

scil Arbeitsbericht 16, Januar 2008

Ilona Diesner, Sabine Seufert, Dieter Euler

Trendstudie 2008

Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

Institut für Wirtschaftspädagogik

 Universität St. Gallen

LEARNTEC 
Wissen, was kommt.

scil, swiss centre for
innovations in learning

Initiated and Supported by the Gebert Rűf Foundation

scil Arbeitsbericht 16, Januar 2008

Ilona Diesner, Sabine Seufert, Dieter Euler
unter Mitarbeit von Taiga Brahm, Christoph Meier, Ingrid Schönwald

Trendstudie 2008

Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

Ein Kooperationsprojekt des scil mit der **LEARNTEC**

ISBN: 3-906528-56-1

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	VI
Management Summary	1
1. Einleitung.....	7
2. Forschungsdesign der Untersuchung.....	8
2.1. Forschungsziele und -ansatz.....	8
2.2. Forschungsprozess	9
2.2.1. Auswahl der Experten.....	9
2.2.2. Erhebung der Daten	10
2.2.3. Auswertung der Daten	12
3. Gestaltungsfelder	15
3.1. Gestaltungsfeld „Strategie“	15
3.2. Gestaltungsfeld „Didaktik“	15
3.3. Gestaltungsfeld „Organisation“	16
3.4. Gestaltungsfeld „Kultur“	16
3.5. Gestaltungsfeld „Ökonomie“	17
3.6. Gestaltungsfeld „Technologie“	18
4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse.....	19
4.1. Expertenbeteiligung.....	19
4.2. Strategie	20
4.2.1. Die Ergebnisse im Überblick.....	20
4.2.2. Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie – Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden	21
4.2.3. Beteiligung des Bildungsmanagements am Strategieprozess.....	22
4.2.4. Fallbeispiel Deutsche Lufthansa: Strategische Führungskräfteentwicklung	23
4.2.5. Leitbildformulierung	26
4.2.6. Demografischer Wandel	27
4.2.7. Fallbeispiel METRO Group: Entwicklung einer "demogra-fitten" Unternehmenskultur	30
4.2.8. Integration des Bologna-Prozesses.....	35
4.2.9. Planungshorizont des Bildungsmanagements.....	36

4.2.10.	Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen der Zukunft	36
4.2.11.	Weitere strategische Herausforderungen	37
4.3.	Didaktik.....	39
4.3.1.	Die Ergebnisse im Überblick.....	39
4.3.2.	Transferförderung	40
4.3.3.	Fallbeispiel DATEV: Transferförderung durch Reviewverfahren am Arbeitsplatz	41
4.3.4.	Förderung der informellen Kompetenzentwicklung	44
4.3.5.	Fallbeispiel Hewlett-Packard: Das 70-20-10 Modell	45
4.3.6.	Förderung überfachlicher Kompetenzen	46
4.3.7.	Verbesserung der didaktischen Qualität.....	48
4.3.8.	Einsatz innovativer Learning-Designs und neuer Formen des Assessments....	48
4.3.9.	Lernen der Führungskräfte	49
4.3.10.	Weitere didaktische Herausforderungen	50
4.4.	Organisation	52
4.4.1.	Die Ergebnisse im Überblick.....	52
4.4.2.	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme	53
4.4.3.	Fallbeispiel Bertelsmann University: Globale Vernetzung von	54
	Führungskräften.....	
4.4.4.	Qualifizierung von Bildungspersonal	55
4.4.5.	Bildungsmarketing	56
4.4.6.	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz.....	57
4.4.7.	Medieneinsatz in der Weiterbildung/zur Informationsgewinnung	58
4.4.8.	Organisatorische Verankerung des Bildungsmanagements im Unternehmen ..	59
4.4.9.	Fallbeispiel E.ON: Zentrale Einheit durch dezentrale Strukturen stärken.....	60
4.5.	Kultur	64
4.5.1.	Die Ergebnisse im Überblick.....	64
4.5.2.	Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte	65
4.5.3.	Rolle der Führungskräfte	67
4.5.4.	Exkurs: Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse.....	69
4.5.5.	Fallbeispiel IBM: Rolle der Führungskräfte.....	73
4.5.6.	Fallbeispiel SICK: Rolle der Führungskräfte.....	76
4.5.7.	Fallbeispiel IBM: Rolle der Mitarbeitenden	77
4.5.8.	Fallbeispiel DATEV: Rolle der Mitarbeitenden.....	81
4.5.9.	Einsatz von Change-Maßnahmen	83
4.5.10.	Unternehmen als lernende Organisationen	84
4.5.11.	Wissensaustausch des Unternehmens	84
4.5.12.	Weitere kulturelle Herausforderungen	86

4.6.	Bildungsökonomie	87
4.6.1.	Die Ergebnisse im Überblick.....	87
4.6.2.	Bildungscontrolling und Wertschöpfungsnachweis.....	88
4.6.3.	Fallbeispiel IBM: Evaluation von Lernangeboten.....	92
4.6.4.	Fallbeispiel Wüba: Veränderungscontrolling bei einem KMU	93
4.6.5.	Fallbeispiel E.ON Academy: Unternehmenssteuerung mittels Balanced Scorecard	94
4.6.6.	Bildungsbudgets	95
4.6.7.	Qualitätsentwicklung und -sicherung	96
4.7.	Technologie	97
4.7.1.	Die Ergebnisse im Überblick.....	97
4.7.2.	Unternehmensweite Lernplattformen.....	98
4.7.3.	Exkurs: Konsolidierung von Lernplattformen	99
4.7.4.	Personalisierter Zugang zu Lernressourcen.....	102
4.7.5.	Einsatz elektronischer Lernprogramme	102
4.7.6.	Einschätzung weiterer technologischer Entwicklungen	102
4.7.7.	Web 2.0 Ausblick: Warum sind die Themen so abgeschlagen?.....	106
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	109
6.	Literatur	112
7.	Anhang	114
7.1.	Liste der beteiligten Unternehmen.....	114
7.2.	Rangliste Bedeutsamkeit.....	117
7.3.	Rangliste Zeitliche Realisierung	119

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen „Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements“	9
Abbildung 2: Aufbau der Untersuchung	10
Abbildung 3: Exemplarischer Ausschnitt aus dem Erhebungsinstrument der Befragung	11
Abbildung 4: Ergebnisse der Fragebogen-Auswertung	13
Abbildung 5: Branchenzugehörigkeit der befragten Experten	19
Abbildung 6: Bedeutsamkeit der strategischen Themen	21
Abbildung 7: Strategieentwicklungsprozess der Führungskräfteentwicklung der LHSB	24
Abbildung 8: Strategieentwicklungsprozess der LHSB.....	26
Abbildung 9: Bedeutsamkeit des Themas "Bologna-Prozess"	35
Abbildung 10: Rolle des Bildungsmanagements	37
Abbildung 11: Bedeutsamkeit der didaktischen Themen.....	40
Abbildung 12: Ablauf der Ausbildung zum Quality Engineer in der DATEV	43
Abbildung 13: Realisierung der Förderung von Sozial- und Selbstlernkompetenzen.....	47
Abbildung 14: Lernformen der Führungskräfte	50
Abbildung 15: Bedeutsamkeit der organisatorischen Themen	53
Abbildung 16: Ziele der Bertelsmann University	54
Abbildung 17: Realisierung des Themas "Qualifizierung von Bildungspersonal"	56
Abbildung 18: Realisierung des Themas "Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz"	57
Abbildung 19: Konzept der Functional Academies bei E.ON	62
Abbildung 20: Bedeutsamkeit der kulturellen Themen	65
Abbildung 21: Bedeutsamkeit der Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte und Führungskräfte 2005 – 2007	66
Abbildung 22: Bedeutung der Führungskräfte als Lernpromotoren	70
Abbildung 23: Jahresverlauf der Personalentwicklung bei IBM	79
Abbildung 24: Realisierungsgrad der Einsatzes von Change-Maßnahmen	83
Abbildung 25: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs im Unternehmen	85
Abbildung 26: Realisierung des Wissensaustauschs im Unternehmen.....	85
Abbildung 27: Bedeutsamkeit der ökonomischen Themen	87

Abbildung 28: Bedeutsamkeit der Themen "Bildungscontrolling" und "Wertschöpfungsnachweis"	88
Abbildung 29: Einsatz von Methoden der Lernerfolgsmessung	89
Abbildung 30: Einschätzung der Entwicklung der Bildungsbudgets	96
Abbildung 31: Bedeutsamkeit der technologischen Themen.....	97
Abbildung 32: Realisierungsgrad des Einsatzes einer unternehmensweiten Lernplattform ..	98
Abbildung 33: Realisierungsgrad ausgewählter technologischer Themen	103

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Top-Themen des Bildungsmanagements	5
Tabelle 2:	Die weniger bedeutsamen Themen des Bildungsmanagements	5
Tabelle 3:	Positionen der befragten Experten	20
Tabelle 4:	Realisierung des Themas "Bologna-Prozess"	35
Tabelle 5:	Planungshorizont des Bildungsmanagements.....	36
Tabelle 6:	Bedeutsamkeit der Themen "Neue Formen des Assessments" und "Pilotprojekte für innovatives Learning-Design"	49
Tabelle 7:	Realisierung der Themen "Neue Formen des Assessments" und "Pilotprojekte für innovatives Learning-Design"	49
Tabelle 8:	Mediennutzung der Mitarbeitenden zur Weiterbildung	58
Tabelle 9:	Informationsquellen der Bildungsverantwortlichen	58
Tabelle 10:	Zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements in Unternehmen.....	60
Tabelle 11:	Realisierung der Förderung einer Lernunterstützung durch Vorgesetzte und Führungskräfte.....	66
Tabelle 12:	Positionierung des Themenfeldes "Führungskraft".....	67
Tabelle 13:	Bedeutsamkeit des Themenfeldes "Führungskraft".....	68
Tabelle 14:	Realisierungsgrad des Themenfeldes "Führungskraft"	68
Tabelle 15:	Realisierungsgrad der Themen "Bildungscontrolling" und "Wertschöpfungsnachweis"	89
Tabelle 16:	Rang und Bedeutsamkeit ausgewählter technologischer Themen.....	103

Management Summary

Das Swiss Centre for Innovations in Learning (scil), angesiedelt an der Universität St.Gallen (Schweiz), unterstützt Unternehmen, Hochschulen und andere Bildungsinstitutionen bei der Entwicklung und Einführung von innovativen Aus- und Weiterbildungslösungen. Bereits im Sommer 2005 hat scil im Rahmen ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit eine Trendstudie zu Veränderungen im Bildungsmanagement durchgeführt, an der sich Experten aus 47 Unternehmen beteiligt haben (Diesner, Seufert & Euler, 2006). Aufgrund der positiven Resonanz der Bildungsverantwortlichen hat sich scil entschlossen, die Trendstudie in einem zweijährigen Rhythmus zu wiederholen. Im Herbst 2007 wurde daher die 2. Trendstudie dieses Mal in Kooperation mit der **LEARNTEC**, der führenden Kongressmesse für Bildungs- und Informationstechnologie, durchgeführt.

Der Untersuchung lag wiederum ein mehrstufiges Verfahren zugrunde. Anstelle einer zweistufigen Delphi-Befragung wie in 2005 wurde dieses Mal eine schriftliche Befragung um vertiefende telefonische Interviews sowie um die Aufarbeitung von Fallbeispielen ergänzt. Insbesondere die Anreicherung von "good practices" bei den einzelnen Herausforderungen wurde als Feedback aus dem Workshop mit Unternehmensvertretern im Rahmen der Trendstudie 2005 aufgenommen.

Im ersten Schritt der *schriftlichen Befragung* nahmen 90 Experten aus 84 Unternehmen teil. Über 75 % davon sind in leitender Funktion. Der Fragebogen mit insgesamt 40 Fragen zur Bedeutsamkeit und Realisierung unterschiedlicher Themen war in die sechs Gestaltungsfelder Strategie, Didaktik, Organisation, Kultur, Ökonomie und Technologie unterteilt. In jedem Themengebiet gab es daneben mindestens eine offene Frage zu den nach Meinung der Experten größten Herausforderungen. Untersucht wurden im Wesentlichen zwei Fragen: Welche Bedeutung weisen Bildungsverantwortliche einzelnen Herausforderungen zu (Relevanz des Themas) und wann wollen sie diese angehen (zeitliche Realisierung)?

Im einem weiteren Schritt wurden *telefonische Interviews* mit 30 Experten durchgeführt, um die Ergebnisse der schriftlichen Befragung näher zu beleuchten. Anhand eines halbstrukturierten Leitfadens wurden Schwerpunkte für das Interview festgelegt, um einerseits bei offenen Punkten nachzuhaken, wie z. B. Warum werden die Web 2.0 Themen im Bildungsmanagement als weniger bedeutsam eingeschätzt? Andererseits sollten darüber hinaus zentrale Aussagen sowie Lösungsansätze in der Praxis gewonnen werden. Der Fokus lag dabei insbesondere auf Herausforderungen die gegenüber der letzten Trendstudie in 2005 an Bedeutung gewonnen haben, wie beispielsweise der Nachweis des Wertschöpfungsbeitrages oder die Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung sowie der Telefoninterviews wurden in einem Workshop intensiver mit drei Unternehmensvertretern diskutiert.

Der letzte Schritt der Trendstudie stellte die *Aufbereitung von Fallstudien* dar, um "good practices" im Sinne etablierter Praktiken für die einzelnen Herausforderungen aufzuzeigen. Dabei konnten die Fallstudien aus den telefonischen Interviews sowie aus weiteren Quellen

und durchgeführten Studien, z. B. Benchmark Studie zur Transferförderung von Bildungsmaßnahmen, gewonnen werden.

Als ein wesentliches Ergebnis kann festgehalten werden, dass alle sechs Themengebiete als prinzipiell bedeutsam eingestuft werden. Das Top-Themengebiet aus Sicht der Experten ist der Bereich *Kultur*. Dabei kommt insbesondere den Führungskräften und deren Einbindung in den gesamten Bildungsprozess eine hohe Bedeutsamkeit zu. Führungskräfte werden immer stärker in die Pflicht genommen. Sie müssen das Lernen ihrer Mitarbeitenden vermehrt fördern. Als persönliche Coaches und Motivatoren werden sie zukünftig ihre Mitarbeitenden in Lernprozessen mehr unterstützen müssen. Daneben sind sie die wichtigsten Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen im Unternehmen. Entsprechend erfährt die Führungsaufgabe eine immer deutlicher werdende Erweiterung hinsichtlich der Personalentwicklung. Eine Bewältigung dieser Herausforderungen setzt sowohl einen Veränderungsprozess bei den Führungskräften als auch eine spezifische Qualifikation des Bildungspersonals voraus. Das Bildungspersonal muss die Führungskräfte in konzeptionelle Arbeiten integrieren und sie dabei unterstützen. Daneben kommt innerhalb des Themengebietes Kultur der Aufgabe, Bildungsinnovationen durch Change-Maßnahmen zu begleiten, eine relativ hohe Bedeutsamkeit zu. Die Weiterentwicklung von Unternehmen zu lernenden Organisationen ist das Zukunftsthema in diesem Bereich – es wird häufig erst nach 2010 angegangen werden. Der Wissensaustausch des Unternehmens (sowohl extern als auch intern) hat bezogen auf die Bedeutung und Relevanz in den letzten Jahren stark an Gewicht verloren und wird entsprechend in den nächsten Jahren nicht zu *den* Herausforderungen des Bildungsmanagements zählen.

Die angesprochene Herausforderung der Qualifizierung von Führungskräften ist gleichzeitig ein Teilaspekt des Themenbereichs *Didaktik*. Neben traditionellen Seminaren wird vor allem der direkte Austausch unter Experten als neue Lernform für Führungskräfte anerkannt. Aber auch das persönliche Coaching gewinnt als Bildungsmaßnahme zunehmend an Bedeutung. Aus Sicht des Bildungsmanagements finden diese Entwicklungen Niederschlag in dem Anspruch, in den nächsten Jahren zunehmend Formen der informellen Kompetenzentwicklung zu verbreiten. Dabei wird weniger an Methoden wie Jobrotation oder Learning on the Job gedacht, sondern vielmehr an die Etablierung von Communities of Practice, die Förderung von Learning Communities und die Nutzung bestehender sozialer Netzwerkaktivitäten als Lernmethode. Weiter wird es als herausfordernde didaktische Aufgabe angesehen, neben der Förderung von Sozialkompetenzen, die bereits relativ weit fortgeschritten ist, in den nächsten Jahren insbesondere die schwierige Aufgabe der Förderung von Selbstlernkompetenzen anzugehen. Das absolute Top-Thema im Bereich Didaktik und gleichzeitig das Top-Thema Nr. 1 in der gesamten Studie ist allerdings die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen und damit der Aspekt Nachhaltigkeit. Bereits in der Trendstudie 2006 handelte es sich dabei um *die* Herausforderung für das Bildungsmanagement im Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass bisher lediglich ein Drittel der aktuell Befragten bereits die Realisierung eines systematischen Transfermanagements aufgenommen haben. Die Verbesserung der didaktischen Qualität der Bildungsangebote, die Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design und der Einsatz von neuen Formen des Assessments wird demgegenüber als vergleichsweise wenig bedeutsam angesehen.

Im Bereich der *Strategie* bildet die Bezugnahme des Bildungsmanagements auf die Strategie im Unternehmen eine zentrale Herausforderung. Dies zeigt sich zum einen in der Anforderung, die Qualifizierungsaktivitäten proaktiv an der Unternehmensstrategie auszurichten an Stelle einer primären Orientierung an den Bildungsansprüchen der Mitarbeitenden. In diesem Zusammenhang ist das Bildungsmanagement in den nächsten Jahren besonders herausgefordert, die Konsequenzen des demografischen Wandels in seine Aktivitäten zu integrieren, d.h. die Stärken älterer Arbeitnehmer richtig zu erkennen und entsprechend zu fördern. Zum anderen wird die Bedeutung der Anbindung an die Unternehmensstrategie aber auch dadurch deutlich, dass die Erhöhung der Einflussnahme des Bildungsmanagements auf die Strategieentwicklung und -implementierung neben der bisher bereits bedeutsamen Strategieumsetzung zunehmend als wichtige Aufgabe angesehen wird. Niederschlag findet diese Entwicklung in einem beobachtbaren Rollenwechsel des Bildungsmanagements: die Rolle des Business-Partners gewinnt neben den Rollen des Change Agents/Begleiters bei Veränderungsprozessen, des Service- und Dienstleisters nach Bedarf und des Impuls- und Ideengebers an Bedeutung. Im Bereich der Strategie ist darüber hinaus die Formulierung von Leitbildern speziell für das Bildungs-/Personalmanagement von sehr hoher Bedeutsamkeit für die befragten Bildungsexperten, wobei es in vielen Unternehmen bereits realisiert wurde. Von verhältnismäßig geringer Bedeutsamkeit hingegen ist das Thema "Bologna" und die Frage, wie die Konsequenzen dieses Prozesses in das Bildungsmanagement integriert werden können.

Von den *organisatorischen Themen* wird die Konzeption und Durchführung unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme als sehr bedeutsam eingeschätzt, wobei gleichzeitig auch ein bereits sehr weit fortgeschrittener Realisierungsgrad festzustellen ist. Daneben stellt die Qualifizierung des Bildungspersonals für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen eine bedeutsame organisatorische Herausforderung für das Bildungsmanagement dar. Die weiteren organisatorischen Themen, wie die Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz oder das interne Bildungsmarketing sind derzeit weniger eine Herausforderung für die Bildungsexperten – zum Teil kann dies dadurch erklärt werden, dass sie bereits weitgehend in den Alltag des Bildungsmanagements integriert sind. Neben der Bedeutsamkeit einzelner organisatorischer Themen wurde in diesem Bereich die zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements erfragt. Hierbei wird deutlich, dass die Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen zukünftig relevant sein wird, was sich in der veränderten Rollenwahrnehmung des Bildungsmanagements widerspiegelt.

Bildungsökonomisch betrachtet sind die Themen Bildungscontrolling und Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags die Top-Themen. Insbesondere die Herausforderung, den Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachzuweisen hat seit 2005 enorm an Bedeutung gewonnen und zeigt sich im Druck der Unternehmensleitung gegenüber den Bildungsverantwortlichen. Es werden nicht mehr nur Kennzahlen erwartet, die Aufschluss über die Leistungskraft des Bildungsmanagements geben, sondern vielmehr werden die Grenzen solcher Zahlen gesehen und qualitative Prozesse eingefordert. Statt eines "Return on Investment" steht vielmehr ein "Return on Expectations" (d. h. der Nachweis des Nutzens von Bildungsmaßnahmen aus Sicht der verschiedenen Stakeholder) im Vordergrund des Bildungsmanagements. Entsprechend stellt es eine zentrale Herausforderung dar, die Erwartungen der maßgeblichen Stakeholder besser zu verstehen und für

diese Zielgruppen den strategischen Nutzen von Lernen heraus zu stellen. Eine weitere Erkenntnis in diesem Bereich stellen die Veränderung der erwarteten Bildungsbudgets dar. Sah sich das Bildungsmanagement vor zwei Jahren noch mit schrumpfenden Bildungsbudgets bzw. konstanten Bildungsbudgets aber deutlich gestiegenen Erwartungen konfrontiert, geben aktuell knapp die Hälfte der Befragten an, dass das Bildungsbudget in den nächsten Jahren steigen wird.

Im Vergleich zu den bereits genannten fünf Themenbereichen möchten die befragten Bildungsmanager in den nächsten Jahren eher wenig Energie in das Thema *Bildungstechnologie* investieren. Am ehesten begeistern sich die Befragten für den (bekannten) Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform und den Einsatz elektronischer Lernprogramme. Daneben sehen sie es noch als Herausforderung an, jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anzubieten. Dementgegen wird dem Einsatz von Pod-/Videocasts, Open Educational Resources, Wikis und Virtual Classrooms kaum als bevorzugte Lernformen genannt. Auf dem allerletzten Platz der Bedeutsamkeit landete das Vorhaben, virtuelle Realitäten in Bildungsmaßnahmen einzubeziehen. Die geringe Bedeutung der Web 2.0 Themen wird von den Experten auf unterschiedliche Weise begründet: die Zeit ist noch nicht reif für derartige Technologien, die Akzeptanz von eLearning ist grundsätzlich noch nicht zufrieden stellend, der Einsatz der Anwendungen stellt weniger eine technologische Herausforderung dar als vielmehr eine didaktische, in der Einstellung der Learning Professionals und in einer isolierten Betrachtungsweise.

Die Top Ten Themen des Bildungsmanagements aus Sicht der befragten Experten sind in folgender Rangliste nochmals im Überblick zusammengefasst:

Rang	Thema	MW ¹
1	Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	1.24
2	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	1.28
3	Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	1.33
4	Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern	1.38
5	Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	1.43
6	Formen der informellen Kompetenzentwicklung (z. B. Coaching, Job Rotation etc.) fördern	1.45
7	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	1.46

¹ Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereiches auf einer Skala von 1 bis 4: 1 hoch – 2 mittel – 3 gering – 4 unwichtig.

8	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungskräfte	1.49
9	Vermeehrt Selbstlernkompetenzen (z. B. Lernstrategien) fördern	1.51
10	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	1.54

Tabelle 1: Die Top-Themen des Bildungsmanagements

Die weniger dringenden Themen können wie folgt zusammengefasst werden:

Rang	Thema	MW ²
31	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	2.07
32	Lerntechnologiestandards wie SCORM, LOM oder AICC bei der Content-Entwicklung berücksichtigen	2.11
33	Virtual Classroom Sessions für Lernszenarien nutzen	2.16
34	Neue Formen des Assessments (z. B. E-Portfolio, E-Assessment) einsetzen	2.36
35	Wikis zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen nutzen	2.47
36	Pod-/Videocasts für Lernszenarien entwickeln	2.52
36	Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für Lernszenarien einsetzen	2.52
38	Konsequenzen des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement integrieren	2.56
39	Mitarbeiter-Blogs anbieten (z. B. zur Kursdokumentation, als Lerntagebuch)	2.57
40	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) in Bildungsmaßnahmen einbeziehen	2.98

Tabelle 2: Die weniger bedeutsamen Themen des Bildungsmanagements

² Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereiches auf einer Skala von 1 bis 4: 1 umgesetzt – 2 geplant für 2007 – 3 geplant für 2008/09 – 4 geplant für 2010/12 – 5 nach 2012 geplant.

1. Einleitung

Zweifelsohne gehört die Ermöglichung von effektivem und effizientem Lernen zum Kerngeschäft von Bildungsverantwortlichen in Unternehmen und Bildungsinstitutionen. Unter den Rahmenbedingungen zunehmend global organisierter Märkte und Unternehmen ändert sich auch das Umfeld, in dem Bildungsanbieter operieren. Das gilt für interne Bildungsanbieter in Unternehmen und Organisationen ebenso wie für freie Bildungsanbieter und Bildungsinstitutionen.

Die Dynamik der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen bringt neue Herausforderungen für Bildungsorganisationen mit sich. So wird von betrieblichen Bildungsorganisationen zunehmend erwartet, dass sie die strategischen Veränderungen im Unternehmen durch eine entsprechende Befähigung der Mitarbeiter unterstützen.

Wie sieht derzeit jedoch 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 demografischen Wandels abzeichnet? Was sind potenzielle Problemfelder in der Weiterbildung? Welche zentralen Herausforderungen stellen sich den Bildungsverantwortlichen künftig und wie kann sich das Bildungsmanagement zum ernst genommenen Geschäftspartner im Unternehmen weiter entwickeln?

Das sind zentrale Fragestellungen, welche die Trendstudie 2008 gestellt hat. In Kooperation mit der **LEARNTEC** führte scil 2007 zum zweiten Mal eine Trendstudie zum Thema „Herausforderungen im Bildungsmanagement“ durch. Den detaillierten Aufbau der Untersuchung sowie die Ergebnisse und wesentlichen Erkenntnisse sind in diesem Bericht ausführlich dargestellt.

2. Forschungsdesign der Untersuchung

2.1. Forschungsziele und -ansatz

Das Bildungsmanagement in Unternehmen unterliegt einem stetigen Wandel. Immer neue Themen beherrschen die Szene. Es drängt sich die Frage auf, welche derzeitigen und künftigen Herausforderungen aus Sicht der Bildungsmanager mit hoher Priorität versehen werden. Welche grundsätzlichen Aussagen können getroffen werden? Wohin wird sich die Rolle des Bildungsmanagements in Unternehmen entwickeln?

Ziel dieser Untersuchung ist es daher, die künftigen Veränderungen im Bildungsmanagement nach Einschätzung von Praktikern näher zu beleuchten. Aus diesem übergeordneten Forschungsziel konnten folgende Leitfragen für die Befragung abgeleitet werden:

- Welche Herausforderungen sind im Bildungsmanagement nach Einschätzung von Praxisexperten künftig von besonderer Bedeutung?
- Wie wird die zeitliche Realisierung dieser Gestaltungsaufgaben aus Sicht der Praktiker eingeschätzt?

Zentrale Herausforderungen an das Bildungsmanagement wurden dabei mittels eines Bezugsrahmens analysiert. Dieser Bezugsrahmen wurde im Rahmen einer Expertenbefragung (Seufert & Euler, 2003), Delphi-Studie (Seufert & Euler, 2004) sowie anhand von Fallstudien (Seufert & Euler, 2005) entwickelt und validiert. Die Forschungsarbeiten sind im institutionellen Kontext der Hochschulen entstanden. Die Aussagen zu den Gestaltungsfeldern wurden dabei jedoch auf einem Allgemeingrad formuliert, der in vielen Punkten auch eine Übertragung auf die Bedingungen im Unternehmensbereich plausibel erscheinen lässt.

Dieser Bezugsrahmen grenzt potentielle Gestaltungsfelder für die Strategiebildung und Implementierung von Bildungsinnovationen in Organisationen ab. Es wird davon ausgegangen, dass eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Implementierung von (technologie-unterstützten) Bildungsinnovationen in Unternehmen die kompetente Gestaltung der folgenden Bereiche erfordert:



Abbildung 1: Bezugsrahmen „Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements“

Als Forschungsansatz wurde ein Untersuchungsdesign aus mehreren Stufen gewählt, bei dem zunächst eine schriftliche Befragung im Vordergrund stand, welche durch telefonische Interviews sowie durch die Aufbereitung von Fallbeispielen vertieft wurde.

2.2. Forschungsprozess

2.2.1. Auswahl der Experten

Die Auswahl der Praxisexperten erfolgte nach theoriegeleiteten Kriterien im Sinne des „theoretical sampling“. Dabei geht es nicht um die Repräsentativität im Rahmen einer Zufallsstichprobe. Für die Selektion der Experten waren folgende Kriterien maßgeblich:

- Repräsentanten aus Unternehmen mit einem eigenständigen Organisations-/Verantwortungsbereich für das Bildungsmanagement (zumeist größere, international agierende Konzerne). Dabei wurde darauf geachtet, dass unterschiedliche Branchen vertreten sind.
- Entscheidungsträger im Bereich des Bildungsmanagements, wie beispielsweise Human Resource Leiter, Leiter Personalentwicklung, Leiter Corporate Universities.
- Verantwortliche Kompetenzträger für innovationsorientierte Themen, wie beispielsweise die strategisch sinnvolle Implementierung von eLearning, Umsetzung von Bildungscontrolling-Konzepten, etc., sowie im Bereich der Strategieentwicklung für das Thema „Lernen“ in Unternehmen.

Die Untersuchung fokussiert sich hierbei auf das empirische Feld der Profit-Organisationen und folglich auch auf Praxisexperten aus dem Unternehmenskontext. In dieser Trendstudie

wurden zum ersten Mal aber auch Vertreter öffentlicher Verwaltungen befragt. Aufgrund sehr unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Problemlagen wurde auf eine Berücksichtigung von reinen Bildungsinstitutionen wie Schulen und Hochschulen verzichtet.

2.2.2. Erhebung der Daten

Die Durchführung der Befragung kann in vier Phasen unterteilt werden, wie die nachfolgende Abbildung im Überblick zeigt:

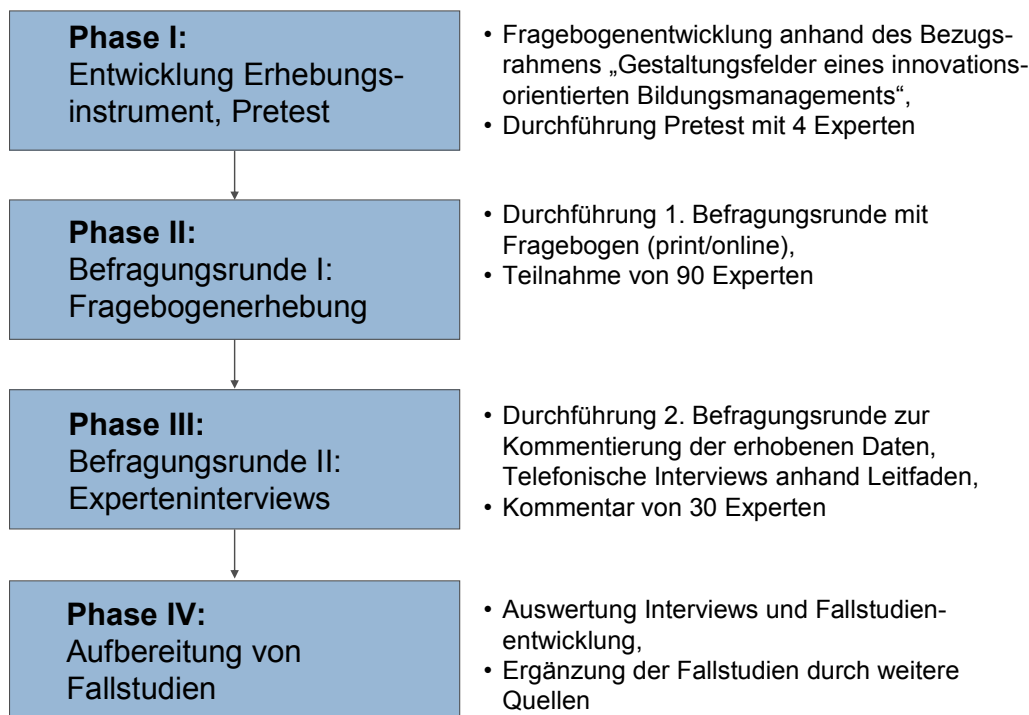


Abbildung 2: Aufbau der Untersuchung

Phase 1: Entwicklung Fragebogen, Pre-Test

Als Erhebungsinstrument wurde ein Fragebogen entwickelt, der Raum für offene Kommentare lässt: die Operationalisierung der Items erfolgte auf der Grundlage des theoretischen Bezugsrahmens zu den Gestaltungsfeldern eines innovationsorientierten Bildungsmanagements (s. Kapitel 2.1). Die Vielfalt der Fragestellungen sollte durch eine begrenzte Zahl von Fragetypen erfasst werden, ohne den Informationsgehalt der Expertenaussagen wesentlich zu reduzieren. Grundsätzlich wurden keine Ja-/Nein-Fragen für die Befragung von Experten bezüglich ihrer fachlichen Einschätzung und Prognosen für sinnvoll erachtet. Als Fragetypen wurden zur Einschätzung der Bedeutung eine Skala von hoch bis unwichtig sowie eine Auswahl einer oder mehrerer Antwortalternativen eingesetzt. Der Fragebogen war so aufgebaut, dass die Experten eine Einschätzung zu den einzelnen Gestaltungsfeldern Strategie, Didaktik, Bildungsökonomie, Organisation, Kultur und Technologie hinsichtlich folgender Aspekte abzugeben hatten:

- Bedeutung des Themas: Den Befragten wurde eine schriftliche These zur künftigen Herausforderung des Bildungsmanagements vorgelegt, die sie nach ihrer Bedeutung mit Hilfe einer Skala von hoch bis unwichtig einschätzen sollten.
- Einschätzung der zeitlichen Realisierung: Weiterhin sollten die Befragten eine Prognose abgeben, wann ihrer Ansicht nach die beschriebene Situation eintreffen wird.

Trendstudie 2007

		Bedeutung des Themas				Einschätzung der zeitl. Realisierung					
		hoch	mittel	gering	unwichtig	umgesetzt	geplant für				nie
							2007	2008-2009	2010-2012	nach 2012	
1.	Strategie										
1.1	Leitbilder speziell für das Bildungs-/Personalmanagement formulieren

Abbildung 3: Exemplarischer Ausschnitt aus dem Erhebungsinstrument der Befragung

In der Trendstudie 2005 hatten die Experten die Möglichkeit, zu jedem Thema offene Kommentare abzugeben. Die Erfahrungen zeigten, dass die vielen freien Kommentarfelder allerdings nicht genutzt wurden und somit ein zentrales Kommentarfeld ausreichend erscheint. Entsprechend erfolgte in der aktuellen Untersuchung eine Konzentration auf eine offene Frage für jedes Gestaltungsfeld (Strategie, Didaktik, Organisation, Ökonomie, Technologie) und nicht je Item. Der Fragebogen wurde im Pretest auf seine Tauglichkeit und Verständlichkeit überprüft.

Phase 2: Befragungsrunde 1 – Fragebogenerhebung

In der ersten Befragungsrunde sollten die Experten im Zeitraum von vier Wochen den Fragebogen ausgefüllt zurücksenden bzw. online ausfüllen. Den Teilnehmern wurden somit beide Optionen zur Verfügung gestellt, wobei sich die Mehrheit für die Online Variante entschied. Als Motivation zur Teilnahme an der Befragung wurde den Experten einerseits die Anonymisierung ihrer Angaben und andererseits die Zurverfügungstellung der Ergebnisse in Form eines ausführlichen Arbeitsberichts zugesichert.

Phase 3: Befragungsrunde 2 – telefonische Experteninterviews

In dieser Phase wurden telefonische Interviews mit 30 Experten durchgeführt, um die Ergebnisse der schriftlichen Befragung näher zu beleuchten. Auf den Ergebnissen der Untersuchung basierend wurde ein halbstrukturierter Leitfaden entwickelt, um zum einen offenen Punkten nachzugehen (z. B. Warum werden die Web 2.0 Themen im Bildungsmanagement als weniger bedeutsam eingeschätzt?). Zum anderen sollten darüber hinaus zentrale Aussagen sowie Lösungsansätze in der Praxis gewonnen werden. Der Fokus lag dabei insbesondere auf Herausforderungen, die gegenüber der letzten Trendstudie in 2005 an Bedeutung gewonnen haben, wie beispielsweise den Nachweis des Wertschöpfungsbeitrages oder die Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse. Die Ergebnisse der

schriftlichen Befragung sowie der Telefoninterviews wurden zudem in einem Workshop intensiver mit drei Unternehmensvertretern diskutiert.

Die telefonischen Interviews wurden in einem Team von fünf scil Mitarbeitern in einem Zeitraum von vier Wochen durchgeführt. Die einzelnen Interviews dauerten jeweils ca. 30–45 Minuten.

Phase 4: Aufbereitung Fallbeispiele

Der letzte Schritt der Trendstudie stellte die Aufbereitung von Fallstudien dar, um "good practices" im Sinne etablierter Praktiken bei den einzelnen Herausforderungen aufzuzeigen. Dabei konnten die Fallstudien aus unterschiedlichen Quellen gewonnen werden:

- aus den telefonischen Experteninterviews: die Fallbeispiele wurden aufbereitet und mit den Ansprechpartnern abgestimmt. Hieraus entstanden die Fallbeispiele der Metro Group, des Technologieunternehmens Hewlett-Packard sowie des mittelständischen Unternehmens des Wüba Versicherers,
- aus der in 2007 durchgeführten Benchmark Studie zur Transferförderung von Bildungsmaßnahmen. Die Ergebnisse wurden im scil Arbeitsbericht Nr. 15 veröffentlicht (Seufert, 2007). Als "successful practice Unternehmen" wurden die DATEV eG, die E.ON Academy sowie IBM ermittelt.
- aus der Forschungsarbeit im Bereich des strategischen Bildungsmanagements, aus der die Fallstudien der SICK AG und der Bertelsmann University im Rahmen des Dissertationsprojektes von Ilona Diesner 2007 (Diesner, 2008) entstanden sind sowie der Fall der Lufthansa School of Business, der in Zusammenarbeit mit Michael Christ in 2006 entwickelt wurde (Seufert, Euler, Christ, 2006).

Die Fallbeispiele haben damit illustrativ-interpretierenden Charakter, um Lösungen aus der Praxis für die Praxis zur Verfügung zu stellen.

2.2.3. Auswertung der Daten

Im Rahmen des qualitativen Forschungsansatzes hat sich die Auswertung der Daten analog zu den Phasen der Datenerhebung in drei Schritten vollzogen:

1. Auswertung der Fragebögen

Die zurückgesandten/online ausgefüllten Fragebögen wurden zunächst einzeln auf Verständlichkeit überprüft, um die Äußerungen der Befragten nachvollziehen zu können. Da die meisten Teilnehmer den Online-Fragebogen verwendeten, war die Leserlichkeit der offenen Kommentare gegeben und führte nur zu wenigen Rückfragen.

Danach wurden die einzelnen Themenbereiche ausgewertet und dabei zunächst die Mittelwerte berechnet. Darüber hinaus wurden die offenen Kommentare gesichtet, strukturiert und zu Kategorien zusammengefasst, wenn sich eine Bündelung einzelner Themen ergab.

Die Ergebnisse wurden unter anderem daraufhin ausgewertet, welche Schwerpunkte in den Telefoninterviews erörtert werden sollen. Dabei haben sich die folgenden Bereiche heraus kristallisiert:

- zentrale Herausforderungen (mit Blitzen gekennzeichnet), die sich gegenüber der letzten Trendstudie verstärkt haben und eine hohe Priorität bei den Bildungsverantwortlichen einnehmen,
- offene Fragen (mit Fragezeichen gekennzeichnet), bei denen es aufgrund der Antworten noch etwas unklar erscheint, welche Aktivitäten sich dahinter verbergen,
- in der Bedeutsamkeit (gegenüber der Trendstudie 2005) steigende Entwicklungen (mit einem Plus gekennzeichnet), wie beispielsweise der etablierte Einsatz von elektronischen Lernprogrammen, mehrheitlich steigende Bildungsbudgets und Optimierungen im Bereich der Organisation.

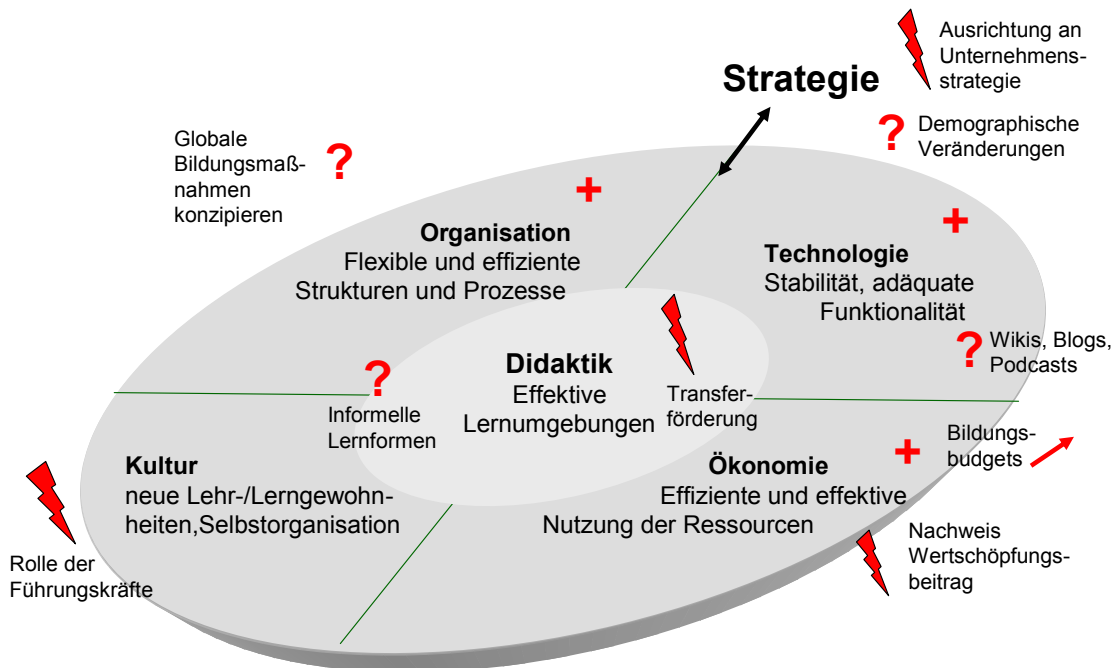


Abbildung 4: Ergebnisse der Fragebogen-Auswertung

2. Auswertung der Telefoninterviews

Die Telefoninterviews wurden zunächst anhand von Protokollen festgehalten. Eine erste Auswertungsstufe sah vor, zentrale Statements sowie Potenziale für ein interessantes Fallbeispiel kenntlich zu machen. In einer weiteren Auswertungsstufe wurden die Ergebnisse im Team besprochen und gemeinsam ausgewertet. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der Telefoninterviews drei Unternehmensvertretern im Rahmen eines halbtägigen Workshops präsentiert und ausführlich mit ihnen diskutiert.

3. Aufbereitung der Fallbeispiele

Die Aufbereitung der Fallbeispiele diente dazu, den illustrativ-interpretierenden Charakter für den Leser herauszustreichen. Die Fallbeispiele aus den Interviews wurden im Nachgang zum Telefonat zusammengefasst und den jeweiligen Experten zur Abstimmung vorgelegt.

Die Vorgehensweise bei den anderen Fallbeispielen ist aus den jeweiligen Veröffentlichungen zu entnehmen (Diesner, 2008; Seufert, 2007; Seufert, Euler & Christ, 2007)

Im nächsten Kapitel werden zunächst die einzelnen Gestaltungsfelder des zugrunde liegenden Bezugsrahmens erläutert, die zur Ableitung der Fragen zu den künftigen Herausforderungen des Bildungsmanagements dienen, um im Anschluss daran die Auswertung und Diskussion der Ergebnisse vorzustellen.

3. Gestaltungsfelder

3.1. Gestaltungsfeld „Strategie“

Grundlegend ist die (Weiter-)Entwicklung einer Bildungsstrategie zu leisten, die zum einen die einzelnen Implementierungsaktivitäten ausrichtet, zum anderen die Anbindung an die übergreifenden strategischen Festlegungen des Unternehmens gewährleistet.

Folgende Thesen zur Einschätzung der jeweiligen Bedeutung sowie Leitfragen dienen dabei zur Analyse der Strategieentwicklung:

- 1.1 Leitbilder speziell für das Bildungs-/Personalmanagement formulieren
- 1.2 Beteiligung des Bildungsmanagements am Strategieprozess:
 - a) Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen
 - b) Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen
- 1.3 Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten
- 1.4 Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen
- 1.5 Konsequenzen des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement integrieren
- 1.6 Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen
- 1.7 Welche Rolle sollte das BM im Unternehmen in der Zukunft spielen?
- 1.8 Wie schätzen Sie den derzeitigen Planungshorizont im Bildungs-/Personalmanagement ein?
- 1.9 Was sind aus strategischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

3.2. Gestaltungsfeld „Didaktik“

Im Mittelpunkt der Implementierungsaktivitäten steht die didaktische Dimension. Dabei stehen der nachhaltige Lernerfolg und damit die dazu führende inhaltliche und methodische Planung und Gestaltung der Bildungsmaßnahmen im Vordergrund.

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- 2.1 Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern
- 2.2 Förderung überfachlicher Kompetenzen:
 - a) Vermehrt Selbstlernkompetenzen (z. B. Lernstrategien) fördern
 - b) Vermehrt Sozialkompetenzen (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung) fördern
- 2.3 Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)

- 2.4 Neue Formen des Assessments (z. B. E-Portfolio, E-Assessment) einsetzen
- 2.5 Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)
- 2.6 Formen der informellen Kompetenzentwicklung (z. B. Coaching, Job Rotation etc.) fördern
- 2.7 Wie lernen Führungskräfte in Ihrem Unternehmen?
- 2.8 Was sind aus didaktischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

3.3. Gestaltungsfeld „Organisation“

Die organisatorische Dimension zielt auf die Gestaltung der Strukturen und Prozesse in Bildungsorganisationen. Wie kann die erforderliche Infrastruktur organisatorisch verankert werden? Wie können die Abläufe transparent, aber auch flexibel definiert werden? Wie können grundsätzlich Organisationsstrukturen auf innovationsfördernde Rahmenbedingungen ausgerichtet werden, um einerseits Effizienz aber auch notwendige Flexibilitäten zu schaffen?

