus werden auch externe Trainer eingesetzt, beispielsweise im Bereich Software-Engineering oder Führungskräfteentwicklung.

Zusätzlich zu Inhouse-Veranstaltungen nehmen Mitarbeiter auch an offenen Seminaren teil. Hinzu kommen weiterhin die Möglichkeiten im Bereich des selbstgesteuerten Lernens, bei dem die Mitarbeiter auch ein breites Kursangebot nutzen können.

Neben dem arbeitsplatzbezogenem Lernen gibt es ein breites Spektrum von Qualifizierungsangeboten, an denen die Mitarbeiter in der Freizeit teilnehmen können.

Ergänzend zu den „klassischen“ Weiterbildungsthemen werden von den Fachabteilungen bereits seit Jahren zunehmend Massnahmen im Kontext Teamentwicklung und Veränderungsbegleitung nachgefragt. Im Jahr 2006 wurden zum Beispiel 30 Teamentwicklungsmaßnahmen durch das Center Weiterbildung durchgeführt. Damit gehören auch Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung zum Aufgabenspektrum des Centers.

Mit verschiedenen Weiterbildungsinstitutionen sowie Hochschulen bestehen Kooperationen. Ein Beispiel sind MBA-Studiengänge am Management-Institut der Georg-Simon-Ohm Fachhochschule Nürnberg. Die Kosten für diese Programme übernehmen die Mitarbeiter selbst.

Die Qualifizierungsangebote für externe Kunden der DATEV (vorwiegend Steuerberater und deren Mandanten) werden durch eine andere Abteilung, das „DATEV KOLLEG“, organisiert. Gründe hierfür liegen in den deutlich unterschiedlichen Themen und den anderen Anforderungen der Zielgruppen. Um Synergieeffekte zu nutzen, tauschen sich beide Abteilungen gegenseitig aus und nutzen bei Bedarf wechselseitig ihre Angebote.

**Einige Kennzahlen des Centers Weiterbildung im Überblick:**

- Anzahl vollzeitäquivalenter Mitarbeiter in der Weiterbildung: 16,3
- Jährliche Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen pro DATEV-Mitarbeiter: ca. 3 (intern und extern)
- Jährliche Kosten für die Aus- und Weiterbildung pro DATEV-Mitarbeiter: ca. 980 EUR
- Jährliche Weiterbildungstage pro DATEV-Mitarbeiter: 4.3 Tage Arbeitslernen, 0.7 Tage Freizeitlernen
- Jährliches Gesamtbudget für Weiterbildung (2006): ca. 4.5 Mio. EUR

## 5.2.2 Zusammenfassende Ergebnisse

Das „klassische“ Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung aus Mitarbeitersicht und Personalentwicklung aus Unternehmenssicht wird bei der DATEV bewusst aufgenommen und nach Möglichkeiten einer ausgewogenen Balance gesucht. Die fünf Bausteine einer nachhaltigen Lernkultur können folgendermassen skizziert werden:

### 1. Mitarbeiter befähigen:

- a. Erwartungen an kontinuierliches Lernen kommunizieren:
  - Eigenverantwortung der Mitarbeiter für Lernen ist klar kommuniziert, die Rahmenbedingungen sind transparent, Freiräume im Rahmen des Freizeitlernens sowie stärkere Verbindlichkeit im Rahmen des Arbeitslernens (als Entwicklungsziele in den Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen).
  - Die Mitarbeiter sind zu einem erheblichen Teil selbst für ihre Kompetenzentwicklung verantwortlich.
- b. Lernbedarf erheben
  - Die Mitarbeiter können aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen, ein stärkeres „Push-Prinzip“ anstelle von „Pull“ ist sogar erwünscht.
  - Die Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.
  - Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden bei der Planung der Bildungsmaßnahmen berücksichtigt.
  - Teamentwicklungsmaßnahmen sind wichtige Ideenpools für künftige Bildungsmaßnahmen.
- c. Deckung des Lernbedarfs unterstützen
  - Die Mitarbeiter werden beim eigenverantwortlichen und selbstständigen Lernen unterstützt, beispielsweise durch Transferpläne, teamorientierte Ansätze, informelle Netzwerke, Selbstlernmodule.

## 5. Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

- Die Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, die erworbenen Kenntnisse ihren Arbeitskollegen weiter zu geben.
- Die individuelle Kompetenzentwicklung findet teilweise integriert in Massnahmen zur Team- und Organisationsentwicklung statt, wodurch der Transfererfolg erhöht werden kann.

## 2. Führungskräfte einbinden

### a. Als Ansprechpartner bereitstehen

- Die Führungskräfte sind erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter, wenn es um das Thema Lernen geht.
- Gemeinsam mit dem Mitarbeiter werden in Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen auch Entwicklungsziele erhoben und vereinbart.
- Anmeldungen zur dienstlichen Weiterbildung erfolgen direkt durch den Mitarbeiter; Führungskräfte erhalten die Information über eine Teilnahme, Vertrauen wird bei dem Prozess vorausgesetzt. Angebote des Freizeitlebens können durch die Mitarbeiter völlig eigenverantwortlich wahrgenommen werden.

### b. Als Vorbild wirken

- Die Führungskräfte sollen als Vorbilder wirken, wie es in der Führungsleitlinie „Führen durch Vorleben“ explizit formuliert wurde.
- Führungsspiegel: Die Beurteilung der Führungskräfte durch die Teammitglieder zeigt, inwieweit die Führungsleitlinien tatsächlich gelebt werden.

### c. Als Unterstützer für Lernen wirken

- Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter, das Neugelernte im Arbeitsumfeld einzubringen, sie nehmen die Verantwortung und Pflicht für die Lern- und Transferleistungen ihrer Mitarbeiter wahr.
- Bei grösseren Bildungsprogrammen erfolgt eine organisierte Begleitung durch die Führungskräfte, welche durch die Weiterbildung unterstützt wird (zum Beispiel Ordner mit relevanten Informationen, Netzwerk-Treffen, um Bedürfnisse der Führungskräfte mit anderen Führungskräften zu besprechen).
- Weiterhin unterstützen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter beim Lernen, indem sie nach den erfolgten Massnahmen entsprechende Nachbereitungsgespräche führen.

### d. Rahmenbedingungen für Lernen fördern.

- Die Führungskräfte haben primär die Rahmenbedingungen für das Lernen der Mitarbeiter zu schaffen, die Strategie vorzugeben und entsprechende Signale zu setzen, indem zum Beispiel Bildungspläne in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aufgestellt wer-

den (je nach Entwicklungsstand der Mitarbeiter, bei neuen Mitarbeitern gemeinsame Erstellung, erfahrene Mitarbeiter benötigen dabei weniger Unterstützung)

### **3. Organisatorische Rahmenbedingungen: Infrastruktur ausbauen**

- a. Austausch von Wissen unterstützen
  - Der Austausch untereinander zwischen Kollegen und Vorgesetzten wird gepflegt. Die vorherrschenden Organisationsstrukturen, insbesondere relativ flache Hierarchien, werden als lernförderlich wahrgenommen.
- b. Zeitrahmen für Lernen vereinbaren
  - Dienstliche Weiterbildung ist Arbeitszeit, Freizeitlernen findet in der Freizeit statt. Dafür werden den Mitarbeitern im Bereich Freizeitlernen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung Freiräume gewährt.
- c. Anreize für das Lernen entwickeln
  - Durch die explizite Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung - in Balance zur Personalentwicklung aus Unternehmenssicht - werden für die Mitarbeiter vor allem im Bereich Freizeitlernen attraktive Themen aufgrund deren Bedürfnisse angeboten, wie beispielsweise Themen rund um Work-Life-Balance.
- d. Lernorte gestalten „Learning Spaces“
  - Trainingszentrum mit 13 Schulungsräumen, Lernen am Arbeitsplatz unterstützt durch Transferpläne, durch Einbindung von Projekten in Bildungskonzepte, Lernen mit Selbstlernmedien von Zuhause durch Bibliothekskonzept einfach möglich (Ausleihe von Programmen).
  - Virtuelle Kommunikationsplattform (DATEV-Room) als eCollaboration Tool, insbesondere für längere Bildungskonzepte, bei denen sich Lerngruppen auch über die Bildungsmassnahme hinaus etablieren sollen.

### **4. Methoden weiterentwickeln**

- a. Weiterbildungsbedarf erheben
  - Der Bedarf wird regelmässig erhoben unter Einbezug der Geschäftseinheiten und der Abteilungen (jährliches Gespräch zur Bestandsaufnahme/ Rückblick sowie zur Bedarfserhebung).
  - Darüber hinaus ergeben sich zahlreiche Dialogmöglichkeiten zwischen der Weiterbildung und den Abteilungen, insbesondere den Teams oder Mitarbeitern, um potenzielle Qualifikationsdefizite auszuloten.
- b. Lerninhalte gestalten

## 5. Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

- Die Lerninhalte sind praxisnah gestaltet, orientieren sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis („aus der Praxis für die Praxis“). Schulungsunterlagen werden erstellt, welche meist auch zur Nachbearbeitung und Vertiefung geeignet sind.
- Steht die kreative Ideensuche im Vordergrund einer Bildungsmaßnahme, werden auch branchenfremde Fallbeispiele herangezogen, um bewusst aus erfolgreichen Fällen zu lernen und die eigene Kreativität anzuregen.
- c. Transferorientierte Lernmethoden einsetzen
  - Die Bildungsmaßnahmen sind grundsätzlich aktionsorientiert gestaltet und beinhalten ein breites Portfolio an Methoden, wie zum Beispiel Arbeiten mit Fallbeispielen, Transferaufgaben, Praktika oder Job Rotation im Rahmen einer Ausbildungsmaßnahme.
- d. Transfer des Gelernten in die Praxisanwendung fördern
  - Der Transfer in die Praxis wird gezielt durch beispielsweise Transfernetzwerke, Lerngruppen/-tandems, Coaching am Arbeitsplatz durch die Führungskraft, bereichsübergreifende Ausbildungsgruppen oder Teamveranstaltungen über Bereichsgrenzen hinweg gefördert.

## 5. Ergebnisse messen und Qualität entwickeln

- a. Überprüfung von Lern- und Transfererfolg
  - Die Überprüfung des Lern- und Transfererfolgs erfolgt wenige Tage nach einer Bildungsmaßnahme durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmer/innen.
  - Transferorientierte Fragen im Feedbackteil binden die Führungskräfte auf eine unbürokratische und prozessintegrierte Art und Weise ein. Dabei werden zum Beispiel Maßnahmen zum bevorstehenden Coaching festgelegt.
- b. Ableitung von Konsequenzen und Massnahmen
  - Die Evaluationsergebnisse der Seminarveranstaltungen werden mit den Dozierenden besprochen und Entwicklungspotenziale ausgelotet.

## 5.3 E.ON

### 5.3.1 Kontext: die E.ON Academy für Führungskräfte

Mit dem Wandel von einem deutschen Mischkonzern zu einem international tätigen Energiedienstleister hat sich zunehmend auch die Mitarbeiterstruktur verändert. Die derzeit rund 80.000 Mitarbeiter - davon 46.000 im Ausland - stammen aus über 24 Ländern der Welt. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird es zunehmend schwieriger für den Konzern, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Mittelfristig wird die Zahl der verfügbaren Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt abnehmen. Daher unter-

nimmt E.ON bereits heute grosse Anstrengungen, um neue hochqualifizierte Mitarbeiter für E.ON zu gewinnen und bestehende Talente zu halten. 2005 lag die Ausbildungsquote von E.ON in Deutschland bei rund sieben Prozent (mit steigender Tendenz).<sup>7</sup> Im Bereich Personal- und Führungskräfteentwicklung wurde aus diesem Grund eine interne Universität, die E.ON Academy, gegründet, welche eine breite Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet.