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- 3.1 Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollen- anforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren
- 3.2 Internes Bildungsmarketing betreiben (z. B. Information, Werbung, mehrere Kommuni- kationskanäle)
- 3.3 Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lernressour- cen)
- 3.4 Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen
- 3.5 Wie organisieren Sie zukünftig das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?
- 3.6 Welche Medien nutzen ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?
- 3.7 Wie informieren Sie sich über neue Entwicklungen im Bildungsmanagement?
- 3.8 Was sind aus didaktischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungs- management in Ihrem Unternehmen?

3.4. Gestaltungsfeld „Kultur“

Die kulturelle Dimension nimmt die Herausforderung auf, dass die Integration neuer Lernkonzepte in eine tradierte Praxis wie beispielsweise das „Seminargeschäft“ mit der Veränderung von Gewohnheiten und Einstellungen verbunden ist. So erfordert die Um- setzung medienunterstützter Lernumgebungen vielerorts die Entwicklung von Lern- und Lehrkulturen, die mit der bestehenden seminaristischen Praxis in Konflikt stehen können. In der kulturellen Dimension werden somit jene Aktivitäten betont, die eine Gestaltung des

Veränderungsprozesses betreffen (z. B. Akzeptanzförderung, Innovations- und Change-Management, Förderung von Wissens- und Erfahrungsaustausch).

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- 4.1 Lernunterstützung fördern durch
 - a) Kollegen
 - b) Vorgesetzte
- 4.2 Wissensaustausch des Unternehmens mit der
 - a) externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)
 - b) internen Umwelt erhöhen (z. B. Communities of practice)
- 4.3 Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Maßnahmen begleiten (z. B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leadern, etc.)
- 4.4 Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen
- 4.5 Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungskräfte
- 4.6 Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern
- 4.7 Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln
- 4.8 Was sind aus didaktischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

3.5. Gestaltungsfeld „Ökonomie“

Die ökonomische Dimension greift die Frage nach einem effektiven und effizienten Ressourceneinsatz auf. Werden ökonomische Gestaltungsaspekte außer Acht gelassen, besteht die Gefahr, dass qualitativ ansprechende, finanziell auf Dauer aber nicht tragbare Lernumgebungen entstehen.

Unter Ressourcen sind Finanzmittel, Kompetenzen (Know How) und verfügbare Zeit zu verstehen. Ob die Ressourcen auch effektiv eingesetzt werden, zeigt der Zielerreichungsgrad und die Qualität des erreichten Ergebnisses. Grundsätzlicher betrachtet ist für eine Institution die Frage zu klären, welcher ökonomische Mehrwert mit der Einführung von didaktischen Innovationen erzielt werden soll, der den Einsatz der Ressourcen rechtfertigt.

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- 5.1 Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote, externe Zertifizierung)
- 5.2 Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern
- 5.3 Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)

- 5.4 Auf welche Ebenen beziehen sich die in Ihrem Unternehmen eingesetzten Erfolgsmessungen?
- 5.5 Wie entwickelt sich das Bildungsbudget in Ihrem Unternehmen aus momentaner Einschätzung in den nächsten Jahren?
- 5.6 Was sind aus ökonomischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

3.6. Gestaltungsfeld „Technologie“

Die technologische Dimension fokussiert die Aufgaben im Zusammenhang mit der Bereitstellung einer problemgerechten technischen Funktionalität. Darüber hinaus sind Aufgabebereiche angesprochen, die sich auf die medientechnische Produktion und Beurteilung von Lerninhalten beziehen. Die für die Umsetzung der medienunterstützten Lernumgebungen benötigten Funktionen sollen in einer stabilen und möglichst bedienerfreundlichen Form verfügbar sein.

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- 6.1 Unternehmensweite Lernplattform einsetzen
- 6.2 Virtual Classroom Sessions für Lernszenarien nutzen
- 6.3 Elektronische Lernprogramme (WBTs, DVDs) in Bildungsmaßnahmen einsetzen
- 6.4 Lerntechnologiestandards wie SCORM, LOM oder AICC bei der Content-Entwicklung berücksichtigen
- 6.5 Wikis zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen nutzen
- 6.6 Mitarbeiter-Blogs anbieten (z. B. zur Kursdokumentation, als Lerntagebuch)
- 6.7 Pod-/Videocasts für Lernszenarien entwickeln
- 6.8 Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für Lernszenarien einsetzen
- 6.9 Jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anbieten
- 6.10 Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) in Bildungsmaßnahmen einbeziehen
- 6.11 Was sind aus ökonomischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse

4.1. Expertenbeteiligung

An der Trendstudie beteiligten sich insgesamt 90 Experten – exakt 50 davon aus Deutschland, 40 aus der Schweiz. 18 Unternehmen beschäftigen weniger als 1.000 Mitarbeitende weitere 18 Unternehmen mehr als 50.000 Mitarbeitende. Alle anderen bewegen sich zwischen diesen Größen (sieben Experten gaben keine Unternehmensgröße an). Die Branchenzugehörigkeit ergibt sich wie folgt:

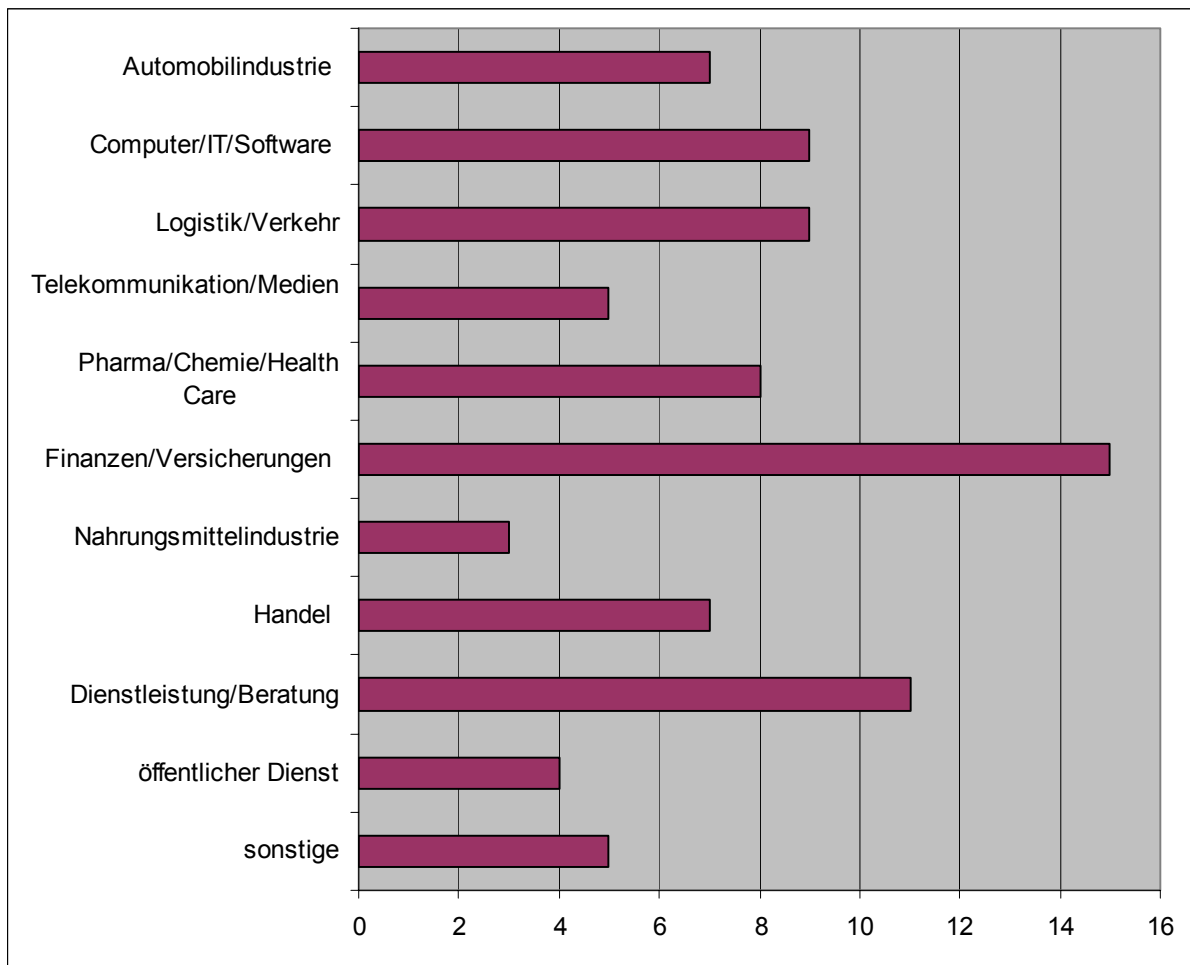


Abbildung 5: Branchenzugehörigkeit der befragten Experten

Von den 90 beteiligten Experten sind über 75 % in einer leitenden Position. Konkret verteilen sich die Experten bzgl. ihrer Position wie folgt:

Geschäftsführer/Vorstand	6 %
Personalleiter/in	1 %
Leiter/in Personalentwicklung	30 %
Personalentwickler/in	24 %
Sonstige Funktion	39 %

Tabelle 3: Positionen der befragten Experten

4.2. Strategie

4.2.1. Die Ergebnisse im Überblick

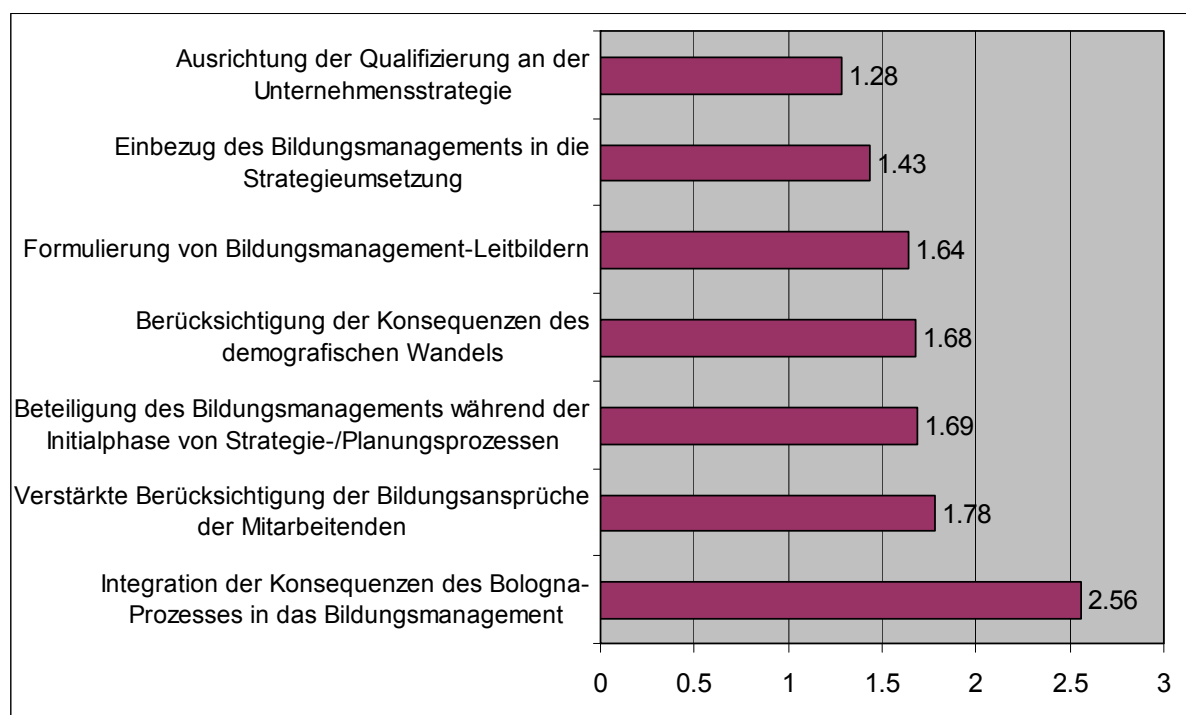
Im Bereich der *Strategie* bildet die Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie (Personalentwicklung i.e.S.) die zentrale Herausforderung. Über 75 % der befragten Experten erachten dieses Thema als hoch bedeutsam. Dementgegen nimmt die Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden (Persönlichkeitsentwicklung) eine nachrangige Bedeutung ein.

In diesem Zusammenhang wird auch die Erhöhung der Einflussnahme des Bildungsmanagements auf die Strategieentwicklung und -implementierung als wichtige zukünftige Aufgabe angesehen. Die Beteiligung an der *Strategieumsetzung* wird dabei als wesentliche Herausforderung genannt, vorrangig vor der Beteiligung bei der *Strategieentwicklung*.

Dabei kommt der zukünftige *Rollenwechsel* des Bildungsmanagements deutlich zum Ausdruck. Knapp 31 % der Befragten sehen sich zukünftig in der Rolle des Business-Partners. Daneben sind aber auch die Rollen des Change Agents/Begleiters bei Veränderungsprozessen, des Service- und Dienstleisters nach Bedarf und des Impuls- und Ideengebers von Bedeutung.

Darüber hinaus ist die Formulierung von *Leitbildern* speziell für das Bildungs-/Personalmanagement von sehr hoher Bedeutsamkeit für die befragten Bildungsexperten. Ebenso wesentlich ist die Berücksichtigung der Konsequenzen des *demografischen Wandels* in den Aktivitäten des Bildungsmanagements. Von verhältnismäßig geringer Bedeutsamkeit hingegen ist das Thema *Bologna* und die Frage, wie die Konsequenzen dieses Prozesses in das Bildungsmanagement integriert werden können.

Im Überblick ergibt sich die Einschätzung der Bedeutsamkeit wie folgt:

Abbildung 6: Bedeutsamkeit der strategischen Themen³

4.2.2. Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie – Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden

Das Bildungsmanagement wird sich in den nächsten Jahren zunehmend an der Unternehmensstrategie ausrichten (müssen). So sehen dies die befragten Experten in der Trendstudie. Sie stufen diese Aufgabe im Vergleich zu den anderen Themen als eine *der* Herausforderungen ein: von den insgesamt angesprochenen 40 Themenfeldern ist die proaktive Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden und damit des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie an zweiter Stelle der Bedeutsamkeit. Rund 76 % schätzen es als hoch bedeutsam und 20 % als mittel bedeutsam ein.

Dieses Ergebnis stützt den Trend, der sich bereits 2005 abzeichnete. Auch damals wurde die proaktive Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie (d. h. der Personalentwicklung i.e.S.) von den Experten an zweiter Stelle der Bedeutsamkeitsskala angesehen. Entsprechend haben es in der Zwischenzeit einige Unternehmen verstärkt angegangen, so dass sich heute ein verwirklichter Realisierungsgrad von über 44 % feststellen lässt. Weitere 43 % der Befragten haben das Thema für dieses und die kommenden beiden Jahre auf der Agenda.

Im Gegensatz zur hohen Bedeutung der Personalentwicklung wird der bedürfnisgerechten Weiterentwicklung der Qualifizierung der Mitarbeitenden, d. h. der Persönlichkeitsentwicklung, weniger Wichtigkeit beigemessen. Das Thema rangiert auf der Bedeutsamkeitsskala

³ Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereiches auf einer Skala von 1 bis 4: 1 hoch – 2 mittel – 3 gering – 4 unwichtig.

auf Rang 27 von 40, wobei sich der Grad der Bedeutsamkeit seit 2005 nur marginal verändert hat. Mehr als 60 % der befragten Experten gaben allerdings auch an, dass in ihren Unternehmen die Bildungsansprüche der Mitarbeitenden bereits ausreichend berücksichtigt werden. Rund 30 % möchten es bis 2009 umsetzen. Lediglich sechs Experten terminierten die Aufgabe auf einen Zeitpunkt nach 2009. Dies bestätigt die Vorhaben aus dem Jahr 2005. Zu diesem Zeitpunkt gaben 43 % an, das Thema in den Jahren bis 2007 angehen zu wollen. Dies scheint sich wie geplant realisiert zu haben.

Wenngleich die strategische Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie zu den Herausforderungen des Bildungsmanagements in den nächsten Jahren zählt, so ist die Berücksichtigung der Ansprüche der Mitarbeitenden trotzdem von hoher Relevanz für das Bildungsmanagement. In den kommenden Jahren bleibt es spannend zu beobachten, ob und wie sich das Verhältnis zwischen der Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie (Personalentwicklung) und der Ausrichtung der Qualifizierung an den Ansprüchen der Mitarbeitenden (Persönlichkeitsentwicklung) gestalten und verändern wird. Daneben stellt sich die Frage, welche Konsequenzen diese verstärkte Ausrichtung an der Unternehmensstrategie für das Bildungsmanagement haben wird, d. h. welche Veränderungsprozesse dies nach sich zieht. Konkret kann gefragt werden: Welche Rolle nimmt das Bildungsmanagement zukünftig ein? Wie positioniert sich das Bildungsmanagement im Unternehmen? Wie wird das Bildungsmanagement am Strategieprozess beteiligt? Auf diese Fragen wird im Folgenden näher eingegangen.

4.2.3. Beteiligung des Bildungsmanagements am Strategieprozess

In der Trendstudie 2005 wurde die verstärkte Einflussnahme des Bildungsmanagements auf die Strategieentwicklung als hoch bedeutsames Zukunftsthema angesehen. Es wurde deutlich, dass in diesem Zusammenhang noch sehr viele Fragen offen waren. So war es nicht klar, inwieweit das Bildungsmanagement im Rahmen der Strategieentwicklung eigenständige Akzente setzen und sich aus seiner reaktiven Rolle lösen kann. Es zeichnete sich bereits ab, dass nicht mehr nur die Strategieimplementierung im Mittelpunkt steht, sondern durch die Strategieentwicklung ergänzt wird.

Um detailliertere Aussagen machen zu können, wurde die Frage nach der Beteiligung des Bildungsmanagements am Strategieprozess in der aktuellen Untersuchung untergliedert:

- a) in die Frage nach der Beteiligung des Bildungsmanagements während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen und
- b) in die Frage nach dem Einbezug des Bildungsmanagements nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie.

Im Ergebnis zeigt sich noch immer eine starke Positionierung des Bildungsmanagements als Strategieimplementierer. Rund 93 % der Befragten beurteilen den Einbezug des Bildungsmanagements in die Strategieumsetzung als hoch bzw. mittel bedeutsam. Als einziges strategisches Thema wurde es von keinem Experten als unwichtig eingestuft.

Etwa die Hälfte der Experten sehen sich derzeit ausreichend in die Strategieumsetzung einbezogen. Die anderen Hälfte schätzt dies in naher Zukunft zu erreichen.

Die Beteiligung des Bildungsmanagements während der Initialphase von Strategie-/ Planungsprozessen wird etwas weniger, aber immer noch hoch bedeutsam angesehen (48 % hoch, 37 % mittel). Der Realisierungszeitpunkt wird eher zukünftig gesehen. 43 % plant eine Realisation in den nächsten beiden Jahren. 9 % der Experten bezweifeln trotz hoher Bedeutsamkeit die Realisierungsmöglichkeit.

Auch im Rahmen der offenen Frage zu den strategischen Herausforderungen der Zukunft wurde der Einbezug des Bildungsmanagements als wesentliche Aufgabe genannt. Es wurde die Forderung laut, Bildung als integrierenden Bestandteil im Business-Prozess anzusehen und das Bildungsmanagement entsprechend einzubinden. Oftmals ist das Bildungsmanagement davon noch soweit entfernt, dass es nicht einmal die strategischen Ziele des Unternehmens kennt und diese berücksichtigen kann. Dies ist allerdings notwendig, um von einer Angebotsorientierung weg zu kommen und die Qualifizierungsprozesse strategisch ausrichten zu können. Dieser Prozess sollte frühzeitig erfolgen, damit auch eine proaktive Ausrichtung möglich ist.

"Vom Bildungstourismus hin zu strategiegeleiteter Bildungsarbeit" (Experte in der schriftlichen Untersuchung)

Damit zeigt sich, dass der Einbezug des Bildungsmanagements in den Strategieprozess als hoch bedeutsames Zukunftsthema angesehen wird. Die Rolle des Bildungsmanagements als Strategieimplementierer wird ergänzt um die Rolle als Strategieentwickler. In denjenigen Unternehmen, in denen das Bildungsmanagement bereits nach der Festlegung von Strategieentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbezogen ist, wird der Ruf nach einer Beteiligung während der Initialphase lauter. Entsprechend zeigt sich eine zunehmende Veränderung des eigenen Rollenverständnisses (vgl. 4.2.10). Der Grad der Beteiligung des Bildungsmanagements am Strategieprozess hängt daneben sehr stark von Bedingungsvariablen auf der organisationalen, personellen und kulturellen Ebene ab, welche notwendigerweise geklärt und gestaltet werden müssen.

4.2.4. Fallbeispiel Deutsche Lufthansa: Strategische Führungskräfteentwicklung⁴

Das nachfolgende Fallbeispiel der Deutschen Lufthansa AG veranschaulicht die Überlegungen zur Weiterentwicklung des Bildungsmanagements als strategischer Geschäftspartner – eine Rolle, mit der sich die Mehrheit der befragten Bildungsverantwortlichen im Unternehmen positionieren möchten. Die Kernfrage, die eng damit verknüpft ist, lautet:

Wie kann die Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden?

Die Lufthansa School of Business (LHSB) wurde 1998 als erste Corporate University in Deutschland gegründet. Der Auslöser bei Lufthansa war ein Wendepunkt im Unternehmen, der 1997 vor allem mit der Gründung der Star-Alliance sowie der Vollprivatisierung der Lufthansa zusammen hing. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand Aktivitäten gefordert,

⁴ entnommen aus Seufert, Euler & Christ, 2007.

die dafür sorgen, dass die Strategien im gesamten Unternehmen bekannt sind und umgesetzt werden.

Der Strategieentwicklungsprozess der Führungskräfteentwicklung der Lufthansa School of Business (LHSB) folgt der betriebswirtschaftlichen Maxime "die richtigen Dinge richtig tun". Wie kommen die richtigen Trainingsprodukte in das Portfolio der LHSB? Und wie können die Ressourcen effizient eingesetzt werden, d. h. bedarfsorientiert und nutzenoptimiert? Für den Strategieprozess der Führungskräfteentwicklung hat die LHSB einen Governance Prozess entwickelt und implementiert, der aus den folgenden Phasen besteht:

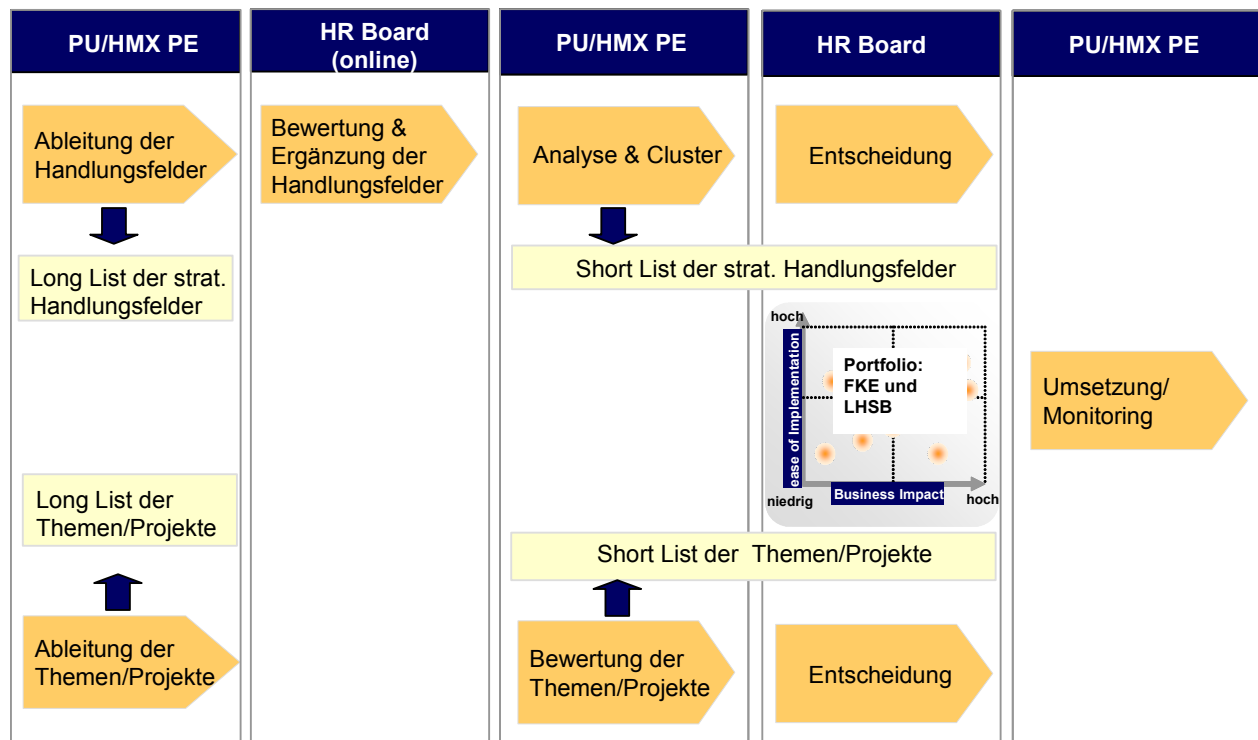


Abbildung 7: Strategieentwicklungsprozess der Führungskräfteentwicklung der LHSB

Abkürzungen:

PU = zentrale Führungskräfteentwicklung

HMX PE = dezentrale Personalentwickler der Geschäftsfelder

HR Board = Arbeitsdirektoren (Vorstände) der Geschäftsfelder und Konzernvorstand Personal (Chair)

1. In einem Workshop mit HRD-Entscheidungsträgern aus den Lufthansa Geschäftsfeldern werden in einem Bottom-up-Prozess zunächst die dezentralen Anforderungen an die Ausgestaltung der unternehmensweiten Führungskräfteentwicklung (FKE) gesammelt.
2. In einem zweiten Schritt werden die „individuellen“ Lern- und Entwicklungsbedarfe in diesen Workshop eingespeist. Diese Bedarfe werden aus Auswertungen des Corporate Management Gradings (CMG) (Zielvereinbarungsgesprächen) abgeleitet. In diesen jährlich stattfindenden, standardisierten CMGs werden alle Führungskräfte des Konzerns hinsichtlich ihres Potenzials, ihrer Rotationsmöglichkeiten und ihrer Performance beurteilt. Die Leistungen werden auch anhand eines konzernweiten Kompetenzmodells, dem LH Leadership Compass (LCC), erfasst.

3. Zusammen mit den Daten des elektronischen Lufthansa Leadership-Feedback (eLLF), welches ebenfalls auf dem LH Leadership Compass (LLC) basiert, lassen sich damit anonymisiert und verdichtet die „individuellen“ Bedarfe der Anpassungsentwicklung ableiten. Mit diesen Inputs wird im Workshop zunächst eine Long-List sinnvoller HRD-Themen erstellt, die dann in strategische Handlungsfelder gebündelt werden.
4. Um die Anforderungen aus der Business-Strategie zur Ausrichtung und Priorisierung dieser HRD-Themen zu erfassen, wird anschließend in einem Top-Down-Prozess das Top Management um eine Bewertung und Ergänzung der strategischen Handlungsfelder gebeten. Die Bewertung erfolgt per online-Abfrage anhand der Kriterien „Business Impact“ und „Dringlichkeit“.

Damit ist die Grundlage für eine klare Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung und LHSB gelegt. Die einzelnen HRD-Themen werden um den Aspekt der „Ease of Implementation“ ergänzt und können nun in eine eindeutige „Reihenfolge“ gebracht werden. Zudem geben die Handlungsfelder – wie „Internationalisierung erfahrbar machen“ oder „Entrepreneurship forcieren“ – auch eindeutige inhaltliche Schwerpunkte für die konkrete Ausgestaltung des LHSB-Portfolios vor.

Im Ergebnis werden strategische Handlungsfelder identifiziert, die dann mit den relevanten Stakeholdern (Personalentwickler in den dezentralen Geschäftsbereichen und Top Management) abgestimmt werden. Strategische Handlungsfelder haben den Vorteil, dass sie einerseits konkreter sind als die allgemein formulierte HR Strategie. Das heißt, die Strategie wird in klare Handlungsfelder als Rahmenvorgaben herunter gebrochen. Andererseits stellen diese strategischen Handlungsfelder kein zu eng geschnürtes Korsett dar, sondern sie lassen genügend Freiraum für die Ausgestaltung der Aktivitäten.

Im Rahmen des Strategieprozesses wurden sieben strategische Handlungsfelder abgeleitet, um der Führungskräfteentwicklung der LHSB eine klare Ausrichtung zu geben. Damit soll sicher gestellt werden, dass sich die richtigen Produkte im Portfolio der LHSB befinden. Neben der strategischen Perspektive muss sichergestellt werden, dass die "richtigen Mitarbeiter" die richtigen Produkte finden. Das hierfür verwendete Navigationsinstrument ist der LH Leadership Compass (LLC).

Führungskräfte bei Lufthansa bekommen über das Corporate Management Grading oder das 360°-Feedback eine regelmäßige Einschätzung ihres Führungsverhaltens und ihrer Führungskompetenz. Auch im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses werden die für die Zielerreichung notwendigen Entwicklungsmaßnahmen anhand der sechs Dimensionen des LLC vereinbart.

Konsequenterweise werden daher die Programme der LHSB in die Kompetenzdimensionen des LLC eingeordnet und im Lufthansa Intranet transparent dargestellt. Damit wird jede Führungskraft schnell, effizient und zielgerichtet zu den passenden Trainings geführt und kann die meisten dieser Programme online und eigenverantwortlich buchen. Dieses „Pipeline-Management“ erlaubt die Kanalisierung und Erfassung der „Bedarfsströme“. Es bildet die Basis zur Bündelung der Nachfrage und schafft damit eine verbesserte Position bei den Einkaufs- und Vertragsverhandlungen mit den externen Bildungsanbietern.

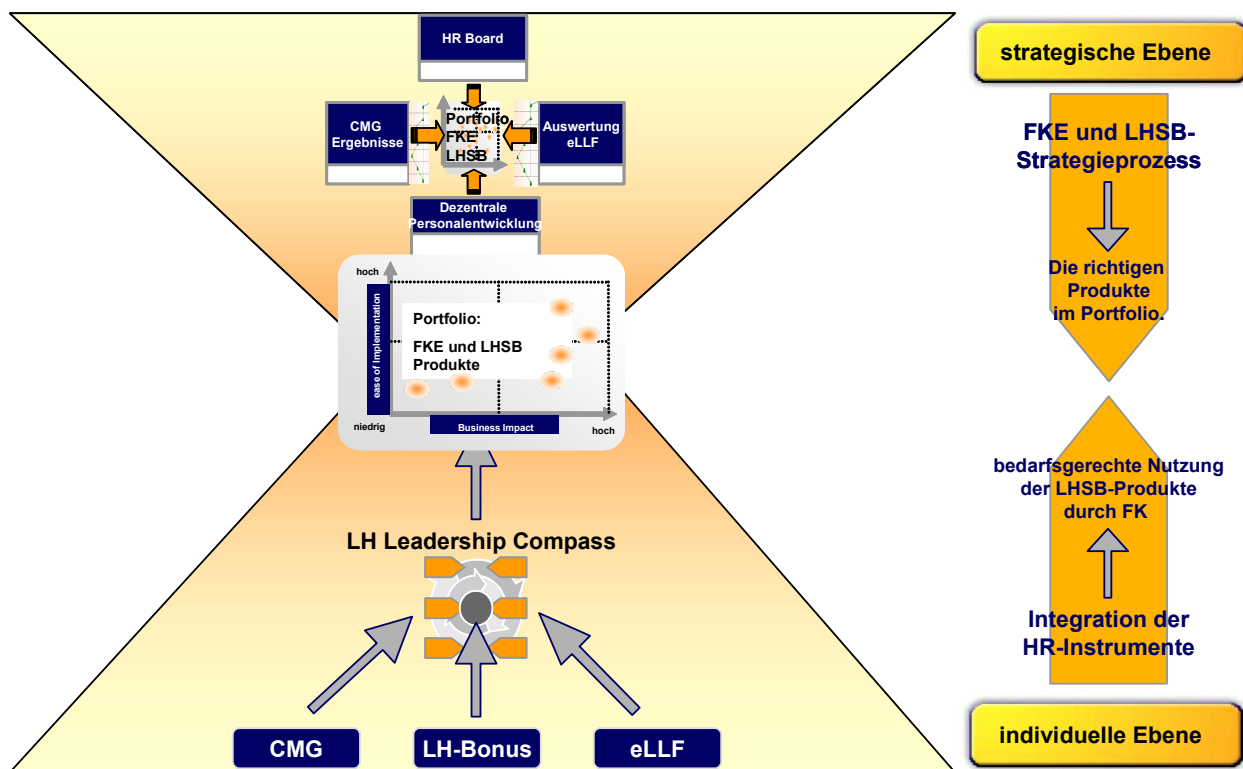


Abbildung 8: Strategieentwicklungsprozess der LHSB

Mit der webbasierten Evaluation des Lerntransfers besitzt die LHSB zudem einen weiteren, wichtigen Stellhebel im Qualitätsmanagement. Trainings, die eine suboptimale Wirkung im Transfer- und Arbeitsumfeld zeigen, werden zeitnah angepasst oder ausgetauscht.

Seit zwei Jahren existiert mit diesem System der Führungskräfteentwicklung ein Wert schaffender und nachhaltiger Prozess, der den Leitgedanken, "die richtigen Dinge richtig tun" stützt. Darüber hinaus ist der vorgestellte Strategie-Ansatz der LHSB darauf ausgerichtet, die teilweise konträren Zielkomponenten der individuellen Persönlichkeits- mit der unternehmerischen Personalentwicklung in Einklang zu bringen. Das System gibt Antworten auf die Legitimationsfragen der betrieblichen Bildungsarbeit und hat daher letztendlich auch außerhalb des Unternehmens Anerkennung gefunden.

4.2.5. Leitbildformulierung

Die bereits angesprochenen Themen können ihren Niederschlag finden in einem explizit für das Bildungsmanagement formulierten Leitbild. Darin können die Ziele und Zwecke sowie die zentralen Aktivitätsfelder des Bildungsmanagements in Unternehmen festgehalten und sichtbar nach Außen kommuniziert werden. Bereits seit den neunziger Jahren ist es ein Schwerpunkt, die Personalentwicklung vermehrt auf die strategischen Unternehmensziele auszurichten (Wunderer, 2003). Damit korrespondieren Leitbilder, nach denen Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden und heute häufig auch unter dem Stichwort "Empowerment" firmieren. Übertragen auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter bedeutet dies eine Abkehr von einer "Konsumentenmentalität" beim Lernen und dem "Entsenden" in Qualifizierungsprogramme hin zu einer höheren Eigenverantwortlichkeit für die eigene Kompetenzentwick-

lung. Ein speziell für das Bildungsmanagement formuliertes Leitbild bietet somit die Möglichkeit, detaillierte Aussagen rund um das Thema Bildung aufzunehmen und zu explizieren.

Rund die Hälfte der befragten Experten sieht die Formulierung eines speziellen Bildungsmanagement-Leitbildes daher als hoch bedeutsam an (Rang 14 von 40 in der gesamten Studie). 48 % haben heute schon derartige Leitbilder im Unternehmen. Bis auf zwei Experten, die dies nicht als Option für ihr Unternehmen ansehen, planen alle anderen die Einführung in den nächsten Jahren (nach 2012 ist dies kein Thema mehr). Daher zeigt sich im Vergleich zu den anderen Themen der Studie, dass die Leitbildformulierung aufgrund der hohen Realisierungsquote mittelfristig umgesetzt werden soll und eher kein Thema der Zukunft darstellt (Rang 5 von 40 bezogen auf den Realisierungszeitpunkt).

Es bleibt offen, inwieweit sich die Einführung eines speziellen Bildungsmanagement-Leitbildes auf die proaktive Rolle des Bildungsmanagements als Strategieentwickler im Unternehmen auswirken wird.

4.2.6. Demografischer Wandel

Wie bereits in der Übersicht zu den strategischen Themen deutlich wurde, kommt der Berücksichtigung der Konsequenzen des demografischen Wandels (d. h. insbesondere der Schrumpfung der Bevölkerung bei relativ starker demografischer Alterung) in den Aktivitäten des Bildungsmanagements eine verhältnismäßig hohe Bedeutsamkeit zu (Rang 20 von 40 insgesamt). 52 % der Experten weisen ihm konkret eine hohe Bedeutsamkeit zu, 32 % eine mittlere Bedeutsamkeit. 3 % stufen es als unwichtig ein.

Dabei handelt es sich im Gesamtblick um ein zukünftiges Thema. Lediglich 8 % der Befragten sind es bereits angegangen. Im Vergleich zur gesamten Studie ist es damit eines der Zukunftsthemen (Rang 34 von 40 bezogen auf den Realisierungszeitpunkt).

Verstärkt wird diese Einschätzung durch die Angaben im Bereich der offenen Frage zu den strategischen Herausforderungen. Dort wurde überdurchschnittlich oft das Thema "Demografischer Wandel" und damit in Zusammenhang stehende Schlagwörter wie "Talent Management" und "Commitment Management" genannt.

Die Experten wurden in den Interviews gefragt: *Welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das Bildungsmanagement?* Alle befragten Experten stimmen darin überein, dass die demografische Entwicklung das Bildungsmanagement in der Tat vor eine große Herausforderung stellt. Das Thema hat nach Ansicht der interviewten Experten vor allem zwei Aspekte:

- Zum einen müssen Mitarbeiter künftig über längere Zeit im Betrieb beschäftigungsfähig gehalten werden. Dadurch, dass die Mitarbeiterschaft ebenso altert wie die Erwerbsbevölkerung und zeitgleich die Population immer mehr verknappt, sind die Unternehmen mit der Frage konfrontiert, wie der aufkommende Mangel an Fach- und Führungskräften bewältigt werden kann. Daneben verlängern sich die Verweilzeiten in der Arbeitswelt. Erwerbstätige arbeiten immer länger z. B. durch die Erhöhung des gesetzlichen Rentenalters bedingt. In diesem Zusammenhang ist das Bildungsmanagement damit konfrontiert, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden sicherzustellen. Diese Aufgabe

gewinnt dadurch an Brisanz, dass Qualifizierung traditionell viel stärker mit Weiter- und Karriereentwicklung verknüpft ist. Lernen ist ein "Jugendphänomen", schon alleine die Bezeichnung "jemand hat ausgelernt" ist ein Indiz für diese Einstellung. Ältere Mitarbeiter wurden entweder auf Positionen "parkiert" oder im Rahmen von attraktiven Frührentner-Programmen "entsorgt". Für ein erfolgreiches Unternehmen wird es künftig ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein, inwieweit es ihm gelingt, ein attraktiver Arbeitgeber auch für die ältere Belegschaft zu sein.

"Es ist zunehmend schwieriger Stellen adäquat zu besetzen, und dies nicht nur für Führungspositionen" (Robers, Heidelberger Druckmaschinen)

- Zum anderen ist es für Bildungsverantwortliche relevant, eine Anschlussfähigkeit der Lernangebote auch für ältere Generationen zu erreichen. Die meisten befragten Experten betonten hierbei: Je älter, desto ungeduldiger lernen die Mitarbeitenden, desto schneller muss das Gelernte für die Praxis einsetzbar sein. Dies gilt es bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen aufzunehmen und zu berücksichtigen. Eine Möglichkeit nach individuellem Lerntempo und Wissensstand zu lernen stellt eLearning dar. In der Gestaltung von Blended Learning Maßnahmen steckt daneben eine enorm große Chance, die Wertschätzung gegenüber älteren und erfahrenen Mitarbeitern aufzuzeigen. Sie können eine aktive Rolle in der Weitergabe ihrer Erfahrungen erhalten, z. B. durch Blogs, Podcasts, Aufbereitung praxisrelevanter Fälle, oder Coaching und Mentoring Funktionen übernehmen, wobei sie sich auch elektronischer Kommunikations- und Wissensmedien bedienen. Die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter bietet produktives Potenzial, da sie ungeduldiger die Angebote auf Praxisrelevanz hinterfragen und die Anbindung an ihren Erfahrungskontext einfordern. Diese Bedürfnisse aufzunehmen ist auch für die jüngeren Generationen ein Gewinn. Sicherlich benötigt die ältere Generation, die nicht mit dem Computer groß geworden ist, noch mehr Unterstützung. Einerseits Motivation sowie mehr Starthilfe, um die höhere Barriere am Anfang zu überwinden. Allerdings ist hier Sensibilität in der Umsetzung gefragt. Die Unterstützung sollte nicht im Rahmen von "Alterskursen" stattfinden, was einer Diskriminierung gleich käme.

"Multiple Generations in the workforce", die alle für kontinuierliches Lernen gewonnen werden müssen, wird somit eine der größten Herausforderungen in den nächsten Jahren für die Bildungsverantwortlichen sein. Dies erfordert zum einen eine Differenzierung von Bildungsmaßnahmen. Von der Idee "one size fits all" gilt es sich zu verabschieden. Denn die Lernpräferenzen sind unterschiedlich und game-based Learning ist häufig eine Frage des Alters und des Geschlechts. Zum anderen erfordert es aber auch eine produktive Nutzbarmachung der Vielfalt für das Lernen, wie beispielsweise durch Lernpartnerschaften, Mentoring, Peer-Feedback oder Review-Systeme am Arbeitsplatz. Einige Unternehmen machen beispielsweise sehr gute Erfahrungen damit, wenn Auszubildende gestandene Manager in neue Technologien einführen. Eine wertschätzende Unternehmenskultur für die verschiedenen Generationen ist hier wiederum das A und O. Daher sind sich die befragten Experten alle einig: die demografische Entwicklung stellt die Unternehmen vor allem vor die Herausforderung, einen kulturellen Wertewandel zu begleiten.

Welche weiteren Maßnahmen sind nun notwendig, um die Herausforderungen aufzunehmen?

Diese Frage ist für die meisten Experten schwieriger zu beantworten. Welche Aktivitäten, Initiativen müssen gestartet werden? Darüber herrscht noch bei einigen keine klare Vorstellung ("Der Wille ist da, aber die Instrumente fehlen"). Einig sind sich die Experten lediglich darin, dass eine "altersorientierte" Personalentwicklung nicht die Lösung darstellen kann, vielmehr geht es in die Richtung einer "lebensphasengerechten" Personalentwicklung. Auch spezifische "50+-Kurse" senden das verkehrte Signal, da sie eher zur Ausgrenzung führen, Mitarbeiter sich dann als "Problemfall" verstanden wissen. Entsprechend gehen einige der befragten Unternehmen den Weg, keine speziellen "Alterskurse" einzuführen, sondern eine Durchmischung zu erzielen, die nicht ausgrenzt, sondern integriert. Dabei wird die Thematik demografischer Wandel oftmals in einen größeren Zusammenhang eingebettet.

In der Datev eG beispielsweise firmiert das Themenfeld "Beruf, Gesundheit und Familie" als Überschrift für die Berücksichtigung demografischer Veränderungen. Der Kanton St.Gallen beschäftigt sich ebenso unter dem Fokus "Gesundheit" mit der Frage, wie die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bis zum Erwerbende sichergestellt werden. Entsprechend werden u. a. Veranstaltungen angeboten, die zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsenergie beitragen.

Daneben findet der demografische Wandel oftmals seinen Niederschlag unter dem breiteren Begriff der Diversity, unter den nicht nur altersbezogene, sondern auch ethnische Vielfalt gefasst wird, welche ebenfalls durch das Bildungsmanagement aufzunehmen ist, da immer mehr Menschen aus unterschiedlichen sozialen und kulturellen Kontexten in Unternehmen zusammenarbeiten.

Die Experten sind sich weiter einig, dass es, um vor allen Dingen den Wertewandel in einem Unternehmen zu unterstützen, ein Bündel an Maßnahmen bedarf. Konkret geht es darum,

- die Einstellung der älteren Mitarbeiter zu verändern: Qualifizierung nicht nur mit Karriereentwicklung zu verbinden, sondern als eine Maßnahme zur Erhaltung der Qualifikation mit dem Ziel, dass die Notwendigkeit lebenslangen Lernens jedem Einzelnen bewusst wird.
- in der gesamten Organisation einen Kulturwandel zu fördern, mit dem Ziel, eine Wertschätzung auch gegenüber älteren Mitarbeitern aufzubringen und sie nicht als "Problemfall" zu behandeln.

Noch immer herrscht das Vorurteil in unserer Gesellschaft, dass man mit zunehmendem Alter nicht mehr lernfähig und kreativ ist und sich technischen Neuerungen nicht mehr anpassen kann bzw. will. Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben diese Negativannahmen vom Alter bereits mehrfach entkräftet (vgl. Friebe, 2007; Malwitz-Schütte, 2006). Dennoch sind die Arbeitsmarktchancen älterer Menschen bislang eher schlecht. Das Leistungspotenzial, das die Älteren verkörpern, wird meist nicht aktiviert und im ausreichenden Maße genutzt.

Vor dem Hintergrund dieser Negativannahmen vom Alter und einem drohenden Fachkräftemangel wird es in Zukunft eine besondere Herausforderung sein, die Stärken älterer

Arbeitnehmer richtig zu erkennen und entsprechend zu fördern. Damit verbunden ist, weniger von einem "Defizitmodell" auszugehen, ältere Mitarbeiter als Problemfälle zu betrachten, sondern vielmehr zu einem Kompetenzmodell zu gelangen, in dem sie ihre Stärken einbringen können.