Eine Konsolidierung der unterschiedlichen im Konzern vorhandenen Trainingsangebote war somit auch im Bildungsbereich zu überdenken, so dass sich die Konzernleitung dazu entschloss, das Thema Management Education zentral zu führen. Somit konnten mit der Zentralisierung von Weiterbildungsangeboten notwendige Synergieeffekte im Bildungsbereich erreicht werden. Folglich können höhere Skaleneffekte beim gemeinsamen Einkauf von Bildungsprogrammen und -produkten erzielt (beispielsweise weltweites Angebot von Englischkursen), eine einheitliche Qualitätssicherung die Professionalisierung der Weiterbildung unterstützen sowie eine höhere Transparenz geschaffen werden, um „Champions“ (zum Beispiel erfolgreiche Bildungsprogramme) in einer Thematik zu entdecken und deren Expertise für den gesamten Konzern zur Verfügung zu stellen. Die Qualifizierung der Mitarbeiter verläuft arbeitsteilig und ist durch das Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Einheiten gekennzeichnet:

- Zentral fungiert die E.ON Academy als zentraler Anbieter für Bildungsmassnahmen im Leadership Development sowie als Service-Anbieter für Auftragsproduktion von Bildungsprogrammen in Zusammenarbeit mit den dezentralen Einheiten;
- Dezentral sind in Market und Business Units nach wie vor die professionelle Funktionsqualifizierung sowie die Grundqualifizierung für die Mitarbeiterführung verankert.

Im Oktober 2001 gegründet, betreut die E.ON Academy derzeit knapp 2.000 Führungskräfte als Studierende aus allen Konzerngesellschaften der E.ON. Ihr Ziel ist dabei vor allem die Entwicklung des Führungspotenzials der E.ON-Manager und begabter Nachwuchsführungskräfte. In einzelnen Fällen trainieren zudem Führungskräfte ausgewählter externer Partner des E.ON Konzerns Seite an Seite mit den E.ON Executives und Senior Managers. Damit wird Bildung auch als Kundenbindungstool verstanden, um als Marktführer über hoch spezialisierte Kompetenzen Ausstrahlungseffekte in der Branche zu erzielen.

Die systematische Führungskräfte-Entwicklung und Bildungsarbeit der Academy lässt sich in **drei Kernbereiche** aufteilen:<sup>8</sup>

<sup>7</sup> <http://www.eon.com/de/unternehmen/8621.jsp>.

<sup>8</sup> <http://academy.eon.com>.

## 5. Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

- 1) *Leadership Development Curriculum*: Entwicklung eines bedarfsorientierten Curriculums für die drei Zielgruppen Executives, Senior Management und Nachwuchsführungskräften (*angebotsorientierte* Bildungsmaßnahmen);
- 2) *Corporate Competence Center for Management Education (CCME)*: Die Academy übernimmt in dieser Funktion als „Entwicklungszentrum“ Aufträge für massgeschneiderte Lernprogramme, Symposien und dialogorientierte Veranstaltungen für die Market Units oder unterstützt diese bei der konzeptionellen Planung und Umsetzung (*bedarfs-spezifische* Bildungsmaßnahmen);
- 3) *Corporate Meeting Point*: In ihrer dritten Funktion bietet die Academy eine Plattform für den formellen und informellen Wissensaustausch für E.ON Executives, Senior Managers und Nachwuchsführungskräften an, um einen gezielten Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategien zu leisten.

Die Rechtsform der E.ON Academy ist eine GmbH, welche zu 100 % E.ON gehört. Als Cost Center geführt werden 25 % der Teilnehmerkosten den Konzerngesellschaften belastet, 75 % kommt direkt aus AG Mitteln. Das Budget wird jährlich geplant mit einem dreijährigen Jahreshorizont. Jedes Training wird über eine eigene Kostenstelle und Projektkontierung abgewickelt, das heisst entstandene Kosten werden verursachungsgerecht den einzelnen Programmen zugerechnet.

Die Academy informiert Studierende kontinuierlich online und einmal jährlich mit einer Print-Version des Academy Programms; Personal- und Führungskräfteentwickler in Key-Account-Betreuungsverhältnissen werden in gemeinsamen Programm Management Workshops (einmal jährlich zu Beginn der Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche beziehungsweise des Mitarbeiterentwicklungsprozesses) über Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten informiert. Für die Führungskräfteentwicklung werden somit praxisrelevante Seminare und dialogorientierte Weiterbildungsveranstaltungen mit einem Fokus auf den Erfahrungs- und Wissensaustausch angeboten. Für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden stehen unterschiedliche Bildungsprogramme zur Verfügung, welche die Mitarbeitenden in Absprache mit ihren jeweiligen Vorgesetzten und Personalverantwortlichen nutzen können. So bietet die E.ON Academy sowohl Möglichkeiten für formelles Lernen als auch für die informelle Kompetenzentwicklung.

### **Academy Online**

Übergreifend über die drei Kernbereiche der Academy bietet die E.ON Academy eine vierte Stütze für das Corporate Learning: Academy Online als konzernweite Lernplattform.<sup>9</sup> Sie basiert auf einem Learning Management System, das seit 2001 für die Executive Education

<sup>9</sup> [http://academy.eon.com/online/Push/de/news/8997120616/fs\\_news\\_groupwide](http://academy.eon.com/online/Push/de/news/8997120616/fs_news_groupwide).

(2.000 Lernende) genutzt wird und seit 2005 kontinuierlich zur unternehmensweiten Lernplattform ausgebaut wird.

Neben traditionellen massgeschneiderten Seminaren und Bildungsevents stellt die Academy - ganz nach dem Blended Learning Prinzip - auch Online-Lernangebote zur Verfügung und unterstützt damit sowohl formelle wie auch informelle Lernformen. Die Plattform stellt einen Online-Zugang für alle Academy-Studierenden zu allen Academy-Programmen und -Dienstleistungen dar. Bisher ist der Zugang vom Arbeitsplatz problemlos möglich, geplant ist, dass die Mitarbeitenden auch von Zuhause und unterwegs Zugang zum Online-Lernangebot haben, was bisher aus sicherheitstechnischen Gründen noch nicht ganz umgesetzt werden konnte.

#### **Die Kennzahlen des Bildungsbereichs im Überblick:**

- Anzahl vollzeitäquivalenter Mitarbeiter: 11
- Anzahl der Aus- / Weiterbildungsmassnahmen pro MA in einem Jahr: 1-2 (ca. 95 Programme)
- Kosten für die Aus- / Weiterbildung pro MA in einem Jahr: ca. 900 EUR / Tag
- Weiterbildungstage pro Mitarbeiter: 5
- Budget für Bildungsproduktionen / Jahr (2006): ca. 7 Mio. EUR

### **5.3.2 Zusammenfassende Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Fallstudienuntersuchung hinsichtlich der fünf Bausteine eines systematischen Transfermanagements sind nachfolgend zusammen gefasst:

#### **1. Mitarbeiter - in der Regel Führungskräfte - befähigen:**

- a. Erwartungen an kontinuierliches Lernen kommunizieren:
  - Die Mitarbeiter sind zu einem grossen Teil selbst für ihre Kompetenzentwicklung verantwortlich.
  - Die Kompetenzentwicklung ist eng verknüpft mit der Karriereentwicklung eines Mitarbeiters und potenziellen Nachwuchsführungskraft.
- b. Lernbedarf erheben
  - Die Mitarbeiter können aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen.
  - Die Mitarbeiter wissen in der Regel, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.
  - Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden bei der Planung der Bildungsmassnahmen berücksichtigt.
- c. Deckung des Lernbedarfs unterstützen

## 5. Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

- Die Mitarbeiter werden beim eigenverantwortlichen und selbständigen Lernen unterstützt, insbesondere durch das Selbstlern-Center der Online Academy und der Unterstützung und Förderung informeller Netzwerke.
- Die Teilnahme an Leadership Programmen erfolgt aufgrund einer Nominierung.

## 2. Vorgesetzte der Führungskräfte einbinden

### a. Als Ansprechpartner bereitstehen

- Der Vorgesetzte gemeinsam mit der Personalentwicklung ist erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter, wenn es um Themen rund um das Lernen geht.
- Gemeinsam mit Personalentwicklern werden in Zielvereinbarungsgesprächen auch Entwicklungsziele erhoben und vereinbart.

### b. Als Vorbild wirken

- Die Führungskräfte haben als Vorbilder zu wirken. Als Rollenmodell wirken sie auch aktiv bei der Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen mit.
- Führungskräfte werden in regelmässigen Befragungen durch ihre Mitarbeiter beurteilt.

### c. Als Unterstützer für Lernen wirken

- Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter vor allem durch Feedbackgespräche sowie durch die Vereinbarung und Abstimmung von Entwicklungszielen.

### d. Rahmenbedingungen für Lernen fördern

- Die Führungskräfte haben hauptsächlich die Rahmenbedingungen für das Lernen der Mitarbeiter zu schaffen, insbesondere auch potenzielle Nachwuchskräfte zu identifizieren und richtungsweisend für die eigenen Mitarbeiter zu sein.

## 3. Organisatorische Rahmenbedingungen: Infrastruktur ausbauen

### a. Austausch von Wissen unterstützen

- Für einen Best Practice Transfer sowie zur Sicherung der Geschäftsnähe sind spezifische Organisationsstrukturen eingerichtet worden, insbesondere Business Communities und Academy Fellows.

### b. Zeitrahmen für Lernen vereinbaren

- Die Weiterbildung wird als Arbeitszeit anerkannt.

### c. Anreize für das Lernen entwickeln

- Das Nominierungsverfahren dient als Selektionsverfahren, welches Anreize auslöst. Lernen durch Unterrichten für erfahrene Executives.

### d. Lernorte gestalten „Learning Spaces“

- Trainingszentrum mit Schulungsräumen in einer Villa in der Nähe zum Konzern, Lernen am Arbeitsplatz soll künftig stärker durch Learning Cubicles ermöglicht werden.
- Online Academy als konzernweite Lernplattform, Selbstlernangebote, wie zum Beispiel WBTs, Quick Tools, Online Bibliotheken, aber auch Kommunikationstools für die Community Arbeit.

#### **4. Methoden weiterentwickeln**

##### **a. Weiterbildungsbedarf erheben**

- Der Bedarf wird regelmässig erhoben unter Einbezug der Business Units.
- Darüber hinaus ergeben sich zahlreiche Dialogmöglichkeiten zwischen der Weiterbildung und den dezentralen Einheiten.

##### **b. Lerninhalte gestalten**

- Die Lerninhalte sind praxisnah gestaltet, orientieren sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis, Fälle sollten nach Möglichkeit aus der Branche stammen. Ein eigener Case zur Entstehung der E.ON Unternehmensgeschichte wurde in Zusammenarbeit mit Harvard entwickelt.
- Die Rolle des Academy Fellows stellt sicher, dass die Seminarinhalte den Bedürfnissen der Business Units entsprechen.