Das Fallbeispiel der METRO Group zeigt im nächsten Abschnitt auf, wie ein Unternehmen dieses Thema heute schon in der Realisierung aufgegriffen hat, um einen derartigen Kulturwandel zu fördern.

4.2.7. Fallbeispiel METRO Group: Entwicklung einer "demogra-fitten" Unternehmenskultur⁵

Die METRO Group ist eines der größten und internationalsten Handelsunternehmen weltweit. An über 2.400 Standorten in 31 Ländern Europas, Afrikas und Asiens arbeiten insgesamt rund 290.000 Mitarbeiter aus 150 Nationen. Rund 135.000 Mitarbeiter an 1.507 Standorten sind es in Deutschland. In den letzten 5 Jahren ist die METRO Group jedes Jahr um durchschnittlich 10.000 bis 15.000 Mitarbeiter gewachsen.

An der Spitze steht die METRO AG als strategische Management-Holding. Das operative Geschäft teilt sich in die Geschäftsfelder Großhandel, Lebensmitteleinzelhandel, Nonfood-Fachmärkte und Warenhäuser auf. Zum Portfolio gehören Vertriebsmarken wie Metro Cash & Carry, die Real SB-Warenhäuser, Media Markt, Saturn und Galeria Kaufhof.

Dr. Jürgen Pfister leitet seit August 2003 den Konzernbereich "Personal & Soziales" (Corporate Human Resources Management) der METRO Group. Seit dieser Zeit hat er die Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen systematisch verankert. Das Thema "demografische Entwicklung" hat konzernweit für das Handelsunternehmen METRO Group aus drei Gründen eine sehr hohe Priorität:

- *Standorte*: Bestimmte Regionen in Europa werden einen massiven Bevölkerungsrückgang erfahren, andere werden deutliche Zuwächse aufweisen. Für die METRO Group stellt sich somit die Schlüsselfrage, wo sie mittelfristig Standorte eröffnen, halten oder aber auch schließen soll.
- *Kunden*: Die demografischen Trends werden die Kunden ebenso stark prägen wie die Mitarbeiter an den mehr als 2.300 Standorten der METRO Group in Europa. Die METRO Group erwartet in den nächsten Jahren eine Kundschaft, die immer heterogener wird. Sie stellt sich in Europa auf einen steigenden Anteil von älteren Kunden sowie von internationalen Kunden und Kunden mit Migrationshintergrund ein. Ein Handelsunternehmen, das eine wachsende Zahl von älteren und internationalen Kunden hat, ist dringend auch auf Mitarbeiter angewiesen, die diesen Gruppen angehören. Sie können diese Kunden dann zumeist besser verstehen und kompetent beraten und bedienen. Grundsätzlich gilt deshalb, dass sich die Altersvielfalt und die ethnische Vielfalt der Kunden auch in Struktur und Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft der METRO Group widerspiegeln soll.

⁵ <http://www.metrogroup.de>; alle Zahlen Stand 12/2007.

- *Mitarbeiterschaft:* Bei der METRO Group sind heute ca. 26 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter älter als 50 Jahre. Diese Altersstruktur findet sich auch bei den Führungskräften. Während nach Ansicht von Herrn Pfister nahezu die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland überhaupt keine Mitarbeiter mehr über 50 beschäftigt, ist die METRO Group auch für diese Altersgruppe offen. So wurden in den zurückliegenden Jahren jeweils rund 1.700 ältere Mitarbeiter (über 50 Jahre) neu eingestellt. In Deutschland entspricht der Anteil der älteren Mitarbeiter in der Belegschaft daher in etwa dem Anteil, den diese Altersgruppe an der Erwerbsbevölkerung insgesamt hat.

Die Mitarbeiterschaft der METRO Group altert natürlich ebenso schnell wie die Erwerbsbevölkerung insgesamt. Der Konzern stellt sich deshalb darauf ein, in Zukunft verstärkt auch mit älteren Mitarbeitern zu arbeiten und für sie Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen sie ihre Beschäftigungsfähigkeit und ihr Engagement möglichst lange erhalten können. Darüber hinaus rechnet die METRO Group in den nächsten Jahren mit einem Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften, auf den sie sich am besten dadurch vorbereitet, dass sie ein attraktiver Arbeitgeber bleibt und zwar gleichermaßen für „Junge und Ältere“, für „Frauen und Männer“, für „Deutsche und Migranten“ und auch für „Behinderte und Nichtbehinderte“.

Die METRO Group hat infolge dessen ein Bündel an Maßnahmen ergriffen, das sich aus den sechs folgenden Bausteinen einer „*demogra-fitten*“ *Unternehmenskultur* zusammen setzt:

1. *Berufliche Erstausbildung:* die METRO Group engagiert sich sehr stark für die Ausbildung. Derzeit sind ca. 8.600 Auszubildende konzernweit beschäftigt. In 2007 wurden 3.152 neue Abzubildende eingestellt. Selbstgesteuertes Lernen wird künftig generell einen höheren Stellenwert in der Aus- und Weiterbildung einnehmen. Die METRO Group ist gerade dabei, e-learning Konzepte zu entwickeln und auf Marktebene einzuführen. Im Wege eines europaweiten Leonardo Projekts wurde die Schaffung einer europaweit einheitlichen Grundlagenaus- und Weiterbildung für Handelsberufe in Angriff genommen. In diesem Projekt hat die METRO Group gemeinsam mit anderen Handelsunternehmen und Einrichtungen der Berufsbildung aus sieben EU Ländern über drei Jahre hinweg intensiv zusammengearbeitet und eine selbstlerngerechte CD-ROM mit insgesamt sechs Qualifizierungsmodulen geschaffen: "Grundlagen der Warenwirtschaft", "Beratung und Verkauf", "Servicebereich Kasse", "Beschaffungsprozesse", "Warenwirtschaftliche Analysen" und "Einzelhandels-Marketing". Diese Qualifizierungsmodule ermöglichen die europaweit einheitliche, individuelle Entwicklung von Kompetenzen für Handelsberufe und liegen unter dem Namen „European Commerce Competence“ – kurz EuCoCo – in deutscher und englischer Version vor. Zielgruppen sind hauptsächlich Auszubildende, Praktikanten, Aushilfen und Wiedereinsteiger.
2. *Berufliche Qualifizierung und lebenslanges Lernen:* Die Weiterbildungsquote in Deutschland in der Gruppe der Älteren zwischen 55 bis 64 Jahren ist generell sehr niedrig (nur 7.4 % im Vergleich etwa zu Dänemark mit 16.1 %). Dies erfordert stärkere Anstrengungen, die Quote nach oben zu treiben. Nach Ansicht von Herrn Pfister gibt es aber auch noch viel Klärungsbedarf, um die Grundbedürfnisse dieser Zielgruppe besser zu verstehen.

Allerdings können bereits einige positive Beispiele herangezogen werden. So hat z. B. die Vertriebslinie „real“ in diesem Jahr mehr als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Fischfachverkäufer ausgebildet, die gerade von der IHK ihre Zertifikate als „Fachkraft für Frischfisch und Fischfeinkost im Handel“ erhalten haben. 38 % der Teilnehmer waren älter als 45 Jahre, darunter 19 % über 50 Jahre und 9 % über 55 Jahre. Aufbauend auf solchen Fakten hebt Herr Pfister hervor, dass "Lernwilligkeit" nicht mit dem Alter zusammenhängt, was im Alltag häufig als Vorurteil existiert.

Grundsätzlich bezieht die METRO Group ihre Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter in Weiterbildungsmaßnahmen ein, d. h. die gezielte Förderung älterer Mitarbeiter ist eher die Ausnahme und erfolgt nur dann, wenn es sachlich erforderlich ist. Ein Beispiel für die gezielte Förderung älterer Mitarbeiter ist das Projekt „Fit für die Zukunft im Einzelhandel“, das die Galeria Kaufhof im letzten Jahr für rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 23 Filialen durchgeführt hat. Das Projekt sollte insbesondere älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne abgeschlossene Ausbildung in einem Handelsberuf dabei helfen, sich weiterzuqualifizieren und dadurch ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig zu erhalten. Themenschwerpunkte dieses durch die „Bundesagentur für Arbeit“ finanziell geförderten Projektes waren: „Kundenmanagement“, „Neue Marken und Sortimentsstrategien“, "Systemkenntnisse" sowie „handelsübliche Kassensysteme“. Die Teilnahme an diesem Projekt war für die Mitarbeiter freiwillig. Zunächst wurden die anfallenden Arbeiten und das Arbeitsumfeld analysiert, um Hindernisse und Defizite offen zu besprechen. Auf Basis dieser Analyse führte dann ein Coach eine individuelle Beratung durch und legte gemeinsam mit dem Mitarbeitenden die einzelnen Lernmodule fest. Grundlage für diesen Beratungsprozess waren Vertraulichkeit und Vertrauen zwischen Coach und Mitarbeiter. Dem Transfer der erarbeiteten Inhalte in die Praxis kam dabei besondere Bedeutung zu. Das Projekt wurde von den teilnehmenden Mitarbeitenden ebenso wie von den Geschäftsleitungen und Betriebsräten durchgängig positiv beurteilt. Die Teilnehmer berichten, dass sie durch das Projekt Sicherheit gewonnen und Lernhemmungen abgebaut haben. Sie haben auf eine neue Art gelernt, im Beruf selbständiger zu werden, eigene Gedanken praktisch umzusetzen, Ideen zu nutzen und einzusetzen, neue Lebens- und Arbeitsinhalte zu entdecken und kaufmännische Fähigkeiten wieder zu trainieren.

3. *Betriebliches Gesundheitsmanagement*: Die METRO Group möchte in ihren Unternehmen den *Prozess* eines gesunden Alterns von Anfang an unterstützen. Deshalb hat sich der Konzern bereits im Jahre 2004 dazu entschlossen, ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu entwickeln, das dazu beitragen soll, die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter dauerhaft zu erhalten. „Die Wertschätzung eines Unternehmens für seine Mitarbeiter kommt auch durch die Maßnahmen zum Ausdruck, die es für die langfristige Erhaltung ihrer Gesundheit ergreift“, so Pfister. Mit den Leitlinien zur betrieblichen Gesundheitsförderung hat der Vorstand der METRO AG im Jahr 2004 die konzernweite Bedeutung dieses Themas unterstrichen. Im Juni 2005 wurden ca. 200 Führungskräfte sämtlicher Vertriebslinien in einer zentralen Veranstaltung unter dem Titel „Gesundheitsoffensive der METRO Group – GO“ mit den Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements als Führungsaufgabe vertraut gemacht. Auf dieser strategischen Plattform werden nun in ausgewählten Standorten Strukturen für ein betriebliches

Gesundheitsmanagement pilotiert, die im Laufe der nächsten Jahre schließlich in allen Märkten und Betrieben der METRO Group (1507 Standorte in Deutschland) eingeführt werden sollen. In der Logistikgesellschaft des Konzerns, MGL, wurde für rund 3.200 Mitarbeiter in den Distributionszentren ein vorbildliches betriebliches Gesundheitsmanagement eingerichtet. Dies fängt bei Angeboten für eine gesunde Ernährung in den Betriebskantinen an, setzt sich fort über die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und hört nicht auf bei Angeboten zur Stärkung der physischen und mentalen Fitness. Sichtbarer Ausdruck des Engagements der METRO Group in Sachen „Gesundheit“ ist ferner die Eröffnung eines „Gesundheitszentrums“ am Standort Düsseldorf zu Beginn des Jahres 2007, dem die Mitarbeiter den Namen „Metro Activity Center“ (MAC) gegeben haben.

Zu welchen Ergebnissen hat das betriebliche Gesundheitsmanagement in der METRO Group bislang geführt? „Grundsätzlich stellen wir fest, dass die Fehlzeiten unserer Mitarbeiter insgesamt seit Jahren kontinuierlich zurückgehen und heute auf einem sehr niedrigen Niveau sind. Umgekehrt steigen die Werte für das Mitarbeiterengagement, das wir seit 4 Jahren in einigen Gesellschaften regelmäßig messen, Jahr für Jahr deutlich an. Diese erfreulichen Ergebnisse lassen sich sicher nicht allein und ausschließlich auf das „Gesundheitsmanagement“ zurückzuführen. Sie sind nicht eindeutig zu messen und zuzuordnen. Vielmehr haben sie auch zu tun mit einer insgesamt wertschätzenden Unternehmenskultur und Führung; aber unser betriebliches Gesundheitsmanagement ist inzwischen eben gerade ein integraler Bestandteil derselben“, so Pfister.

4. *Aktives Management von Vielfalt*: Im Vordergrund steht dabei das Ziel, die Vielfalt der Mitarbeiterschaft bewusst zu machen und produktiv für den Geschäftserfolg zu nutzen. Beispielsweise wenn strategische Konzepte für ältere Kunden entwickelt werden, in die dann auch die Beiträge älterer Mitarbeiter eingebunden werden, deren Feedback hierzu sehr wichtig ist. Wichtige Voraussetzung für den Erfolg solcher Maßnahmen besteht darin, eine Wertschätzungskultur aufzubauen (s. Punkt 5 und 6).
5. *Werthaltung gegenüber dem Alter entwickeln*: Die wichtigste Weichenstellung war hier der Ausstieg aus der Frühverrentung. „Unsere Vorstellungen vom Alter entwickeln sich auf der Basis des erlebten Umgangs mit den älteren Mitarbeitern von heute. Wenn wir heute diejenigen, die das 55. Lebensjahr überschritten haben, reflexhaft in den Vorruhestand schicken, dann signalisieren wir den jüngeren Mitarbeitern von heute, dass auch sie mit dem Erreichen eines bestimmten Lebensalters nichts mehr wert sind“, so Pfister. Die „Altersteilzeit“ wird in der Praxis leider nur in seltenen Fällen als eine echte Teilzeit im Wortsinn praktiziert. Natürlich kann es mit fortschreitendem Alter (z. B. ab einem Alter von 55 Jahren oder auch früher) durchaus sinnvoll sein, die Arbeitszeit zu verkürzen, um dann gewissermaßen gleitend mit 65 bzw. 67 Jahren – oder, wenn möglich, auch noch später – in den Ruhestand einzutreten. In der ganz überwiegenden Zahl der Fälle wird aber die Altersteilzeit als so genannte „Blockaltersteilzeit“ praktiziert. Dies ist gleichzusetzen mit der Frühverrentung, d. h. die Blockaltersteilzeit führt zu einem vorzeitigen und abrupten Ende des Beschäftigungsverhältnisses. Sie wirkt damit faktisch als Beschäftigungshemmer für die Gruppe der älteren Arbeitnehmer. Die METRO Group hat sich deshalb im Jahre 2004 dazu entschlossen, aus allen Block-Altersteilzeit- bzw. Frühverrentungsregelungen auszusteigen. Sie hat damit ein unbequemes Zeichen gesetzt,

um die Erwartungshaltung ihrer Mitarbeiter zum Ruhestand zu verändern. Daraufhin ist die Zahl der neuen Altersteilzeitverträge von rund 1200 im Jahre 2004 um rund 75 Prozent, d. h. auf weniger als 300 in den Jahren 2005 und 2006 zurückgegangen.

Der Abschied von der Frühverrentung war sicherlich für manchen älteren Mitarbeiter ein schmerzlicher Einschnitt in die persönliche Lebensplanung; er war und ist jedoch auch ein deutliches Signal an all die jüngeren Mitarbeiter, die ihre Lebensplanung noch nicht abgeschlossen haben. Er ist ein Aufruf zur tief greifenden Veränderung unseres falschen Bildes vom Alter als reinem Defizitmodell, dem Altersbild von gestern. Die Entwicklung einer Kultur, in der "alt sein" nicht gleichzusetzen ist mit "schwach sein", und in der alternde Mitarbeiter gemäß ihren Fähigkeiten eingesetzt und wertgeschätzt werden, wird zu einem zentralen Überlebensimperativ für unsere Unternehmen in den Zeiten des demografischen Wandels. Damit wurde sehr deutlich signalisiert: "wir sind künftig auf Ältere angewiesen, um erfolgreich zu sein".

6. *Entwicklung einer wertschätzenden Unternehmenskultur.* Zur Entwicklung einer Kultur des lebenslangen Lernens gehört darüber hinaus, dass Führungskräfte und Personalentwickler selbstverständlich auch mit den Mitarbeitern über ihre beruflichen Perspektiven sprechen, die das 50. Lebensjahr überschritten haben. Hierzu benötigen wir Programme einer lebensphasengerechten Personalentwicklung, die aufzeigen, wie eine berufliche Karriere über viele Jahre hinweg verlaufen kann. Natürlich kann es dabei nicht immer nur geradlinig aufwärts in der Hierarchie gehen. Seitwärtsbewegungen in vergleichbare andere Tätigkeiten, aber auch die Übernahme von Aufgaben in der Hierarchieebene darunter sollten möglich sein. Mit diesem Maßnahmenbündel werden wichtige Mechanismen im Unternehmen adressiert, die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern vermitteln. Nur dann können, wie Herr Pfister betont, die Mitarbeiter ihren Kunden mit einer positiven Einstellung begegnen und Leistungsfähigkeit zeigen. Unter anderem setzt die METRO Group hierzu folgende Instrumente ein:

- Eine regelmäßige *Mitarbeiter-Befragung* des Gallup Institutes: Einige der großen Vertriebslinien der METRO Group (Metro Cash & Carry, Media Markt, Saturn und Kaufhof) messen die Bindung ihrer Mitarbeiter zu ihrer Arbeit mit Hilfe des „Q12“ – Befragungsansatzes des Gallup Instituts. Dieser Befragungsansatz besteht aus 12 einfachen Fragen, die alle in hohem Maße mit wertschätzender Führung sowie mit Bindung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter korrelieren. So wird der Mitarbeiter beispielsweise gefragt,
 - ob er weiß, was bei der Arbeit von ihm erwartet wird,
 - ob er bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit hat, das zu tun, was er am besten kann,
 - ob er in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen hat,
 - ob es bei der Arbeit jemanden gibt, der ihn in seiner Entwicklung fördert.

Die einzelnen Arbeitsteams erhalten eine Rückmeldung über ihre eigenen Befragungsergebnisse im Vergleich zu den Gesamtergebnissen. Anhand dieser Vergleiche können sie gemeinsam mit ihren Führungskräften an der Verbesserung ihrer konkreten Arbeitssituation und letztlich ihrer eigenen Leistungsbereitschaft arbeiten. Durch

diesen Prozess erhöht sich übrigens nicht nur die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern sowie deren Bindung und Leistungsbereitschaft, sondern auch der Beitrag der Mitarbeiter zur Kundenbindung und Wertschöpfung und damit zum Erfolg des Unternehmens.

- Das Instrument "*Strength Finder*" zur Stärkenorientierung der Mitarbeiter: Dahinter verbirgt sich ein Befragungstool, das zur Selbsteinschätzung der Mitarbeiter eingesetzt wird. Anhand von 64 Fragen erhält jeder eine Liste der eigenen Stärken. Die fünf wichtigsten Stärken werden priorisiert. Diese werden anschließend mit dem Coach besprochen und vertieft. Die Ergebnisse werden auch im Team diskutiert, um gleichzeitig auch die Teamentwicklung zu unterstützen.

4.2.8. Integration des Bologna-Prozesses

Die bisher genannten strategischen Themen wurden von den Experten alle als relativ hoch eingeschätzt. Anders stellt sich dies im Zusammenhang mit der Integration der Konsequenzen des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement dar. Dieses Thema wird von den Befragten durchschnittlich als wenig bedeutsam angesehen. Entsprechend rangiert es abgeschlagen auf Platz 38 von 40 in der gesamten Studie.

Damit hat seit 2005 nochmals ein deutlicher Bedeutungsverlust stattgefunden (MW 2005: 2.06, MW 2007: 2.56). Wobei die detaillierte Einschätzung von Experte zu Experte sehr stark variiert:

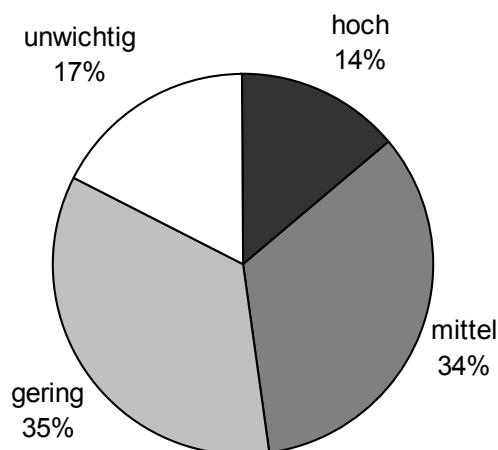


Abbildung 9: Bedeutsamkeit des Themas "Bologna-Prozess"

Bezogen auf die Realisierung ergibt sich ein gleichermaßen heterogenes Bild:

umgesetzt	2007	2008-09	2010-12	nach 2012	nie
14 %	10 %	27 %	24 %	5 %	19 %

Tabelle 4: Realisierung des Themas "Bologna-Prozess"

Bereits 2005 ergab sich ein sehr heterogenes Bild, wobei zu diesem Zeitpunkt noch eine tendenziell höhere Bedeutsamkeit identifiziert werden konnte. Das Ergebnis wurde damals sehr intensiv in der Expertenrunde diskutiert. Dabei wurde festgehalten, dass eine einheitliche Linie kaum auszumachen ist. Der Bologna-Prozess wurde als Speerspitze für die Flexibilisierung der Bildungsgänge gesehen, deren Konsequenz je nach Unternehmenskontext unterschiedlich eingeschätzt wird. Diese Tendenz setzt sich vor dem Hintergrund der Bedeutsamkeitsabnahme weiter fort.

4.2.9. Planungshorizont des Bildungsmanagements

Um die Aussagen zu den Herausforderungen des Bildungsmanagements entsprechend einschätzen zu können, wurde in der Studie der derzeitige Planungshorizont im Bildungsmanagement erfragt.

Eine überwältigende Mehrheit der befragten Unternehmen (80 %) setzen auf eine mittelfristige Planung (bis zu zwei Jahre). Rund 11 % der Befragten geben an, dass sich das Bildungsmanagement in ihrem Unternehmen eher mittelfristig ausrichtet. 9 % der Unternehmensvertreter weisen darauf hin, dass das Bildungsmanagement durch einen sehr kurzfristigen Planungshorizont geprägt ist.

Planungshorizont	Unternehmen	Prozent
kurzfristig (bis zu 6 Monate)	8	9 %
mittelfristig (6 Monate bis 2 Jahre)	72	80 %
langfristig (mehr als 2 Jahre)	10	11 %

Tabelle 5: Planungshorizont des Bildungsmanagements

Dies entspricht in etwa den Ergebnissen aus dem Jahr 2005: 78 % gaben einen mittleren Planungshorizont an, 14 % einen langfristigen und 8 % einen kurzfristigen.

Damit lässt sich erneut festhalten, dass in der Gesamtheit ein eher mittelfristiger Planungshorizont vorherrscht. Nach Meinung der Experten behindert dies eher die bereits angesprochene Entwicklungstendenz hin zu einer gestalterischen Rolle des Bildungsmanagements. Denn wie bereits in der Untersuchung 2005 deutlich wurde, hängt der Grad der möglichen Einflussnahme unter anderem von der Fristigkeit des internen Planungshorizonts ab.

4.2.10. Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen der Zukunft

Wie bereits im Zusammenhang mit der Einflussnahme des Bildungsmanagements im Strategieprozess erläutert, verändern sich derzeit die Rolle und das Selbstverständnis des Bereichs. Die Entwicklung hin zur Funktion des strategischen (Mit)Gestalters, welche im Bereich des Personalmanagements seit einigen Jahren diskutiert wird, schlägt sich nun auch im Bildungsmanagement nieder.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Experten aufgefordert, als Antwort auf die Frage, welche Rolle das Bildungsmanagement im Unternehmen der Zukunft spielen soll, 100 Punkte auf folgende Rollen zu verteilen: Service- und Dienstleister nach Bedarf, Change Agent/Begleiter von Veränderungsprozessen, Business-Partner und Impuls- und Ideengeber. Das Ergebnis kann wie folgt zusammengefasst werden:

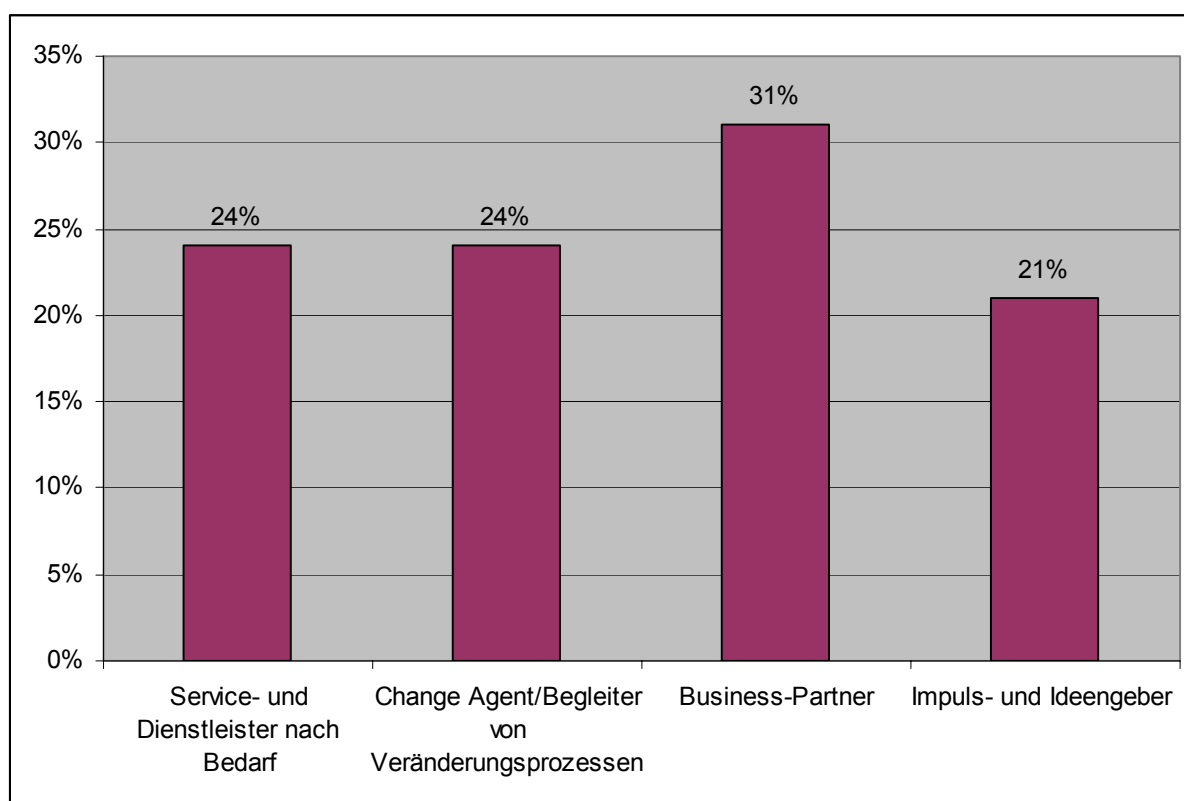


Abbildung 10: Rolle des Bildungsmanagements

Es wird deutlich, dass dem bisher spezialisierenden, vertieften Verhalten der im Bildungsmanagement Tätigen nun eine Rolle des Bildungsmanagers gegenüber steht, die durch ein generalisierendes, breitenorientiertes Verhalten mit vielen unterschiedlichen Facetten geprägt ist. Von einem ehemals schulungsorientierten Trainingsanbieter entwickelt sich das Bildungsmanagement zu einem "Business Partner". Daneben spielt auch die Rolle des Change Agent bzw. Begleiters von Veränderungsprozessen im immer dynamischer werdenden Umfeld eine große Rolle. Weiter bestehen bleibt die Aufgabenerfüllung als Service- und Dienstleister nach Bedarf. Ergänzt werden die genannten Rollen durch die des Impuls- und Ideengebers.

4.2.11. Weitere strategische Herausforderungen

Mit welchen (weiteren) strategischen Herausforderungen sieht sich das Bildungsmanagement konfrontiert? Im Rahmen der offenen Fragen konnten die Experten in der Untersuchung schildern, was aus ihrer Sicht die größten strategischen Herausforderungen für das Bildungsmanagement sind. In der Beantwortung der Frage spiegeln sich die Einschätzungen der quantitativen Befragung wider. So wird auch hier den Themen "Beteiligung des Bildungsmanagements im Strategieprozess" und "Demografischer Wandel" eine verstärkte Bedeutung zuteil.

Daneben sprechen die Experten die Herausforderung einer zunehmenden *Flexibilisierung* und Internationalisierung an. Die Dynamik im Umfeld des Unternehmens, wie z. B. der immer kürzer werdende Zyklus des technischen Wandels, schlägt sich auf die Anforderungen an das Bildungsmanagement nieder. So gilt es zukünftig noch mehr, das Unternehmen und damit die Mitarbeitenden auf neue Herausforderungen vorzubereiten, indem Innovationskraft und Flexibilität entwickelt werden sowie die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden hoch gehalten wird. Ein Experte spricht von der Förderung von "Just-in-time-Fähigkeiten".

Daneben muss sich das Bildungsmanagement im Zusammenhang mit der zunehmenden *Internationalisierung* und Globalisierung auch globaler ausrichten, indem es beispielsweise weltweit einheitliche Bildungsangebote oder auch zentrale Ausbildungskonzepte entwickelt und etabliert. Dabei gilt es allerdings die sehr unterschiedlichen Ansprüche des globalen Umfeldes zu berücksichtigen und sich bewusst zu sein, dass die weltweit einheitlichen Bildungsangebote regional ausgerollt werden müssen. Entsprechend muss auch eine Balance gefunden werden zwischen globalen und individuellen respektive bereichsabhängigen Anforderungen.

4.3. Didaktik

4.3.1. Die Ergebnisse im Überblick

Ein wichtiger Aspekt des Themenbereiches Didaktik ist die *Qualifizierung von Führungskräften*. Neben traditionellen Seminaren wird vor allem der direkte Austausch unter Experten als neue Lernform für Führungskräfte anerkannt. Aber auch das persönliche Coaching gewinnt als Bildungsmaßnahme immer mehr an Bedeutung. Aus Sicht des Bildungsmanagements finden diese Entwicklungen Niederschlag in dem Anspruch, in den nächsten Jahren zunehmend *Formen der informellen Kompetenzentwicklung* zu verbreiten. Daneben wird es als herausfordernde Aufgabe angesehen, vermehrt *Selbstlernkompetenzen* und auch *Sozialkompetenzen* zu fördern.

Das absolute Top-Thema im Bereich Didaktik und gleichzeitig das Top-Thema Nr. 1 in der gesamten Studie ist allerdings die *transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen*. Rund 79 % der befragten Experten stufen es als hoch bedeutsam ein. Bereits in der Trendstudie 2005 handelte es sich dabei um *die* Herausforderung für das Bildungsmanagement im Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass bisher lediglich knapp 32 % der aktuell Befragten die Realisierung eines systematischen Transfermanagements aufgenommen haben.

Die Themen *Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern*, *Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren* und *Neue Formen des Assessments einsetzen* sind im Vergleich dazu eher weniger bedeutsam (Rang 29, 31, 34). Insbesondere der Einsatz von neuen Formen des Assessments wird von rund 9 % der Befragten als "nie zu realisieren" eingeschätzt.

Konkret beurteilen die Experten die Bedeutsamkeit der angesprochenen Themen wie folgt:

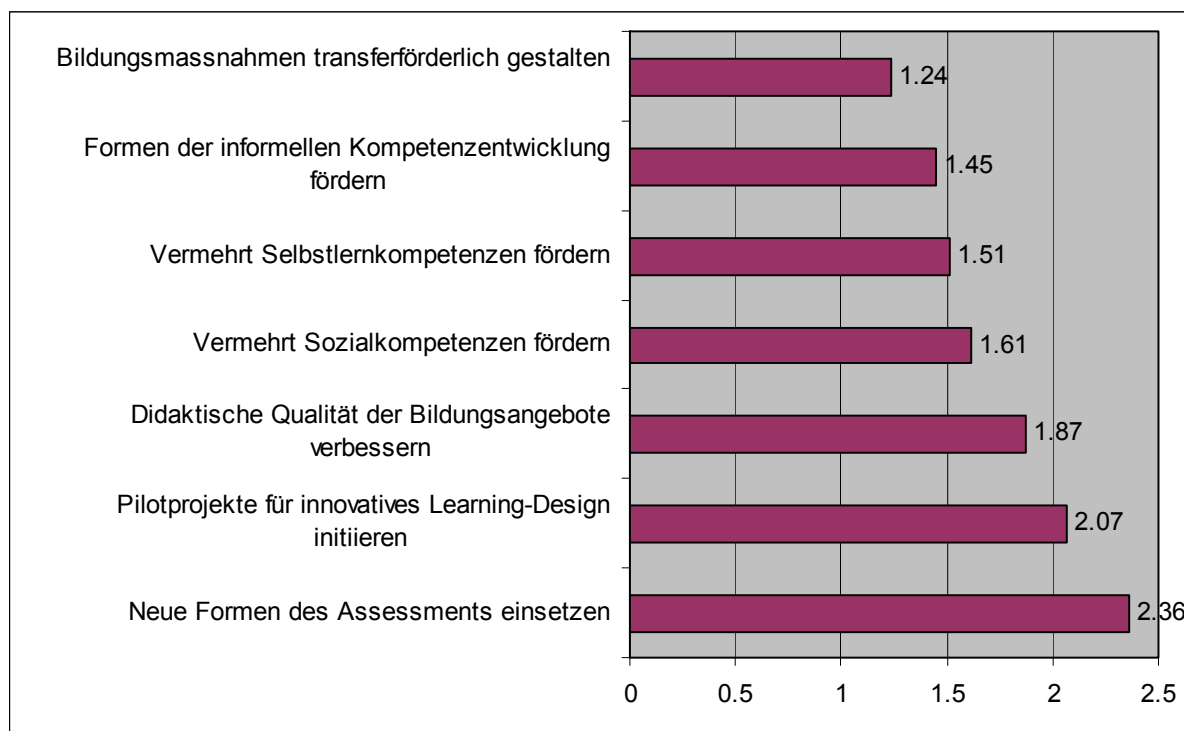


Abbildung 11: Bedeutsamkeit der didaktischen Themen

4.3.2. Transferförderung

Die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen war bereits in der Studie aus dem Jahr 2005 das Top-Thema. 81 % der Experten stufen es damals als hoch bedeutsam ein. 22 % hatten es zu diesem Zeitpunkt umgesetzt, 55 % planten die Realisierung bis 2007. Die aktuelle Untersuchung unter den Experten zeigt nun, dass das Thema Transfer weiterhin zu *den* Herausforderungen des Bildungsmanagements in Unternehmen zählt – es steht wiederum an Nummer 1 der Bedeutsamkeitsskala über die gesamte Studie hinweg. Knapp 79 % der Befragten schätzen es konkret als hoch bedeutsam ein. Weitere 19 % sagen, es sei mittel bedeutsam. Lediglich zwei Experten beurteilen es als gering bedeutsam und keiner als unwichtig.

Diese hohe Bedeutsamkeit spiegelt sich auch in der Beantwortung der offenen Frage zu den größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement im Bereich Didaktik wider. Dort wird die Transferförderung mit Abstand am häufigsten genannt. In der Auseinandersetzung mit dem Thema Transfer im Rahmen der aktuellen Trendstudie fällt allerdings auf, dass sich die Diskussion häufig nicht mehr unter dem Schlagwort "Transfer" stattfindet, sondern zunehmend unter die Begrifflichkeit "Nachhaltigkeit" gefasst wird.

Bezogen auf den Realisierungsgrad hat sich entsprechend seit 2005 eine Veränderung ergeben. Inzwischen haben 48 % der Experten die Transferförderung aus ihrer Sicht bereits ausreichend im Blick, mehr als 36 % haben sie auf ihrer Agenda für die kommenden beiden Jahre. Dabei sehen es die Experten u. a. als große Herausforderung an, die Transfersicherung in Zusammenarbeit mit den Führungskräften zu bewerkstelligen, neue Lernformen wie

Wikis und Blogs transferförderlich in Bildungsmaßnahmen einzubauen, das Thema Transfer in einen systematischen Qualitätsmanagementprozess konsequent zu integrieren sowie eine Transferorientierung trotz zunehmend heterogener Zielgruppen sicherzustellen.

Aus den Ergebnissen der ausführlichen Benchmarkstudie zum transferorientierten Bildungsmanagement, welche scil 2007 durchgeführt hat (Hasanbegovic & Seufert, 2007; Seufert, 2007), kann ergänzt werden, dass die Befähigung der Mitarbeitenden derzeit das größte Interesse auf sich zieht, gefolgt von der Methoden-Weiterentwicklung, der Schaffung von Rahmenbedingungen und der Einbindung von Führungskräften. An letzter Stelle steht die Messung der Ergebnisse/Qualität.

Im Folgenden wird am Fallbeispiel der DATEV eG aufgezeigt, wie durch ein Reviewverfahren am Arbeitsplatz eine Transferförderung sichergestellt werden kann.

4.3.3. Fallbeispiel DATEV: Transferförderung durch Reviewverfahren am Arbeitsplatz⁶

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 Mio. EUR im Jahr 2005 zählt die 1966 gegründete DATEV zu den größten Informationsdienstleistern und Softwarehäusern nicht nur in Deutschland.

Die Weiterbildungsabteilung wird betriebswirtschaftlich als Service-Center geführt. Dr. Knut Eckstein ist als Leiter des Centers Weiterbildung bei der DATEV eG für die betriebliche Weiterbildung verantwortlich. 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.

Nachfolgend wird das *Ausbildungsprogramm DATEV Quality Engineer* dargestellt, das durch Reviewverfahren transferförderlich gestaltet ist und eine hohe Wirksamkeit am Arbeitsplatz erreicht. Ziel dieser Ausbildung zum DATEV Quality Engineer ist die Verbesserung des

⁶ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Seufert, 2007. Vgl. ausführlich Seufert, 2007, S. 14–44.

Qualitätsmanagements im Bereich der Softwareentwicklung. Diese Ausbildung schließt mit einem Zertifikat ab, das freiwillig von den Mitarbeitern erworben werden kann. Wenn gewünscht, können auch nur die Seminarbausteine absolviert werden.

Die Basis bilden zwei zweitägige Schulungen, in denen neben dem methodischen Vorgehen auch die Werkzeugsicht behandelt wird. In der schriftlichen Prüfung stehen die Lerninhalte der beiden Seminare im Vordergrund. Die Prüfung kann gegebenenfalls wiederholt werden. Daran anschließend wird ein Testkonzept/Skript für ein eigenes Projekt erstellt. Diese so genannte Transferübung wird mit einer Dokumentation abgeschlossen. Für die Zertifizierung wird die Dokumentation durch einen Reviewer – einem Experten aus der für das Qualitätsmanagement zuständigen Fachabteilung – bewertet. Wenn die Vorgaben hinreichend berücksichtigt wurden, erhält der Teilnehmer das Zertifikat. Ansonsten muss das Testkonzept/Skript überarbeitet werden. Sowohl bei der Prüfung als auch bei der Transferübung erhält der Teilnehmer ein qualifiziertes Feedback, um aus den eventuell enthaltenen Fehlern lernen zu können. Auf die formale Bewertung nach einer Notenskala wurde verzichtet. Die Teilnehmer können bei Bedarf auch ein Coaching in Anspruch nehmen.

Das ursprüngliche Konzept wurde in den Diskussionen mit dem Betriebsrat an einigen Stellen modifiziert. Insbesondere resultiert daraus die Freiwilligkeit für die Zertifizierung beziehungsweise die „Ausstiegsmöglichkeit“ nach Besuch der Seminare. Auch die möglichen Wiederholungen sowie die zeitliche Offenheit bezüglich des erfolgreichen Abschlusses der Zertifizierung wurden vereinbart.

Wichtig ist auch, dass dieses Curriculum einer permanenten Weiterentwicklung unterliegt. Neben Anforderungen, die aus fachlicher beziehungsweise methodischer Sicht notwendig sind, geben insbesondere die Feedbacks der Teilnehmer und der beteiligten Fachabteilungen dafür wichtige Impulse.

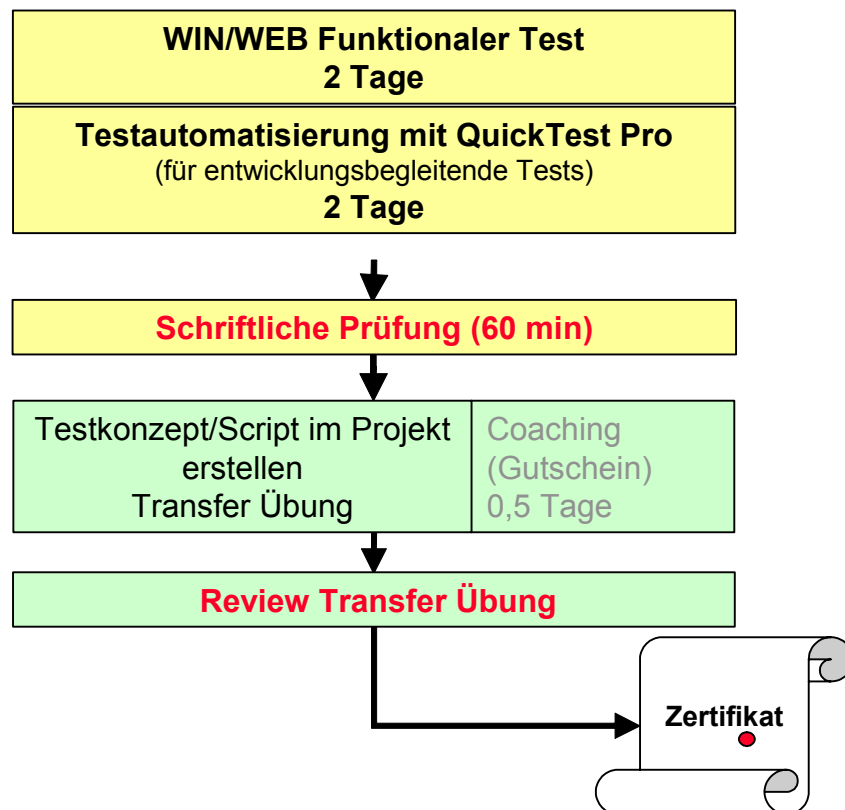


Abbildung 12: Ablauf der Ausbildung zum Quality Engineer in der DATEV

Bei der Zertifizierung ist es wichtig, dass es sich nicht um ein „Marktzertifikat“ mit dem primären Fokus auf einem fundierten theoretischen Wissen handelt, sondern ein hoher DATEV-Praxisbezug im Vordergrund steht. Der Praxistransfer in Form einer eigenen Projektbearbeitung mit Review-Verfahren ist deshalb direkter Bestandteil der Bildungsmaßnahme.

Die Erfahrungen mit dieser Ausbildung, die Anfang 2006 startete, sind positiv. Inzwischen haben circa 80 Mitarbeiter die Prüfung absolviert und 40 bereits das Zertifikat erhalten. Teilweise fällt es den Mitarbeitern noch schwer, sich dem mit der Zertifizierung verbundenem zusätzlichen Aufwand und Stress zu stellen. Die Teilnehmer, die das Zertifikat abgeschlossen haben, berichten aber auch, dass durch dieses Konzept und insbesondere die Transferübung die Umsetzung des Gelernten in die Praxis deutlich leichter gefallen ist. Nach Aussage von Herrn Eckstein ist für einen erfolgreichen Praxistransfer manchmal ein „sanfter Druck“ durchaus hilfreich.

Diese Weiterbildung wurde durch den Entwicklungsdirektor initiiert, gefordert und gefördert. Er zeigte ein hohes Commitment, indem er beispielsweise bei der ersten Zertifikatsübergabe anwesend war und einen Artikel darüber in der Mitarbeiterzeitung von DATEV initiierte. Ein konsequenter nächster Schritt ist es, durch den Lerntransfer die Qualitätsmanagement-Prozesse dauerhaft zu verbessern. Aufgabe der Weiterbildung ist es laut Herrn Eckstein hierbei Beratung anzubieten, um das Ausbildungskonzept noch stärker in die Praxis zu integrieren. Letztendlich liegt aber die Umsetzung in der Verantwortung der Fachabteilung („es muss gelebte Praxis aus Überzeugung heraus werden“).

Da ein hoher Praxistransfer mit dieser Maßnahme erreicht werden kann, wird derzeit über die Übertragbarkeit auf andere Themen nachgedacht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kopplung von praktischer Anwendung und Weiterqualifizierung meist mit einem höheren Aufwand für ein Review-System verbunden ist (zum Beispiel qualitative Einschätzung von Projektfortschritten, bereichsübergreifende Reviews, mehr Reviewinstanzen, ...). Der Nutzen durch den schnelleren und qualitativ besseren Praxistransfer dürfte diesen Zusatzaufwand aber rechtfertigen.

4.3.4. Förderung der informellen Kompetenzentwicklung

Das nach der Transferförderung bedeutsamste didaktische Thema ist die Förderung von Formen der informellen Kompetenzentwicklung, wie beispielsweise des Coachings oder Jobrotation. Ihm kommt in der Gesamtstudie Rang 6 von 40 auf der Bedeutsamkeitsskala zu.

Bereits 2005 wurde die informelle Kompetenzentwicklung in der Studie untersucht. Dabei wurde deutlich, dass sich das Thema im Fluss befindet. Die Wichtigkeit wurde erkannt, viele Maßnahmen bereits angestoßen. Die Umsetzung erfolgte allerdings "ohne klares Konzept" oder nur "teilweise" und wurde für die folgenden Jahre fokussiert. Als Formen der informellen Kompetenzentwicklung wurden insbesondere das Coaching, Mentoring, Learning on the job, Jobrotation und Job Family Development genannt.