##### **c. Transferorientierte Lernmethoden einsetzen**

- Die Bildungsmassnahmen sind grundsätzlich aktionsorientiert gestaltet und beinhalten ein breites Portfolio an Methoden, wie zum Beispiel Arbeiten mit Fallbeispielen, Learning Logs, Auslandsprojekterfahrungen oder Job Enrichment Verfahren als gezielte Massnahmen zur Kompetenzentwicklung.

##### **d. Transfer des Gelernten in die Praxisanwendung fördern**

- Der Transfer in die Praxis wird gezielt gefördert durch Learning Logs, Coaching am Arbeitsplatz, Mentoring Programme zu ausgewählten Themen (beispielsweise durch Ex Patriats), bereichsübergreifende Functional Academies als Best Practice Community.

#### **5. Ergebnisse messen und Qualität entwickeln**

##### **a. Überprüfung von Lern- und Transfererfolgs**

- Die Überprüfung des Zufriedenheitserfolgs erfolgt unmittelbar nach einer Bildungsmassnahme durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmenden.
- Follow-up Befragungen zur Erhebung des Transfererfolgs werden punktuell durchgeführt (drei Monate nach einer Veranstaltung mit einem Online Fragebogen).
- Kennzahlenüberprüfung und -vergleich mittels Balanced Scorecard.

##### **b. Ableitung von Konsequenzen und Massnahmen**

- Die Evaluationsergebnisse der Seminarveranstaltungen werden mit den Dozierenden besprochen und Entwicklungspotenziale ausgelotet. Die Negativbeurteilung eines Seminars führt zu direkten Konsequenzen.

## 5.4 IBM

### 5.4.1 Kontext: IBM Learning & Development

Seit 2006 hat sich IBM das **On Demand Business** als Geschäfts- und Marktstrategie auf die Fahne geschrieben. Ein *On Demand Business* ist nach IBM Glossar „ein Unternehmen, bei dem sämtliche Geschäftsprozesse durchgängig, also „End to End“, integriert sind, um dynamisch auf Kundenanforderungen, Marktchancen und externe Bedrohungen reagieren zu können“.<sup>10</sup> In diesem Zusammenhang versteht sich IBM selbst als ein On Demand Business, das darüber hinaus die „Transformation einer globalen Organisation“ (dynamische Veränderungen der IBM) in den Mittelpunkt rückt, um ihre global agierende Kunden zu betreuen und deren Bedürfnisse zu befriedigen. Diese On Demand Geschäftsstrategie liefert auch die strategische Orientierung der Bildungsarbeit, um schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren und gemeinsam mit den internen Kunden Lösungen in Form von Lernangeboten erarbeiten zu können.

Die Organisationsform des Bildungsbereiches besteht aus einer **Corporate University**, welche in den Bereich Human Resources eingegliedert ist. Dieser Bereich spricht über 300.000 Mitarbeiter in über 50 Ländern an. Als Teil der Corporate University entwickelte IBM ein Führungskräfteentwicklungsprogramm, das weltweit circa 30.000 Führungskräfte mit einheitlichen Lernangeboten (Blended Learning Konzeption) bedient. In 2005 waren es beispielsweise mehr als 4.000 neu eingestellte Führungskräfte, welche eine Basisausbildung erhalten haben.

Mit dem **IBM Global Campus** wurde - neben dem „realen Ort der Corporate University“ - ein intranetbasiertes, virtuelles Bildungszentrum für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit geschaffen. Technologiegestütztes Lernen nimmt folglich bei IBM einen hohen Stellenwert ein, E-Learning hat einen etablierten Platz neben dem Klassenraumkonzept und dem Selbststudium. Darüber hinaus werden unter der Strategieausrichtung „On Demand Business“ Aspekte des arbeitsintegrierten Lernens aufgegriffen. Nancy Lewis, IBM Vice President, erklärt die „On Demand Learning Strategy“ folgendermassen: „A growing discontinuity exists between what business has become and what training has remained. Our On Demand Learning strategy allows us to shift the emphasis from „bringing the worker to the learning“ to „bringing the learning to the work“ - an exciting new era of learning that promises to leverage the collective expertise of employees, teams, and organi-

<sup>10</sup> <http://www-5.ibm.com/e-business/de/glossary/l-q.html>

zations throughout its enterprise.” Als ein „Best Practice Beispiel“ dieser On Demand Learning Vision wird die IBM Sales Transformation & Learning Initiative hervorgehoben. Bei dieser Initiative unterstützen Global Sales Transformation Manager als Coaches Verkaufsteams, was sich aufgrund des Commitments für das Lernen anscheinend auch in besseren Verkaufszahlen auswirkt.

Das **Training Magazine** verlieh IBM 2006 zum zweiten Mal in Folge den Award „**Training Top 100**“ für vorbildliche Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Platz zwei von 100 analysierten Unternehmen).<sup>11</sup> Die Preisverleihung beruht auf einem mehrstufigen Nominationsverfahren, der Bewerbung anhand eines Fragebogens sowie eines Interviewprozesses. In vielen Fällen wird ein Unternehmen von einem Kunden vorgeschlagen. Kriterien, die für die Bewertung herangezogen werden, sind beispielsweise: strategic training goals; evaluative processes and mechanisms; metrics; workplace surveys; the number of training professionals; amount of tuition reimbursement, training as a percentage of payroll; and number of hours dedicated to training.

Für die Organisation des Bildungsmanagements ist der Bereich **IBM Learning & Development** zuständig. Interviewpartner für die vorliegende Studie war Herr Stephan Kunz, IBM Development & Integration Manager IMT CEMAAS (Central & Eastern Europe, Middle East, Africa, Austria & Switzerland), der in einer Matrixorganisationsform einerseits fachlich Weisung von Mia Vanstraelen (Director of IBM Learning Europe) erhält und personell dem Human Resource Director CEMAAS angehängt ist.

#### Die Kennzahlen des Bildungsbereichs im Überblick:

- Anzahl vollzeitäquivalenter Mitarbeiter: Schweiz: 5, Europa: ca. 100, weltweit ca. 350
- Anzahl der Aus- / Weiterbildungsmaßnahmen pro MA in einem Jahr: ca. 5
- Kosten für die Aus- / Weiterbildung pro MA in einem Jahr: ca. 2.000 USD
- Weiterbildungstage pro Mitarbeiter: ca. 5 Tage
- Gesamtbudget für Weiterbildung / Jahr (2006): 700 Mio. USD (weltweit)

### 5.4.2 Zusammenfassende Ergebnisse

Nachfolgend wird kurz auf wesentliche Aspekte der einzelnen fünf Bausteine einer transferförderlichen Lernkultur bei IBM eingegangen.

#### 1. Mitarbeiter befähigen

- a. Erwartungen an kontinuierliches Lernen kommunizieren:

<sup>11</sup> [http://www.trainingmag.com/msg/resources/cp/top100\\_ranking.jsp](http://www.trainingmag.com/msg/resources/cp/top100_ranking.jsp).

## 5. Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

- Eigenverantwortung der Mitarbeiter für Lernen ist klar kommuniziert, auch die Verbindung zur Karriereentwicklung.
- Die Mitarbeiter sind zu einem grossen Teil selbst für ihre Karriereentwicklung verantwortlich, die anhand zusätzlicher Reviewverfahren „objektiviert“ werden soll.
- b. Lernbedarf erheben
  - Die Mitarbeiter können aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen, dabei werden sie mit entsprechenden Tools (insbesondere Skills Assessment) unterstützt.
  - Die Mitarbeiter wissen in der Regel, an wen sie sich bei Fragen zu Lernangeboten wenden müssen.
  - Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter werden bei der Planung der Planungsmassnahmen berücksichtigt (gekoppelt mit dualen Karrierepfaden bei IBM).
- c. Deckung des Lernbedarfs unterstützen
  - Die Mitarbeiter werden beim eigenverantwortlichen und selbständigen Lernen unterstützt (beispielsweise weltweit zugängliches, nach Berufsbild personalisiertes Learning Management System, personale Unterstützungssysteme durch Mentoren, Vorgesetzte, methodische Unterstützungssysteme, insbesondere durch Individual Development Plan).
  - Die Mitarbeiter werden dazu aufgefordert, die erworbenen Kenntnisse ihren Arbeitskollegen weiter zu geben. Die Mitarbeiter helfen und unterstützen sich gegenseitig, wenn Schwierigkeiten und Fragen auftreten.

## 2. Führungskräfte einbinden

- a. Als Ansprechpartner bereitstehen
  - Die Führungskräfte sind erste Ansprechperson für ihre Mitarbeiter, wenn es um Themen rund um das Lernen geht.
  - Sie erheben gemeinsam mit den Mitarbeitern den jeweiligen Weiterbildungsbedarf und besprechen gemeinsam Leistungsziele, welche mittels einer Bildungsmassnahme zu erreichen sind (Bewilligungskriterium).
- b. Als Vorbild wirken
  - Die Führungskräfte haben als Vorbilder zu wirken, zumal die Vorbildfunktion gekoppelt ist mit der Beurteilung durch die Teammitglieder. Dies stellt eine permanente Awareness-Bildung bei IBM dar.
- c. Als Unterstützer für Lernen wirken
  - Die Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter, das Neugelernte im Arbeitsumfeld einzubringen, sie nehmen die Verantwortung und Pflicht für die Lern- und Transferleistungen ihrer Mitarbeiter wahr.

- d. Rahmenbedingungen für Lernen fördern.
  - Die Führungskräfte stellen hauptsächlich genügend Zeit zur Verfügung, da Lernen integraler Bestandteil der Arbeit sein soll.

### **3. Organisatorische Rahmenbedingungen: Infrastruktur ausbauen**

- a. Austausch von Wissen unterstützen
  - Der Austausch untereinander zwischen Kollegen und Vorgesetzten wird gepflegt. Die vorherrschenden Organisationsstrukturen, insbesondere flache Hierarchien, werden als lernförderlich wahrgenommen.
- b. Zeitrahmen für Lernen vereinbaren
  - Angenehme Lernbedingungen werden darüber hinaus durch die Flexibilität der Arbeitszeit sowie durch die zeitliche zur Verfügungsstellung für das Lernen gesehen. Den Mitarbeitern soll - insbesondere durch die Führungskräfte - genügend zeitliche Freiräume gegeben werden, sich weiterzubilden und zu lernen.
- c. Anreize für das Lernen entwickeln
  - Die Anreizsysteme für Mitarbeiter und für die Führungskräfte sind auf die entsprechenden Erwartungen des Unternehmens ausgerichtet (zum Beispiel Beurteilungskriterien der Führungskräfte beinhalten die zuvor dargestellten Funktionen als personale Unterstützungskomponente für die Mitarbeiter). Die Bereitschaft zum Lernen und zum Performance Improvement soll sich karriereförderlich auswirken.
- d. Lernorte gestalten „Learning Spaces“
  - Der Wissensaustausch wird gefördert durch virtuelle und reale Learning Spaces. Das Intranet wird zu einem one-shop entrance für Learning@IBM ausgebaut. Die Raumgestaltung der Büros bei IBM bieten unterschiedliche Funktionsräume für eher strukturierte Meetings, Brainstorming-Räumen bis hin zu Rückzugsmöglichkeiten (Lerninseln), wo konzentriertes Lernen ermöglicht wird