In der aktuellen Studie stufen nun 63 % der Experten das Thema weiter als hoch bedeutsam ein, 29 % als mittel und 8 % als gering bedeutsam – keiner als unwichtig. Die Vorhaben aus dem Jahr 2005 wurden zum Teil umgesetzt, so dass nun rund 50 % der Befragten angeben, es realisiert zu haben. 10 % sehen es für 2007 als realistisch an, 28 % für die Jahre 2008/09 und 11 % für 2010-12. Ein Befragter gibt an, es nie realisieren zu wollen. Entsprechend ergibt sich nun ein weit fortgeschrittener Realisierungsgrad (Rang 8 von 40 insgesamt).

"Es gilt, die Umsetzung des informellen Lernens in die DNA der Mitarbeitenden einzubinden" (Experte in der schriftlichen Untersuchung)

Interessanterweise werden die 2005 genannten Maßnahmen heute als "alter Hut" bezeichnet. Derzeit stellt es vielmehr eine Herausforderung dar, Communities of Practice aufzubauen, Learning Communities zu fördern und bestehende soziale Netzwerkaktivitäten als Lernmethode zu nutzen. Hintergrund hierfür wird von den Experten u. a. auch darin gesehen, dass interne Austauschformen eine wichtige Möglichkeit sind, um zu verhindern, dass die Mitarbeitenden auf externe Plattformen abwandern und dort internes Firmenwissen preisgeben. Dabei haben unterschiedliche Unternehmen versucht, informelles Lernen mit Unterstützung neuer Medien, z. B. durch Wikis zu etablieren. Allerdings wird häufig berichtet, dass dies bisher scheiterte ("Wikis funktionieren nicht"), da die "beteiligten Organisationseinheiten ihr Wissen nicht mit den anderen Einheiten teilen wollten". Die Akzeptanz und Wirkung wird von den Experten aufgrund ihrer Pilotversuche als zu gering beurteilt.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der Netzwerkaspekt im Zuge der "Social Software Entwicklung" immer mehr an Bedeutung gewinnt und es zukünftig interessante Ansätze geben wird, wie diese konkret für die informelle Kompetenzentwicklung genutzt werden können.

4.3.5. Fallbeispiel Hewlett-Packard: Das 70-20-10 Modell

Im Technologieunternehmen Hewlett-Packard wurde vor zwei Jahren das 70-20-10 Modell eingeführt, wie Frau Dr. Anke Hirning, Business Development Manager, Learning Solutions EMEA bei HP Education Services schildert. Dieses Modell liefert ein gutes Beispiel dafür, wie formelle und informelle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen miteinander verbunden werden können.

10 % stehen für "Trainings" d. h. formelle Bildungsmaßnahmen wie Präsenz-Trainings oder Virtual Classrooms. Der formelle Fähigkeiterwerb soll begrenzt sein, da HP in "Richtung Kompetenzen denkt": Es geht nicht darum, dass die Leute nur "irgendwas wissen", sondern dass die Mitarbeitenden ihr Verhalten ändern, dass "etwas herauskommt bei einer Bildungsmaßnahme".

20 % stehen für "Relationship" d. h. Beziehungsthemen. Hierzu zählt die Förderung der Mitarbeiters durch ihre Manager, Coaching, Mentoring, Peer-to-Peer-Maßnahmen, Communities, Foren und Gremienarbeit. Der Austausch mit Anderen, die gegenseitige Unterstützung und das Lernen über Feedback d. h. das Lernen "im Beziehungsgeflecht mit anderen" wird sehr stark gefördert und sollte idealerweise 20 % der Lernaktivitäten ausmachen.

70 % stehen für "Experience" d. h. das Erfahrungslernen. Diesem Bereich kommt deshalb so eine große Bedeutung zu, da innerhalb des Unternehmens die Erfahrung gemacht wurde, dass "die Mitarbeiter zwar gerne Bücher lesen, gerne auf Trainings gehen, das Gelernte aber nie anwenden". Das Ziel des Erfahrungslernens ist es daher, die tatsächlichen Kompetenzen zu entwickeln und Dinge, die gelernt werden, auch direkt anzuwenden. Dabei ist es wichtig, dass das Gelernte auch tatsächlich ausprobiert wird. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass Fehler möglich sind und sieht dies als weitere Lernchance. Zum Beispiel wurden im Zusammenhang mit dem Lernen aus Erfahrung so genannte "Stretch Assignments" eingeführt. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die "eine Nummer zu groß für den Mitarbeitenden sind". Beispielsweise zählt hierzu die Betreuung eines weltweiten Projekts für einen Mitarbeitenden, der bisher nur lokale Projekte betreute. Der Mitarbeitende hat die Möglichkeit, durch und an dieser Aufgabe zu wachsen. Weitere Formen des Erfahrungslernens sind Task Forces (auch über Organisationsgrenzen hinweg, auch Leitung einer Task Force, um Führungserfahrung zu sammeln), Job Rotation, Foren (insb. durch eine aktive Teilnahme an den Foren, in dem sich Mitarbeitende als Experten zur Verfügung stellen), White Paper/ Knowledge Briefs (Erfahrungen niederschreiben). Das Motto dieses Erfahrungslernens kann wie folgt festgehalten werden: "Mach mal etwas, das du noch nie gemacht hast".

Mit dem hohen Stellenwert des Erfahrungslernens ist allerdings auch eine ungeheure Anforderung an Organisation und Management verbunden, weil die Arbeitskraft jeweils fehlt und die vorgesetzten Manager dennoch daran gemessen werden, dass und wie gut die Arbeit erledigt wird. Daneben ist bei manchen Mitarbeitenden die Leidenschaft, etwas Neues zu machen, begrenzt. Der Leitspruch des Unternehmens, welcher auch von der Unternehmensleitung sehr stark getragen wird, lautet dennoch: "Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter verstehen, dass sie selbst für Ihre eigene beruflicher Weiterentwicklung verant-

wortlich sind, und dass sie unterstützt werden, die Maßnahmen zur Erreichung ihrer Ziele zu planen und durchzuführen.“

4.3.6. Förderung überfachlicher Kompetenzen

Die Frage nach der Bedeutsamkeit einer Förderung überfachlicher Kompetenzen wurde neu in die Studie aufgenommen und weiter in die beiden Bereiche Selbstlernkompetenzen und Sozialkompetenzen untergliedert. Beiden Themen kommt nach Meinung der befragten Experten eine sehr hohe Bedeutsamkeit zu.

88 % der Befragten stufen die verstärkte Förderung von *Selbstlernkompetenzen* als hoch bzw. mittel bedeutsam ein. 11 % gaben eine geringe Bedeutsamkeit an, einer beurteilt es als unwichtig. Ähnlich stellt sich dies auch bezogen auf die vermehrte Förderung

"Es gilt, den Mitarbeitenden schonend beizubringen, dass es keine Beschäftigungssicherheit gibt und auch der Arbeitgeber nur im Rahmen seines eigenen Interesses auf die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeiter achtet, d. h. die Förderung der Selbstlernkompetenz und lebenslanges Lernen sind wesentliche Schlagworte für das Bildungsmanagement" (Experte in der schriftlichen Untersuchung)

von *Sozialkompetenzen* dar. Rund 95 % positionieren das Thema im Bereich hoch oder mittel bedeutsam, 4 % sehen es als gering bedeutsam an und 1 % als unwichtig. Damit ergeben sich auf der Bedeutsamkeitsskala der Gesamtstudie die Ränge 9 und 13 von 40.

Interessanterweise unterscheidet sich allerdings der Realisierungsgrad der beiden Themen erheblich. Die Förderung der Sozialkompetenzen ist derzeit in den Unternehmen bereits zu einem großen Teil üblich. 60 % haben es in den Alltag integriert, 9 % sind in der Realisierungsphase und 23 % planen eine Umsetzung in den kommenden beiden Jahren. Entsprechend ergibt sich auf der Realisierungsskala Rang 2 von 40.

Anders stellt sich dies bei der Förderung der Selbstlernkompetenzen dar, die eher zukünftig realisiert werden soll (Rang 29 von 40). Konkret geben nur 18 % der Experten an, das Thema bereits umgesetzt zu haben, 12 % wollen es 2007 angehen. Über die Hälfte der Befragten (55 %) plant es 2008-09 zu realisieren. Danach haben es noch 12 % auf der Agenda. Im Überblick wird diese Einschätzung nochmals in folgender Abbildung deutlich:

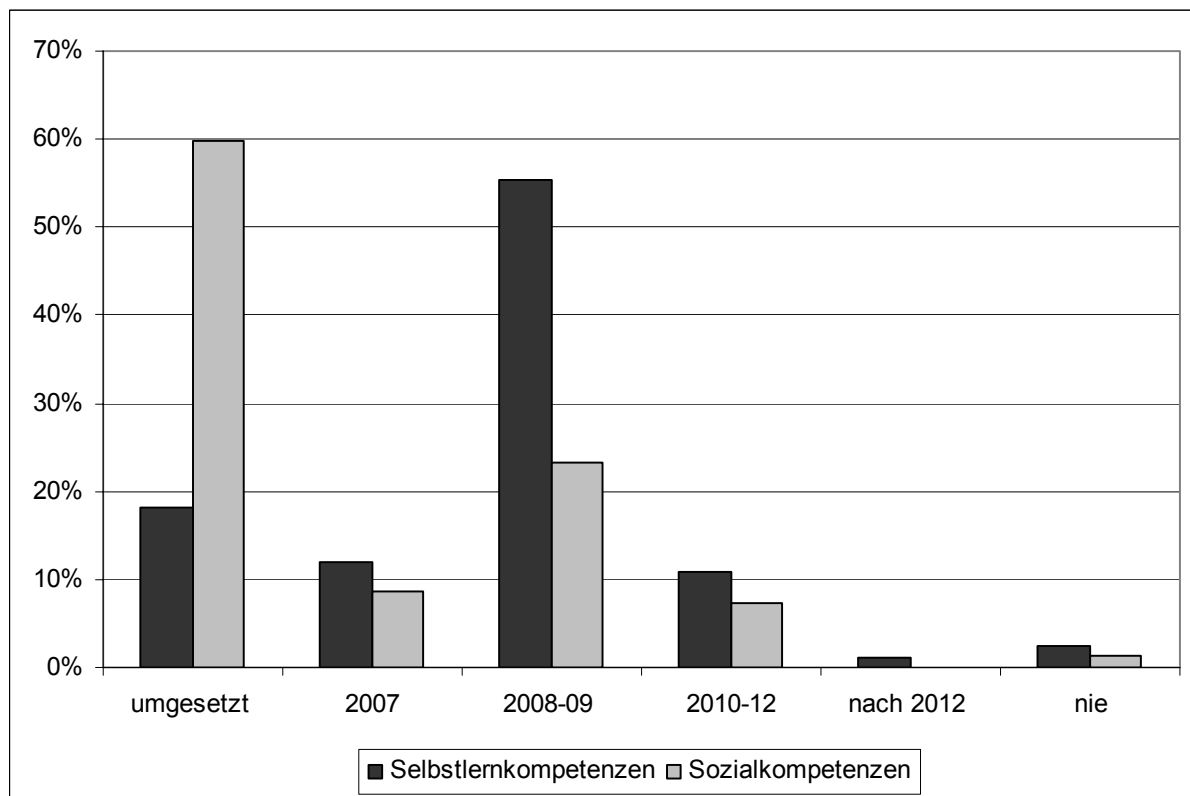


Abbildung 13: Realisierung der Förderung von Sozial- und Selbstlernkompetenzen

Aus der offenen Frage zu den didaktischen Herausforderungen der Zukunft wurde ersichtlich, dass auch hier der Förderung von Selbstlernkompetenzen ein vergleichsweise höherer Stellenwert zukommt. Es wurde darauf hingewiesen, dass beispielsweise kleine Selbstlernseinheiten gestaltet werden und selbst gesteu-

Selbstgesteuertes Lernen ist nach dem Leiter Education Services Franz Weibel bei der Schweizerischen Post ein großes Thema und wird heute vorausgesetzt. "Allerdings wird die Grenze überspannt, wenn Nicht-Kader-Leute auch ausserhalb der Arbeitszeit lernen müssen." Dies wurde beispielsweise bei Poststellenleitern, die etwa 50 % der Lernzeit in der Freizeit absolvieren sollten, festgestellt, dort stieß die Weiterbildung dann z. T. auf Widerstand. Wenn technische Probleme hinzukommen (z. B. langsame Internet-Verbindungen) verstärkt sich die Problematik. Bei Kader-Leuten ist aufgrund der Karrieremöglichkeiten eine andere Bereitschaft da. Entsprechend wird heute das Spannungsfeld gesehen und in den Aktivitäten aufgenommen.

erte Vorbereitungen auf Präsenzseminare in Zukunft stärker implementiert werden sollen. Zur Umsetzung ist es wichtig, die Akzeptanz von selbst gesteuertem Lernen in den Unternehmen zu erhöhen und deren Wichtigkeit zu verdeutlichen.

"Sozialkompetenz ist zur Zeit großes Thema. Es wird jeweils das gesamte Team geschult: Was bringt es, wenn Sie drei neue Reifen haben, aber der vierte Reifen ist platt?" (Fotuhi, Helios Akademie)

Im Zusammenhang mit Sozialkompetenzen wurde in der Untersuchung angesprochen, dass auch hier Nachhaltigkeit ein wesentlicher Aspekt ist und Sozialkompetenzen gerade deshalb auch eine Herausforderung darstellen, weil sie "am Schwierigsten" zu vermitteln sind.

4.3.7. Verbesserung der didaktischen Qualität

In der Studie wurden die Experten weiter dazu befragt, wie sie die Bedeutsamkeit der Verbesserung der didaktischen Qualität von Bildungsangeboten beurteilen. Dabei ergab sich eine durchschnittliche Einschätzung. Prozentual verteilen sich die Expertenmeinungen wie folgt: 35 % weisen dem Thema eine hohe Bedeutsamkeit zu, 47 % eine mittlere und knapp 17 % eine geringe. Zwei Experten halten es für unwichtig.

Im Vergleich zu den anderen Themen der Studie kommt damit der Qualitätsverbesserung eine eher untergeordnete Bedeutung zu (Rang 29 von 40), wobei sich in der Einschätzung seit 2005 nur marginale Änderungen ergeben haben (MW 2005: 1.86: MW 2007: 1.87).

Die Realisierung ist gegenüber 2005 inzwischen weiter fortgeschritten: knapp 50 % der Unternehmen haben es bereits realisiert, 12 % sind derzeit an der Umsetzung, rund 34 % planen es in den nächsten beiden Jahren anzugehen.

Die Herausforderung in diesem Bereich wird meist weniger in der Erreichung eines hohen Qualitätsstandards gesehen, sondern vielmehr darin, ein z.T. bereits hohes IST-Niveau unternehmensweit zu halten. Dies ist aus Expertensicht umso schwieriger, je mehr Kostenaspekte zu berücksichtigen sind, d. h. der Ressourcendruck zunimmt.

4.3.8. Einsatz innovativer Learning-Designs und neuer Formen des Assessments

Im Bereich Didaktik fokussierten sich zwei Fragestellungen auf den Bereich neue Medien/ eLearning. Zum einen wurden die Experten nach der Bedeutsamkeit des Einsatzes neuer Formen des Assessments befragt, zum anderen nach der Bedeutsamkeit der Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design.

Beide Themen werden vergleichsweise wenig bedeutsam beurteilt: das Thema "Assessments" rangiert auf Platz 34 von 40, das Thema "Pilotprojekte für innovative Learning-Designs" auf Rang 31 von 40 auf der Bedeutsamkeitsskala. Allerdings fällt auf, dass die Einschätzungen sehr stark variieren. So gibt es durchaus Experten, die eine hohe Bedeutsamkeit angeben, auf der anderen Seite aber gerade auch Experten, die es als unwichtig beurteilen. Konkret ergibt sich das folgende Bild:

Thema	hoch	mittel	gering	unwichtig
Neue Formen des Assessments (z. B. E-Portfolio, E-Assessment) einsetzen	17 %	38 %	37 %	8 %
Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	24 %	50 %	20 %	6 %

Tabelle 6: Bedeutsamkeit der Themen "Neue Formen des Assessments" und "Pilotprojekte für innovatives Learning-Design"

Ein ähnlich heterogenes Bild zeigt sich auch im Zusammenhang mit der Frage des Realisierungszeitpunktes. Beide Themen sind derzeit vergleichsweise wenig im Blick des Bildungsmanagements. Im Vergleich über alle in der Studie angesprochenen Themen werden sie relativ spät angegangen. Das Thema "Assessments" rangiert entsprechend auf Platz 35 der Realisierungsskala, das Thema "Innovatives Learning-Design" auf Platz 33 von 40. Konkret ergeben sich aber auch hier wieder sehr unterschiedliche Einschätzungen:

Thema	umgesetzt	2007	2008-09	2010-12	nach 2012	nie
Neue Formen des Assessments (z. B. E-Portfolio, E-Assessment) einsetzen	11 %	8 %	38 %	28 %	6 %	9 %
Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	10 %	15 %	34 %	32 %	5 %	4 %

Tabelle 7: Realisierung der Themen "Neue Formen des Assessments" und "Pilotprojekte für innovatives Learning-Design"

Dieser sehr unterschiedliche Umgang mit den beiden Herausforderungen aus dem Bereich neue Medien/eLearning wird auch in den offenen Kommentaren deutlich. Trotz der gesamt-haft eher weniger bedeutsamen Einschätzung werden dort genau auch eLearning-Aspekte, insbesondere die Einführung von innovativen Learning-Designs als didaktische Herausforderung der Zukunft genannt. Dabei wird allerdings auch darauf hingewiesen, dass "nicht alles, was technisch möglich ist, auch wirklich sinnvoll ist" – entsprechend sollte "auf technische Spielereien im Bildungswesen verzichtet werden, wenn sie nicht zur Unternehmenskultur passen". Weiterhin sollten – wie bereits in der Studie 2005 herausgestellt – keine isolierten Lernformen etabliert, sondern neue Medien im Rahmen von Blended-Learning-Szenarien im Sinne eines guten "Lern-Mixes" aufgenommen werden. Für den erfolgreichen Einsatz sind entsprechende Medienkompetenzen bei Führungskräften und Mitarbeitenden zu entwickeln, was ebenfalls aus Sicht der Experten eine didaktische Herausforderung der nächsten Jahre darstellt.

4.3.9. Lernen der Führungskräfte

Im Rahmen der Studie wurden die Bildungsverantwortlichen neben den Fragen zur Bedeutung und Realisierung der oben genannten Themen danach gefragt, wie Führungskräfte aus ihrer Sicht im Unternehmen lernen. Hierzu war es den Befragten möglich, 100 Punkte auf verschiedene Optionen zu verteilen. Im Ergebnis ergibt sich folgendes Bild:

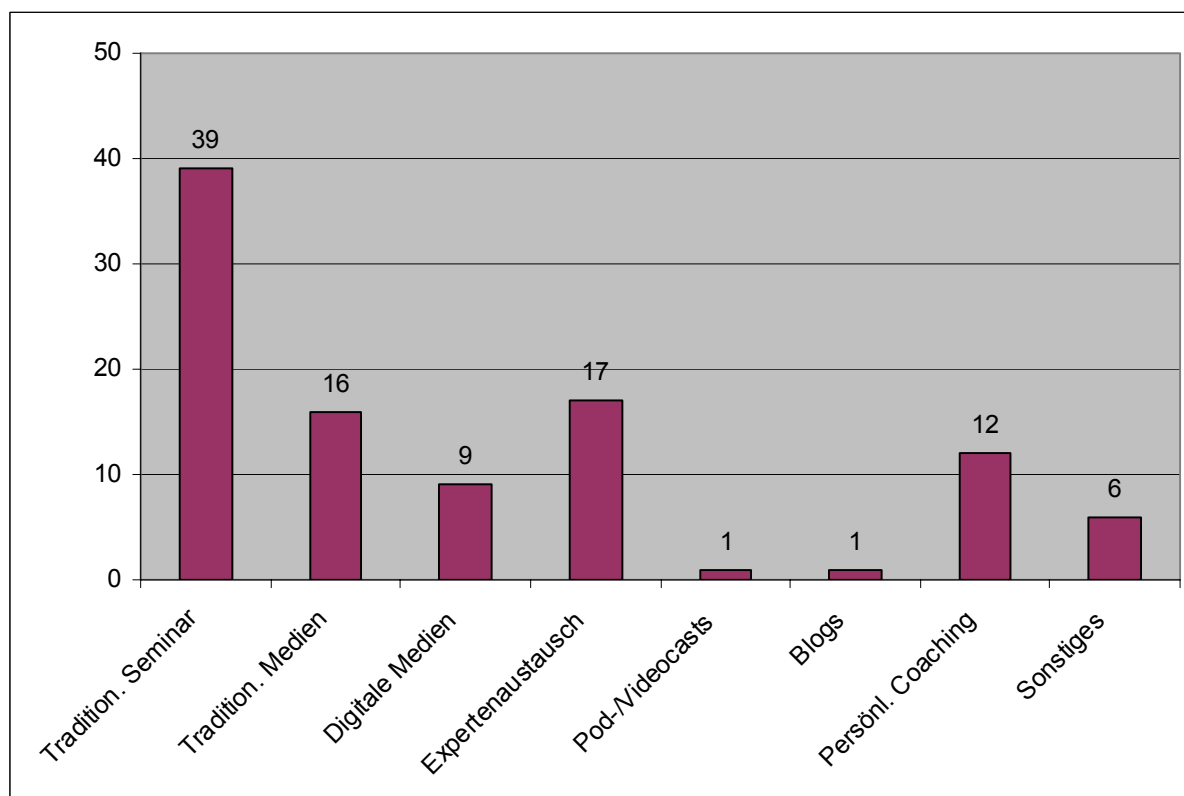


Abbildung 14: Lernformen der Führungskräfte

Zum informellem, selbstgesteuerten Lernen sagen Führungskräfte nach Meinung der Bildungsverantwortlichen mehrheitlich "ja". So kommt insbesondere dem Expertenaustausch als Lernform eine hohe Bedeutung zu. Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen wird als adäquate Möglichkeit der Qualifizierung gesehen. Diesem Trend folgend fördern Unternehmen Formen der informellen Kompetenzentwicklung zunehmend, wie durch die Etablierung von Expertenforen. Daneben erhält das persönliche Coaching eine immer größere Bedeutung für die Führungskräfte-Entwicklung. Demgegenüber genießt der Einsatz von Medien nach Ansicht der Führungskräfte anscheinend immer noch keinen hohen Stellenwert bei der Fortbildung: Digitale Medien, Pod-/Videocasts und Blogs werden kaum als bevorzugte Lernformen gesehen. In erster Linie bilden sich die Führungskräfte immer noch in traditionellen Seminaren fort. Erwartungsgemäß zählen vor allem traditionelle Medien zu den von Führungskräften präferierten Lernformen.

4.3.10. Weitere didaktische Herausforderungen

Neben den bereits genannten Themen treten, wie aus der offenen Frage zu den didaktischen Herausforderungen deutlich wurde, zunehmend die Aspekte Flexibilisierung und Individualisierung in den Vordergrund, die 2005 noch völlig im Hintergrund standen. Dabei ist der Bezug zum bereits thematisierten demografischen Wandel und der zunehmenden Heterogenität der Mitarbeitenden (Stichwort Diversity) deutlich erkennbar. Die befragten Experten weisen darauf hin, dass das Bildungsangebot an die kulturell und demografisch unterschiedlichen Zielgruppen angepasst werden muss. Dabei fallen weiter Schlagworte wie "Customizing", "Individualisierung des Lernens" und "zielgruppengerechte Didaktik". Die effiziente Umsetzung derartiger Konzepte hängt wiederum von vielfältigen Rahmenbedingungen auf der personellen Ebene (z. B. Kompetenz der Bildungsverantwortlichen), der organisatorischen Ebene (z. B. Kooperation/Abstimmung der verschiedenen Beteiligten) und ökonomischen Ebene (z. B. Ressourcenausstattung) ab.

"Die Umsetzung des Stoffs ist matchentscheidend, sowohl für die Firma als Mehrwert, wie für den Mitarbeitenden, um weiterhin lernbereit zu bleiben." (Experte in der schriftlichen Untersuchung)

4.4. Organisation

4.4.1. Die Ergebnisse im Überblick

Das Themenfeld Organisation befindet sich bezogen auf die Bedeutsamkeit im Mittelfeld der gesamten Studie. Allerdings ist beobachtbar, dass die Bedeutung seit 2005 zugenommen hat (MW 2005: 1.99, MW 2007: 1.78).

Von den organisatorischen Themen kommt der Herausforderung *Unternehmensweite/ globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen* die höchste Bedeutsamkeit zu (MW 1.65, Rang 18 von 40 insgesamt). Entsprechend wurde es bereits in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen realisiert. Daneben stellt die *Qualifizierung des Bildungspersonals* für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen eine bedeutsame organisatorische Herausforderung für das Bildungsmanagement dar. Das Thema *Internes Bildungsmarketing betreiben* hat seit 2005 an Bedeutung verloren. Gleichzeitig ist es bezogen auf den Realisierungszeitpunkt ein Thema, das bereits sehr weit umgesetzt wurde (Rang 4 von 40 insgesamt, MW 1.81). Die Verbesserung der *Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz* wird von den Experten als vergleichsweise wenig bedeutsam eingestuft (Rang 30 von 40).

Auf die Frage, wie das Bildungsmanagement zukünftig im Unternehmen organisiert wird, antworteten die befragten Experten einhellig mit einer Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen (71 %). Dezentrale *Organisationsformen* und Outsourcing sind keine relevanten Optionen für das Bildungsmanagement in den nächsten Jahren (jeweils unter 5 % der Nennungen).

Daneben wurden die Experten dazu befragt, *welche Medien ihre Mitarbeitenden zur Weiterbildung nutzen* und wie sie sich selbst *über neue Entwicklungen im Bildungsmanagement informieren*. Traditionelle Medien sind bezogen auf beide Fragen die bevorzugten Instrumente. In der Weiterbildung kommt daneben Lernsoftware eine größere Bedeutung zu. Neben Zeitschriften informieren sich die Bildungsverantwortlichen insbesondere auf Kongressen, in Experten-/Arbeitskreisen und in Internetportalen über neue Entwicklungen. Pod-/Videocasts und Blogs sind eher selten genutzte Informationsquellen.

Insgesamt ergibt sich die Einschätzung der Bedeutsamkeit der organisatorischen Themen wie folgt:

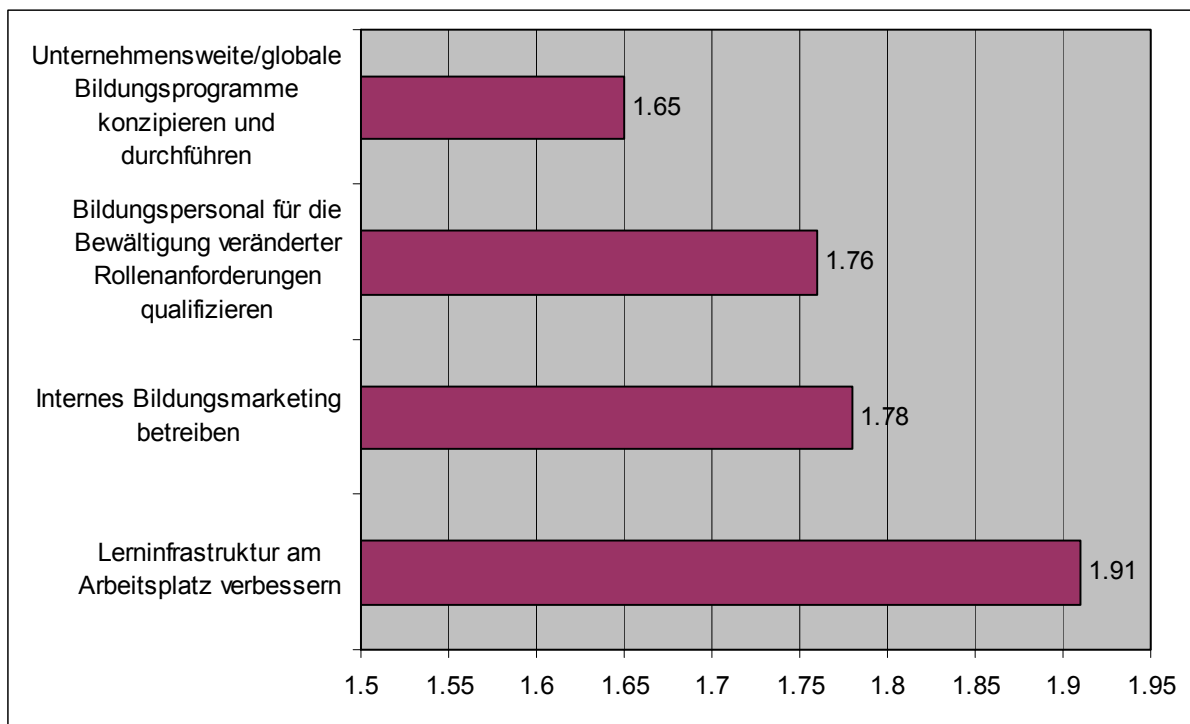


Abbildung 15: Bedeutsamkeit der organisatorischen Themen

4.4.2. Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme

Die Konzeption und Durchführung unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme stellt das organisatorische Top-Thema dar. Erstmals in der aktuellen Studie abgefragt, landete es auf der übergreifenden Bedeutsamkeitsskala auf Rang 18. Im Detail weisen ihm 56 % der Experten eine hohe Bedeutsamkeit zu, 25 % eine mittlere und 17 % eine geringe/unwichtige Bedeutung.

Entsprechend weit fortgeschritten ist die Realisierung. 49 % haben derzeit schon unternehmensweite/globale Bildungsprogramme in ihren Unternehmen, 10 % befinden sich derzeit in der Einführungsphase, 27 % planen die Realisierung in den nächsten beiden Jahren, 7 % streben dies für den Zeitraum von 2010-2012 an. Drei Experten sehen den Realisierungszeitpunkt nach 2012 und weitere drei Experten glauben, dass globale Bildungsprogramme für ihr Unternehmen nie eingeführt werden. Insgesamt ergibt sich daher ein sehr fortgeschrittener Realisierungsgrad (Rang 9 von 40).

Auf der einen Seite wird von den Experten zwar propagiert, unternehmensweite/globale Bildungsprogramme einzuführen, auf der anderen Seite weisen sie aber auch auf das damit zusammenhängende Spannungsfeld hin. Zwischen den einzelnen Regionen/Ländern existieren z.T. große kulturelle Unterschiede, herrschen sehr unterschiedliche Strukturen vor (z. B. verschiedene Managementsysteme, Führungsweisen) und unterschiedliche Realitäten. Dies gilt es auch bei der didaktischen Gestaltung zu berücksichtigen. Beispielsweise sind Kurse zu Themen wie Verhandlungsführung sehr stark kultur- und sprachgeprägt. Die Experten machen deutlich, dass insbesondere auch innereuropäisch darauf geachtet werden muss, kulturelle Grenzen bzgl. Themen und Methodik zu berücksichtigen. Als ein Hemm-

faktor für die Einführung globaler Bildungsprogramme wird daneben die unterschiedliche Akzeptanz von "Training made in Germany" im Ausland gesehen. Für den Erfolg unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme ist es essentiell, verschiedene Bereiche an einen Tisch zu bringen, übergreifende Netzwerke zu etablieren und persönliche Kontakte aufzubauen, da eine rein virtuelle Kommunikation oft nicht ausreicht.

4.4.3. Fallbeispiel Bertelsmann University: Globale Vernetzung von Führungskräften⁷

Die Bertelsmann University wurde 1998 gegründet mit dem Ziel die Unternehmens-Prioritäten systematisch mit der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung aller Führungskräfte zu verknüpfen. Manager sollten wichtige Impulse zur wirtschaftlichen Verbesserung kooperativ in die dezentral organisierten Unternehmenseinheiten tragen. Auch heute noch sieht die Bertelsmann University Folgendes als ihre Aufgabe an:

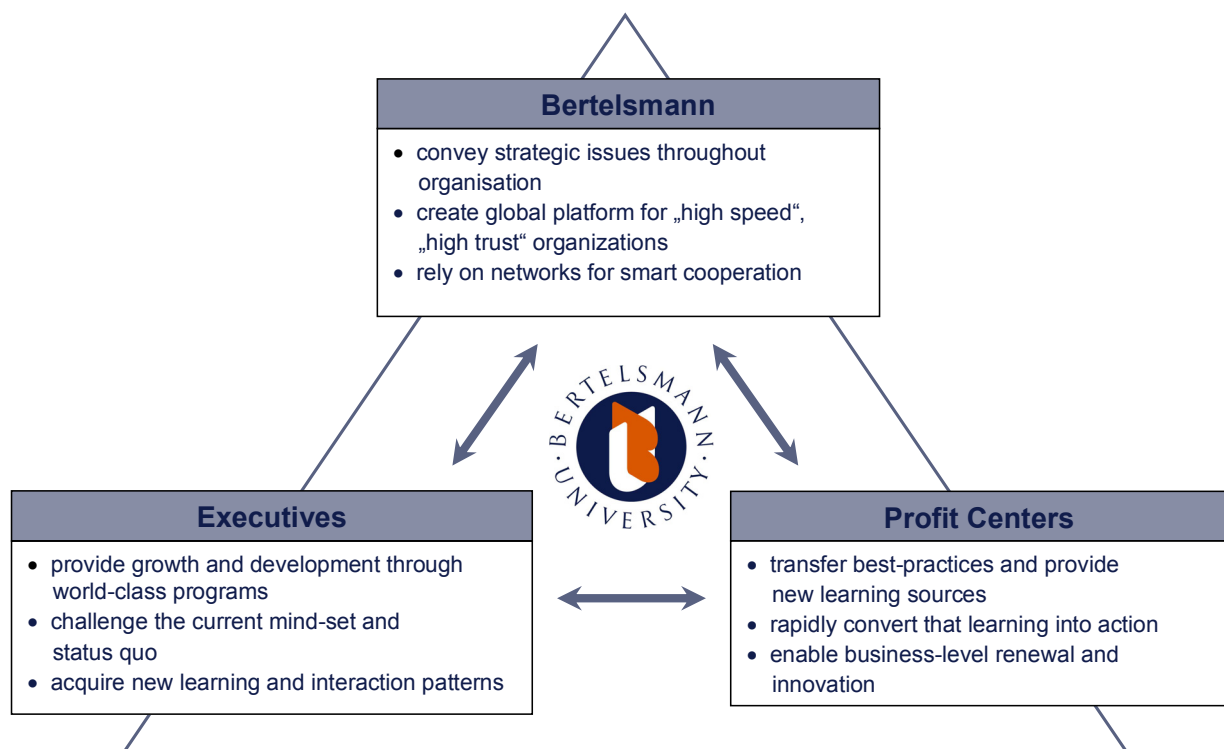


Abbildung 16: Ziele der Bertelsmann University

Die Bertelsmann University (BU) ist mit ihrem Programm auf Top Executives und High Potentials ausgerichtet und möchte den Austausch zwischen den Topmanagern und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen fördern. Die Erfolgsfaktoren des Programms werden darin gesehen, dass „world class partners“ ausgewählt wurden, die die Programme mitgestalten, ein „highly efficient process“ entsprechend der Organisationsentwicklungsstrategien der einzelnen Geschäftsbereiche eingeführt wurde zur

⁷ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Diesner, 2008. Vgl. ausführlich Diesner, 2008, S. 295 ff.

Auswahl der Teilnehmer und „governance structures“ etabliert wurden, die eine fortlaufende Überarbeitung und Einführung von Neuerungen in den Programmen sicherstellen (u. a. Advisory Board, intensive Feedbackrunden).

Das Gesamtprogramm der BU teilt sich in internationale und regionale Programme auf. Bei den internationalen Programmen gibt es entsprechend der Größenverhältnisse der einzelnen Divisionen limitierte Teilnehmerzahlen, um innerhalb der Programme die „Mischung der Gruppe“ sicherzustellen. Nach der Nominierung werden die Teilnehmer vom CEO/Vorstand eingeladen, an dem Programm teilzunehmen.

Das gesamte Programm der BU richtet sich nach folgender Grundausrichtung: "Bertelsmann University helps transform expert knowledge of individuals into a powerful think tank of corporate intelligence. We nurture cross-divisional cooperation and promote operational excellence, thereby fostering a sustainable corporate culture... Our program alumni are opinion leaders and support the Management Board in executing business strategy. Our unit of success measurement is the creation of social capital: Turning individual leadership capabilities and know-how into sustainable company success."

Die Rolle der BU im Unternehmen lässt sich zusammenfassend nach Christine Scheffler, der Leiterin der Bertelsmann University, unter anderem in der Plattformfunktion festmachen: "Wir sind eine der wenigen divisionsübergreifenden Plattformen, wo sich Führungskräfte ab einer bestimmten Ebene treffen und austauschen, zum einen voneinander lernen, aber auch durch Impulse, die sie aus der Wissenschaft oder aus anderen Quellen erhalten."

Entsprechend ist die Bertelsmann University ein „strategischer Impulsgeber“ und „Kompetenzzentrum“ im Unternehmen. Die Bertelsmann University ist dabei ein Angebot, auf welches "die Führungskräfte gerne zurückgreifen, die ein hohes Ansehen genießt" und wo das, worüber oft gesprochen wird, auch wirklich gelebt werden kann: "...nämlich Kooperation zu ermöglichen, gegenseitigen Austausch zu ermöglichen".

4.4.4. Qualifizierung von Bildungspersonal

Eine weitere organisatorische Herausforderung liegt darin, das Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) zu qualifizieren. Konkret beurteilen es 47 % der Experten als hoch bedeutsam, 37 % als mittel und 11 % als gering bedeutsam. 6 % weisen es als unwichtig aus. Auf der Bedeutsamkeitsskala rangiert die Qualifizierung des Bildungspersonals damit auf Rang 25.

Bezogen auf die zeitliche Realisierung ergibt sich ebenfalls ein sehr heterogenes Bild:

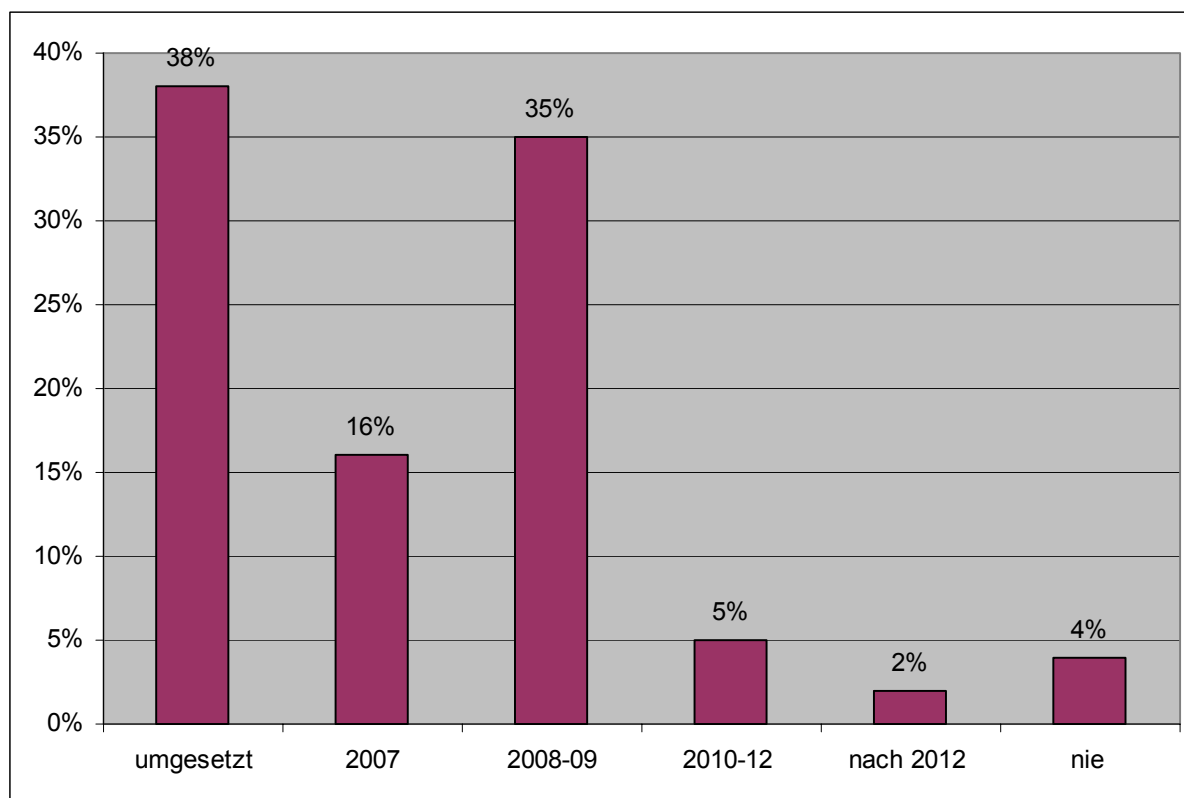


Abbildung 17: Realisierung des Themas "Qualifizierung von Bildungspersonal"

Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2005 haben sich nur marginale Veränderungen ergeben. Vor dem Hintergrund des erwarteten Rollenwechsels des Bildungsmanagements im Unternehmen (vgl. Kapitel 4.2.10) bleibt es spannend zu beobachten, ob sich die Einschätzungen dieses Themenfeldes in den nächsten Jahren verändern werden.

4.4.5. Bildungsmarketing

Beurteilten die befragten Experten das Thema Bildungsmarketing 2005 noch als das bedeutendste organisatorische Thema, so hat sich die Einschätzung inzwischen verändert. Zwar sehen immer noch 43 % der Experten das Thema als hoch bedeutsam an, im Gesamtblick allerdings hat die Bedeutsamkeit deutlich abgenommen (MW 2005: 1.60; MW 2007: 1.78) und rangiert nun auf der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 27 von 40.

Interessanterweise hat sich bezogen auf die Realisierung seit 2005 kaum eine Veränderung ergeben. 2005 war das interne Bildungsmarketing das am weitesten realisierte Thema (MW: 1.72). Auch 2007 rangiert es auf Rang 4 der Realisierungsskala (MW 1.81). Konkret geben 54 % der Befragten an, es bereits im Alltag integriert zu haben (2005: 41 %). 38 % planen die Umsetzung derzeit oder in den nächsten beiden Jahren. Nach 2009 scheint es kaum mehr ein Thema zu sein, lediglich drei Experten datieren es auf diesen Zeitraum. Weitere 5 % der Befragten geben aber auch an, dass das Thema nie realisiert werden wird.

In den offenen Kommentaren wurde darauf hingewiesen, dass aufgrund der traditionell eher skeptischen Einschätzung der Bildungsabteilung in den Linienabteilungen ("Bild des Kürsli-

Anbieters") Vorsicht geboten ist mit dem Einsatz von Marketing-Maßnahmen entsprechend des Kommentars eines Befragten: "ERST fundierte Bedarfsanalysen zur passgenauen Gestaltung des Angebots, DANN Marketing". Für die nächsten Jahre bleibt es spannend zu beobachten, wie sich dieses Verhältnis weiterentwickelt und ob der angesprochene Rollenwechsel des Bildungsmanagements im Unternehmen wieder zu einer Bedeutungszunahme des Bildungsmarketings führen wird.

4.4.6. Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz

Die Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz zu verbessern, beispielsweise durch einen einfachen Zugang zu Lernressourcen, sehen 36 % der Experten als hoch bedeutsam, 42 % als mittel bedeutsam und 22 % als wenig bedeutsam/unwichtig an. Interessanterweise wurde das Thema in den meisten Unternehmen bereits realisiert oder es wird in den kommenden beiden Jahren umgesetzt. Insgesamt wird die Realisierung wie folgt eingeschätzt:

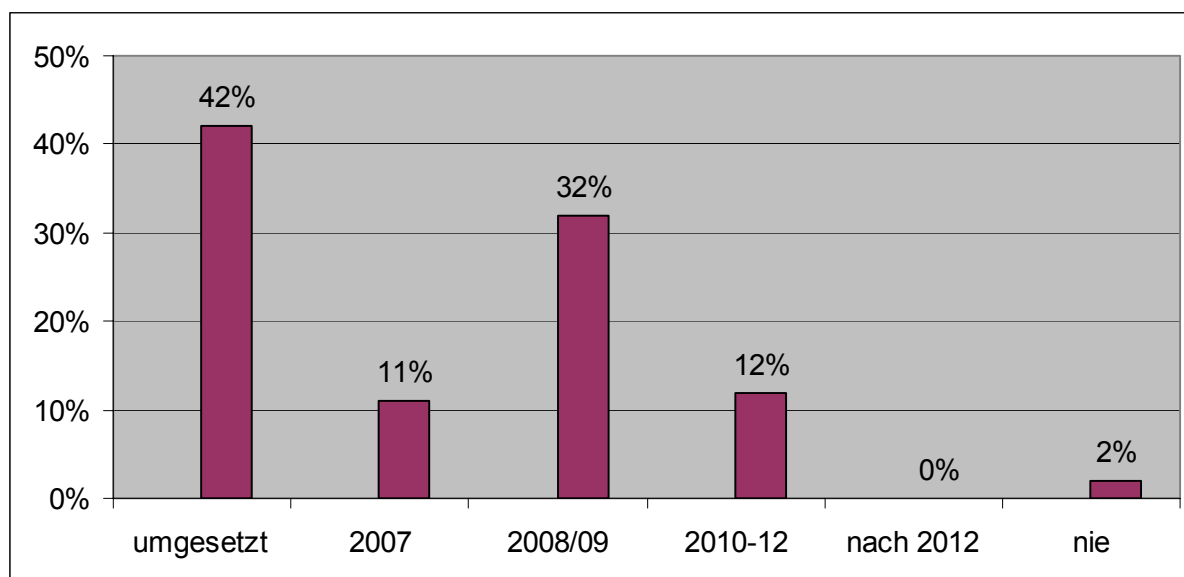


Abbildung 18: Realisierung des Themas
"Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz"

Im Vergleich zu den anderen Themen der Studie rangiert die Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz damit bezogen auf die Bedeutsamkeit auf Rang 30 von 40 und bezogen auf die Realisierung auf Rang 12 von 40. Bezogen auf die Studie von 2005 haben sich damit erwartbare Veränderungen ergeben. Die Bedeutsamkeit hat leicht abgenommen (MW 2005: 1.88, MW 2007: 1.91), der Realisierungsgrad ist weiter fortgeschritten (MW 2005: 2.38, MW 2007: 2.15).

Hierbei ist weiter auf die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Einschätzung des Themas "Jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anbieten" hinzuweisen, welche in Kapitel 4.7.4 im Rahmen des Gestaltungsfeldes Technologie diskutiert werden. Unter anderem wird deutlich, dass dem Angebot eines personalisierten Zugangs als Teilaspekt der Verbesserung der Lerninfrastruktur eine deutliche höhere Bedeutsamkeit zukommt.

4.4.7. Medieneinsatz in der Weiterbildung/zur Informationsgewinnung

Neben den Fragen zur Bedeutung und zeitlichen Realisierung der genannten Themen erfolgte eine Einschätzung der Experten zur Frage, welche Medien ihre Mitarbeitenden zur Weiterbildung nutzen. Die Experten hatten die Möglichkeit, 100 Punkte nach ihren Präferenzen auf die Optionen Fachzeitschriften, Lernsoftware, Newsletter, Pod-/Videocasts, Elektronische Austauschforen und Sonstiges zu verteilen und ergänzend konkrete Beispiele zu den einzelnen Medienarten zu nennen. Das Gesamtergebnis stellt sich wie folgt dar:

Fachzeit-schriften	Lern-software	Newsletter	Pod-/Video-casts	Elekt. Aus-tauschforen	Sonstiges
36 %	19 %	12 %	3 %	8 %	21 %

Tabelle 8: Mediennutzung der Mitarbeitenden zur Weiterbildung

Es fällt auf, dass Fachzeitschriften eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird. Daneben werden aus Sicht der Experten derzeit insbesondere auch Lernsoftware und Newsletter als Medien zur Weiterbildung genutzt. Nur wenige Experten bescheinigen elektronischen Austauschforen und Pod-/Videocasts eine Relevanz für die Weiterbildung der Mitarbeitenden.

Neben der Frage nach dem Medieneinsatz der Mitarbeitenden zur Weiterbildung wurden die Experten dazu befragt, wie sie sich selbst über neue Entwicklungen im Bildungsmanagement informieren. Das Ergebnis zeigt ein klares Bild:

Kongresse, Tagungen	92 %
Zeitschriften	90 %
Experten-/Arbeitskreise	70 %
Internetportal	58 %
Blogs	14 %
Pod-/Videocasts	13 %
Sonstige	26 %

Tabelle 9: Informationsquellen der Bildungsverantwortlichen

Mit 92 % zählen Kongresse und Tagungen zu den wichtigsten Möglichkeiten der Informationsgewinnung. An Nr. 1 der konkret genannten Kongresse steht die **LEARNTEC** (25 Nennungen). Des Weiteren gehört der DGFP-Kongress zu den häufiger genannten Tagungen (7). Daneben wird eine Vielzahl weiterer Tagungen und Kongresse angesprochen wie z. B. der scil-Kongress, die Zukunft Personal, die Online Educa, der IMC-Kongress, Fernausbildungskongress, WorldDidac, iLearn Paris, Didactica und die Personal Swiss, um nur eine Auswahl zu nennen.

Von nahezu allen Befragten werden Fachzeitschriften als weitere Informationsquelle herangezogen. Dabei wurde die Zeitschrift "ManagerSeminare" am häufigsten genannt (15 Nennungen) gefolgt von der Zeitschrift "Wirtschaft und Weiterbildung" (11 Nennungen) und

der "Personalführung" (7 Nennungen). Jeweils 3–5 Nennungen entfielen auf die "Personalwirtschaft", "Personal", "Personalmanagement", "Personalmagazin", "HR-Today" und das "Harvard Business Review". Daneben wurden vielfältige weitere Zeitschriften genannt, wie z. B. "Digital Business", "Organisationsentwicklung", "Pädagogik", "Wirtschaft und Berufserziehung" oder "McKinsey Quarterly". Insgesamt fällt auf, dass meist ein Sammelsurium unterschiedlichster Zeitschriften zur Weiterbildung herangezogen wird.

Neben den bereits genannten Zeitschriften und Kongressbesuchen sehen die Befragten unterschiedliche, meist branchenspezifische Experten-/Arbeitskreise als wichtige Möglichkeit zur Information über neue Entwicklungen im Bildungsmanagement an (70 %).

Von den elektronisch gestützten Formen kommt den Internetportalen die größte Bedeutung zu (58 %). Konkret werden die Internetportale des ASTD, des BMBF, Checkpoint e-Learning, Bildungsklick, DGFP, Cinterfor, eLearninginfo, Alice, Aitde, Managementhelp, Brainguide, NWLink, SBA und die Seiten verschiedener Business Schools und Fachhochschulen genannt.

Verhältnismäßig selten werden Pod-/Videocasts und Blogs von den Bildungsverantwortlichen als Informationsquelle genutzt. Entsprechend werden in diesen Kategorien nur wenige konkrete Angaben gemacht. Pod-/Videocasts werden hauptsächlich aus dem englischsprachigen Raum bezogen, beispielsweise der Wharton School, des Wolverhampton City Learning Centres, des IMD Lausanne und der WEKA. Als Blog wird in erster Linie der Weiterbildungsblog von Jochen Robes als Informationsquelle von den Bildungsverantwortlichen angegeben.

Unter der Kategorie "Sonstiges" ergänzten die Bildungsverantwortlichen weitere Informationsquellen: vor allem personelle Zugänge, wie Gespräche mit Trainern und Bildungsinstitutionen, den Informationsaustausch mit Kollegen oder auch mit akademischen Partnern. Des Weiteren weisen sie auf die Bedeutung von Newslettern (z. B. Checkpoint eLearning, Elliott Masie) hin. Als weitere Informationsquellen wurden Weiterbildungsveranstaltungen, Vorträge, Fachliteratur und Forschungsberichte angesprochen.

4.4.8. Organisatorische Verankerung des Bildungsmanagements im Unternehmen

Eine wichtige Frage im Bereich der organisatorischen Themen ist die nach der zukünftigen Organisationsform des Bildungsmanagements. In der Studie 2005 wurde diese eindeutig in der Form einer Stabsstelle gesehen. Die Aufgabe dieser Stabsstelle sollte insbesondere in der zentralen Koordination der Weiterbildung und der Übernahme von "hoheitlichen, strategischen Aufgaben" liegen. In der aktuellen Untersuchung geben noch 21 % der Befragten an, dass das Bildungsmanagement in ihren Unternehmen zukünftig zentral organisiert sein wird. Lediglich 4 % streben eine Dezentralisierung an.

Eine reine Zentralisierung organisatorischer Gestaltungsaufgaben wie des Bildungsmanagements ist allerdings nur in kleinen und relativ überschaubaren Unternehmen möglich. Umso größer die Unternehmen werden, desto wichtiger ist es, die Aufgaben der Zentralabteilung auch in dezentralen Strukturen zu verankern. Es zeigt sich folglich eine Notwendigkeit der Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen. 71 % sehen darin die

zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements. Diese zu realisieren und den "Spagat zwischen zentraler und dezentraler Organisation" zu bewältigen, ist – wie aus der offenen Frage deutlich wurde – die Herausforderung der nächsten Jahre.

Organisationsform	Prozent
Zentrale Organisationsform	21 %
Dezentrale Organisationsform	4 %
Kombination zentraler und dezentraler Formen	71 %
Outsourcing	3 %

Tabelle 10: Zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements in Unternehmen

Die Wahl der Organisationsform spiegelt damit auch die veränderte Rollenwahrnehmung des Bildungsmanagements wider. Durch die zunehmend strategische Ausrichtung ist eine deutlich höhere Ansiedlung im Unternehmen notwendig. Dennoch muss gleichzeitig auch die Nähe zu den Geschäftsbereichen sichergestellt werden. Entsprechend gilt es sich der beiden unterschiedlichen Rollen des strategisch ausgerichteten Business Partners und des Dienstleisters bewusst zu sein.

Entgegen dem internationalen Trend ist das Thema Outsourcing aus Sicht der Bildungsverantwortlichen nicht relevant. Lediglich drei Befragte gaben an, darin die zukünftige Organisationsform im Unternehmen zu sehen. Bereits 2005 wurde diesem Thema die geringste Bedeutsamkeit in der gesamten Studie beigemessen. Begründet wurde dies dadurch, dass Bildungsangebote z.T. zu spezifisch sind, um effektiv ausgelagert werden zu können bzw. dadurch, dass Kernkompetenzen und Prozesse intern gestaltet werden sollen. Diese Ergebnisse stehen dem internationalen Trend entgegen, wonach ein Bedeutsamkeitsanstieg des Themas Outsourcing für die Jahre nach 2005 propagiert wurde (vgl. ASTD/IBM, 2005).

4.4.9. Fallbeispiel E.ON: Zentrale Einheit durch dezentrale Strukturen stärken⁸

Das Unternehmen E.ON ist der weltweit größte private Energiedienstleister mit einem Umsatz von mehr als 56 Mrd. EUR und rund 80.000 Mitarbeitern. Obwohl E.ON ein junges Unternehmen darstellt, kann es dennoch auf eine lange Tradition verweisen. E.ON ist im Juni 2000 aus der Fusion zweier großer, traditionsreicher Industrieunternehmen entstanden – VEBA und VIAG, die beide in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts als Holdings für staatliche Industriebeteiligungen gegründet worden sind. Mit der Gründung von E.ON wurde eine klare Fokussierung des Konzerns auf die beiden Kerngeschäftsfelder Strom und Gas vorgenommen.

Mit dem Wandel von einem deutschen Mischkonzern zu einem international tätigen Energiedienstleister hat sich zunehmend auch die Mitarbeiterstruktur verändert. Die derzeit

⁸ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Seufert, 2007. Vgl. ausführlich Seufert, 2007, S. 45–72.

rund 80.000 Mitarbeiter – davon 46.000 im Ausland – stammen aus über 24 Ländern der Welt. Aufgrund der demografischen 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 unternimmt E.ON bereits heute große Anstrengungen, neue hoch qualifizierte 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). Im Bereich Personal- und Führungskräfteentwicklung wurde aus diesem Grund eine interne Universität, die E.ON Academy, gegründet, welche eine breite Palette an Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet.

Für Corporate Universities wie die E.ON Academy stellt sich die wichtige Frage, wie einerseits eine Zentralisierung zur Erreichung von Synergieeffekten erreicht werden kann, ohne andererseits die dezentralen Besonderheiten und Bedürfnisse der Market und Business Units zu berücksichtigen. Nach Volker Wiegmann stellt es für die E.ON Academy eine der größten Herausforderungen dar, eine ausgewogene Balance zwischen der Zentralisierung gemeinsamer und der Dezentralisierung spezifischer Bildungsbedarfe herzustellen. Um dieses Spannungsfeld zu adressieren, wurden insbesondere organisatorische Strukturen durch die Gründung von „Functional Academies“ sowie durch die Rolle von „Academy Fellows“ geschaffen.

„Functional Academies“ – Sicherung von Best-Practice Transfer und Geschäftsnähe

Die E.ON Academy fördert und unterstützt so genannte „Functional Academies“. Diese sorgen für die Dissemination von Best Practice Ansätzen innerhalb einzelner Konzernfunktionen. Die E.ON Academy hat dabei vor allem beratende Funktion struktureller Art, während sich für Inhalte und konkrete Umsetzungen die verantwortlichen Führungskräfte in den Bereichen auch die einzelnen Functional Academies verantwortlich zeichnen. Zwischenzeitlich existieren unterschiedliche solcher nach Konzernfunktionen ausgerichtet Functional Academies, deren Budget zu 25 % vom Konzern und zu 75 % von den Market Units selbst getragen wird.

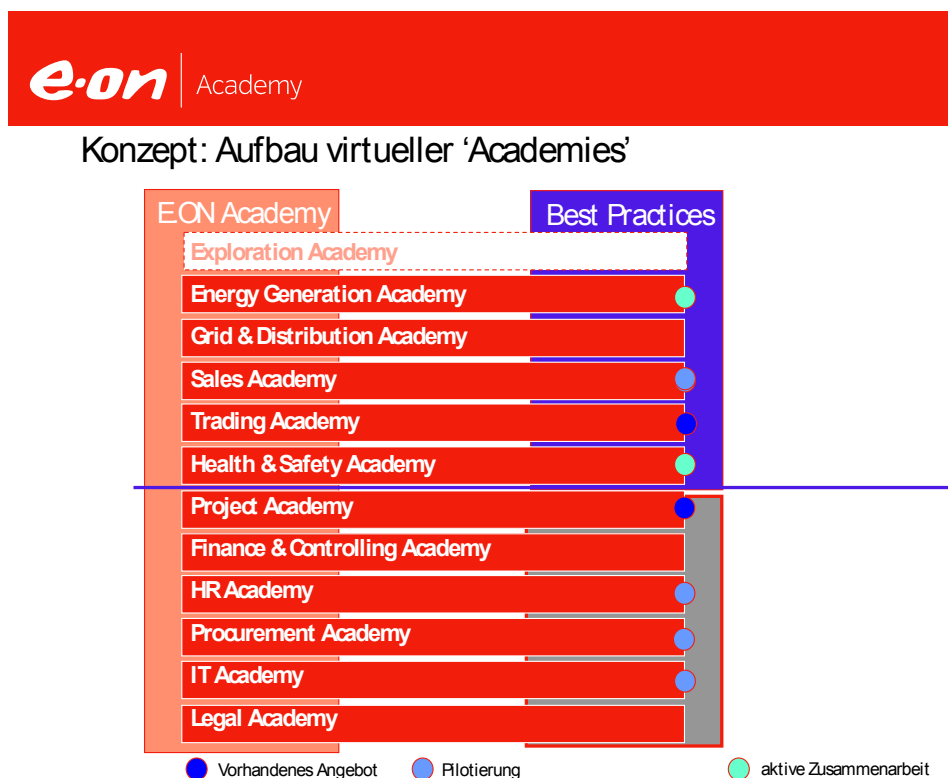


Abbildung 19: Konzept der Functional Academies bei E.ON

Die Functional Academies können aus Wertschöpfungsprozessen entstammen, wie beispielsweise Sales oder Trading, oder auch aus Querschnittsfunktionen, wie beispielsweise Human Resource oder IT. Die Functional Academies aus der Wertschöpfung werden durch so genannte Business Steering Committees (BSC) oder einem Programmbeirat geführt. Die Functional Academies aus den Querschnittsfunktionen leitet ein Senior Vice President (SVC) oder in wechselnder Funktion ein Mitglied des ernannten Programmbeirats. Jede Functional Academy hat ihre eigene Organisation nach vorgegebenen Rahmenbedingungen und einheitlicher Corporate Identity. So hat jede Functional Academy beispielsweise eine eigene Homepage. Sie wird organisatorisch in der Best Practice-Arbeit des Konzerns gepflegt und ist genehmigungspflichtig durch den Vorstand der E.ON AG. Wichtiges Entscheidungsmerkmal dabei ist, ob genügend konzernweite Synergien geschaffen werden können und ein ausreichend hohes Transferpotenzial für Best Practices besteht.

Als Beispiel soll hierbei die E.ON Trading Academy dienen, welche den emergenten Entstehungsprozess einer derartigen Functional Academy dokumentieren kann. Im Mai 2006 führte die E.ON Trading Academy eine Konferenz zum Thema Trading & Risk Management durch. Ein Business Steering Committee Trading (BSC), das sich aus Fachvertretern unterschiedlicher E.ON Market Units zusammensetzte, plante und organisierte die Konferenz. Eine Open-Space-Diskussion sorgte für den inhaltlichen Austausch sowie die Netzwerkbildung im Fachbereich Trading. Vertreter des Top-Managements aus dem internen und externen Trading-Bereich waren präsent und ein Trading Business Game sorgte zusätzlich für die Motivation und Vernetzung der Teilnehmenden untereinander. Aus diesen Aktivitäten heraus entstand die Idee, die positiv gemachten Erfahrungen künftig organisa-

torisch durch eine Functional Academy zu stärken und systematisch in Weiterbildungsgefäße zu gießen. Die hoch spezialisierte Expertise und die mittlerweile umfassenden Möglichkeiten zur Weiterbildung im Trader Geschäft – und zwar mit dem Handel von Kohle und nicht mit Finanzen – kann weltweit als einzigartig betrachtet werden.

„Academy Fellows“ – Sicherung von Best-Practice-Transfer und Geschäftsnähe

Der Best-Practice-Transfer wird bei E.ON zudem durch so genannte „Academy Fellows“ gewährleistet. Diese tragen die Verantwortung für den funktionalen Wettbewerbsvorsprung und fungieren unter anderem als Fach- und/oder Führungsexperten für Academy-Programme und sorgen dadurch auch dafür, dass Best-Practice-Ansätze sowohl im Führungs- als auch im Fachbereich unternehmensweit Verbreitung finden (durch die inhaltliche Verantwortung der Entwicklungsprogramme). Sie sind bei der Auswahl und der Co-Produktion von eLearning-Programmen involviert und können so market- und business-units-spezifische Ansätze einbringen. Zudem sorgen sie als eine Art „Fachberatung“ dafür, dass die inhaltliche Umsetzung von Programminhalten fachlich korrekt und geschäftsnah ist und tragen somit zur inhaltlichen Qualitätssicherung bei. Sie nehmen Führungsfunktionen im Corporate Center der E.ON AG wahr oder sind Mitglieder in den Business Steering Committees (BSC).

4.5. Kultur

4.5.1. Die Ergebnisse im Überblick

Das Themenfeld Kultur ist das Top-Themengebiet in der Studie. Der Mittelwert der Bedeutsamkeit liegt bei 1.55 und damit noch höher als 2005 (1.62).

Innerhalb des Gestaltungsfeldes kommt dem Thema "Führungskraft" eine sehr hohe Bedeutsamkeit zu:

- Die *Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern* steht an Nummer Eins (Rang 3 von 40 insgesamt). Damit ergibt sich eine gleich bleibend hohe Bedeutsamkeit seit 2005 (MW 2005: 1.35, MW 2007: 1.33). Im Vergleich hierzu kommt der Lernunterstützung durch Kollegen eine deutlich geringere Bedeutsamkeit zu (MW 1.69, Rang 23 von 40).
- Die *Führungskräfte darin zu unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern* ist mit einem MW von 1.38 (Rang 4 von 40) eine weitere wichtige Herausforderung des Bildungsmanagements.
- Das Thema *Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren einsetzen* kommt mit einem MW von 1.46 insgesamt Rang 7 von 40 zu.
- Mit einem MW von 1.49 landet das Thema *Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungs-kräfte* ebenso unter den Top 10 der gesamten Studie (Rang 8 auf der Bedeutsamkeitsskala).

Das Thema *Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen* hat seit 2005 stark an Bedeutsamkeit abgenommen (MW 2005: 1.39, MW 2007: 1.64), steht allerdings immer noch im oberen Mittelfeld der Bedeutsamkeitsskala (15 von 40). Daneben hat sich der Realisierungszeitpunkt nach hinten verschoben (MW 2005: 2.0, MW 2007: 2.25). Dem *Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt* kommt eine vergleichsweise noch geringere Bedeutung zu (MW 1.76, Rang 25 von 40).

Die Aufgabe *Bildungsinnovationen durch Change-Maßnahmen zu begleiten* wird innerhalb des Gestaltungsfeldes Kultur eine durchschnittliche Bedeutsamkeit zugewiesen (MW 1.59). Die Realisierung ist ebenfalls durchschnittlich weit fortgeschritten (MW 2.34, Rang 23 von 40 insgesamt).

Das Thema *Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln* wird trotz einer mittleren Bedeutsamkeit (Rang 14 von 40) von 35 % erst nach 2010 angegangen (Realisierungsskala Rang 36 von 40).

Im Gesamtblick ergibt sich die Bedeutsamkeit der kulturellen Themen wie folgt:

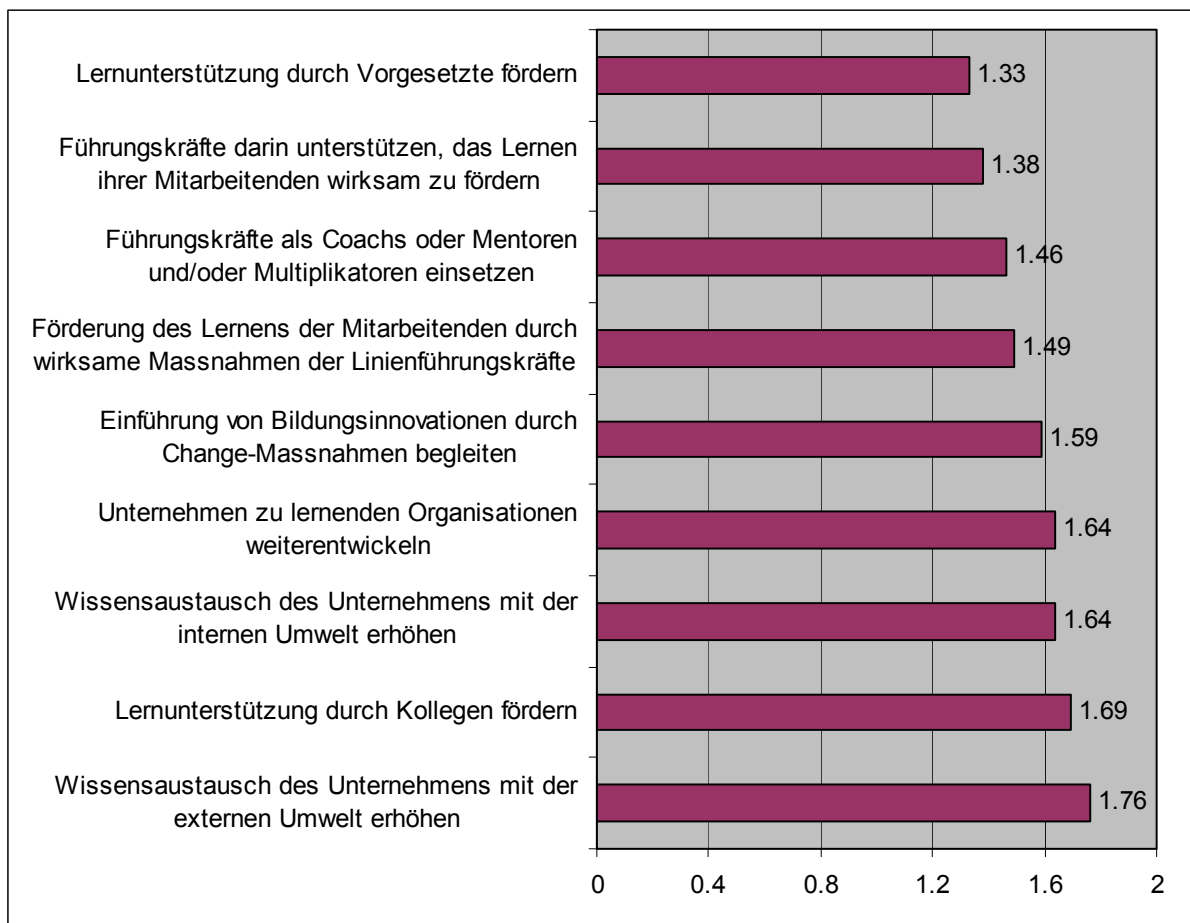


Abbildung 20: Bedeutsamkeit der kulturellen Themen

4.5.2. Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte

Aufbauend auf die Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2005 wurde auch in der aktuellen Untersuchung der Frage nachgegangen, wie die Experten die Bedeutsamkeit und Realisierung einer Förderung der Lernunterstützung zum einen durch Kollegen und zum anderen durch Vorgesetzte einschätzen.

Bezogen auf die Bedeutsamkeit ergibt sich folgendes Bild:

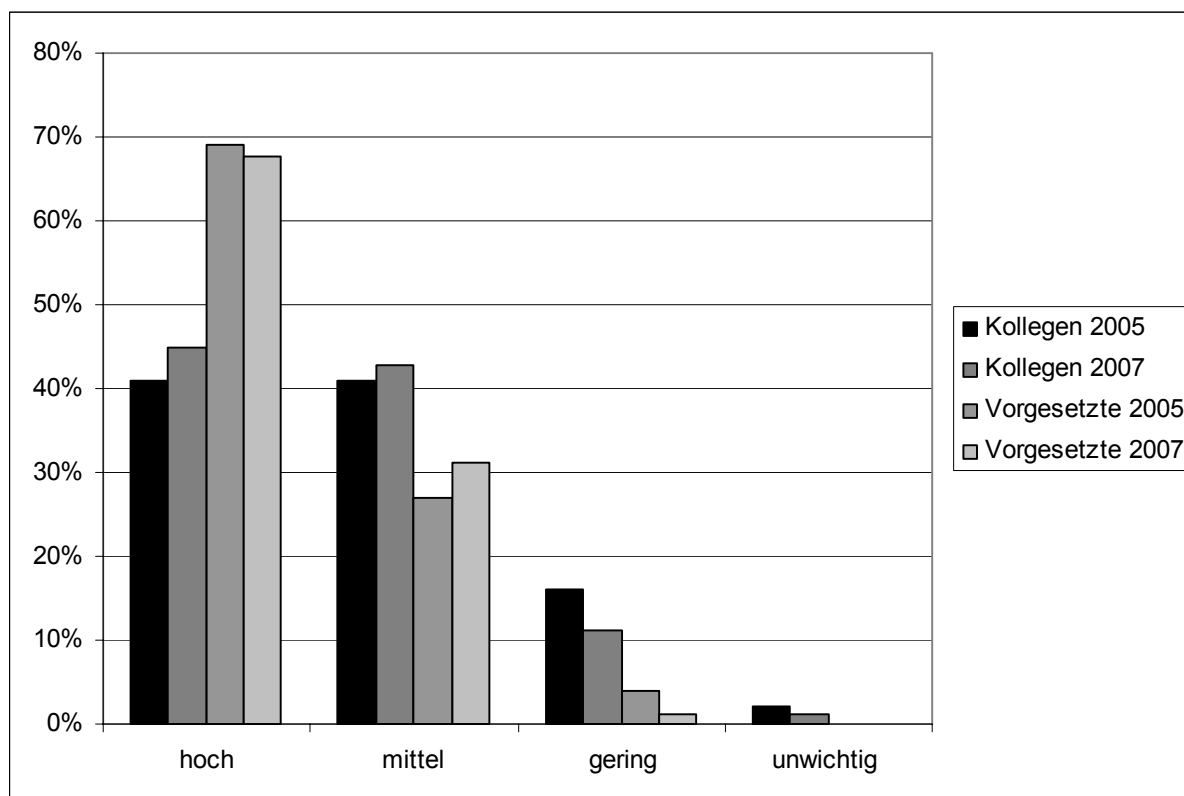


Abbildung 21: Bedeutsamkeit der Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte und Führungskräfte 2005 – 2007

Damit zeigt sich zum einen eine nahezu gleich bleibend hohe Bedeutsamkeit der beiden Themengebiete seit dem Jahr 2005. Auffallend ist allerdings auch die sehr unterschiedliche Gewichtung der beiden Themenfelder. In der Bedeutsamkeitsskala der gesamten Studie steht die Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte 2007 auf Rang 3, die Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen auf Rang 23.

Bezogen auf die zeitliche Realisierung gleichen sich die Unterschiede zwischen den Themenfeldern etwas an. Konkret schätzen die Experten die Realisierung wie folgt ein:

Kultur	umgesetzt	2007	2008-09	2010-12	nach 2012	nie
Lernunterstützung durch Kollegen fördern	47 %	12 %	28 %	8 %	1 %	4 %
Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	42 %	16 %	35 %	4 %	1 %	1 %

Tabelle 11: Realisierung der Förderung einer Lernunterstützung durch Vorgesetzte und Führungskräfte

Auffallend ist, dass die Lernunterstützung durch Kollegen etwas verbreiteter ist. Die Lernunterstützung durch Vorgesetzte steht tendenziell mehr in diesem und den kommenden beiden Jahren auf der Agenda. Weiter wird deutlich, dass vier Befragte angeben, eine

Lernunterstützung durch Kollegen auch zukünftig nicht zu fördern. Bezogen auf Führungskräfte gibt dies nur ein Experte an.

Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2005 wird deutlich, dass die Förderung der Lernunterstützung ein Thema ist, welches bereits 2005 von 43 % der Unternehmen umgesetzt war. Die übrigen Befragten wollten es bis zum Jahr 2007 angehen. Keiner gab damals an, es auf einen Zeitpunkt nach 2008 zu terminieren. Es ergab sich damit ein Mittelwert von 1.88. In der aktuellen Untersuchung hat sich diese Einschätzung deutlich verschoben und zeigt sich nun in einem MW von 2.05. Der Großteil der Befragten plant es derzeit oder für die kommenden Jahre. Warum diese zeitliche Verschiebung stattgefunden hat, bleibt zum momentanen Zeitpunkt offen.

Insgesamt wird die große Bedeutung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte deutlich. Führungskräfte sind die ersten Personalentwickler, die vor Ort für die Mitarbeiterentwicklung zuständig sind, wie noch detaillierter ausgeführt wird. Die Experten sehen das Thema folglich weiterhin als wichtiges Handlungsfeld des Bildungsmanagements an – sowohl 2005 als auch 2007 war es eines der Top-Themen der gesamten Studie. Einiges wurde bereits ansatzweise umgesetzt, dennoch wird das Thema weiterhin als Herausforderung wahrgenommen und beurteilt.

4.5.3. Rolle der Führungskräfte

Die Ergebnisse der Studie bringen ein klares Bild zum Ausdruck: die größten Herausforderungen ergeben sich für das Bildungsmanagement darin, Führungskräfte stärker in Bildungsprozesse einzubinden. Alle auf Führungskräfte bezogene Themen landeten im vorderen Bereich der Bedeutsamkeitsskala:

Rang	Thema	MW
3	Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	1.33
4	Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern	1.38
7	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	1.46
8	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungs-kräfte	1.49

Tabelle 12: Positionierung des Themenfeldes "Führungskraft"

Auch bezogen auf die Einzelwerte kommen ihnen im Vergleich zu den anderen kulturellen Herausforderungen die höchste Bedeutsamkeit zu:

Thema	hoch	mittel	gering	unwichtig
Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	68 %	31 %	1 %	0 %
Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	64 %	26 %	10 %	0 %
Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungskräfte	56 %	40 %	5 %	0 %
Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern	69 %	24 %	7 %	0 %

Tabelle 13: Bedeutsamkeit des Themenfeldes "Führungskraft"

Der Realisierungsgrad nimmt bei allen Themen mittlere Werte an:

Thema	MW	Rang
Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	2.05	10
Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	2.17	14
Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungskräfte	2.28	21
Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern	2.21	16

Tabelle 14: Realisierungsgrad des Themenfeldes "Führungskraft"

Aus einer umfassenderen Perspektive stellt sich nun die Frage, was es bedeutet, Führungskräfte stärker in Bildungsprozesse einzubeziehen. Die Aussagen aus der offenen Frage zu den kulturellen Herausforderungen und aus den Interviews geben hierzu Ansatzpunkte.

Zentral scheint es zu sein, die Unterstützung des Lernens der Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten zu fördern. Dies beinhaltet beispielsweise realistische Zeitrahmen für Lernaktivitäten zu vereinbaren, Anreize für das Lernen zu entwickeln, einen Austausch von Wissen zu unterstützen und die Erwartungen an nachhaltiges Lernen zu kommunizieren. Die Führungskräfte sollten als persönliche Förderer, als Coach und Motivator, als "Learning Manager" zur Verfügung stehen. Sie stellen wichtige Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen im Unternehmen dar. Zudem sollten sie selbst als Vorbild für selbstverantwortliches Lernen wirken. Damit wird deutlich, dass die Führungsaufgabe eine deutliche Erweiterung hinsichtlich der Personalentwicklung erfährt.

Für das Bildungsmanagement bedeutet dies, die Führungskräfte stärker in ihrer Vorbildfunktion einzubinden, und zwar insbesondere in Bezug auf neue Lernkonzepte. Wenn sie es selbst nicht vormachen, ist die Akzeptanz neuer Lernformen erschwert. Zudem geht

die "Entwicklungsverantwortung" stärker von der Personalentwicklung in die Verantwortung der Führungskraft über. So reicht es zum Beispiel nicht aus, Mitarbeitende einfach von Zeit zu Zeit in Seminare zu schicken. Inhalte, Methoden, Ziele und Praxisrelevanz der Veranstaltung müssen im Vorfeld gemeinsam abgestimmt werden. Nach der Bildungsmaßnahme ist es Aufgabe der Führungskraft, darauf zu achten, ob und wie erfolgreich die Mitarbeitenden die neu erworbenen Bildungsinhalte und Kompetenzen auch in ihrer Praxis anwenden und an andere weiter geben. Die Rolle der Personalentwicklung ist es dann viel stärker, die Führungskräfte mit entsprechend wirksamen Lernformen und Unterstützungsmaßnahmen direkt bei diesen Aufgaben zu unterstützen.

4.5.4. Exkurs: Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse⁹

In den vergangenen Jahren haben sich die methodischen Varianten des Corporate Learning enorm erweitert. On-, off- und near-the-job, formelles und informelles Lernen, E- und Blended-Learning, selbst gesteuertes und angeleitetes Lernen – dies sind nur einige Stichworte, welche die entstandene Vielfalt andeuten. Vieles wurde verändert, aber hat sich auch etwas geändert? Unverändert wird über den mangelnden Impact des Lernens auf den Arbeitsplatz oder gar die Geschäftsergebnisse geklagt, immer noch bleiben Konzepte eines selbstverantwortlichen Lernens mehr Programmatik als gelebte Realität.

Ein neuer Ansatzpunkt zur Erhöhung der Lernwirksamkeit und damit auch zur Legitimation von Bildungsinvestitionen wird in der verstärkten Einbindung von Führungskräften in die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen gesehen. In der Literatur finden sich zunehmend Rollenbeschreibungen für Führungskräfte, in denen die Rolle eines Lernunterstützers zum Ausdruck kommt: Learning architect, Learning Enabler, Knowledge Facilitator, Coach, Mentor u. a. Die vielen Anglizismen nähren zwar den Verdacht, das Bezeichnete noch nicht so genau fassen zu können, doch bleibt im Kern der Anspruch, durch die Einbeziehung von Führungskräften das Lernen der Mitarbeiter nachhaltiger und damit wirksamer gestalten zu können. Ist ein solcher Anspruch begründet? Wie ließe er sich umsetzen?

Begründungen ...

Warum sollen (ausgerechnet) die Führungskräfte eine aktivere Rolle beim Lernen ihrer Mitarbeiter einnehmen? Sind sie nicht heute schon überlastet und in so diffizilen Bereichen wie der Didaktik häufig auch überfordert? Bevor auf mögliche Methoden zur Umsetzung des Postulats eingegangen wird, sollen einige zentrale Gründe für die vorgeschlagene Ausrichtung des Corporate Learning erörtert werden. So ist zu betonen, dass Lernen und Arbeiten in den Unternehmen heute eng miteinander verwoben sind. Wesentliche Teile der (informellen) Kompetenzentwicklung vollziehen sich in den Interaktionsbeziehungen am Arbeitsplatz, wobei aus Sicht des Mitarbeiters die Führungskraft einerseits ein Teil dieses Interaktionsraums darstellt, andererseits die lernförderlichen Interaktionsbeziehungen mit Dritten fördern oder unterbinden kann. Dabei spielen Arbeits- und Lernkulturen eine wesentliche Rolle. Während in einer hierarchisch organisierten industriellen Arbeitswelt das disziplinierte Funktionieren und die fehlerlose Erfüllung von Arbeitsroutinen im Vordergrund

⁹ Vgl. Euler, 2008.

stand, stützt sich die Wissensgesellschaft auf Prinzipien wie Selbstorganisation, Dialog, eigenverantwortliches Lernen und Verständigung. Mitarbeiter hängen in dieser Vorstellung nicht mehr an den Marionettenfäden ihrer Vorgesetzten, sondern erkennen und lösen selbstständig die Probleme. Die Führung und Förderung dieser Mitarbeiter erfordert neue Formen der Forderung und Unterstützung – nicht zuletzt auch, um in Zeiten des demografischen Wandels die guten Mitarbeiter durch attraktive Entwicklungsbedingungen an das Unternehmen binden zu können. Neben der Sicherung der High Potentials im Goldfischteich der Unternehmen geraten verstärkt die sogenannten „B-Player“ in den Blick. Dies sind Mitarbeiter, die aus persönlichen Gründen bewusst nicht dauernd in Aufstiegs- und Spitzenpositionen unter Hochspannung stehen wollen, eine inhaltliche Facharbeit der Führungslaufbahn vorziehen, oder die als „Wasserträger“ das zuverlässige Rädchen im Getriebe sind und verantwortungsbewusst und loyal ihre Arbeit verrichten. Auch diese wichtige Gruppe kann man verlieren, wenn man sie in den „Boreout“ treibt und ihnen keine interessante und herausfordernde Tätigkeit im Rahmen ihrer Erwartungen bietet.

Diese zunächst noch abstrakt bleibenden Postulate konkretisieren sich in neuen Leitbildern für Führung und Lernen in Unternehmen. In diesen Leitbildern wird u. a. ein Wandel von der paternalistischen zur partnerschaftlichen Führung, vom angebots- zum nachfrageorientierten Lernen, vom Lernen von Fachinhalten zur Entwicklung von Einstellungen, vom Lernen durch Lehrende hin zu einem Lernen in Expertenkulturen. Pointiert ließe sich die These vertreten: Je einflussreicher die Lernformen für die Personalentwicklung im Unternehmen sowie für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter, desto bedeutsamer ist die Einbindung von Führungskräften.

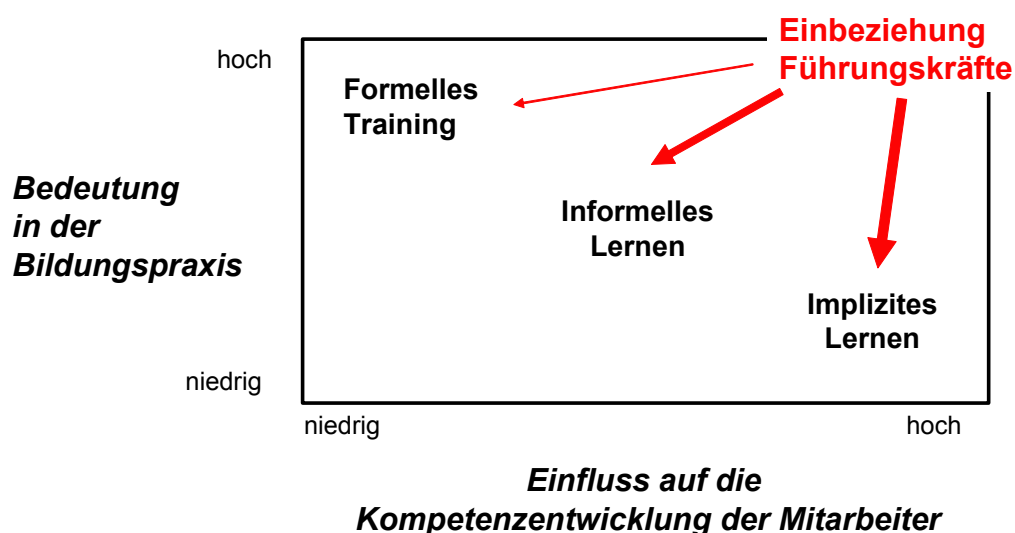


Abbildung 22: Bedeutung der Führungskräfte als Lernpromotoren

Methodenspektrum ...

Die Vielfalt an möglichen Maßnahmen kann in drei Bereiche unterteilt werden:

1. *Strukturelle Rahmenbedingungen sichern:* Darunter sind lernförderliche Organisationsstrukturen, Anreizsysteme sowie Rahmenbedingungen für eine Informationsweitergabe und einem Wissensaustausch zu fassen.

2. *Formelle Bildungsmaßnahmen unterstützen:* In diesem Bereich steht das Handeln von Führungskräften im Rahmen von formellen Lernprozessen im Vordergrund. Wie können sie bei der Entwicklung von Bildungsmaßnahmen mitwirken und den Lernbedarf bestimmen? Wie können sie ihre Expertise in "off-the-job-Maßnahmen" einbringen? Inwieweit können sie in das Coaching, Mentoring u. a. von Mitarbeitern eingebunden werden? Wie können sie den Transfer von Lernergebnissen an den Arbeitsplatz unterstützen?
3. *Interaktionale Führung gestalten, "Informelles Lernen" unterstützen:* Dabei steht die Integration von der Lernunterstützung in die Führungsrolle als Teil des informellen Lernens (z. B. facilitating, supporting, empowering) im Vordergrund. Relevante Interaktionen können insbesondere die folgenden Führungssituationen liefern: Ziele vereinbaren, Feedback geben, Wissensaustausch in Gruppen fördern, Entscheidungsfindung in Teammeetings unterstützen.

Damit die Maßnahmen nicht technokratisch verengt ansetzen, erfordern sie eine Umrahmung durch ein "Leadership Commitment to Learning" (Ulrich, Jick & von Glinow, 1993). Demnach muss Lernen ein Teil der intellektuell und emotional durch das Management modellierten und kommunizierten Werte darstellen. Es ist ein Bestandteil der Vision und der strategischen Ziele, mit einem materialen und personalen Investment verbunden und steht hinsichtlich der Umsetzung im Fokus des Managements. In diesem Sinne müssen sich Learning Leadership und Learning Management verzahnen.

Strukturelle Rahmenbedingungen sichern

Es ist weithin bekannt, dass ungünstige Rahmenbedingungen verhindern können, die in Bildungsmaßnahmen erworbenen Kompetenzen am Arbeitsplatz anzuwenden. Konstruktiv ließe sich die Betrachtung umkehren und fragen, welche durch Führungskräfte kurz- oder mittelfristig gestaltbaren Rahmenbedingungen das Lernen der Mitarbeiter fördern.

Eine wesentliche Bedeutung kann in diesem Zusammenhang der Gestaltung von Organisationsstrukturen zugeschrieben werden. Hierzu zählen beispielsweise flache Hierarchien, vernetzte Projektgruppen, dezentrale Entscheidungsstrukturen und die Gewährung von Handlungsspielräumen. Als ein übergreifendes Prinzip kann auf das Konzept des "Empowerment" hingewiesen werden. Dabei erhalten die Mitarbeiter in ihren organisatorischen Einbindungen ein möglichst hohes Maß an Selbstverantwortung, sie verfügen über entsprechende Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen. Sie koordinieren sich in Arbeits- oder Projektgruppen überwiegend selbstständig. Durch erweiterte Verantwortungs- und Handlungsspielräume und durch die Konfrontation mit immer neuen Problemlagen in größeren Aufgabenzusammenhängen werden die Kompetenzentwicklung forciert und Lernpotenziale freigesetzt.

Ein weiterer Ansatzpunkt besteht in der Gestaltung von lernorientierten Anreizsystemen. Eine konkrete Umsetzung könnte beispielsweise in der Kopplung mit Zielvereinbarungen bestehen, indem in diesem Rahmen Lernziele bzw. zu erwerbende Kompetenzen vereinbart werden, deren Erreichung mit Anreizen (z. B. Übernahme von Seminargebühren) verbunden ist. Eine Anreizwirkung kann auch über die Gestaltung von Arbeitszeitregelungen erfolgen. So kann eine Arbeitszeitgestaltung als lernförderlich betrachtet werden, die Freiräume für die

Integration von Lernen in die Arbeitszeit lassen. Gerade arbeitsplatzbezogenes Lernen benötigt zeitliche Ressourcen und Vereinbarungen, wann gelernt werden kann und sollte. Notwendig sind häufig eingeplante Lernzeiten, die individuell, selbst organisiert und eigenverantwortlich eingeteilt werden können. Allerdings können flexible Arbeitszeitregelungen auch eine lernhinderliche Wirkung entfalten. Sie erhöhen häufig den Arbeitsdruck und führen so nicht automatisch zu einem Kompetenzerwerb.

Die Gestaltung von Informationsweitergabe und Wissensaustausch durch die Führungskräfte kann ebenfalls nachhaltige Konsequenzen für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter auslösen. Wird ein kontinuierlicher Informationsaustausch – vertikal, aber auch horizontal – praktiziert und gefördert, oder werden Informationen tendenziell zurückgehalten? Wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie sich bei Bedarf Informationen über verfügbare Medien und Kanäle selbstständig beschaffen, oder werden sie nach dem Push-Prinzip mit Informationen 'versorgt'? Werden interne Wissensnetzwerke initiiert und gefördert (z. B. Communities of Practice, Experten-Novizen-Runden)? Wie wird der Wissensaustausch der Mitarbeiter mit dem Unternehmensumfeld gefördert? So genannte interorganisationale Lernnetzwerke (z. B. Erfa-Gruppen, Benchmarking-Kreise) tragen neue Informationen und neues Wissen in das Unternehmen hinein und regen damit sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene Lern- und Entwicklungsprozesse an.

Formelle Bildungsmaßnahmen unterstützen ...

Die Mitwirkung der Führungskräfte kann in diesem Bereich u. a. darin bestehen, gemeinsam mit dem Bildungsmanagement auf den unterschiedlichen Ebenen (Organisation, Organisationseinheit, Arbeitsplatz) den Lernbedarf mit zu bestimmen. Eine weitere Unterstützung bietet sich in Form von Referenten-, Diskutanten-, Austausch- oder Expertenbefragungsrollen etwa im Rahmen von Seminaren, Workshops oder halbformellen Veranstaltungen. Schließlich können Führungskräfte im Rahmen definierter Rollen Coaching-, Mentoring- und andere Beratungsfunktionen übernehmen. Eine zentrale Aufgabe liegt ferner in der vor- und nachbereitenden Begleitung von off-the-job-Maßnahmen der Mitarbeiter. Für den Transfer der Lernergebnisse an den Arbeitsplatz gilt die Unterstützung durch die Führungskraft als eine zentrale Variable.

Interaktionale Führung gestalten ...

Führung ist ein interaktiver Prozess, dessen Effektivität von der Qualität der Interaktion abhängt. So steht eine Führungskraft zu jedem ihrer Mitarbeiter in einem spezifischen Austauschverhältnis von Anreizen, Leistungen, Sanktionen u. a. Unterschiedliche Führungsstile haben ein implizites Potenzial zur Auslösung von Lernchancen und können Kompetenzentwicklungen unterstützen. So fordert ein konsultativer Stil den Ratschlag, der partizipative fragt nach Rat und Mitverantwortung, der delegative nach Kompetenz und Verantwortung für Teilbereiche. Je nach Ausprägung des Führungsstils ist der Mitarbeiter gefordert, sich mit mehr oder weniger anspruchsvollen Kompetenzen in die Interaktion mit der Führungskraft einzubringen und diese Kompetenzen auf- oder auszubauen.

Neben diesen prinzipiellen Ausrichtungen können konkrete Interaktionsfelder identifiziert werden, in denen Lern- und Entwicklungspotenziale förderlich durch die Führungskraft beeinflusst werden können. Solche Felder der interaktionalen Führung sind beispielsweise

das Vereinbaren von Zielen, das (gegenseitige) Geben von Feedback, das Unterstützen des Wissensaustauschs in Gruppen oder das Unterstützen der Entscheidungsfindung in Meetings. In solchen Interaktionssituationen wirkt die Führungskraft zum einen in der Vorbildrolle, zum anderen kann sie durch die Ausgestaltung der jeweiligen Situation den Mitarbeiter in einer Weise fördern, die angestrebte Lernprozesse auslöst.

Abschluss ...

Führt der Anspruch einer verstärkten Einbindung von Führungskräften in die Bildungsprozesse ihrer Mitarbeiter nicht zu einer Überforderung? Dies ist denkbar – aber dies ist bei allen anspruchsvollen Aufgaben möglich, mit denen Führungskräfte heute konfrontiert sind. Andererseits: Je besser eine Führungskraft diese Aufgaben bewältigt, desto größer sind die Anreize durch positive Nutzeneffekte. Jede gelungene Verlagerung der Kompetenz auf den Mitarbeiter entlastet die Führungskraft, schafft neue Potenziale für die Motivierung der Mitarbeiter und erhöht tendenziell die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Entwicklung von innovativen Problemlösungen.

4.5.5. Fallbeispiel IBM: Rolle der Führungskräfte¹⁰

Die Fallstudie ist entstanden in Zusammenarbeit mit *Stephan Kunz*, Development & Integration Manager bei der IBM für die Region Central & Eastern Europe, Middle East, Africa, Austria & Switzerland.

Als globales Unternehmen beschäftigt IBM derzeit weltweit rund 329.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und hat im Jahr 2005 einen Umsatz von \$ 91,1 Milliarden und einen Reingewinn von \$ 7,9 Milliarden erzielt. Davon investiert IBM derzeit circa \$ 700 Millionen jährlich für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die durchschnittlich 50 Stunden im Jahr in formellen Trainingseinheiten (Online Learning Aktivitäten oder Classroom Training) verbringen.

Seit 2006 hat sich IBM das *On Demand Business* als Geschäfts- und Marktstrategie auf die Fahne geschrieben. Ein *On Demand Business* ist nach dem 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.“ 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 agierenden 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 Ressource eingegliedert ist. Dieser Bereich spricht über 300.000 Mitarbeiter in über 50 Ländern an. Als Teil der *Corporate University* entwickelte IBM

¹⁰ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Seufert, 2007. Vgl. ausführlich Seufert, 2007, S. 73–106.

ein Führungskräfteentwicklungsprogramm, das weltweit circa 30.000 Führungskräfte mit einheitlichen Lernangeboten (Blended Learning Konzeption) bedient. Im Jahr 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 Strategieweise „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 organizations 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.

Die *Verantwortlichkeiten der Führungskräfte* für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sind bei IBM klar als Erwartungen formuliert worden, die folgendermaßen zusammengefasst werden können

- Führungskräfte sind verantwortlich dafür, eine Umgebung zu fördern, in der Lernen erwartet, bestärkt und unterstützt wird.
- Führungskräfte sollen die Entwicklungsziele der Mitarbeiter überblicken und bewerten, um sicherzustellen, dass sie erreichbar und konsistent sind mit der IBM Strategie sowie der Strategie der Geschäftseinheit.
- Führungskräfte sollen den Fortschritt des Entwicklungsplans überprüfen und selbst als Vorbild dienen, so dass eigene Worte und Handlungen die Bedeutung der Mitarbeiterentwicklung zum Ausdruck bringen.
- Führungskräfte sollen die Mitarbeiter dabei befähigen, Lernen als eine Priorität zu verfolgen und sie davon überzeugen, dass IBM ein Unternehmen ist, in dem sie ihre Kompetenzen und Karriere erfolgreich weiter entwickeln können.

Führungskräfte als Personalentwickler

Die Führungskräfte haben somit die Aufgabe, die Mitarbeiter als Coaches am Arbeitsplatz zu unterstützen. Mit der Methode PARR beispielsweise soll personalisiertes Lernen für die spezifischen Anforderungen der Führungskräfte gefördert werden. Die unmittelbare personale Unterstützung bei kurzfristig gesteckten Zielen zum Performance Improvement der Mitarbeiter steht dabei im Vordergrund. Diese Methode basiert auf einer Kombination aus eLearning und einem vierstufigen geführten Lernprozess:

- *Prepare*: zu bestimmten Themen (zum Beispiel Collaborative Influence) stehen Quick Views (e-Learning) im Intranet zur Verfügung, um sich einer Problemstellung im Rahmen einer Arbeitsaufgabe zu widmen;
- *Act*: der Mitarbeiter wählt eine skizzierte Initiative aus und setzt diese direkt in der Praxis um;
- *Reflect*: zunächst reflektiert der Mitarbeiter selbst, was passiert ist und zieht seine eigenen Schlüsse aus den gemachten Erfahrungen (Lessons Learned);
- *Review*: im letzten Schritt erfolgt im Gespräch zusammen mit dem Vorgesetzten eine abschließende konstruktive Beurteilung, um eine direkte Unterstützung für das individuelle Performance Improvement zu bieten.

Beurteilung der Führungskräfte als Personalentwickler

Die Führungskräfte werden hinsichtlich ihrer Unterstützung im Bereich der informellen Kompetenzentwicklung (siehe Fragen „Manager Feedback Form Questions“) am Arbeitsplatz von den Mitarbeitern beurteilt. Fragen, die sich auf die Performance Unterstützung beziehen, sind beispielsweise:

- "my manager helps me understand how my work contributes to IBM strategy and our organization's goals";
- "my manager provides clear performance feedback that helps me do a better job";
- "my manager helps me address issues or concerns when I need support";
- "my manager helps me to collaborate as needed across organizations and geographies";
- "my manager works with me to develop my expertise and make progress toward my career goals".

Abschließend bezieht sich die Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter auf einen Gesamtzufriedenheitsfaktor (overall, how good a job do you feel is being done by your immediate manager). Daneben erhält die Führungskraft den IBM-weiten Durchschnitt sowie den Durchschnitt bezogen auf seine „Country & Business Unit“ im Vergleich.

Diese Mitarbeiterumfrage erlaubt es zudem, Teams untereinander zu vergleichen. Damit sollen übergreifend vier Aspekte gemessen werden:

- Wie ist die Stimmung innerhalb eines Teams?
- Was strahlt dieses Team aus?
- Ist das Team Sponsor für neue Lernmodelle? Kann ein Role-Model kreiert werden (Übertragbarkeit)?
- Wie werden andere Teams erlebt, wie ist der Vergleich untereinander?

Die Führungskraft erhält jährlich diese Auswertung als Manager Feedback Report. Ein Manager hat dann die Aufgabe, die Ergebnisse mit seinem Team zu besprechen, um Themen festzulegen, was künftig verbessert werden könnte. Darüber hinaus – wie bereits im Abschnitt organisatorische Rahmenbedingungen ausgeführt – sind an die negative

Beurteilung durch die Mitarbeiter insofern auch Sanktionen geknüpft, da sie sich auf die Karriereentwicklung negativ auswirkt.

Die vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen machen etwa ein Drittel der Ziele der Führungskraft sowie des Mitarbeiters (PBC, Personal Business Commitment) aus. Aufgrund der Bewertung der Mitarbeiter anhand der PBCs wird Lernen somit zum Bestandteil der Arbeit gemacht. Die Mitarbeiter beurteilen beispielsweise die Führungskräfte mit einem Fragebogen hinsichtlich der Rolle als personaler Unterstützer im Bereich Performance Improvement. Darüber hinaus gibt es quartalsweise eine Befragung zum Organisational Climate. Hier ist es ebenfalls möglich, dass einzelne Fragen unterschiedlichen Verantwortungsbereichen zugeordnet werden. Die negative Beurteilung dieser Fragen kann sich dann ebenfalls auf die Performance des Bereichs und somit für die verantwortliche Führungskraft niederschlagen. Die Beurteilung der Performance eines Mitarbeiters und einer Führungskraft hat folglich Konsequenzen für deren Karriereentwicklung.

4.5.6. Fallbeispiel SICK: Rolle der Führungskräfte¹¹

Die SICK AG als Mutterunternehmen des SICK-Konzerns ist ein Technologieunternehmen der Investitionsgüterindustrie mit Stammsitz in Waldkirch im Breisgau (Deutschland). Das Unternehmen ist heute einer der weltweit führenden Hersteller von Sensoren und Sensoriklösungen für industrielle Anwendungen. Das Thema Bildung und Personal hat bei SICK schon lange einen sehr hohen Stellenwert. Der Vorstand hat sich bereits Anfang der 90er Jahre sehr intensiv mit diesen Themen auseinandergesetzt – bevor es einen dafür Verantwortlichen im Unternehmen gab.

So ist es bei SICK selbstverständlich, dass es eine Aufgabe der Führungskräfte im Unternehmen ist, ihre Mitarbeitenden zu fordern und zu unterstützen, ohne sie zu über- oder unterfordern. Mitarbeiter und Führungskräfte tragen gemeinsam Verantwortung für ihre Tätigkeit und die Arbeitsprozesse. Damit verbunden ist ein hohes Maß an Vertrauen, welches durch die offene Kommunikationskultur geprägt ist. „Wir reden miteinander, nicht übereinander“ hält Rudolf Kast, Geschäftsleitung Human Resources, fest. Gespräche können auch dazu dienen, Konflikte gemeinsam zu bewältigen. Für jeden Einzelnen im Unternehmen ist es wichtig, aus Fehlern zu lernen. Durch die große Selbstständigkeit und Eigenverantwortung können Fehler passieren. Es ist die Erwartung des Unternehmens, dass jeder ständig nach großen und kleinen Verbesserungsmöglichkeiten sucht und diese in die Tat umsetzt. Daneben ist es für SICK selbstverständlich, jeden Mitarbeiter entsprechend seiner Leistungen und Fähigkeiten einzusetzen und zu fördern.

Die Aufgabe der Führungskraft liegt darin, den Mitarbeitern Hinweise zu geben, wie sie ihre Stärken ausbauen und mögliche Schwächen abbauen können. Aufrichtigkeit gegenüber Führungskräften und Kollegen und kritisches Mitdenken der Mitarbeiter verdienen Anerkennung. Deshalb ermutigt die Führungskraft die Mitarbeiter auch zu Verbesserungsvorschlägen für die weitere Zusammenarbeit.

¹¹ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Diesner, 2008. Vgl. ausführlich Diesner, 2008, S. 339 ff.

Im Bezug auf das Kompetenzmanagement haben die Führungskräfte eine starke Vorbildfunktion: „Möglichst viele Kompetenzen auch in sich zu tragen und vorzuleben und dann natürlich auch dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter in den ganzen Themen des Kompetenzmanagements ihrerseits entsprechend gefordert und gefördert werden“.

Daneben kommt den Führungskräften im Rahmen von Transferprozessen eine hohe Bedeutung zu. Im Rahmen des Transfercoachings ist es ihre Aufgabe, ressourcen-/zielorientiert und praxisnah zu unterstützen; sie fragen nach Weiterbildungsinhalten und Umsetzungszielen und geben Feedback zu Veränderungen. Laut einer internen Studie sind 30 % des Trainingserfolgs auf die Unterstützung durch Führungskraft und Kollegen zurückzuführen. Derzeit geht die Entwicklung allerdings dahin, das Transfercoaching eher als Impuls-Coaching zu verstehen, „dass die Führungskraft sich stärker denn je als Impulsgeber versteht, statt als Auftraggeber und damit auch als Erfolgsgarant ... und das geht nur dann, wenn der Vorgesetzte sich stärker als Verantwortlicher im Sinne der Weiterbildung des Erfolgs des Mitarbeiters sieht“.

Bei der Wahrnehmung ihrer Rolle werden die Führungskräfte bei Bedarf durch externe Coaches unterstützt. Die Anforderungen an die Rolle der Führungskraft sind daneben durch die starke Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden gestiegen. Die Unternehmensleitung hat bewusst Maßnahmen initiiert, um das Frage- und Anspruchsdenken der Mitarbeitenden zu erhöhen. Beispielsweise wurden bei der Einführung der Mitarbeitergespräche im Unternehmen nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeitenden zum Thema geschult. Die Resonanz bei den Mitarbeitenden war enorm. Durch solche Maßnahmen steigen natürlich auch die Ansprüche der Mitarbeitenden, die von ihren Vorgesetzten ein gewisses Verhalten einfordern: „Das wollen wir auch. Die sollen ruhig fordern. Also damit halten wir unsere Vorgesetzten auch in Bewegung. Die verlieren ein Stück ihrer Machtposition nur aus der Macht heraus. Sie sollen sich selbst rechtfertigen durch Kompetenz und nicht durch Macht“.

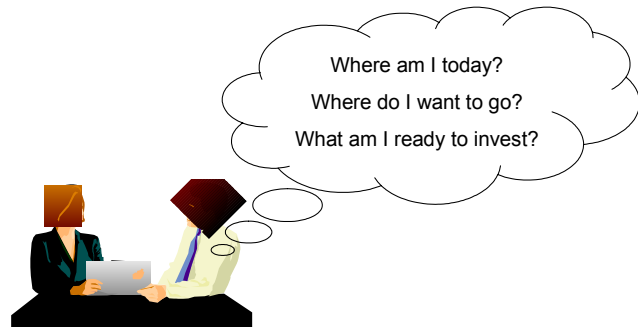
4.5.7. Fallbeispiel IBM: Rolle der Mitarbeitenden¹²

Nicht nur die Rolle der Führungskräfte scheint sich zu verändern, sondern entsprechend auch die Rolle der Mitarbeitenden. Als ein Fallbeispiel soll an dieser Stelle die Fallstudie aus der Benchmarkstudie (Seufert, 2007) der IBM dienen.

Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird bei IBM sehr stark unterstützt. Hierbei sollen sich die Mitarbeiter einmal im Jahr im Rahmen ihrer Mitarbeitergespräche mit ihrer Führungskraft grundsätzlich drei Fragen stellen:

¹² Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Seufert, 2007. Vgl. ausführlich Seufert, 2007, S. 84 f.

- Wo stehe ich?
- Wohin will ich?
- Was bin ich bereit zu investieren?



Zur Beantwortung dieser Fragen stehen drei Instrumente zur Verfügung:

1. das so genannte **Personal Development (PD)**-Tool zur Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen,
2. die so genannte **Personal Business Commitment (PBC)**-Ziele, welche die auf den eigenen Bereich herunter gebrochenen Unternehmensziele beinhalten, und
3. der **Individual Development Plan (IDP)**, welcher die zur Zielerreichung notwendigen Skills dokumentiert sowie aufzeigt, wie diese Skills aufgebaut werden können.

Durch die Verknüpfung der diesen Tools zugrunde liegenden Aktivitäten entsteht ein Zyklus, in dem die Geschäftsstrategie von IBM mit den Karrierezielen der Mitarbeiter verbunden wird.

Im Jahresverlauf bedeutet dies für den einzelnen Mitarbeiter, dass er zunächst mit seiner Führungskraft die Leistung des vergangenen Jahres analysiert und neue Ziele für das kommende Jahr festlegt. Dabei handelt es sich sowohl um kurz- wie auch um langfristige Ziele, welche im **Individual Development Plan (IDP)** festgehalten werden. Die Lernmaßnahmen in diesem IDP beziehen sich dabei auf einen Zeitraum von sechs bis 24 Monaten. Gleichzeitig wird diskutiert, wie diese Ziele mit den geschäftlichen Verpflichtungen (**Personal Business Commitment – PBC**) verknüpft werden können. Das PBC bei IBM ist dabei vergleichbar mit den MbOs in anderen Unternehmen. Im PBC werden bei Führungskräften darüber hinaus auch noch die Ziele der Mitarbeiterführung festgehalten, welche die Ziele der Mitarbeiter wiederum beeinflussen.

Etwa zeitgleich erfolgt die Erfassung (beziehungsweise das Update) der eigenen Skills im **Personal Development (PD)**-Tool. Diese durch den Mitarbeiter vorgenommene Selbsteinschätzung wird durch einen so genannten „professional leader“ überprüft. Bei diesem kann es sich um die Führungskraft des Mitarbeiters handeln. Insbesondere in Fällen, bei denen die Überprüfung der fachlichen Skills durch die Führungskraft schwierig ist, fordert ein professional leader den Mitarbeiter anhand von 10 bis 15 Fragen heraus, um auf diese Weise zu überprüfen, ob die angegebenen Skills tatsächlich vorhanden sind. Dieser Prozess wird bei IBM „challenging“ genannt. Zusätzlich wird der aktuelle Stand der Expertise in persönlichen Lebensläufen festgehalten, welche auch für Kundenaufträge verwendet werden können. Zur Aktualisierung des Lebenslaufs steht als Tool der so genannte CV-Wizard zur Verfügung. PD-Tool sowie CV-Wizard sollen im Jahresverlauf regelmäßig aktualisiert werden. Am Ende des Jahres wird dann in einem PBC-Rating ermittelt, inwiefern der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele sowie der eigenen Karriereziele beigetragen hat. Dabei erfolgt die Bewertung anhand der Stufen 1, 2+, 2, 3 und 4. Die Stufen

1, 2+ und 2 werden mit einer finanziellen Prämie verbunden, während durch eine Beurteilung auf Stufe 3 ein Entwicklungsprogramm (so genannter Performance Improvement Process) eingeleitet wird. In diesem Entwicklungsprogramm werden dann monatliche Zielvereinbarungen festgelegt, welche die Verbesserung der Mitarbeiterleistung unterstützen sollen. Problematisch sind hierbei Konflikte zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, die den Prozess beeinträchtigen können. Die folgende Abbildung gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Anwendung der einzelnen Tools innerhalb eines Jahres:

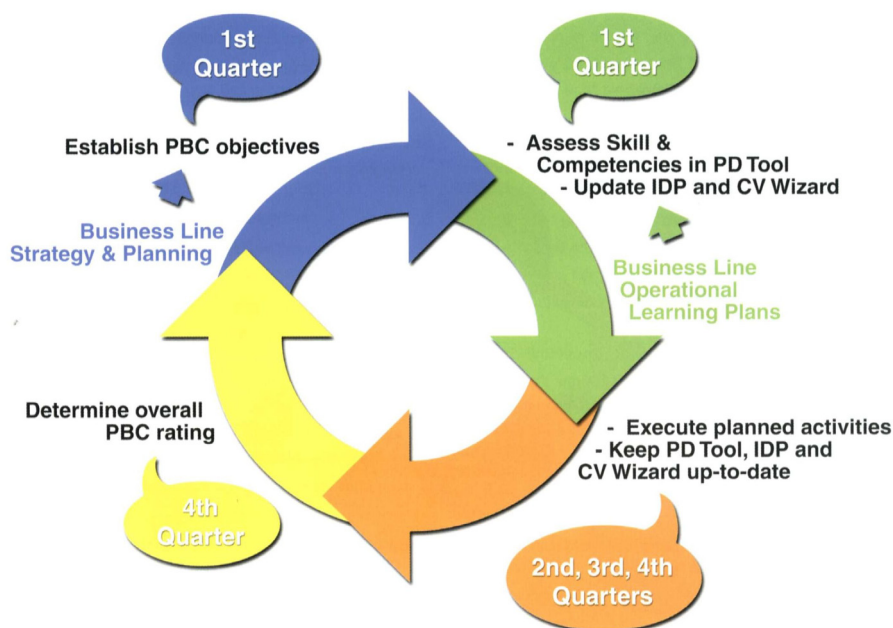


Abbildung 23: Jahresverlauf der Personalentwicklung bei IBM

Anhand der persönlichen Einschätzung der eigenen Skills sowie der PBC (Personal Business Commitment) werden Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter im IDP identifiziert und somit der Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zur Erreichung der PBC sowie der eigenen Karriereziele dokumentiert. Damit stellt der IDP (Individual Development Plan) den „Aktionsplan“ (IBM Global Services in Europa, S. 14) für die Entwicklung der fachlichen Kompetenz und Karriere der Mitarbeiter dar.

Anhand der Instrumente zur Bildungsbedarfsanalyse wird bereits sehr deutlich, dass IBM sehr großen Wert auf die **Selbstverantwortung der Mitarbeiter** legt. Dies spiegelt sich auch in der Konzeption des **selbstgesteuerten Lernens** wieder. Nach Festlegung der notwendigen Skills und der dazugehörigen Maßnahmen im IDP werden dem Mitarbeiter verschiedene, zu seinen Bedürfnissen passende e-Learning-Bausteine angeboten. Diese werden sowohl von seinen Skills, aber auch von seiner Berufsrolle (job role) abgeleitet und stehen im Intranet zur Verfügung. Zusätzlich kann der IBM-Mitarbeiter aber auch auf andere e-Learning-Module und online zur Verfügung stehende Angebote zugreifen. E-Learning wird als „eine effektive und innovative Möglichkeit des Lernens [angesehen] und ermöglicht [...] die Definition und Steuerung [des] eigenen Entwicklungsplans“ (IBM Global Services in Europa, S. 28).

Selbstgesteuertes Lernen wird zum einen durch die bei IBM gelebte Unternehmenskultur und die zugrunde liegenden Unternehmenswerte unterstützt. Dies bedeutet zum Beispiel, dass dem Mitarbeiter die notwendige Zeit zum Lernen zur Verfügung gestellt wird. Um diese Werte auch in den Köpfen der einzelnen zu verankern, werden jährlich Führungskräfte-schulungen durchgeführt, in denen diese Werte von der Development-Abteilung propagiert werden. Zusätzlich gibt es Informationsveranstaltungen zum IDP, die sich insbesondere an neue Mitarbeiter richten und verdeutlichen, warum ein individueller Entwicklungsplan in einem Unternehmen wie IBM sinnvoll ist.

Des Weiteren machen Entwicklungsmaßnahmen etwa ein Drittel der Ziele der Führungskraft sowie des Mitarbeiters (PBC) aus. Aufgrund der Bewertung der Mitarbeiter anhand der PBCs wird Lernen somit zum Bestandteil der Arbeit gemacht. Bei der Rekrutierung wird noch nicht direkt auf selbstgesteuertes Lernen abgestellt, aber durch die für IBM relevanten Teilkompetenzen wie die Fähigkeit zu analytischem Denken oder auch zum selbständigen Arbeiten wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter auch selbstgesteuert lernen können.

Abschließend lassen sich die definierten **Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter** für ihre Kompetenzentwicklung, wie sie von IBM als **Erwartungen** formuliert werden, zusammenfassen:

- IBM Mitarbeiter sind für ihre Kompetenzentwicklung selbst verantwortlich und müssen sich somit permanent weiterbilden, damit ihre Kompetenzen mit den IBM Zielen übereinstimmen und auf die Unternehmenswerte und Strategie ausgerichtet sind.
- Von den Mitarbeitern wird erwartet, Eigeninitiative zu zeigen, so dass ihre Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Kompetenzentwicklung gedeckt werden.
- Mitarbeiter müssen zudem selbst aktiv werden, um einen Support von ihrer Führungskraft zu bekommen, wie beispielsweise:
 - Kommunikation der (mittel-, langfristigen) Karriereinteressen/-aspirationen an die Führungskraft,
 - Planung, Diskussion von Karrieremöglichkeiten und von nächsten Schritten anstoßen,
 - Offenheit für ehrliches Feedback (“listen and try to understand instead of being protective”) zeigen,
 - Initiierung von Follow-ups, was in einem Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgespräch diskutiert bzw. bestimmt wurde.
- Mitarbeiter sollen sich selbst Ziele stecken sowie auch die geplanten Lernaktivitäten in der Tat durchführen und auf ihre Arbeitsaufgaben anwenden können. Hierzu sollten die zur Verfügung stehenden Tools und Möglichkeiten genutzt werden, wie beispielsweise:
 - IBM Trainingsangebote,
 - die Partizipation in Projekten, Übernahme von Aufgaben mit höherer Visibilität,
 - Networking-Möglichkeiten, etc.

4.5.8. Fallbeispiel DATEV: Rolle der Mitarbeitenden¹³

Ein ganz anderes Fallbeispiel stellt die DATEV eG dar, ebenfalls ein "successful practice Unternehmen" der Benchmarkstudie zu transferförderlichem Bildungsmanagement. Die zentrale Herausforderung der Weiterbildung ist gleich: wie kann die Eigeninitiative der Mitarbeitenden gefördert werden, um eine nachhaltige Lernkultur zu fördern.

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 DATEV befindet sich in einem evolutionären Veränderungsprozess in Richtung einer nachhaltigen Lernkultur, die verstärkt auf Eigeninitiative und auf einer Vertrauenskultur aufbaut. Hierzu gehört insbesondere das Angebot von Arbeits- und Freizeitlernen. Neben dem arbeitsplatzbezogenem Lernen gibt es ein breites Spektrum von Qualifizierungsangeboten, das nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet wird und an denen die Mitarbeiter in der Freizeit teilnehmen können. Dadurch werden Freiräume für eigen motiviertes Lernen geschaffen, unter anderem auch mit Work-Life-Balance Themen, die auf Langfristigkeit ausgerichtet sind.

Neben diesen gewährten Freiräumen wird für das Lernen aber auch eine verstärkte Verbindlichkeit eingefordert, insbesondere über Entwicklungsziele in den Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen. Ein wichtiges Steuerungselement für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter stellen die Mitarbeitergespräche dar, die in regelmäßigen Abständen – meist jährlich – zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durchgeführt werden. Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung und Förderung werden dort diskutiert und die Ergebnisse schriftlich dokumentiert. Gleichzeitig wurden die Mitarbeitergespräche um eine Gesamtbewertung ergänzt, die direkten Einfluss auf die Entwicklung des Gehalts hat. Vor etwa zwei Jahren wurden auch jährliche Zielvereinbarungen – verbunden mit einer ergebnisorientierten Vergütung – für die oberen Vergütungsgruppen eingeführt. Dabei wird das Thema Qualifizierung ebenfalls platziert. Beispielsweise können dort Qualifizierungsziele festgelegt werden, um im Bereich der Kompetenzentwicklung mehr Verbindlichkeit zu schaffen.

Die Kompetenzentwicklung bei Mitarbeitern richtet sich nicht nur auf das Individuum, sondern zunehmend auch auf die Teamebene. Bereits seit mehreren Jahren und mit zunehmender Tendenz ist Team- und Organisationsentwicklung ein Aufgabenfeld der Weiterbildung. Dies liegt vermutlich auch im Teamansatz der Clan-Kultur begründet, welche maßgeblich auf Vertrauen und Loyalität unter den Kollegen und Führungskräften basiert. Diese Teamentwicklungsworkshops werden individuell für jeden Auftraggeber konzipiert und beinhalten Elemente, die jeweils auf die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder Einfluss haben sowie einen Bezug zu notwendigen organisatorischen Veränderungen herstellen. Daher übernimmt die Weiterbildung Change Management Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Kompetenz- und Organisationsentwicklung.

¹³ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Seufert, 2007. Vgl. ausführlich Seufert, 2007, S. 14–44.

Ein Beispiel für ein derartiges Change Projekt soll diesen Aufgabenbereich illustrieren. Auslöser für das Projekt war das im Vergleich zu anderen DATEV-Bereichen schlechtere Image des Bereichs Service und Logistik. Ein Indikator dafür war die schwierige Besetzung dort intern ausgeschriebener Stellen. „Hochqualifizierte Wirtschaftswissenschaftler, IT-Spezialisten oder Ingenieure fanden es meist wenig attraktiv „im Service“ beziehungsweise „am Telefon“ zu arbeiten“ (Dollinger, 2001, S. 60). Daraufhin wurde das Management-Projekt MAP mit dem Ziel lanciert, ein neues Service-Selbstbewusstsein in dem Bereich Service und Logistik zu entwickeln. Mit dem kompletten Führungsteam wurde eine Vision für die Abteilung entwickelt, die Führungskriterien reflektiert und eine komplette Neuausrichtung des Bereichs vorgenommen. Während dieses Prozesses wurden begleitende Maßnahmen für die Führungskräfte initiiert, welche sich vor allem auf deren Sozialkompetenzen ausrichteten. Das Change Projekt war die Initialzündung für eine neue Vertrauenskultur, einerseits Projekte effizienter und schneller abzuwickeln, andererseits wurden die Führungskräfte, welche zuvor vorwiegend als Fachspezialisten fungierten, heute zu einer Führungscrowd. Bei einigen zeigte sich allerdings, dass dieses veränderte Führungsverständnis nicht zu ihrer persönlichen Ausrichtung passt. Entsprechend wurden neue, geeignetere Aufgabenbereiche gefunden und die frei gewordenen Teamleiterpositionen neu besetzt. Abschließend lässt sich sagen, dass nach dem gesamten Organisationsentwicklungsprojekt MAP der Bereich Service und Logistik nun Top-Plätze in der Imagebewertung einnimmt. Nach Einschätzung von Herrn Eckstein ist bei vielen Themen eine derart direkte Zuordnung zwischen Maßnahme und Wirkung nicht oder nur mit höherem Aufwand machbar. Dennoch muss immer hinterfragt werden, was der Beitrag zu den Unternehmenszielen ist, um einen überzeugenden Begründungszusammenhang (auch für die Unternehmensleitung) zu liefern.

Der Aufgabenbereich Team-/Organisationsentwicklung bringt zudem eine positive Wechselwirkung für die Weiterbildungsabteilung mit sich. Einerseits kann sich die Weiterbildung auf diese Art und Weise als „neutraler Dienstleister“ für teambezogene Veränderungsprojekte positionieren. Andererseits stellen diese Kooperationsprojekte eine wichtige Informationsquelle für Qualifikationsdefizite im Rahmen einer differenzierten Bedarfserhebung dar.

Ein Beispiel für Veränderungen bei den Qualifikationsthemen und -anforderungen sind Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung der Mitarbeiter- und Führungskräftestrukturen entwickelt und positioniert wurden. Zu drei Themenfeldern werden dazu Workshops und Seminare durchgeführt:

- 1) Standortbestimmung – Fit und flexibel in die Zukunft:
Klärung der zukünftigen Ziele für Mitarbeiter und Führungskräfte, die circa 10 Jahre im gleichen Aufgabengebiet gearbeitet haben;
- 2) Work-Life-Balance:
Lernen, mit anderen Berufsbiographien umzugehen;
- 3) Die Phase nach dem Arbeitsleben vorbereiten:
Für Mitarbeiter und Führungskräfte, deren Arbeitsleben bei DATEV in circa drei Jahren endet.

Die Feedbacks aus den Pilotmaßnahmen waren so positiv, dass der Beschluss zur Weiterführung durch den Vorstand bereits erfolgt ist.

Wichtig ist auch bei der DATEV, die Führungskräfte mehr in ihren Rollen als persönliche Förderer und strukturelle Ermöglicher für die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter zu stärken. Hierzu hat die DATEV ein neues Kompetenzprofil für Führungskräfte entwickelt. Maßnahmen für die Führungskräfteentwicklung gibt es für alle Führungsebenen und alle Erfahrungsstufen. Inhaltliche Schwerpunkte bilden dabei die Felder des bereits erwähnten Kompetenzmodells. Insbesondere wird dort auch die veränderte Führungsrolle innerhalb der DATEV adressiert. Einen Schwerpunkt bildet die Einstellungsebene, um mit persönlichem Erleben Betroffenheit und somit Impulse für Veränderungen auszulösen. Führungskräfte werden somit als zentraler Ansatzpunkt zur Veränderung in der DATEV gesehen, um nachhaltige Lern- und Führungskulturen zu fördern.

4.5.9. Einsatz von Change-Maßnahmen

In der schriftlichen Befragung wurde zudem danach gefragt, wie die Experten die Bedeutung von Change-Maßnahmen, z. B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leadern, zur Begleitung der Einführung von Bildungsinnovationen beurteilen. Sowohl bezogen auf die Bedeutsamkeit als auch auf die Realisierung ergeben sich im Vergleich zu den anderen kulturellen Themen durchschnittliche Werte. Die Bedeutsamkeit wird von ca. der Hälfte der befragten Experten konkret als hoch eingeschätzt. 38 % beurteilen das Thema als mittel bedeutsam und 9 % als gering bedeutsam/unwichtig. Insgesamt ergibt sich damit Platz 12 von 40 auf der Bedeutsamkeitsskala.

Die Realisierung ist sehr unterschiedlich weit fortgeschritten, wie folgende Grafik aufzeigt:

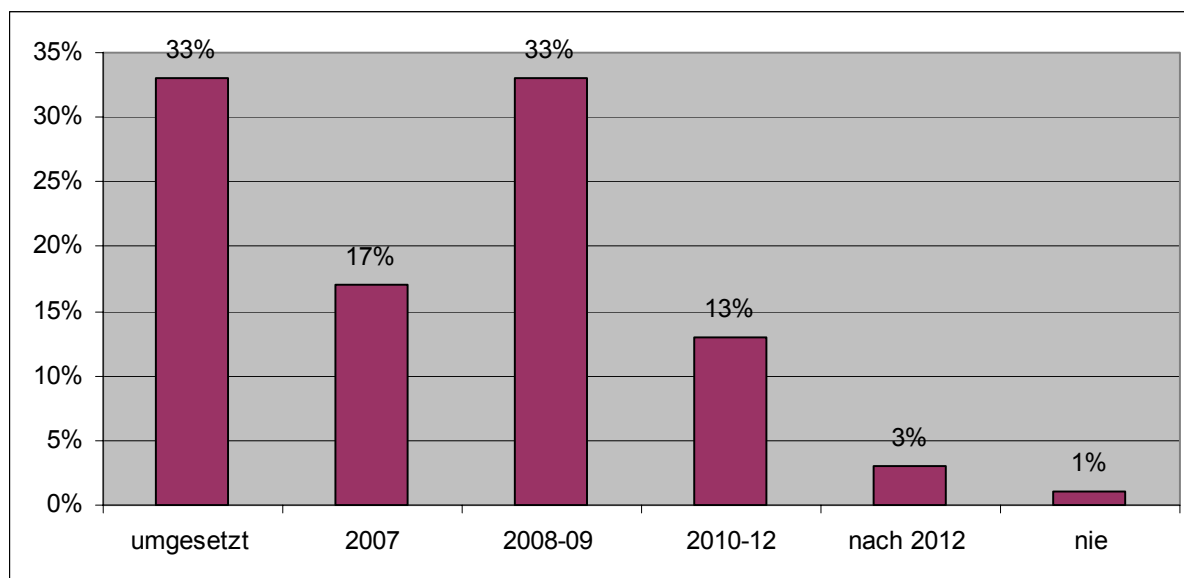


Abbildung 24: Realisierungsgrad der Einsatzes von Change-Maßnahmen

4.5.10. Unternehmen als lernende Organisationen

Ein weiteres Thema im Bereich Kultur, welches die Experten nach der Bedeutsamkeit und Realisierung einschätzen sollten, war die Weiterentwicklung von Unternehmen zur lernenden Organisation. In den Ergebnissen wird deutlich, dass die befragten Experten das Thema sehr unterschiedlich beurteilen. 56 % der Experten schätzen es als hoch bedeutsam ein, 25 % als mittel bedeutsam und 19 % als gering bedeutsam. Damit ist die Weiterentwicklung zur lernenden Organisation bezogen auf die Einzelwerte das am geringsten bedeutsame kulturelle Thema. Im Gesamtblick ergibt sich ein mittlerer Bedeutsamkeitswert (MW: 1.64; Platz 14 von 40 auf der Bedeutsamkeitsskala).

"Eine sehr große Herausforderung stellt es dar, das Unternehmen bzw. das Management davon zu überzeugen, dass es so etwas wie ein 'lernendes Unternehmen' gibt. Da sind Individuen, denen das Management die Offenheit und Annahme von Veränderungsprozessen vermitteln sollte. Mit dieser positiven Einstellung nehmen die Mitarbeiter anstehende Veränderung als völlig normale Angelegenheit an und sehen darin eine Entwicklungschance für sich und das Unternehmen. So wird man aufgrund der Veränderungs- und Lernbereitschaft seiner Mitarbeiter zum lernenden Organismus, zur 'lernenden Organisation'. Voraussetzung dafür ist die entsprechende Einstellung des Managements. Hierzu kann das Bildungsmanagement erheblich beitragen. Hier liegt die große kulturelle Herausforderung für das Bildungsmanagement" (Experte in schriftlicher Untersuchung).

Dabei ist die Weiterentwicklung des Unternehmens zur lernenden Organisation eine Zukunftsvision. Lediglich 15 % bezeichnen sich bereits heute als lernende Organisation. 3 % haben die Realisierung aktuell auf der Agenda. 41 % planen eine Umsetzung in den nächsten beiden Jahre, 35 % streben es nach 2010 an. 7 % der Befragten werden es aus ihrer Einschätzung nie realisieren. Insgesamt landet das Thema damit auf Rang 36 von 40 auf der Realisierungsskala.

4.5.11. Wissensaustausch des Unternehmens

Neben dem Top-Thema Führungskräfte spielt im Rahmen der kulturellen Themen die Frage des Wissensaustauschs eine relevante Rolle. Dabei wird der Wissensaustausch mit der internen Umwelt (z. B. Communities of Practice) von den Experten tendenziell als etwas bedeutsamer eingestuft als der Austausch mit der externen Umwelt (z. B. Universitäten, Kunden):

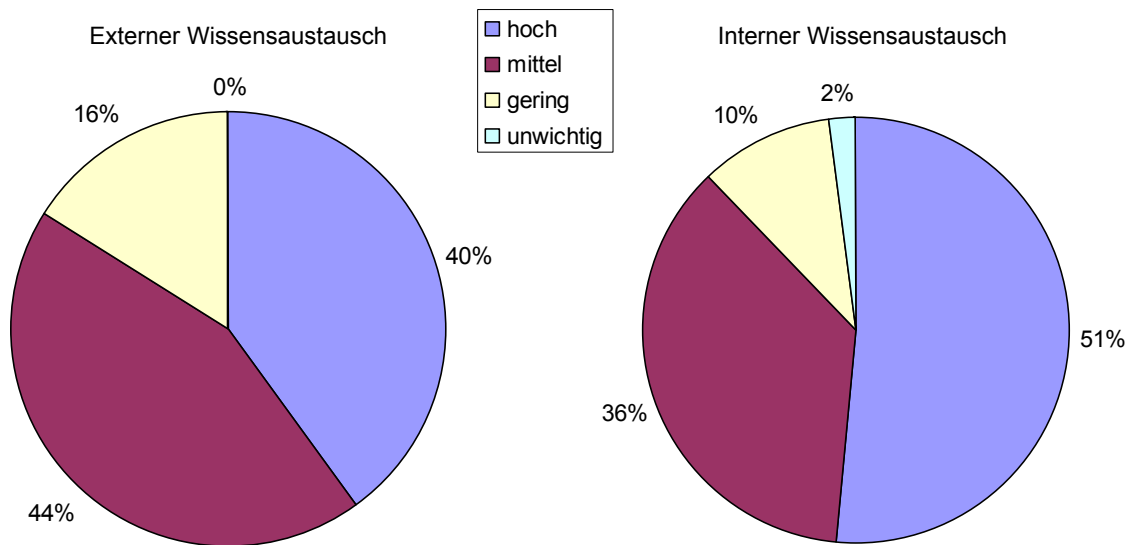


Abbildung 25: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs im Unternehmen

Im Vergleich zu den Ergebnissen 2005 wird deutlich, dass beide Themen an Bedeutung verloren haben. Der Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt wurde 2005 von den Befragten als Top-Thema Nr. 4 in der gesamten Studie eingestuft. Heute rangiert das Thema auf Platz 14. Und auch der externe Wissensaustausch hat an Bedeutung verloren (MW 2005: 1.56, MW 2007: 1.76).

Bezogen auf die zeitliche Realisierung ergibt sich das folgende Bild:

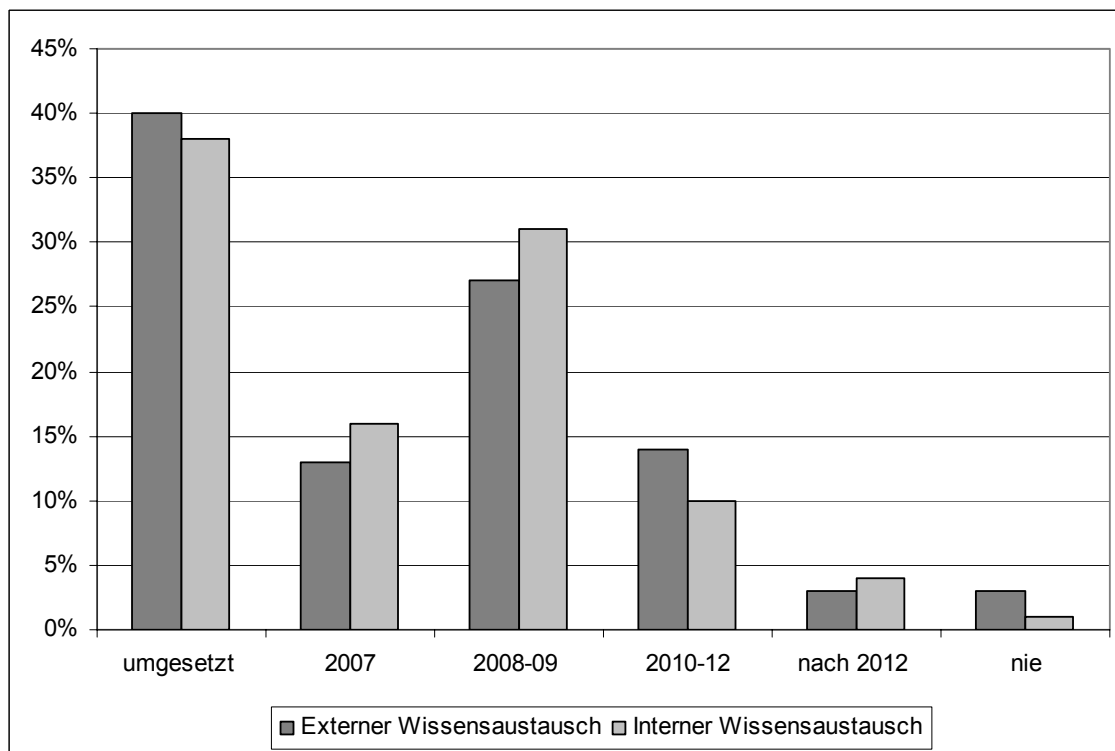


Abbildung 26: Realisierung des Wissensaustauschs im Unternehmen

Der externe Wissensaustausch wird dementsprechend bereits von mehr Unternehmen praktiziert als der interne Wissensaustausch. Interessanterweise schätzen die befragten Experten den Realisierungszeitpunkt heute deutlich später ein als noch 2005 (MW externer Wissensaustausch 2005: 1.98, 2007: 2.24; MW interner Wissensaustausch 2005: 2.0, 2007: 2.25). Entsprechend wird deutlich, dass die Bedeutung und die Relevanz beider Themen stark an Gewicht verloren haben.

4.5.12. Weitere kulturelle Herausforderungen

Im Rahmen der offenen Frage zu den kulturellen Herausforderungen des Bildungsmanagements konnten neben den bereits angesprochenen Themen weitere Hinweise auf relevante Aufgabenfelder gewonnen werden.

Die befragten Experten sehen es als wesentliche Herausforderung für das Bildungsmanagement an, in den nächsten Jahren die Lernkultur im Unternehmen in den Fokus zu nehmen. Es gilt, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken, die Wissensverantwortung der Experten zu erhöhen und Lernen als wichtige Führungsaufgabe zu verankern. Die Lernkultur sollte ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Diejenigen, die sie bereits verankert haben, weisen darauf hin, dass es eine große Herausforderung darstellt, eine "durchgängig akzeptable Lernkultur überhaupt aufrecht zu erhalten" bzw. sie ständig weiterzuentwickeln.

Weiter geben die Befragten an, dass das Thema Wandel eine wesentliche Bedeutung für das Bildungsmanagement in Unternehmen darstellt. Lernen unterliegt zum einen selbst einem Wandlungsprozess ("vom Konsumgut zur individuellen Steuerung"), zum anderen ist Lernen ein Ausdruck des Wandels. Daneben wird darauf hingewiesen, dass es eine herausfordernde Aufgabe für das Bildungsmanagement darstellt, "Changeprozesse als Lernkulturveränderungsprozesse" nachhaltig zu entwickeln und zu implementieren.

Neben weiteren Themengebieten, die einzelne Experten als herausfordernde kulturelle Aufgaben ansehen – z. B. "dem Einfluss des Zeitgeistes zu trotzen", "Balance zwischen Inhalt und Kultur", "Change mind sets" – wird der Umgang mit kultureller Vielfalt von vielen Befragten als kulturelle Herausforderung angesehen. Ausdruck findet dies in Formulierungen wie "regionale Unterschiede in Europa, mittlerem Osten, Afrika", "divergierende Kulturen", "Kulturunterschiede im globalen Umfeld", "Sprach- und Kulturreichhalt im Unternehmen", "Internationale Organisation – interkulturelle Besonderheiten". Die Herausforderung liegt darin, die verschiedenen Lern- und Entwicklungskulturen zu einer unternehmensweiten Bildungskultur zusammenzubringen bzw. eine weltweite "Unternehmenslernkultur" zu schaffen, die die regionalen Kulturen ergänzt. Dabei ist allerdings auch zu beachten, dass durch die zunehmende Individualisierung und Flexibilisierung trotz einer angestrebten unternehmensweiten (Lern)Kultur der Bedeutung von Subkulturen Rechnung getragen wird.

4.6. Bildungsökonomie

4.6.1. Die Ergebnisse im Überblick

Die höchste Bedeutsamkeit kommt dem Thema *Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen* in diesem Bereich zu. Es hat seit 2005 enorm an Bedeutung gewonnen (MW 2005: 2.22, MW 2007: 1.57) (mit Abstand höchster Bedeutungszuwachs in der gesamten Studie). Entsprechend wird es von 60 % noch bis 2009 realisiert werden (bereits realisiert: lediglich 15 %). Der durchschnittliche Realisierungszeitpunkt hat sich seit 2005 weiter nach hinten verschoben (MW 2005: 2.55, MW 2007: 2.80).

Das Thema *Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern* hat demgegenüber seit 2005 etwas an Bedeutung verloren (MW 2005: 1.5; MW 2007: 1.65). 27 % der Unternehmen haben das Thema bereits realisiert, 64 % wollen dies bis 2009 tun.

Die *Qualitätsentwicklung und -sicherung* ist sowohl von der Bedeutsamkeit her als auch bezogen auf den Grad der zeitlichen Realisierung im Mittelfeld der gesamten Studie anzusiedeln (Rang 20 und 19).

Bezogen auf die Frage nach den Ebenen der in Unternehmen eingesetzten *Erfolgsmessungen* gaben die Experten übereinstimmend Zufriedenheitsmessungen als am häufigsten eingesetzte Maßnahmen an (55 %). Der ROI wird hingegen nur für 4 % der Maßnahmen erhoben.

Das *Bildungsbudget* wird in den nächsten Jahre eindeutig gleich bleiben (47 %) oder sogar noch steigen (48 %). Nur wenige Experten erwarten sinkende Bildungsbudgets (6 %).

Insgesamt ergibt sich die Bedeutsamkeit wie folgt:

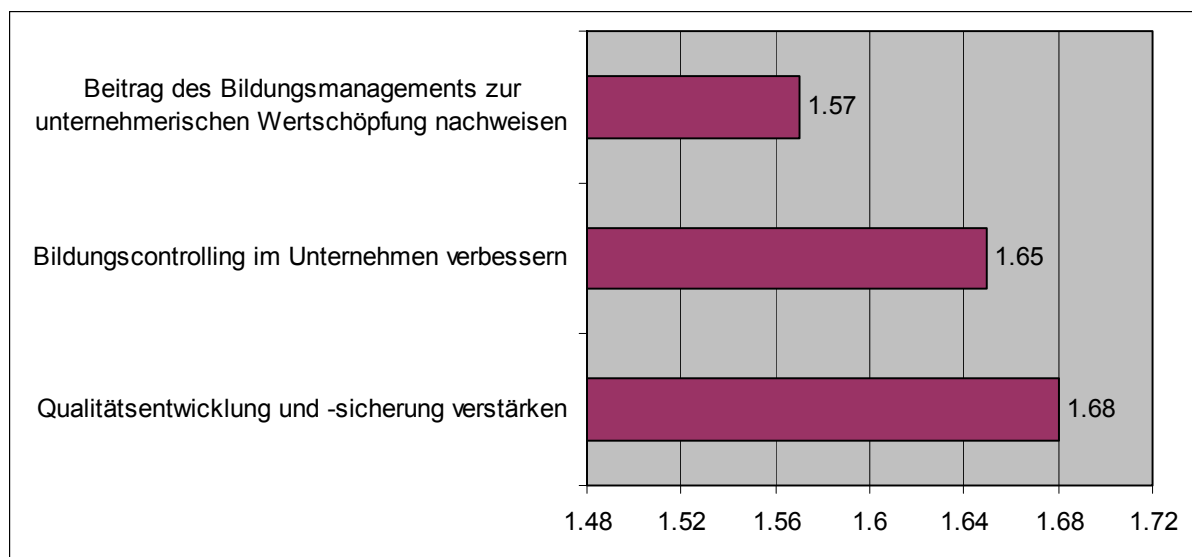


Abbildung 27: Bedeutsamkeit der ökonomischen Themen

4.6.2. Bildungscontrolling und Wertschöpfungsnachweis

Sowohl das Thema "Verbesserung des Bildungscontrollings im Unternehmen" als auch der "Nachweis des Beitrags des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung" werden von den Experten relativ bedeutsam eingestuft. Dabei fällt auf, dass dem Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung eine etwas höhere Bedeutsamkeit beigemessen wird (MW 1.57, Rang 11 von 40) als dem Bildungscontrolling (MW 1.65, Rang 18 von 40). Im Einzelnen gaben die Experten ihre Beurteilung wie folgt ab:

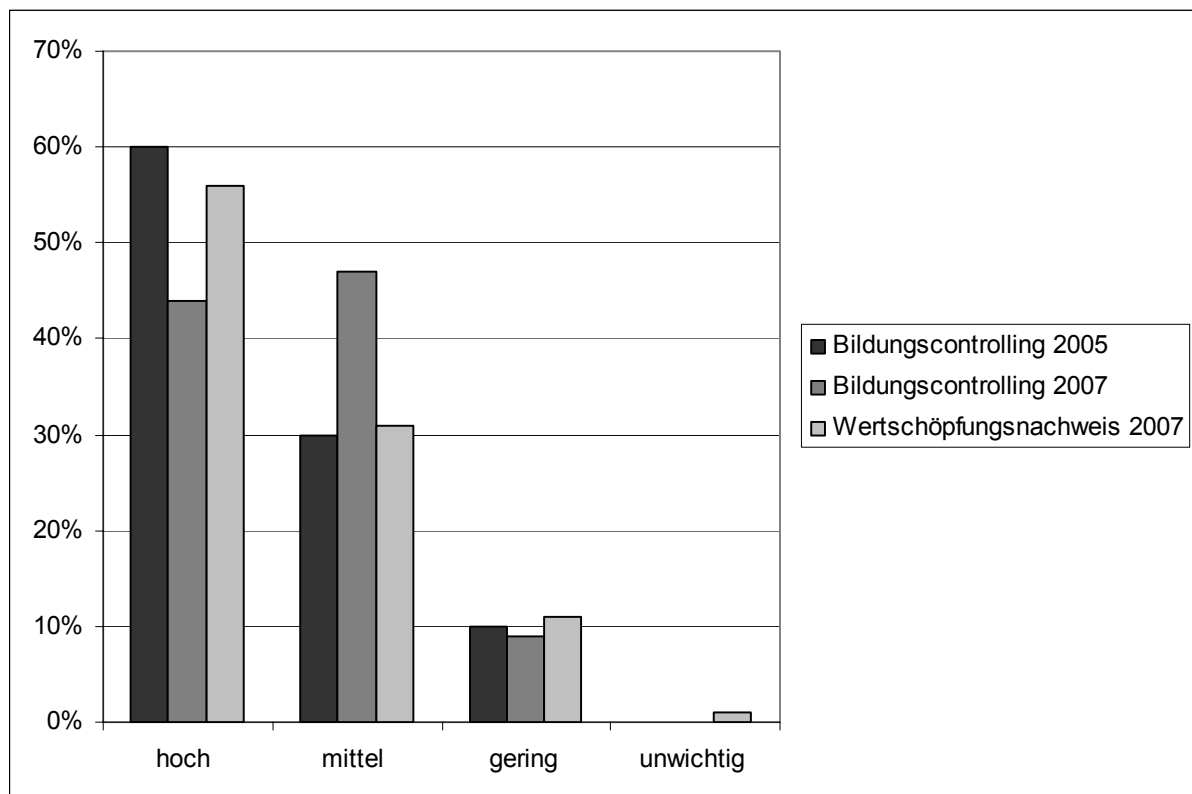


Abbildung 28: Bedeutsamkeit der Themen "Bildungscontrolling" und "Wertschöpfungsnachweis"

Die Bedeutsamkeit des Themas "Bildungscontrolling" hat damit im Durchschnitt seit dem Jahr 2005 abgenommen (MW 2005: 1.5, MW 2007: 1.65). Das Thema "Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags" wurde 2005 lediglich im direkten Kontext zum eLearning abgefragt. Ihm kam damals eine relativ geringe Bedeutsamkeit zu (MW 2.22). In der aktuellen Untersuchung wurde die thematische Einschränkung aufgehoben – im Ergebnis stufen die Experten das Thema nun mit einer durchschnittlichen Bedeutsamkeit von 1.57 ein. Entsprechend landete es in der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 11.

Bezogen auf die Realisierung unterscheiden sich die beiden Themen im Detail:

Ökonomie	Bereits umgesetzt	2007	2008-09	2010-12	nach 2012	nie
Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	27 %	10 %	54 %	7 %	0 %	1 %
Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen	15 %	8 %	53 %	16 %	1 %	8 %

Tabelle 15: Realisierungsgrad der Themen "Bildungscontrolling" und "Wertschöpfungsnachweis"

Dabei fällt allerdings auf, dass beide Themen insbesondere in den nächsten beiden Jahren angegangen werden. Im Gesamtblick über die Studie ergeben sich hier nur noch für die Themen "Demografischer Wandel" und "Förderung von Selbstlernkompetenzen" marginal höhere Werte.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Experten des Weiteren danach befragt, auf welche Ebenen sich derzeit die in ihrem Unternehmen eingesetzten Erfolgsmessungen beziehen. Dabei erfolgte eine Orientierung an dem Modell von Kirkpatrick ergänzt um die fünfte Stufe des ROI nach Phillips und Schirmer (Phillips & Schirmer, 2005). Im Ergebnis ergibt sich folgendes Bild:

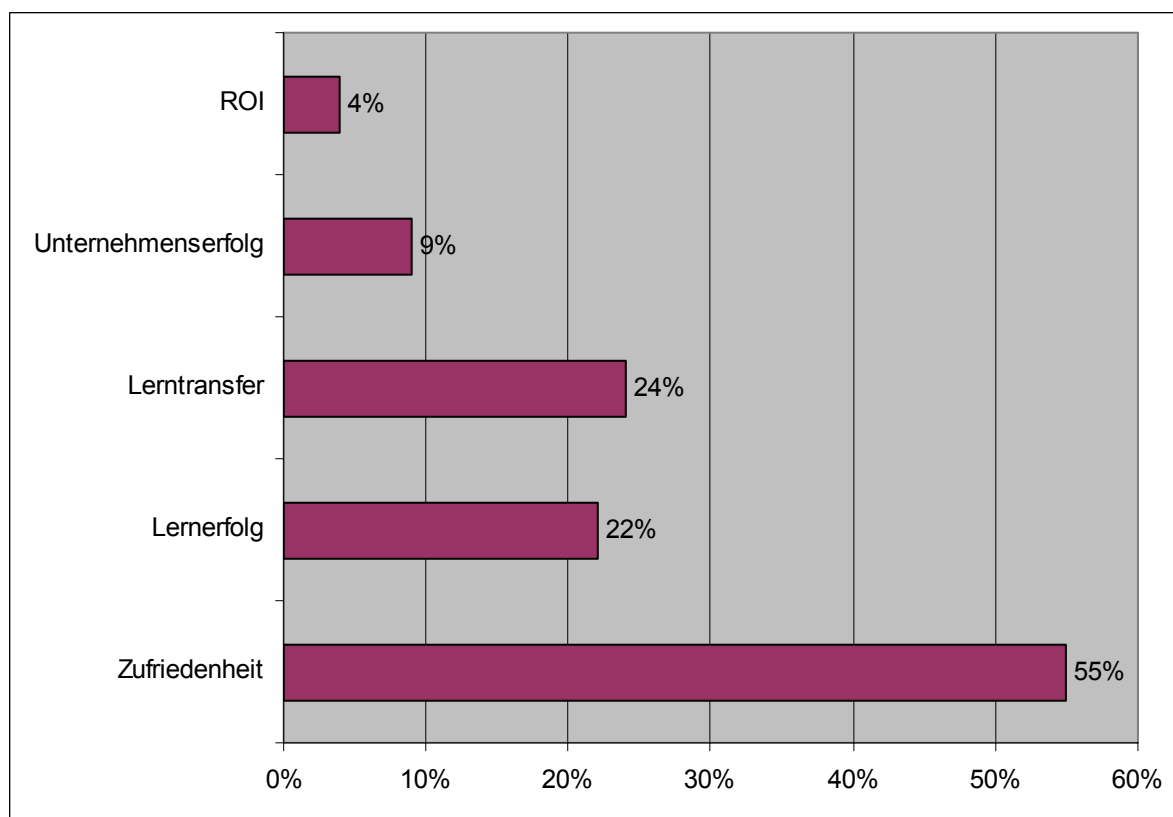


Abbildung 29: Einsatz von Methoden der Lernerfolgsmessung (in Prozent der jeweils durchgeführten Bildungsmaßnahmen)

Das Thema "Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags" stand auch in den Experteninterviews im Fokus der Betrachtung. Dabei wurde deutlich, dass es derzeit viel weniger darum geht, mit detaillierten Zahlen ein Bildungscontrolling zu betreiben, sondern vielmehr eine Ausrichtung an qualitativen Zielen erfolgt. Es geht darum, Ziele entsprechend zu definieren und deren Erreichung im Blick zu haben, diese dann jedoch auch "festzunageln", wie es Urs Hofmann, Credit Suisse Business School formuliert, und dabei den Wert für die Unternehmensstrategie und -umsetzung aufzuzeigen. Der Bildungsbereich zeigt z. B. mögliche Themenblöcke auf, Vorgesetzte und Mitarbeitende formulieren die Lernziele dann selbst. Nach den Seminarveranstaltungen finden Transforgespräche statt, im Rahmen derer die erfolgte Veränderung im Mittelpunkt steht. Entsprechend kann von einem "Veränderungscontrolling" oder positiv hinterlegt von "Verbesserungscontrolling" gesprochen werden. Diese Vorgehensweise bietet für das Bildungsmanagement die Möglichkeit, Transferbarrieren zu erkennen, beispielsweise weil eine Schulung "viel zu früh kam" oder Instrumente noch nicht weit genug entwickelt waren. Dies kann über die Transferevaluation deutlich werden, nicht aber über eine Zufriedenheitsbefragung.

Entsprechend treten "Happy Sheets", wie sie lange Zeit im Anschluss an Seminare eingesetzt wurden, vermehrt zugunsten individueller Zielabfragen in den Hintergrund. Daher wird die Begrifflichkeit "Nachweis" von einigen Experten auch kritisch angesehen, da dies aufgrund "der Natur der Sache" nicht realistisch erscheint. Vielmehr steht die Verknüpfung der Bildungsaktivitäten mit den Unternehmenszielen im Fokus. Dabei geht es darum, den Beitrag zu den Unternehmenszielen argumentativ d. h. qualitativ herzustellen über eine Kommentierung der Aktivitäten und eine Bezugnahme auf die Unternehmensziele. In diesem Zusammenhang weisen die Experten auch darauf hin, dass lange Zeit "zu viel" gemacht wurde – alle Aktivitäten wurden versucht mit Zahlen zu verknüpfen. Derzeit herrscht eine gewisse Abkehr von dieser Vorgehensweise vor, vermutlich aufgrund des hohen Aufwandes einerseits und der geringen Aussagekraft andererseits ("Desillusion bzgl. der Machbarkeit von Wertschöpfungsberechnungen").

"Don't loose time in statistic, do it.
Was zählt ist letztendlich ein
Verbesserungscontrolling"
(Hofmann, Credit Suisse)

Anhand der vertiefenden Interviews mit den Experten können die folgenden Ansätze zur Einschätzung des Wertschöpfungsbeitrages identifiziert werden, die in den Unternehmen heute in unterschiedlichem Grade eingesetzt werden:

1. "Klassische" Messgrößen der Bildungsabteilung, die sich auf die Aktivitäten der Organisationseinheit beziehen (z. B. Trainingstage pro Mitarbeiter, Kosten pro Training). Dabei scheint es fast so, dass diese Kennzahlen zwar sehr populär vom Bildungsmanagement genutzt werden, aber keine hohe Bedeutung beim Top Management erfahren,
2. Key Performance Indicators (KPIs) und Benchmark-Zahlen, um für die Evaluierung einen Vergleich mit externen Standards zu haben,
3. Return on Investment (ROI) Messgrößen, welche den ökonomischen Nutzen einer Maßnahme im Vergleich mit den entstandenen Kosten bewerten. Wie bereits erläutert, wird der ROI jedoch nur sehr punktuell und nur für eine geringe Anzahl an Lern- und

Trainingsinterventionen eingesetzt. Grundsätzlich wird die ROI-Berechnung als eine sehr ungeeignete Technik angesehen, den Wert des Lernens zu fassen.

4. Return on Expectations (ROE) Messgrößen: Dies bedeutet jedoch nicht, "nur" die Zufriedenheit der Teilnehmer nach einer Bildungsmaßnahme zu erheben. Die Erwartungen aller Stakeholder sind zu erfassen. Dies bedingt, dass der erwartete Nutzen einer Lernintervention im Vorfeld erfasst werden muss, um dann zu evaluieren, ob dieser Nutzen tatsächlich eingetreten ist. Solche Kennzahlen berücksichtigen sowohl qualitative wie auch quantitative Messgrößen. Dadurch werden Veränderungen erhoben, die sich als Ergebnis von Lernprozessen ereignen und das Ausmaß festlegen, inwieweit die Erwartungen der Stakeholder (Top Management, Linien Manager, Mitarbeiter) getroffen wurden.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass sich mit *Learning Value Management*, den Nutzen von Lernen systematisch aufzuzeigen, maßgeblich auch die Herausforderung des Stakeholder Managements verbindet, sozusagen die "Nutznießer" in den Vordergrund rückt. Statt "Return on Investment" steht vielmehr "Return on Expectations", den Nutzen von Bildungsmaßnahmen aus Sicht der verschiedenen Stakeholder aufzuzeigen, im Vordergrund des Bildungsmanagements. Schon Ulrich & Brockbank (2005) argumentierten in ihrem Buch "The HR Value Proposition": "Value is defined by the receivers of HR work – the investors, customers, line managers, employees – more than the givers. HR is successful if and when its stakeholders perceive that it produces value".

Darüber hinaus wird aus den Befragungen deutlich, dass das "traditionelle Modell" der Trainingsevaluation in die vier bzw. fünf Stufen vom Zufriedenheitserfolg bis zum ROI nur sehr eingeschränkt einsetzbar ist und den Veränderungen im Bildungsmanagement nicht mehr Rechnung trägt. In vielen Organisationen findet ein Paradigmenwechsel von Training – einer trainerzentrierten, content-basierten Intervention – hin zu Lernen, das stärker selbstgesteuert, arbeitsplatz-basierten Prozesscharakter beinhaltet, statt. Dies bedeutet auch, dass sich die Rolle des Trainers zunehmend ändert: sie unterstützen, beschleunigen und geben Orientierung für Lerninterventionen, welche einerseits Organisationsbedürfnisse abdecken und andererseits für Lerner und den entsprechenden Kontext passend sind. All diese Veränderungen bedürfen somit auch einer neuen Sichtweise, wie der Wert von Lernen gemessen und berichtet werden sollte.

Daraus wird ersichtlich, dass unter "Evaluation" nicht länger eine rein "trainerzentrierte" Aktivität verstanden werden sollte, es nicht darum geht, den Wert einer Trainingsabteilung zu prüfen oder deren Existenz zu legitimieren. Vielmehr ist ein emergenter Ansatz für die Evaluation von Lernen notwendig, um Fragen zu adressieren, wie beispielsweise inwieweit notwendige, unternehmenskritische Kompetenzen vorhanden sind, wie erfolgreich Nachfolgeregelungen und Talent pools geführt und ob organisationale Lern- und Wachstumsziele erreicht werden. Dabei besteht die zentrale Herausforderung darin, die berechtigten Erwartungen der maßgeblichen Stakeholder besser zu verstehen und für diese Zielgruppen den strategischen Nutzen von Lernen heraus zu stellen.

4.6.3. Fallbeispiel IBM: Evaluation von Lernangeboten¹⁴

Bildungsökonomische Ergebnisse werden bei IBM auf mehreren Ebenen gemessen. Im Bereich Mitarbeiter- bzw. Kompetenzentwicklung beurteilen beispielsweise Mitarbeiter ihre Führungskräfte, inwieweit sie die Unterstützung für die Kompetenzentwicklung wahrnehmen. Darüber hinaus wird mit einer regelmäßigen Mitarbeiterbefragung das Organisationsklima untersucht, um entsprechende Maßnahmen der Organisationsentwicklung aufzugreifen. Ein weiteres zentrales Evaluationsobjekt stellen zuletzt auch die durchgeführten Bildungsmaßnahmen dar. Nachfolgend soll die regelmäßige Evaluation der Lernangebote näher skizziert werden.

Nach einer Bildungsmaßnahme findet eine standardisierte *Befragung der Teilnehmenden* statt. Der Fragebogen enthält dabei mehrere Fragen zur Transferorientierung, die sich auf einer fünfstufigen Likert-Skala (von „not at all“ bis „completely“) bewegen:

- Bewertung des Lerndesigns hinsichtlich der Förderung des Lerntransfers, wie beispielsweise: „relevant to the job“, „learning met objectives“, „learning activities were efficient“,
- Selbsteinschätzung des Lerntransfers (Anwendung), wie beispielsweise: „the course will have practical benefit“, „I intend to apply on my job“, „Organisation will help me to apply“, „the course enables me to increase job performance“ (Kirkpatrick Level 3),
- Selbsteinschätzung des Lernerfolgs, insbesondere durch einen Vorher-Nachher-Vergleich (durch Abfragen von: „understand content before“, „understand content after“ – Einschätzung des Lernzuwachses, bezieht sich auf Kirkpatrick Level 2),
- Zufriedenheitsbewertung: einerseits im Hinblick auf den Trainer beziehungsweise Schulungsleiter, andererseits über die Gesamtzufriedenheit mit dem Kurs (Kirkpatrick Level 1).

Lernerfolgstests werden nur in Ausnahmen, insbesondere bei Zertifizierungen (zum Beispiel Projektmanagement, Sales Bereich) durchgeführt (Kirkpatrick Level 2). Weitere Transfermessungen werden nur punktuell nach einer gewissen Zeitdauer des Kurses durchgeführt (Kirkpatrick Level 3). Dabei hängt die Durchführung einer Transfermessung von Projektbudget und verfügbaren Ressourcen ab (insbesondere größere Projekte mit zyklischen Bildungsmaßnahmen werden hier evaluiert). Auch die formalisierte Befragung von Führungskräften im Rahmen der Transfersicherung wird nur punktuell durchgeführt. Allerdings muss ein Mitarbeiter nach einem Kurs den Manager darüber informieren, wie er die Skills umsetzen möchte (dies ist ein Bewilligungskriterium für den Kurs). Die Manager haben folglich die Aufgabe, die Mitarbeiter daraufhin zu beobachten, wie das Wissen ins Team transferiert werden könnte (beispielsweise durch interne Briefings).

Follow-up Interviews werden punktuell besonders für Bildungsmaßnahmen verwendet, die sehr erfolgreich verlaufen (wie beispielsweise die Kommunikationstrainings). Befragt werden dann sowohl die Mitarbeiter wie auch die Vorgesetzten. Die Grundidee hierbei ist, die Investitionen in die Befragung zu investieren, um genauer zu analysieren, warum die

¹⁴ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Seufert, 2007. Vgl. ausführlich Seufert, 2007, S. 73–106.

Trainings so gut abschneiden. Die Messung des *Business Impact* (Kirkpatrick Level 4) oder sogar des *Return On Investment* (ROI) (Kirkpatrick Level 5) wird ebenfalls nur punktuell für ausgewählte Programme beziehungsweise vielmehr für umfangreiche Projekte durchgeführt. Technisch wäre eine derartige Rechnung zwar machbar, aber die Selbsteinschätzung in diesen Bereichen in Bezug auf den Nutzen eines Kurses wäre für die Mitarbeiter viel zu abstrakt und die Daten wären kaum zu gebrauchen.

Die Messung des *Transfererfolgs* ist bei IBM anders strukturiert als das „klassische Verfahren“ nach Kirkpatrick. Da work-based training bei IBM grundsätzlich eine große Rolle spielt, sind die Business Units von vornherein in die strategische Ableitung von Bildungsmaßnahmen involviert. Nach Stephan Kunz ist der Kunde somit am Content direkt beteiligt und die Frage nach dem Transfer ist nicht derart relevant.

Maßnahmen und Konsequenzen aus den permanent durchgeführten Kursevaluationen werden im Rahmen von Veranstaltungen besprochen und abgeleitet, welche zwei Mal im Jahr mit internen und externen Trainern stattfinden. An diesen Treffen wird zudem sichergestellt, dass strategische Themen besprochen werden, um einen Know How-Transfer sicher zu stellen (es handelt sich also nicht um reine Status-Meetings). In jeder Sitzung wird ein spezielles Thema fokussiert, wie beispielsweise 50+ Adult Learning, das nebst internen Dozierenden auch mit externen Spezialisten diskutiert wird.

4.6.4. Fallbeispiel Wüba: Veränderungscontrolling bei einem KMU

Die WÜBA ist einer der ältesten Transportversicherer und einer der größten Maklerversicherer Deutschlands mit Sitz in Heilbronn. Bereits 1837 als Transportversicherer gegründet, entwickelte sich das Unternehmen über die Jahrzehnte nicht nur zu einem renommierten Transportversicherer, sondern auch zu einem Allrounder in der Schadenversicherung – sowohl für das gewerbliche als auch das private Geschäft. Der wichtigste und entscheidendste Schritt wurde 1983 vollzogen, als der Vertriebsweg auf den unabhängigen Versicherungsvermittler ausgerichtet wurde. Die WÜBA arbeitet bundesweit mit über 2000 Vermittlern eng zusammen.

Die Personalleiterin Ruth Strutz ist für 400 aktive Mitarbeiter und für alle Personalfragen zuständig. Sie selbst sieht es als großen Vorteil an, die gesamte Personal- und Bildungsarbeit in einer Hand zu haben. Wie misst ein mittelständisches Unternehmen wie die Wüba die Ergebnisse ihrer Bildungsarbeit? Frau Strutz sieht hier im Veränderungscontrolling das richtige Stichwort und beschreibt die Vorgehensweise folgendermaßen:

1. Die Personalabteilung zeigt die Themenschwerpunkte der Bildungsmaßnahmen auf.
2. Vorgesetzte und für die Bildungsmaßnahme angemeldete Mitarbeiter besprechen die Themenschwerpunkte und bewerten die bisherigen Leistungen der Mitarbeiter in diesen Themenblöcken auf einer Skala von - - ganz schlecht bis ++ sehr gut
3. Danach formulieren sie gemeinsam die Lernziele für die Bildungsmaßnahme, wie z. B. Umgang mit Kunden – was soll gelernt werden, was soll hinterher anders sein? Diese Lernziele werden zusammen mit der Bewertung auf einem Formular erfasst.

4. Nach der Bildungsmaßnahme findet ein Transfergespräch statt: Was wurde tatsächlich gelernt? Was soll sich daher konkret ändern? Woran werden wir es merken?
5. Nach 3 Monaten findet die Kontrolle statt: Was hat sich konkret geändert? Die Beurteilung erfolgt wieder auf derselben Skala von -- ganz schlecht bis ++ ganz gut. Nach dieser Transferkontrolle wird das Formular bei Personal abgegeben und geht in die Personalakte ein.
6. Der Teilnehmer erhält ein Teilnahme-Zertifikat, das auch den Lernerfolg, d. h. die erreichte Veränderung dokumentiert.
7. Die Auswertung der Ergebnisse werden für ein fortlaufendes Veränderungscontrolling in Zahlen umgesetzt, nach Bildungsmaßnahmen zusammengefasst und fortlaufend beobachtet.

Um ein Benchmarking zu ermöglichen, wurden die internen Bildungskosten auch noch mit Marktpreisen verglichen: wenn wir die MA in externe Seminare geschickt hätten, was hätte es gekostet? Das Ergebnis war jeweils, dass die Kosten, auch mit Arbeitszeiten eingerechnet, viel niedriger lagen als die Marktpreise.

Nach der Akzeptanz der Führungskräfte für das Veränderungscontrolling gefragt, stellt Frau Strutz fest, dass diese den Vorgang als zu aufwendig ansehen. Sie fragt dann einfach zurück: "Aber wie wollen sie es sonst machen? Macht mir einen anderen Vorschlag." Dann kommen zwar hier und da Vorschläge, die sich aber alle meist als noch aufwendiger herausstellen.

Schließlich gibt es Unterschiede in der Einschätzung. Einige Führungskräfte beurteilen den Transfererfolg sehr kritisch, andere eher wohlwollend. Dies ist für Frau Strutz aber letztendlich nicht entscheidend. Es geht ihr vielmehr darum, den Transfer zu sichern, zu fördern, dass die Führungskräfte tatsächlich Veränderung anstreben und beobachten und darauf achten, ob sich etwas verändert.

Für die Personalentwicklung sind diese Transferbögen sehr wichtig, um Transferbarrieren zu erkennen und zu erkunden, ob beispielsweise eine Schulung zu früh angesetzt wurde.

4.6.5. Fallbeispiel E.ON Academy: Unternehmenssteuerung mittels Balanced Scorecard¹⁵

Um den Wertschöpfungsbeitrag der E.ON Academy aufzuzeigen, wird eine Balanced Scorecard eingesetzt. Die Messgrößen der Balanced Scorecard richten sich an vier Grundkategorien aus: (1) Kunden/Programtteilnehmer, (2) Lernen/Entwicklung, (3) Prozesse und (4) Finanzen:

¹⁵ Hierbei handelt es sich um einen Auszug aus Seufert, 2007. Vgl. ausführlich Seufert, 2007, S. 45–72.

(1) Kunden/Programmtteilnehmer

Hier sind die Zufriedenheit der Lernpartner, die Gesamtbeurteilung des Programms, der Umsetzungsnutzen, die Zahl der Teilnehmertage pro Jahr, Programmauslastung, Anzahl der Auftragsproduktionen, die inhaltliche Integration E.ON-spezifischer Themen und anderes mehr relevante Messgrößen, die sich an konkreten Zielwerten messen lassen.

(2) Lernen/Entwicklung

Die zweite Balanced Scorecard Kategorie „Lernen /Entwicklung“ misst unter anderem die Anzahl für bedarfsorientiert entwickelte Programme, Beispiele für customized eLearning-Programme mit unternehmensweiter Relevanz, das Verhältnis von Präsenzveranstaltungen und eLearning-Anteilen, die Position der Corporate University im Vergleich mit anderen Corporate Universities.

(3) Prozesse

Die dritte Kategorie misst Prozessabläufe und fokussiert dabei vor allem die Transparenz und Effizienz von Administrationsprozessen, die Transparenz von Kommunikationsprozessen, den Zufriedenheitsfaktor mit Serviceleistungen im Rahmen von Bildungsprogrammen (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung) sowie den Einbezug des HRD bei der Programmentwicklung.

(4) Finanzen

Diese Kategorie überwacht die Budgeteinhaltung sowie die Programmkosten für einzelne Programme im Vergleich mit anderen Corporate Universities.

Alle diese genannten Maßnahmen tragen integrativ zur Steuerung der E.ON Academy bei.

4.6.6. Bildungsbudgets

Mit den bereits diskutierten Themen steht die Frage nach der voraussichtlichen Entwicklung der Bildungsbudget in den nächsten Jahren im Zusammenhang. In der Studie von 2005 stellten konstant bzw. schrumpfend prognostizierte Bildungsbudgets eine große Herausforderung dar. 2007 hat sich dieses Bild gewandelt. Auf der einen Seite sehen sich noch knapp 6 % der Befragten mit sinkenden Bildungsbudgets konfrontiert und 47 % gehen von gleich bleibenden Budgets aus – auf der anderen Seite rechnen 48 % der Befragten mit steigenden Bildungsbudgets in den nächsten Jahren.

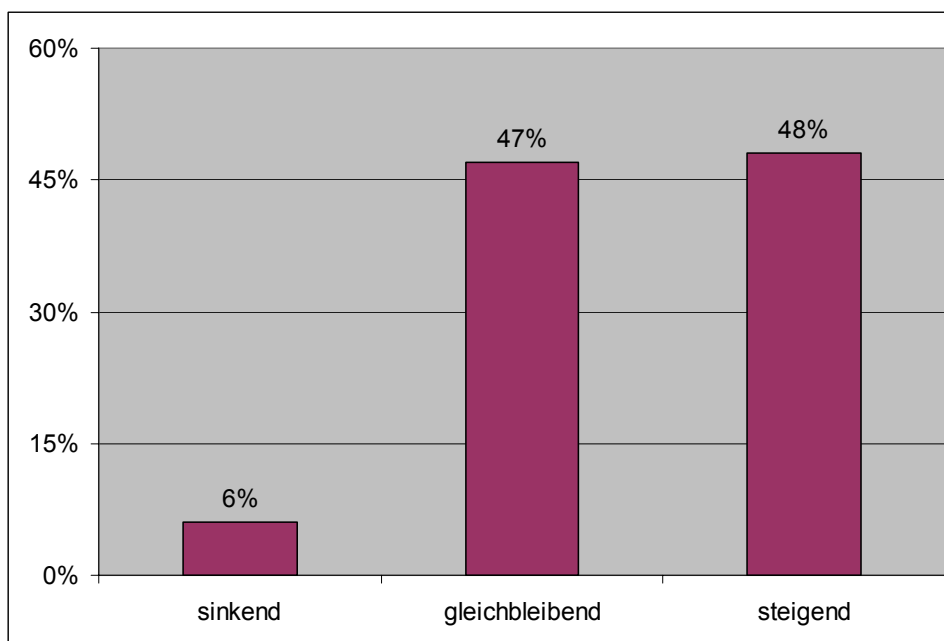


Abbildung 30: Einschätzung der Entwicklung der Bildungsbudgets

4.6.7. Qualitätsentwicklung und -sicherung

Im Bereich der Bildungsökonomie wurden die Experten weiter zur Bedeutung und Realisierung einer Verstärkung der Qualitätsentwicklung und -sicherung (z. B. Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems, Evaluation der Bildungsangebote, externe Zertifizierung) befragt. 2005 beurteilten 56 % das Thema als hoch bzw. 36 % als mittel bedeutsam, 8 % als gering bedeutsam bzw. unwichtig.

In der aktuellen Untersuchung ist nun eine geringe Bedeutungsabnahme zu beobachten. 44 % sehen es weiterhin als hoch bzw. weitere 44 % als mittel bedeutsam an, 11 % als gering bedeutsam bzw. unwichtig. Auf der Bedeutsamkeitsskala nimmt die "Qualitätsentwicklung und -sicherung" damit Rang 20 von 40 ein.

Bezogen auf die Realisierung ergibt sich ein interessantes Bild. 2005 hatten 25 % der Befragten das Thema bereits umgesetzt. 39 % planten die Umsetzung für das Jahr 2005, weitere 23 % wollten die Umsetzung bis zum Jahr 2007 angegangen haben. Entsprechend gaben in der Summe 87 % einen Realisierungszeitpunkt bis 2007 an. Heute zeigt sich, dass nur knapp 40 % die Pläne in die Tat umsetzen konnten. 11 % planen es für das laufende Jahr. Weitere 31 % datieren es auf die Jahre 2008/09, 15 % auf die Jahre nach 2010. Damit wird deutlich, dass das Thema etwas an Dringlichkeit verloren hat.

4.7. Technologie

4.7.1. Die Ergebnisse im Überblick

Das Themenfeld Technologie ist bezogen auf die Bedeutsamkeit mit Abstand das am schlechtesten eingestufte Themenfeld in der Studie (MW 2.22 – das nächstplatzierte Themenfeld Organisation hat im Vergleich dazu einen MW von 1.78).

Innerhalb des Themas kommt dem *Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform* und dem Thema *Jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu den Lernressourcen anbieten* die höchste Bedeutsamkeit zu (Rang 10 und 14 insgesamt).

Auch das Thema *Elektronische Lernprogramme in Bildungsmaßnahmen einsetzen* bewegt sich im Gesamtvergleich der Studie im Mittelfeld (Rang 20 von 40). Allerdings ist es das Thema der Studie, welches den höchsten Realisierungsgrad aufweist (MW 1.60): rund 75 % haben es bereits realisiert oder tun dies im Laufe des Jahres.

Die *anderen technologischen Themen* hingegen befinden sich in der Bedeutsamkeitsskala auf den untersten Rängen.

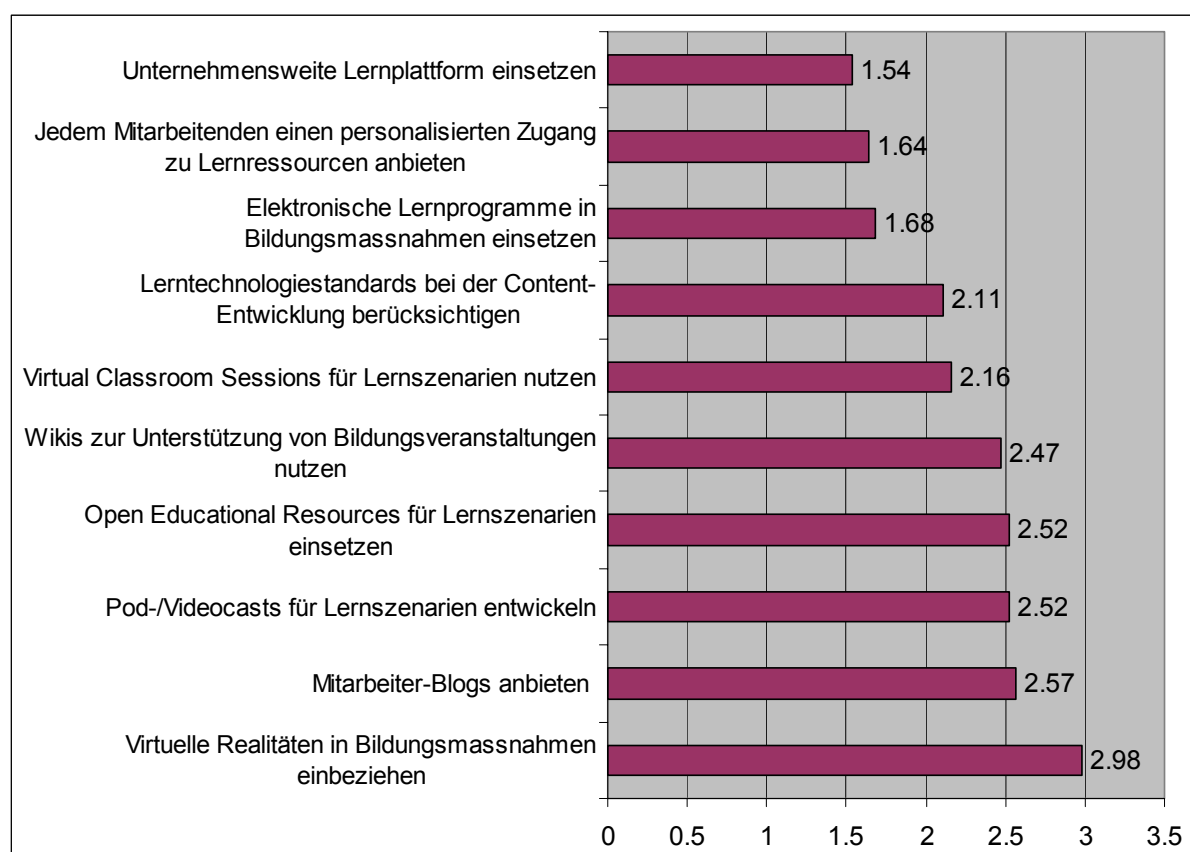


Abbildung 31: Bedeutsamkeit der technologischen Themen

4.7.2. Unternehmensweite Lernplattformen

Unter den technologischen Themen kommt dem "Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform" die mit Abstand höchste Bedeutsamkeit zu. Bereits in der Trendstudie 2005 wurde dieses Thema als sehr wichtig beurteilt. In der aktuellen Untersuchung stufen es 58 % der Befragten konkret als hoch bedeutsam ein, 31 % als mittel und 10 % als gering bedeutsam. Lediglich ein Experte gibt an, dass es für ihn unwichtig ist.

Bezogen auf die Realisierung ergibt sich ein sehr heterogenes Bild:

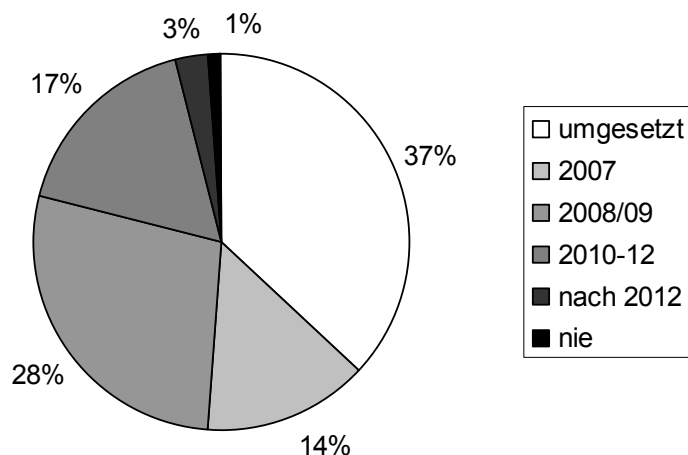


Abbildung 32: Realisierungsgrad des Einsatzes einer unternehmensweiten Lernplattform

Die hohe Bedeutsamkeit des Themas wird auch aus der offenen Frage zu den größten technologischen Herausforderungen des Bildungsmanagements deutlich. Dabei kommt dem Schlagwort "Einheitlichkeit der LMS" eine hohe Bedeutung zu. Es wird angegeben, dass die derzeit "heterogene Systemlandschaft" für das gesamte Unternehmen weltweit zu vereinheitlichen eine enorme Herausforderung für die nächsten Jahre darstellt.

"Das Potential der Lernplattform ist ... nie ausgeschöpft, da immer wieder Weiterentwicklungen angestrebt werden." (Ruch, CYP)

Trotz des hohen Realisierungsgrades wird von den Experten weiter angegeben, dass die Potentiale der bereits installierten Lernplattformen daneben noch nicht ausgeschöpft sind ("Da kommt noch einiges auf uns zu"). Viele Learning-Management-Systeme wurden "aus der Not heraus installiert" ("weil es damals so etwas noch nicht gab"). Entsprechend stellen die klassischen LMS-Funktionen (z. B. Kurssuche, Kursbuchungen) heute kein Problem mehr dar. Allerdings bestehen bei der Integration von "moderneren" Modulen, d. h. unter anderem Web 2.0-Anwendungen, noch Integrationsprobleme. Neben kleineren technologischen Herausforderungen sind die beschränkenden Faktoren auf der personellen Seite und der organisatorischen Seite (im Sinne einer sinnvollen Einbindung in bestehende Prozesse) zu suchen. Insgesamt wird ein Veränderungsprozess als notwendig angesehen.

Wie kann dieser Veränderungsprozess unterstützt werden? Häufig stellen Lernplattformen lediglich eine Ansammlung von Angeboten dar, die wenig Verbindlichkeit ausstrahlen. Daher ist eine strukturierte und übersichtliche Aufbereitung der Lerninhalte wichtig. Alles Wesentliche muss auf den ersten Blick erkennbar sein. Dies kann beispielsweise über einen Lernplan realisiert werden, der alle Aufgaben abbildet, die in einem Seminar zu erledigen sind und einen vorstrukturierten Zugang bietet. Daneben sollte die Instruktionsfähigkeit von Trainern geschult und sichergestellt werden. Sie müssen fähig und bereit sein, geeignete Lernaufgaben zu stellen. Damit zusammenhängend sollte versucht werden, die Trainer dazu zu bringen, die Plattform als "Hauptkommunikationsmedium" sowohl für die allgemeine als auch für die lernbezogene Interaktion zu nutzen, um sie so als "alltägliches" Lernmedium einzuführen.

"Für die breite Masse ist eine vorstrukturierte Variante unerlässlich."
(Kantelberg, Cornelsen Akademie)

4.7.3. Exkurs: Konsolidierung von Lernplattformen

Auf Platz 10 ist die Herausforderung "Unternehmensweite Lernplattformen einsetzen" das einzige technologische Thema unter der Top 10. Daher erfolgt an dieser Stelle ein Exkurs zu diesem, auf den ersten Blick relativ operativ klingenden Thema. Da Lern-Management-Systeme in der Vergangenheit häufig dezentral eingeführt wurden, sehen sich insbesondere große Unternehmen mit der Frage konfrontiert, wie sie mit den in verschiedenen Divisionen oder Geschäftsbereichen mehrfach vorhandenen Lern-Management-Systemen in Zukunft verfahren wollen.

Im Rahmen fokussierter Einzelgespräche mit Vertretern großer Unternehmen, die eine Konsolidierung von Lernplattformen eingeleitet haben oder diese anstreben, wurden Chancen, Herausforderungen und Optionen einer solchen Konsolidierung herausgearbeitet. An den Gesprächen haben sich die Alcatel-Lucent University, Allianz AG (Global HR Solutions), BMW Group (After Sales Training), Deutsche Telekom AG (Telekom Business Academy), Isvor FIAT scpa, PSA Peugeot Citroen (Plateau Atelier Pédagogique) und die UBS AG (Education & Development Global Services) beteiligt.

Chancen

Die Vorteile einer Konsolidierung von heterogenen Lern-Management-Infrastrukturen auf der Ebene des gesamten Unternehmens liegen aus Sicht der Gesprächspartner auf der Hand:

- Kosteneinsparungen:
 - vereinfachte Server-Infrastruktur,
 - vereinfachtes Schnittstellen-Management zu benachbarten Systemen und Applikationen,
 - vereinfachte Bereitstellung von Inhalten.
- Standardisierung:
 - einheitliche Kurse und Curricula unternehmensweit,
 - Vereinheitlichung von Feedbacks und Bewertungen,
 - konsistente Berichterstattung zu Trainingsaktivitäten.

- Nutzerfreundlichkeit:
 - reduzierter Einarbeitungsaufwand auf Seiten der Trainer und Nutzer bei einem Wechsel zwischen Geschäftsbereichen und Divisionen

Optionen

Die Optionen, die sich Unternehmen in Bezug auf die Konsolidierung von Lern-Management-Infrastrukturen eröffnen, betreffen vor allem drei Entscheidungsfelder:

1. Monolithische LMS-Installationen vs. Service-orientierte Architekturen (SOA)
2. Kommerzielle- versus Open Source-Lösungen
3. Interner Betrieb vs. Service Outsourcing

zu 1) Monolithische LMS-Installationen vs. Service-orientierte Architekturen (SOA)

Eine intensive Diskussion um Service-orientierte Architekturen als mögliche Alternative zu monolithischen Installationen von Lern-Management-Systemen hat im betrieblichen Umfeld (im Unterschied zu manchen Hochschulen) noch nicht wirklich begonnen. Entscheidungsrelevante Aspekte sind etwa die Bereitschaft, Abstriche an der Qualität und dem Leistungsumfang einzelner Funktionsmodule integrierter Plattformen zu machen oder auch die Fähigkeit, komplexe IT-Projekte, wie die Einführung von SOA, für das Trainings- und Lernmanagement zu bewältigen. Während sich die Gesprächspartner bestimmte Funktionsbereiche (z. B. Kommunikationsservices) durchaus auch außerhalb eines LMS vorstellen können, wird für andere Funktionsbereiche (z. B. virtuelles Klassenzimmer oder Kursevaluation) eine enge Integration gefordert, die dies eher ausschließt.

2) Kommerzielle- versus Open Source-Lösungen

Erfahrungen mit dem Einsatz von Open Source Lösungen im Bereich Trainings- und Lernmanagement liegen bei den befragten Unternehmensvertretern kaum vor. In allen Unternehmen werden Open Source Lösungen entweder auf Grund von allgemeinen Richtlinien ausgeschlossen oder sie werden als nicht akzeptabel betrachtet. Hier spielen insbesondere Sicherheitsaspekte und die mangelnde Verfügbarkeit von verlässlichen Implementierungspartnern eine wichtige Rolle.

3) Interner Betrieb vs. Service Outsourcing

Die Frage, ob eine unternehmensweite Lern-Management-Plattform besser intern oder extern betrieben wird, stellt sich insbesondere dann, wenn komplexe Unternehmensstrukturen und zwischen Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichen nicht vollständig integrierte IT-Architekturen vorliegen. Mit einer Ausnahme verfolgen alle befragten Unternehmen den Weg, Lern-Management-Systeme intern zu betreiben und dies auch für konsolidierte Lösungen zu verfolgen. Ein Unternehmen, das derzeit externes Hosting durch einen Dienstleister in Anspruch nimmt, plant für die Zukunft ebenfalls den internen Betrieb der LMS-Plattform. Die Gründe für diese deutliche Präferenz liegen primär im Bereich der Kontrolle über die Daten. Das Risiko, im Falle einer Insolvenz oder Pfändung eines externen Dienstleisters (vorübergehend) auf Daten nicht zugreifen zu können, wird als zu hoch betrachtet.

Herausforderungen

Die Gespräche zeigen eine deutliche Präferenz für konsolidierte, unternehmensweite Lern-Management-Lösungen im Rahmen folgender Parameter: interner Betrieb, monolithische LMS-Installationen auf der Grundlage von kommerziellen Lösungen. Aus der Umsetzung von Konsolidierungsprojekten lassen sich verschiedene "lessons learned" ableiten:

- Die erwarteten Vorteile von konsolidierten, unternehmensweiten LMS-Installationen sind nicht umstritten. Allerdings gibt es auch gewichtige Faktoren, die einer Konsolidierung von Lern-Management-Infrastrukturen entgegen wirken. Dazu gehören vor allem differierende Präferenzen in Bezug auf die Ausgestaltung von Training und Trainingsmanagement, insbesondere zwischen verschiedenen regionalen Gliederungen, die wahrgenommene Bedrohung der Autonomie von Bildungsbereichen und Unternehmens-einheiten sowie die Tatsache, dass sich ineffiziente Strukturen und Abläufe im Lern-Management nicht sichtbar in Budgets niederschlagen.
- Integrationsprojekte sind anspruchsvoll und müssen als komplexe Change Management Projekte verstanden werden. Oft nehmen diese Projekte mehrere Jahre in Anspruch. Die Herausforderungen liegen nicht nur im Bereich der Kommunikation und des Stakeholder-Management, sondern insbesondere auch darin, dass zuvor unterschiedliche Prozesse vereinheitlicht werden müssen. Komplizierend kommt bei längeren Projekten noch hinzu, dass aufgrund von Personalwechseln bereits erreichte Einigungen zwischen Unternehmensbereichen durchaus noch einmal Gegenstand von Verhandlungen werden können.
- Im Prozess der Migration zu einer konsolidierten, unternehmensweiten Lösung werden Qualifizierungsmaßnahmen in verschiedenen Unternehmensbereichen und an unterschiedlichen Stellen erforderlich. Dies betrifft beispielsweise die Administration der Lern-Management Plattform (z. B. dezentrale Pflege des Katalogs und dezentrale Abwicklung von Buchungsvorgängen), aber auch die Nutzung durch Trainer und Lernende. Die Planung und Koordination dieser Qualifizierungsaktivitäten kann für sich genommen zu einer Herausforderung werden.
- Für die Migration von dezentralen Trainingseinheiten in verschiedenen Ländern und Kontinenten auf eine neue Lernplattform hat sich der Einsatz von mobilen Expertenteams, die jeweils vor Ort Unterstützung bieten, bewährt.
- Es ist ein Irrtum anzunehmen, dass mit der Migration von ersten dezentralen Trainingseinheiten auf eine neue Lern-Management-Plattform die wichtigste Hürde bereits genommen sei. Vielmehr hat sich gezeigt, dass dezentrale Einheiten nach einigen Wochen oder Monaten noch einmal besucht werden müssen, um auftretenden Problemen und nicht vorgesehenen Nutzungsformen vorzubeugen. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass sich kleine Probleme addieren und die neue Plattform über Flüsterpropaganda in den Ruf kommt, wenig leistungsfähig und mit Problemen beladen zu sein.

4.7.4. Personalisierter Zugang zu Lernressourcen

Die zweithöchste Bedeutsamkeit unter den technologischen Themen kommt der Aufgabe zu, jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anzubieten. In der Gesamtstudie rangiert diese Herausforderung auf Platz 14 von 40. Konkret stufen es 55 % der Befragten als hoch bedeutsam ein, 28 % als mittel und 16 % als gering bedeutsam. Ein Befragter beurteilt es als unwichtig.

Der Realisierungsgrad ist dabei sehr unterschiedlich weit fortgeschritten: 29 % bieten ihren Mitarbeitenden bereits einen ausreichend personalisierten Zugang zu Lernressourcen an, 11 % stecken derzeit in der Umsetzungsphase, 32 % planen eine Realisierung für 2008/09, 19 % für die Jahre 2010-12, 3 % sehen es als Thema der Jahre nach 2012. 6 % der Befragten sagen, dass sie es nie realisieren werden.

Im Rahmen des Gestaltungsfeldes Organisation wurden die Experten nach ihrer Einschätzung der Aufgabe, die Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz zu verbessern befragt. Dieses Thema schnitt deutlich schlechter ab – es landete auf der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 30 von 40. Auf die Realisierungsfrage bezogen fällt auf, dass die Unternehmen bereits einen sehr fortgeschrittenen Grad erreicht haben (konkret gaben 42 % an, es bereits umgesetzt zu haben, der MW liegt bei 2.15). Entsprechend kann festgehalten werden, dass nachdem die Unternehmen die Lerninfrastruktur in den letzten Jahren verbessert und weiterentwickelt haben, nun vor der Aufgabe stehen, einen personalisierten Zugang zu den Lernressourcen zu ermöglichen.

4.7.5. Einsatz elektronischer Lernprogramme

Der Einsatz elektronischer Lernprogramme wie CBTs/WBTs in Bildungsmaßnahmen wird von den Experten im Vergleich zu den anderen Themen der Studie als durchschnittlich bedeutsam angesehen (Rang 20 von 40). Nahezu die Hälfte (45 %) stuft es konkret als hoch bedeutsam ein, weitere 45 % als mittel bedeutsam, 8 % gaben an, es sei unwichtig.

Der Einsatz elektronischer Lernprogramme gehört inzwischen zum Standard in den befragten Unternehmen. Dies wird über den Realisierungsgrad deutlich: 68 % setzen bereits elektronische Lernprogramme in den Bildungsmaßnahmen ein, was den mit Abstand am weitesten fortgeschrittenen Realisierungsgrad in der gesamten Studie ergibt. 23 % werden es bis 2009 umsetzen, lediglich 6 % gaben an, es 2010-12 zu realisieren (keiner nach 2012, zwei "nie").

4.7.6. Einschätzung weiterer technologischer Entwicklungen

Den weiteren technologischen Themen kommt eine vergleichsweise geringe Bedeutsamkeit zu, wenn auch absolut betrachtet die meisten im durchschnittlichen Bereich liegen, wie aus nachfolgender Übersicht deutlich wird:

Rang	Thema	MW
32	Lerntechnologiestandards wie SCORM, LOM oder AICC bei der Content-Entwicklung berücksichtigen	2.11
33	Virtual Classroom Sessions für Lernszenarien nutzen	2.16
35	Wikis zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen nutzen	2.47
36	Pod-/Videocasts für Lernszenarien entwickeln	2.52
36	Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für Lernszenarien einsetzen	2.52
39	Mitarbeiter-Blogs anbieten (z. B. zur Kursdokumentation, als Lerntagebuch)	2.57
40	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) in Bildungsmaßnahmen einbeziehen	2.98

Tabelle 16: Rang und Bedeutsamkeit ausgewählter technologischer Themen

Die Einschätzung der Bedeutsamkeit schlägt sich auch im Realisierungsgrad nieder:

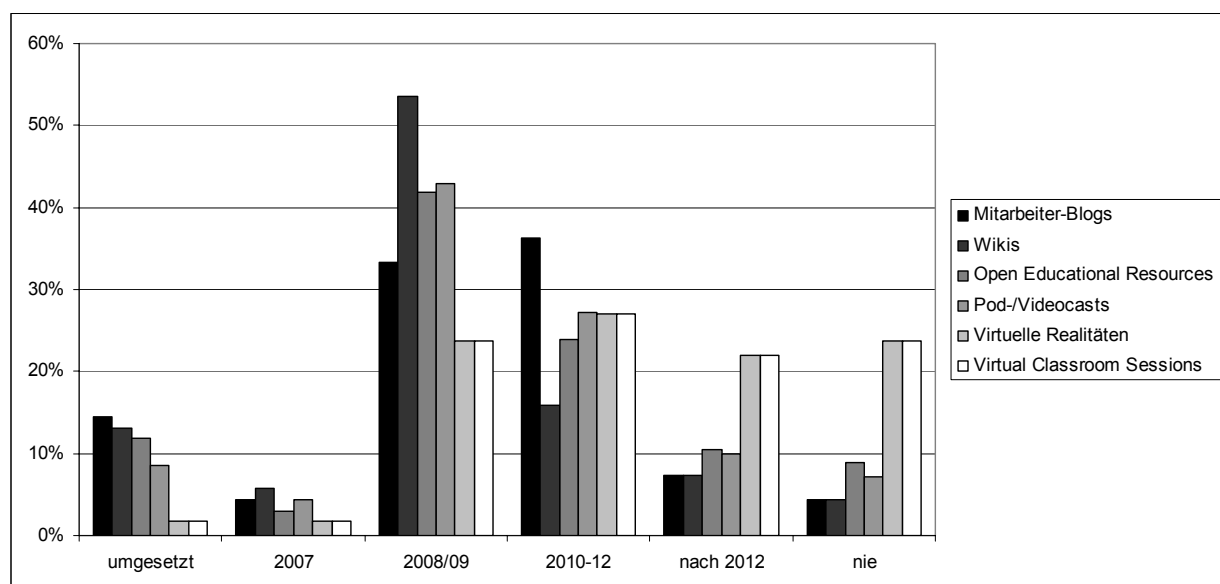


Abbildung 33: Realisierungsgrad ausgewählter technologischer Themen

Im folgenden stehen einzelne weitere Erkenntnisse ausgewählter technologischer Innovationen im Fokus, wobei darüber hinaus auch im Rahmen der vertiefenden Interviews ein Schwerpunkt auf die Themen rund um Web 2.0, Wikis, Blogs und Podcasts gelegt wurde.

Wikis zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen nutzen

13 % der befragten Experten setzen derzeit Wikis in ihren Unternehmen ein. Dabei werden sie hauptsächlich für firmeninternes bzw. informelles Lernen genutzt. Eine beispielhafte Einsatzvariante ist das Lerntagebuch. Allerdings berichten die Befragten auch davon, dass die Einführung sehr schwierig ist, da die Nutzung für viele Mitarbeitende eine Überforderung darstellt. Daneben werden Wikis zur Projektdokumentation und zur Kollaboration mit externen Partnern eingesetzt. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass

Wikis gegenüber anderen guten Tools, die im Intranet zur Verfügung stehen, gerade im Kontakt mit Externen den Vorteil bieten, auf einfache Weise zusammenzuarbeiten, da es so keine restriktiven Zugangsbeschränkungen gibt. Wikis werden insgesamt hauptsächlich als Dokumentationstools im Bereich Projektmanagement genutzt und weniger als Lernressource.

Pod-/Videocasts für Lernszenarien entwickeln und einsetzen

Lediglich 6 der 90 befragten Experten geben an, dass in ihren Unternehmen Pod-/Videocasts entwickelt wurden und zu Lernzwecken eingesetzt werden. Die Bedeutsamkeit wird aber dennoch von 41 Experten als hoch bzw. mittel bedeutsam angegeben.

Was sind die Potenziale von Pod-/Videocasts? Warum setzen es einige Experten bereits ein und auf welche Weise setzen sie sie ein?

Das Potential dieser Technologie wird insbesondere in der Verbindung der Zeit- und Orts-

"Jede bedeutsamere Veranstaltung wird aufgezeichnet und auf dem Intranet zur Verfügung gestellt."
(Weibel, Schweizerische Post)

unabhängigkeit mit der Ansprache mehrerer Wahrnehmungskanäle und damit unterschiedlicher Lern-typen gesehen. Konkret werden Podcasts beispielsweise ganz gezielt in der Unternehmenskommunikation eingesetzt. Wichtige Mitteilungen werden aufge-

zeichnet und zum "Mitnehmen" verfügbar gemacht. Die Mitarbeitenden können diese dann z. B. auf Reisen anhören und so informiert bleiben.

Parwis Fotuhi (Helios Akademie) weist darauf hin, dass in seinem Unternehmen in Anlehnung an das YouTube-Konzept "Wissenssnacks" nach dem Motto "Schlauer in 90 Sekunden" eingesetzt werden, was sehr gut ankommt. Das Ziel ist Verständnis bei den Mitarbeitenden zu wecken.

Auf diese Weise können auch kleinere Lerneinheiten den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden.

Bei Hewlett-Packard wurden Podcasts ursprünglich sehr stark vom Management getrieben, d. h. der Prozess verlief von oben nach unten, wie Dr. Anke Hirning ausführt. Das Management nutzt Video-Botschaften schon seit vielen Jahren. Sie stellen ihre Informationen heute nicht mehr nur als streaming video zur Verfügung, sondern auch als mp3-Dateien. Das Ziel ist, dass "jeder Mitarbeiter weiss, was bei HP los ist". So werden auch Virtual Classrooms (HP Classrooms) zu bestimmten Themen aufgezeichnet und vorrätig gehalten (direkte Information und späteres Abrufen soll möglich sein). Und auch die Produktmanager nutzen die Möglichkeit, in einem viertelstündigen Podcast neue Produkte zu erklären, anstatt lediglich einen Foliensatz zur Verfügung zu stellen.

Mitarbeiter-Blogs anbieten

Die Bedeutung von Mitarbeiter-Blogs wird in der Studie sehr gering eingeschätzt. Über die gesamte Studie betrachtet geben hier am wenigsten Befragte die Bedeutsamkeitsstufe "hoch" an (konkret stufen es 5 Experten so ein – sogar das abgeschlagene Thema "Virtuelle Realitäten" wird noch von mehr Experten (6) als hoch bedeutsam beurteilt). Nichtsdestotrotz geben 10 Befragte an, in ihren Unternehmen Mitarbeiter-Blogs anzubieten.

Dabei dienen Blogs allerdings hauptsächlich als interne Kommunikationsmedien und Wissensmanagementtools und weniger als Elemente der Gestaltung von Lernszenarien. Beispielsweise werden Blogs dazu herangezogen, um Trainer miteinander zu vernetzen. Diese bekommen z. B. Fachzeitschriften nach Hause geschickt und können dann für andere Trainer Einträge über spannende Artikel in den Blog einstellen.

Zur Unterstützung von Lernprozessen werden Blogs in der Manor AG im Bereich der oberen Kaderstufe eingesetzt, um die Lernenden dort an die Technologie heranzuführen, indem sie beispielsweise mit Hilfe von Blogs Fallbeispiele bearbeiten oder darüber kommunizieren und dadurch das Medium auch konkret anwenden. Dadurch sollen sie einerseits auf die zukünftige Nutzung der neuen Medien in ihrer Position vorbereitet sein, andererseits aber auch "als Botschafter für die neuen Medien fungieren". "Die oberen Kaderleute sollen dann Meinungsbilder im Sinne von Multiplikatoren sein." (Felix, Manor)

Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) in Bildungsmaßnahmen einbeziehen

Die Bedeutsamkeit des Einbezugs von virtuellen Realitäten in Bildungsmaßnahmen nimmt den geringsten Wert in der gesamten Studie ein. Damit landet das Thema abgeschlagen auf dem letzten Rang sowohl in der Bedeutsamkeitsskala als auch in der Skala des Realisierungsgrades.

"Die Zeit ist noch nicht reif, Second Life in der Breite einzuführen. Wir glauben aber, dass es ein großes Potential für Second Life oder eine andere 3-D-Welt gibt, insbesondere für Verhaltensschulungen." (Felix, Manor)

Virtuelle Realitäten wurden bisher als einziges Thema in der gesamten Studie nur in einem der befragten Unternehmen in Bildungsmaßnahmen einbezogen. Ein weiterer befragter Unternehmensvertreter gab an, dass dies im Laufe des Jahres geplant ist. Die anderen Experten möchten das Thema in den kommenden Jahren angehen oder geben an, dass sie dies "nie" als realisierbar sehen (24 % – höchster Wert in der gesamten Studie). Allerdings ist hierbei auch zu

beachten, dass lediglich 59 von 90 Befragten die Einschätzung vorgenommen haben.

4.7.7. Web 2.0 Ausblick: Warum sind die Themen so abgeschlagen?

Ein überraschendes Ergebnis der Trendstudie ist es sicherlich, dass die neuen Web 2.0 Themen die Schlusslichter der schriftlichen Befragung darstellen. Um keine voreiligen Schlüsse zu ziehen und den Ursachen auf den Grund zu gehen, wurde daher im Rahmen der telefonischen Interviews genauer nachgefragt. Die Antworten der befragten Experten auf die Frage: "Warum sind Ihrer Meinung nach, die Web 2.0 Themen, Wikis, Blogs, Podcasts, etc., die abgeschlagenen Themen?" sind zunächst im Überblick aus nachfolgender Rangliste entnehmen:

- Frage kommt zu früh, Web 2.0 Themen noch zu unbekannt!
- Akzeptanz von eLearning grundsätzlich noch nicht zufrieden stellend!
- Der Einsatz von Web 2.0 Anwendungen ist weniger eine technologische Herausforderung!
- Learning Professionals stehen technologischen Innovationen nicht sehr aufgeschlossen gegenüber!
- Web 2.0 Anwendungen sind bislang zu isoliert betrachtet. Die Integration mit anderen Lernangeboten fehlt!

Die Frage nach dem Einsatz von Web 2.0 Anwendungen kommt zu früh!

Wie aus den Ergebnissen deutlich wurde, sind die befragten Unternehmen derzeit vielfach noch damit beschäftigt, jedem Mitarbeitenden überhaupt erst einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anzubieten und den Einsatz unternehmensweiter Lernplattformen voranzutreiben.

"Die Zeit ist noch nicht reif"
(Weibel, Schweizerische Post)

Noch dazu scheinen die Potentiale der neuen

"Die Bekanntheit, die Chancen, die Möglichkeiten sind zur Zeit auf der kommerziellen Ebene noch nicht klar genug herauskristallisiert worden."
(Weibel, Schweizerische Post)

Anwendungen im Moment zu unbekannt zu sein. Es handelt sich für die Experten oft um Schlagworte – viele wissen gar nicht, worum es geht und können die damit verbundenen Lernchancen nicht einschätzen.

"Es erstaunt mich nicht, dass Web 2.0-Technologien im Ranking ganz hinten angesiedelt sind, viele Leute sind noch nicht einmal bei E-Learning 1.0 angekommen"
(Felix, Manor)

Die Akzeptanz von eLearning ist grundsätzlich noch nicht zufrieden stellend!

Häufig werden Wirkungs- und Akzeptanzgründe für die geringe Bedeutsamkeitseinschätzung genannt. Dabei scheint es so zu sein, dass die geschilderte Akzeptanz sehr unterschiedlich wahrgenommen wird und technologiegestützte Lernformen polarisierend wirken. Auf der einen Seite scheinen gerade junge Lernende die neuen Technologien sehr gut anzunehmen. Auf der anderen Seite wird anderen Lernenden eine eher abweisende Haltung bescheinigt.

Bezogen auf den Ausbildungsbereich fällt ein deutliches Spannungsverhältnis auf. Die jugendlichen Lernenden haben grundsätzlich keine Akzeptanzprobleme, was neue Technologien anbelangt. Dies kann u. a. durch ihre Sozialisation begründet werden. Aber auch im Berufsschulkontext werden sie zunehmend mit eLearning konfrontiert und "sind daran gewöhnt". Im Ausbildungsbereich in den Unternehmen hingegen arbeiten nach Meinung der befragten Experten viele Personen, die neue Technologien nicht bevorzugen, sondern sehr traditionell agieren und direkte Interaktion präferieren. Entsprechend wichtig erscheint es hier Blended Learning-Konzepte weiter voranzutreiben.

"Kommende Berufsschulabgänger leben mit E-Learning"
(Weibel, Schweizerische Post)

"Erwachsene tun sich viel schwerer und sind viel weniger experimentierfreudig, haben auch Bedenken, Fehler zu machen." (Ruch, CYP)

Warum stoßen die neuen Anwendungen bei einem Teil der Mitarbeitenden auf mangelnde Akzeptanz? Die Gründe hierzu sind vielfältigster Art. Zunächst werden Kompetenz- und Motivationsprobleme genannt. Daneben wird auch deutlich, dass eine gewisse "Übersättigung" zu beobachten ist, was die Techniknutzung angeht und auch das Problem der Arbeitsbelastung wird angesprochen. Vielfach nehmen sich die Mitarbeitenden nicht die Zeit (oder bekommen sie auch nicht), sich selbst gesteuert mit den Angeboten auseinanderzusetzen.

Eine Möglichkeit Akzeptanz zu erhöhen, wird von HP im Einbezug so genannter Advocates gesehen. Die Advocates tragen dabei Verantwortung für bestimmte Themen: Knowledge Sharing, Knowledge Management, Blogs, Podcasts; "Advocates füllen diese Tools mit starkem persönlichem Engagement, mit Leben, wodurch ein Schneeballeffekt ausgelöst werden soll." (Hirning, HP).

Der Einsatz von Web 2.0 Anwendungen ist weniger eine technologische Herausforderung!

Insbesondere die Unternehmen, die bereits sehr weit in der Umsetzung fortgeschritten sind, geben an, dass die genannten Anwendungen keine Herausforderungen mehr darstellen. Vielmehr geht es darum, einen didaktischen Mehrwert und eine vernünftige Einbindung zu erreichen. Dazu kommt, dass Lernen erst einmal kein "Technologiethema" ist, sondern ein kulturelles und didaktisches Thema. Daneben hält ein

"Von Interesse ist mehr der didaktische Nutzen und weniger die technische Machbarkeit - die Tools müssen funktionieren" (Ruch, CYP)

"Technik muss funktionieren. Sie kann massiv dazu beitragen, dass die Leute frustriert sind, dass sie abbrechen, dass sie nicht mehr mögen, dass sie überfordert sind." (Kantelberg, Cornelsen Akademie)

Experte fest, dass es aus seiner Sicht im Moment sehr schwer abzuschätzen ist, ob der gesamte "Hype" nicht bereits schon wieder abgeflacht ist.

"Technik muss einfach da sein, man macht sich keine Gedanken, wieso etwas funktioniert" (Fotuhi, Helios Akademie).

Learning Professionals stehen technologischen Innovationen nicht sehr aufgeschlossen gegenüber!

Mitarbeitende im Bildungsbereich werden als wenig technik-affin beschrieben. Sie werden nicht als Trendsetter betrachtet – "generell wird Technik als Gefahr für den eigenen Arbeitsbereich gesehen". Dies liegt aus Sicht der in den Interviews befragten Experten in ihrer Sozialisation begründet. Trainer, Dozierende und Lehrer kommen aus der "klassischen" Lernsozialisation (mit Präsenzgeschehen), weswegen es schwierig ist, diesen hybride Lernszenarien näher zu bringen (selbst wenn sie sehr viel Medienkompetenz mitbringen).

Daneben werden aber auch "Ermüdungsercheinungen" nach dem "eLearning-Technik-Hype" konstatiert, die eine gewisse Zurückhaltung gegenüber technologischen Innovationen begründet. Aufgrund der Zurückhaltung erleben Dozierende häufig die digitale

"In Zukunft wird es vermehrt darum gehen, neue Lernsozialisationen zu schaffen, sowohl bei denen, die Lernszenarien bauen, als auch bei den Lernenden" (Kantelberg, Cornelsen Akademie)

bzw. hybride Welt nicht selbst, was allerdings als notwendig angesehen wird ("Was man selbst nicht so genau kennt, kann man schlecht beurteilen").

Eine Möglichkeit zur Heranführung von Trainern an neue Technologien zeigt das schweizer CYP auf: Foren werden wochenweise durch unterschiedliche Trainer betreut. E-Tutoring ist Bestandteil des regulären Aufgabenprofils eines Trainers bzw. Coachs. Daneben erfolgt ein regulärer Austausch.

Web 2.0 Anwendungen sind bislang zu isoliert betrachtet. Die Integration mit anderen Lernangeboten fehlt!

Die genannten technologischen Innovationen werden derzeit nur punktuell zur Lösung einzelner Problemstellungen eingesetzt. Häufig herrscht die Situation vor, dass die verfügbare Lernzeit immer mehr abnimmt. Die Mitarbeitenden sind aufgrund ihrer Eingebundenheit in das Alltagsgeschehen ungeduldig und nicht bereit, in Seminaren teilweise nochmals das zu hören, was sie schon einmal gehört haben, oder "eigentlich auch besser selbst lesen könnten". Darüber hinaus verbirgt sich dahinter auch die These, dass die Potenziale von Web 2.0-Anwendungen insbesondere in der Förderung des Lerntransfers an den Arbeitsplatz liegen. Daraus ließe sich schlussfolgern, dass der Zusammenhang zwischen der zentralen Problemstellung, Top Thema Nr. 1 Transferförderung, und potenziellen Problemlösungen mittels Web 2.0 Anwendungen bislang nicht gesehen wird.

Die meisten Experten sind sich einig: die Zukunft wird auf derartigen Anwendungen bauen. Entsprechend liegt die Lösung im Blended Learning-Ansatz. Es gilt, die

"Blended Learning erreicht eine deutlich tiefere Verankerung bei den Teilnehmern" (Kantelberg, Cornelsen Akademie).

Chancen der Web 2.0 Anwendungen durch eine Integration in bestehende Lernkonzepte zu nutzen. Einige wenige Experten geben allerdings zu bedenken, dass es bei einzelnen Themen dennoch immer noch fraglich ist, ob tatsächlich didaktisches Innovationspotenzial vorhanden ist oder ob es sich nicht vielmehr "nur um eine PR-Maßnahme" handelt.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Das Bildungsmanagement in Unternehmen ist gegenwärtig und in Zukunft mit vielfältigen und anspruchsvollen Herausforderungen konfrontiert. Sind die Bildungseinheiten in Unternehmen gerüstet, den Herausforderungen eines zukunftsorientierten Bildungsmanagements zu begegnen? Wie müssen sie sich strategisch ausrichten und weiter entwickeln, um als Geschäftspartner im Unternehmen Anerkennung zu finden?

Für die eigene Positionierung als strategische Bildungspartner der Geschäftseinheiten sind vor allem die internen Prozesse zu optimieren. Es gilt neben einer operativen Exzellenz auch die strategische Anbindung von Lernen an die Unternehmensstrategie zu erreichen. Die Veränderung von Prozessen und Strukturen ist jedoch nicht ausreichend. Bildungsstrategien müssen nicht nur lanciert und inhaltlich ausgefüllt werden, sie müssen auch Veränderungen bei den involvierten Menschen auslösen. Nur so können Potenziale gestärkt werden, um die notwendigen Fähigkeiten eines Unternehmens für einen permanenten Wandel in hochdynamischen Umwelten sicher zu stellen. Um sich von einem reaktiven Dienstleister zum strategischen Geschäftspartner im Unternehmen weiter entwickeln zu können, gilt es die folgenden Herausforderungen aufzugreifen:

1. *Strategie*: Die Anforderungen an die Beratungskompetenzen der Learning Professionals werden steigen. Im Unternehmen ist ein Prozess aufzugleisen, um relevante Korridor-themen mit den Anspruchsgruppen strategisch zu begründen und zu priorisieren. Neben der professionellen Durchführung von Bildungsmaßnahmen rückt daher die Beratung der Geschäftsleitung und der Fachbereiche sowie die Transfersicherung von Lernen in den Vordergrund. Darüber hinaus ist es erstrebenswert, eine lebensgerechte Personalentwicklung zu implementieren, welche auf den Stärken der Mitarbeiter aufbaut und einen wesentlichen Beitrag für eine wertschätzende Unternehmenskultur von Heterogenität (hinsichtlich Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, etc.) liefern sollte. Eine große Herausforderung wird es dabei sein, statt "Diversity Management", das tendenziell eher die Differenzen verschiedener Personengruppen herausstellt, eher ein "*Social Inclusion Management*" zu betreiben, bei dem niemand ausgegrenzt wird.
2. *Learning Design*: Das Kerngeschäft des Bildungsbereichs, die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen, erfährt ebenfalls zunehmend eine strategische Erweiterung. Konsequenterweise muss den überfachlichen Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeitenden eine größere Bedeutung zugemessen werden. Über das Angebot von Präsenztrainings und formellen Lernangeboten hinaus erhalten Konzepte der Kompetenzentwicklung ein höheres Gewicht, die formelles und informelles Lernen integrieren.
3. *Organisation*: Operative Exzellenz in flexiblen und gleichzeitig effizienten Prozessen bzw. Strukturen ist nach wie eine zentrale Erfolgsgröße für eine Bildungsorganisation. Die zentrale Herausforderung hierbei ist es für viele Unternehmen (und längst nicht mehr nur für die großen Konzerne), auf globaler Ebene Lern- und Trainingsinterventionen zu organisieren und diese gleichzeitig in unterschiedliche kulturelle Kontexte einzupassen.

4. *Lehr- und Lernkulturen*: Eine nachhaltige, auf Transfer ausgerichtete Lernkultur schafft die Grundlage dafür, dass sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensstrategie eigeninitiativ und dynamisch weiterentwickeln können. Die Rolle eines zukunftsorientierten Bildungsmanagements ist es dabei, sich nicht auf den punktuellen Service in wechselnden Projekten zu begrenzen, sondern die Geschäftsbereiche dabei zu unterstützen, Rahmenbedingungen für nachhaltige Lernkulturen zu schaffen.
5. *Bildungsökonomie*: Weiterhin sind die Zielgrößen der Bildungsarbeit anzupassen. Zum einen greifen operative Messgrößen, die sich auf die Umsetzung von Bildungsmaßnahmen (doing the things right?) ausrichten, zu kurz. Vielmehr ist auch die Frage der Strategieranbindung (doing the right things?) für die Qualitätsentwicklung zu adressieren. Statt "Return on Investment" steht künftig vielmehr "Return on Expectations", den Nutzen von Bildungsmaßnahmen aus Sicht der verschiedenen Stakeholder aufzuzeigen, im Vordergrund des Bildungsmanagements. Unter "Evaluation" sollte daher nicht länger eine rein "trainerzentrierte" Aktivität verstanden werden. Dabei besteht die zentrale Herausforderung darin, die berechtigten Erwartungen der maßgeblichen Stakeholder besser zu verstehen und für diese Zielgruppen den strategischen Nutzen von Lernen im Sinne eines *Learning Value Managements* heraus zu stellen.
6. *Technologie*: Für das Bildungsmanagement wird diesbezüglich in vielen Unternehmen "Integration" im Vordergrund stehen müssen und das auf mehreren Ebenen: Wie können bestehende Lernplattformen unternehmensweit konsolidiert werden? Wie können die Schnittstellen zu HR-Systemen hergestellt werden? Wie können neuere Entwicklungen rund um Web 2.0 integriert werden?

Ein Konzept, das in der Praxis (noch) nicht auftaucht, aber einen zukunftsorientierten Anspruch pflegt, stellen "Personal Learning Environments (PLEs)" dar. Als PLEs werden (Web-) Applikationen bezeichnet, die eine Weiterentwicklung von Lernplattformen darstellen. PLEs sind persönlich und stehen dem Lernenden im Idealfall ein Leben lang zur Verfügung. Sie verbinden eine breite Palette unterschiedlicher Ressourcen und (Sub-) Systeme zu einem „personally-managed space“ (Seufert & Brahm, 2007). Sie stellen eine offene Lernumgebung dar und eignen sich für vernetzte Inhalte – vernetzt auch im Sinne von sozialen Netzwerken. PLEs sind Systeme, mit deren Hilfe die Lernenden die Planung und Kontrolle ihres eigenen Lernens managen. Offen in der Diskussion ist allerdings, inwieweit ein PLE die Entwicklung einer technischen Systemplattform bedingt, oder nicht vielmehr den Anspruch eines ausgeklügelten Konzeptes für die Anwendung bestehender Systeme beinhaltet (Attwell, 2006). Daher bleibt es abzuwarten, ob sich PLEs als "Next Generation eLearning" durchsetzen werden. Im Trend des selbst gesteuerten und eigenverantwortlichen Lernens in formellen und informellen Settings ist das Konzept bereits heute richtungsweisend.

scil wird diese Herausforderungen eines zukunftsorientierten Bildungsmanagements 2008 in weiteren Forschungs- und Entwicklungsarbeiten aufgreifen. Folgende Aktivitäten sind bereits geplant:

- Veröffentlichung von Arbeitsberichten in der Reihe Ne(x)t Generation Learning zu den Themen: demografische Entwicklung (Multiple Generations in a Workforce), Next Generation Leadership: Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse sowie Informelle Kompetenzentwicklung,
- Durchführung einer Benchmark Studie zu Learning Value Management,
- Aufbereitung von Fallstudien zum internationalen Bildungsmanagement.

6. Literatur

- ASTD & IBM (2005). Learning Outsourcing. Research Report. Alexandria: American Society for Training & Development.
- Attwell, G. (2006). Personal Learning Environment. Blog-Entry. Elektronisch verfügbar unter http://www.knownet.com/writing/weblogs/Graham_Attwell/entries/6521819364 (Stand 15.01.2007).
- Diesner, I. (2008). Bildungsmanagement in Unternehmen. Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene. Wiesbaden: Gabler.
- Diesner, I., Seufert, S. & Euler, D. (2006). scil-Trendstudie. Herausforderungen für das Bildungsmanagement. St. Gallen: scil Arbeitsbericht Nr. 9.
- Dollinger, A. (2001). Offensive für ein neues Service-Selbstbewußtsein. TeleTalk 2, 60-64.
- Euler, D. (2008). Einbindung von Führungskräften in Bildungsprozesse. Das Personalvermögen, 1.
- Friebe, J. (2007). Weiterbildung in einer alternden Gesellschaft. Bestandsaufnahme der demografischen Entwicklungen, des Lernens im höheren Lebensalter und der Perspektiven für die Weiterbildung. Working Paper. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Gefunden am 12.12.2007 unter <http://www.die-bonn.de/doks/friebe0602.pdf>
- Hasanbegovic, J. & Seufert, S. (2007). Benchmark Studie I. Zentrale Ergebnisse der Studie zu transferorientiertem Bildungsmanagement. St.Gallen: scil Arbeitsbericht Nr. 13.
- Malwitz-Schütte, M. (2006). Lebenslanges Lernen (auch) im Alter? – Selbstgesteuertes Lernen, Medienkompetenz und Zugang zu Informations- und Kommunikationstechnologien älterer Erwachsener im Kontext wissenschaftlicher Weiterbildung. Bildungsforschung 3 (2). Gefunden am 12.12.2007 unter <http://www.bildungsforschung.org/Archiv/2006-02/lebenslang/>.
- Phillips, J. & Schirmer, F. (2005). Return on Investment in der Personalentwicklung. Der 5-Stufen-Evaluationsprozess. Berlin: Springer.
- Seufert, S. (2007). Ergebnisse der scil-Benchmarkstudie II. Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem Bildungsmanagement. St. Gallen: scil Arbeitsbericht Nr. 15.
- Seufert, S. & Brahm, T. (2007). Ne(x)t Generation Learning. Wikis, Blogs, Podcasts & Co. St. Gallen: scil Arbeitsbericht Nr. 12.
- Seufert, S. & Euler, D. (2003). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. Ergebnisse einer Expertenbefragung. St.Gallen: scil Arbeitsbericht Nr. 1.

- Seufert, S. & Euler, D. (2004). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. Ergebnisse einer Delphi-Studie. St.Gallen: scil Arbeitsbericht Nr. 2.
- Seufert, S. & Euler, D. (2005). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning an Hochschulen. St.Gallen: scil Arbeitsbericht Nr. 4.
- Seufert, S., Euler, D. & Christ, M. (2007). Aus der Rolle fallen. Personalwirtschaft 3, 18-21.
- Ulrich, D., Jick, T. & von Glinow, M. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. Organizational Dynamics, Autumn, 52-66.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School.
- Wunderer, R. (2003). Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre (5. Auflage). München und Neuwied: Luchterhand.

7. Anhang

7.1. Liste der beteiligten Unternehmen

An dieser Stelle danken wir nochmals allen Beteiligten an der schriftlichen Untersuchung und unseren Interviewpartnern, ohne die diese Studie nicht möglich gewesen wäre!

Es haben sich Vertreter aus folgenden Unternehmen an der Trendstudie beteiligt:

ABB

Accenture

Allianz

Airbus

Audi Akademie

AXA Service

BASF

Beiersdorf

Benteler Automobiltechnik

Bertelsmann

bit media

BMW

BSH Bosch und Siemens Hausgeräte

Commax Consulting

Commerzbank

Cornelsen Akademie

Credit Suisse

Cross Hüller

CYP Center for Young Professionals in Banking

DATEV

DEKRA Akademie

Deloitte Consulting

Deutsche Lufthansa

Deutsche Post

Deutsche Telekom

Die Mobiliar

Die Schweizerische Post

E.ON
EBV Elektronik
Emmi Gruppe
EVO Bus
F.Hoffmann-La Roche
Festo
Fujitsu Siemens Computers
Georg Fischer
Heidelberger Druckmaschinen
Helios
Helsana Versicherungen
Henkel
Hewlett-Packard
HQ Interaktive Mediensysteme
IBM Schweiz
IHA-GfK
Industrieanlagen Betriebsgesellschaft
ISE Informatik Solutions Einsiedeln
Kanton Basel Stadt
Kanton St.Gallen
Kanton Wallis
Koenig & Bauer
KPMG
Kuehne + Nagel Management
Landeshauptstadt Düsseldorf
Lekkerland
LHS Telekommunikation
Lufthansa Flight Training
Manor
METRO
MEDIALEARN
Migros-Genossenschafts-Bund
MSD Sharp & Dohme
NORDMILCH

Novartis
O+F Proinvest
OC Oerlikon
PAUL HARTMANN
Phonak
Polizeidirektion Hannover
Raiffeisen Schweiz
RWE Power
SAS Institute
SBB
SCHURTER
Sennheiser electronic
SICK
Siemens
St.Galler Kantonalbank
STEAG
Suva
Swiss Life
Swisscom
SWR
The Dow Chemical Company
TOSHIBA TEC IMAGING SYSTEMS
TÜV SÜD
UBS
Visana Services
VIWIS
Volkswagen
Wüba
ZF
Zürcher Kantonalbank

7.2. Rangliste Bedeutsamkeit

Rang	Thema	MW ¹⁶
1	Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	1.24
2	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	1.28
3	Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	1.33
4	Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern	1.38
5	Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	1.43
6	Formen der informellen Kompetenzentwicklung (z. B. Coaching, Job Rotation etc.) fördern	1.45
7	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	1.46
8	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungskräfte	1.49
9	Vermeehrt Selbstlernkompetenzen (z. B. Lernstrategien) fördern	1.51
10	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	1.54
11	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)	1.57
12	Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Maßnahmen begleiten (z. B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leaders, etc.)	1.59
13	Vermeehrt Sozialkompetenzen (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung) fördern	1.61
14	Leitbilder speziell für das Bildungs-/Personalmanagement formulieren	1.64
14	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen (z. B. Communities of practice)	1.64
14	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	1.64
14	Jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anbieten	1.64
18	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	1.65
18	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	1.65

¹⁶ Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereiches auf einer Skala von 1 bis 4: 1 hoch – 2 mittel – 3 gering – 4 unwichtig.

20	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	1.68
20	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote, externe Zertifizierung)	1.68
20	Elektronische Lernprogramme (WBTs, DVDs) in Bildungsmaßnahmen einsetzen	1.68
23	Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen	1.69
23	Lernunterstützung durch Kollegen fördern	1.69
25	Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren	1.76
25	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)	1.76
27	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	1.78
27	Internes Bildungsmarketing betreiben (z. B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle)	1.78
29	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	1.87
30	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lernressourcen)	1.91
31	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	2.07
32	Lerntechnologiestandards wie SCORM, LOM oder AICC bei der Content-Entwicklung berücksichtigen	2.11
33	Virtual Classroom Sessions für Lernszenarien nutzen	2.16
34	Neue Formen des Assessments (z. B. E-Portfolio, E-Assessment) einsetzen	2.36
35	Wikis zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen nutzen	2.47
36	Pod-/Videocasts für Lernszenarien entwickeln	2.52
36	Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für Lernszenarien einsetzen	2.52
38	Konsequenzen des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement integrieren	2.56
39	Mitarbeiter-Blogs anbieten (z. B. zur Kursdokumentation, als Lerntagebuch)	2.57
40	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) in Bildungsmaßnahmen einbeziehen	2.98

7.3. Rangliste Zeitliche Realisierung

Rang	Thema	MW ¹⁷
1	Elektronische Lernprogramme (WBTs, DVDs) in Bildungsmassnahmen einsetzen	1.60
2	Ver mehrt Sozialkompetenzen (z.B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung) fördern	1.78
3	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	1.80
4	Internes Bildungsmarketing betreiben (z.B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle)	1.81
5	Leitbilder speziell für das Bildungs-/Personalmanagement formulieren	1.93
6	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	1.94
7	Lernunterstützung durch Kollegen fördern	2.00
8	Formen der informellen Kompetenzentwicklung (z.B. Coaching, Job Rotation etc.) fördern	2.01
9	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	2.03
10	Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	2.05
11	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	2.10
12	Bildungspersonal (z.B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z.B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren	2.15
12	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z.B. einfacher Zugang zu Lernressourcen)	2.15
14	Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	2.17
15	Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	2.20
16	Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern	2.21
16	Lerntechnologiestandards wie SCORM, LOM oder AICC bei der Content-Entwicklung berücksichtigen	2.21
18	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z.B. Universitäten, Kunden)	2.24

¹⁷ Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereiches auf einer Skala von 1 bis 4: 1 umgesetzt – 2 geplant für 2007 – 3 geplant für 2008/09 – 4 geplant für 2010/12 – 5 nach 2012 geplant.

19	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen (z.B. Communities of practice)	2.25
19	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z.B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote, externe Zertifizierung)	2.25
21	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungskräfte	2.28
22	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	2.33
23	Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Massnahmen begleiten (z.B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leaders, etc.)	2.34
24	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z.B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	2.38
25	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	2.43
26	Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen	2.52
27	Jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anbieten	2.53
28	Virtual Classroom Sessions für Lernszenarien nutzen	2.62
29	Ver mehrt Selbstlernkompetenzen (z.B. Lernstrategien) fördern	2.64
30	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)	2.80
31	Konsequenzen des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement integrieren	2.95
32	Wikis zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen nutzen	2.98
33	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z.B. Wikis, Blog-Einsatz)	3.07
34	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	3.09
35	Neue Formen des Assessments (z.B. E-Portfolio, E-Assessment) einsetzen	3.11
36	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	3.13
37	Mitarbeiter-Blogs anbieten (z.B. zur Kursdokumentation, als Lerntagebuch)	3.18
38	Open Educational Resources (z.B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für Lernszenarien einsetzen	3.20
39	Pod-/Videocasts für Lernszenarien entwickeln	3.28
40	Virtuelle Realitäten (z.B. Second Life) in Bildungsmassnahmen einbeziehen	3.87

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)

**Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen**

Telefon: +41 (0)71 224 26 32

Telefax: +41 (0)71 224 26 19

E-Mail: scil-info@unisg.ch

Internet: <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 von der GEBERT RÜF STIFTUNG anschubfinanziert.