### **4. Methoden weiterentwickeln**

- a. Weiterbildungsbedarf erheben
  - Der Bedarf wird regelmässig erhoben unter Einbezug der Geschäftseinheiten und orientiert sich an den zukünftigen Anforderungen an die Mitarbeiter. Das Bildungspersonal arbeitet in der Entwicklung der Bildungsmassnahmen eng mit den Führungskräften zusammen.
- b. Lerninhalte gestalten
  - Die Lerninhalte sind praxisnah gestaltet, orientieren sich an Problemstellungen direkt aus der Praxis.
- c. Transferorientierte Lernmethoden einsetzen

## 5. Auswertung und Diskussion der Fallstudien-Ergebnisse

- Die Bildungsmassnahmen sind grundsätzlich aktionsorientiert gestaltet und beinhalten ein breites Portfolio an Methoden.
- d. Transfer des Gelernten in die Praxisanwendung fördern
  - Die Methode PARR (Prepare - Action - Reflect - Review) ist ein Beispiel für eine arbeitsplatzintegrierte Methode, bei der die Führungskraft in den Lernprozess eingebunden wird. Arbeitsplatzintegriertes Lernen soll stärker ausgebaut werden, insbesondere Coaching-Ansätze und Mentoring-Programme.

## 5. Ergebnisse messen und Qualität entwickeln

- a. Überprüfung von Lern- und Transfererfolg
  - Die Überprüfung des Lern- und Transfererfolgs erfolgt unmittelbar nach einer Bildungsmassnahme durch die Selbsteinschätzung der Teilnehmer/innen. Bei bestimmten Programmen wird der Lernerfolg im Rahmen der Zertifizierung überprüft. Die Überprüfung des Lerntransfers nach drei beziehungsweise sechs Monaten wird nur punktuell bei grossen oder bei besonders erfolgreichen Bildungsmassnahmen durchgeführt.
  - Die Führungskräfte werden jährlich von ihren Mitarbeitern beurteilt, wobei auch Kriterien hinsichtlich der Unterstützung des Performance Improvements zum Tragen kommen.
  - In der quartalsweise durchgeführten „Climate“ Umfrage werden darüber hinaus Indikatoren für organisatorische Rahmenbedingungen des Lernens erhoben.
- b. Ableitung von Konsequenzen und Massnahmen
  - Die Evaluationsergebnisse der Seminarveranstaltungen werden mit den Dozierenden besprochen und Entwicklungspotenziale ausgelotet.
  - Die negative Beurteilung der Führungskräfte ist mit Sanktionen in der Karriereentwicklung verknüpft.
  - Aus den Feedbacks und Ergebnissen der „Climate“ Umfrage werden Aktionen zur Organisationsentwicklung abgeleitet und auf dem Intranet veröffentlicht.

## 6 Abschliessende Bemerkungen

Zusammenfassend können wesentliche Transferdeterminanten hervorgehoben werden, die sowohl in der schriftlichen Befragung als auch in allen drei Fallstudien sich als besonders relevant herausgestellt haben:

- Die Unternehmung drückt ein klares Commitment für Lernen als Geschäftstreiber aus und stellt ausreichend Ressourcen zur Verfügung;
- Lernen wird in vorhandene Geschäftsprozesse eingebunden, die Fachbereiche übernehmen eine zentrale Verantwortung für die Integration, wobei die Bildungsorganisation als Berater unterstützt;
- die Entwicklung von Bildungsangeboten fokussiert sich auf klare Schwerpunkte (Korridorthemen), die durch die Unternehmens- bzw. Bereichsstrategien bestimmt werden. Die Bildungsmassnahmen sind häufig gekoppelt mit Organisationsentwicklungs- bzw. Veränderungsprojekten. Bei allen Bildungsbereichen ist es darüber hinaus ein Entwicklungstrend, dass stärker eine nachfrage- anstatt einer angebotsorientierten Strategie von „Standardschulungen“ an Bedeutung gewinnt;
- die veränderte Rolle der Führungskräfte wird aus allen drei Fallstudien ersichtlich: Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion ein und schaffen die Voraussetzungen für den Lerntransfer der Mitarbeiter. Die Vorgesetzten initiieren Möglichkeiten für die Mitarbeiter für Lernen am Arbeitsplatz und bieten on-the-job Coaching an;
- bei den Mitarbeitern selbst wird immer stärker eine hohe Eigenverantwortung für ihre Kompetenzentwicklung vorausgesetzt. Mitarbeiter sollen aktiv nach Lernmöglichkeiten suchen und relevante Lerngelegenheiten nutzen. Mitarbeitergespräche dienen vermehrt dazu, die Verbindlichkeit für Lernen anhand von Entwicklungszielen zu fördern und Anreizsysteme zu schaffen, die Eigeninitiative für die Kompetenzentwicklung zu übernehmen, da die Erreichung von Entwicklungszielen häufig mit dem Beurteilungssystem verknüpft ist;
- transferbegleitende Massnahmen, wie z.B. Learning Logs, Transfernetzwerke ergänzen das didaktische Methodenrepertoire im Bildungsmanagement. Anstelle von punktuellen Lernevents steht stärker die Planung und Unterstützung eines kontinuierlichen Lern- und Transferprozesses im Vordergrund. Dabei übernehmen die Trainer die Rolle, Lernende zu unterstützen, zu fördern und Lerninterventionen zu leiten, die organisationale Bedürfnisse abdecken und für die Lernenden und den Kontext angemessen sind;
- Massnahmen im Bereich der Organisationsentwicklung nehmen an Bedeutung zu. Mit Reviewverfahren beispielsweise, die sich auf reale Projektarbeiten beziehen (anstelle von Lernerfolgstests, in zwei der untersuchten Fallstudien), kann Lernen in das Funktionsfeld integriert werden und nachhaltig den Arbeitsprozess verändern;

## 6. Abschliessende Bemerkungen

- zwar werden punktuell Befragungen (Selbst- wie auch Fremdeinschätzungen durch die Führungskraft) im Nachgang zu einer Seminarveranstaltung durchgeführt, dennoch wird das grössere Potenzial in der Unterstützung und Gestaltung des Transferprozesses gesehen, um letztendlich den Transfererfolg zu erhöhen;
- nicht zuletzt bezieht sich die Schaffung von Rahmenbedingungen für informelles Lernen auf ein vielfältiges Spektrum an Massnahmen, um Lernen am Arbeitsplatz zu ermöglichen sowie den Wissens- und Erfahrungsaustausch in formellen Lerninterventionen zu fördern.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass ein transferorientiertes Bildungsmanagement insbesondere den Kulturwandel einer nachhaltigen Lernkultur adressiert. Dafür müssen vor allem Führungskräfte, aber auch Bildungsmanager und Mitarbeiter ihr Rollenverständnis grundlegend ändern – vom Experten zur lernenden Persönlichkeit. Eigenverantwortliches Lernen am Arbeitsplatz wird zum Normalfall angesichts des enormen Qualifizierungsdrucks der globalisierten Informationsgesellschaft. Nachhaltige, auf Transfer ausgerichtete Lernkulturen schaffen dabei die Grundlage, dass sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensstrategie eigeninitiativ und dynamisch weiterentwickeln können.

# Literatur

- Boekaerts, M., & Minnaert, A. (1999). Selfregulation with respect to informal learning. *International Journal of Educational Research*, 31, 533-544.
- Bretschneider, M., & Stang, R. (2004). *Benchmarking in der Weiterbildung* (DIE- Reports zur Weiterbildung). Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Camp, R. C. (1995). *Business process benchmarking finding and implementing best practices*. Milwaukee, WIS: ASQC Quality Press.
- Camp, R. C., & Steinhoff, A. (1994). *Benchmarking*. München <etc.>: Hanser.
- Colquette, J. A., Le Pin, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta- analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 678-707.
- Dulworth, M. (2005). Creating a Learning Organization That is Linked to Business Strategy and Drives Business Outcomes. In F. Bordonardo (Hrsg.), *Corporate Learning. Proven and Critical Guidelines for Building a sustainable Learning Strategy* (S. 3-21). San Francisco: Pfeiffer Wiley.
- Faulstich, P. (2002). Selbstbestimmtes Lernen- vermittelt durch Professionalität der Lehrenden. In U. Witthaus, E. Wittwer & E. Clemens (Hrsg.), *Selbstgesteuertes Lernen. Theoretische und praktische Zugänge*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Friebe, J. (2005). *Merkmale unternehmensbezogener Lernkulturen und ihr Einfluss auf die Kompetenzen der Mitarbeiter*. Ruprecht- Karls- Universität Heidelberg.
- Geldermann, B., Günther, D., & Hofmann, H. (2005). *Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme in Unternehmen* (No. 62). Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung.
- Georgenson, D. L. (1982). The Problem of Transfer Calls for Partnership. *Training and Development Journal* (October), 75-78.
- Gilley, J. W., & Hoekstra, E. (2003). Creating a Climate for Learning Transfer. In E. F. I. Holton & T. T. Baldwin (Hrsg.), *Improving Learning Transfer in Organizations* (S. 271-303). San Francisco: Jossey- Bass.
- Grunwald, A. (1987). *Betriebliche Bildungsarbeit als Instrument der Organisationsentwicklung Steigerung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen durch zielgerichteten Lerntransfer* (Bd. 54). Berlin: Schmidt.
- Hasanbegovic, J., Seufert, S., & Euler, D. (in Druck). Lernkultur als Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses für die erfolgreiche Implementierung von Bildungsinnovationen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 07 (2).

## Literatur

- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4, Winter), 333-360.
- Kirkpatrick, D. L. (1996). *Evaluating Training Programs. The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Konrad, K. (2002). Selbstgesteuertes Lernen im Betrieb. In S. Kraft (Hrsg.), *Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildung* (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung 30, S. 47-59). Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Leifer, M. S., & Newstrom, J. W. (1980). Solving the Transfer of Training Problems. *Training and Development Journal* (August), 42-46.
- Metzger, C., & Nuesch, C. (2004). *Bestandesevaluation: Förderung von Lernkompetenzen*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Siebert, G., & Kempf, S. (2002). *Benchmarking. Leitfaden für die Praxis*. (2. Auflage). München und Wien: Hanser Wirtschaft.
- Ten Have, S. (2003). *Handbuch Management-Modelle die Klassiker: Balanced Scorecard, CRM, die Boston-Strategiematrix, Porters Wettbewerbsstrategie und viele mehr*. Weinheim: Wiley-VCH.

# Anhang

An der Benchmarkstudie beteiligten sich Experten aus folgenden Unternehmen in alphabetischer Reihenfolge:

BASF AG	RWE Power AG
Bertelsmann AG	Schweizer Verband der Raiffeisenbanken
BMW AG	SKF GmbH
Commerzbank AG	Swiss Re
Credit Suisse	Swiss Life
DaimlerChrysler AG	UBS AG
DATEV eG	Unilever Schweiz GmbH
Deutsche Lufthansa AG	Victoria Versicherungen
Deutsche Telekom AG	Volkswagen AG
Die Schweizerische Post	
Dresdner Bank AG	
European Investment Bank	
E.ON AG	
ERGO Versicherungsgruppe AG	
F. Hoffmann-La Roche AG	
Hagebau-Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co.KG	
Holcim Group Support Ltd.	
Hewlett-Packard (Schweiz) GmbH	
IBM Switzerland	
Infineon Technologies AG	
Kühne & Nagel Management AG	
KUKA Schweissanlagen GmbH	
Migros Genossenschaftsbund	
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft	