

Ilona Diesner, Sabine Seufert

Trendstudie 2010

Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil), Universität St.Gallen

Ilona Diesner, Sabine Seufert

Mit Beiträgen von Taiga Brahm, Dieter Euler, Tanja Fandel-Meyer, Daniela Galetto,
Tobias Jenert, Christoph Meier und Bernd Refke

Trendstudie 2010

Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

Ein Kooperationsprojekt des scil mit der European Foundation for Management
Development (EFMD) und der Hamdan Bin Mohammed e-University Dubai (VAE)

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

© 2010, Swiss Centre for Innovations in Learning, St.Gallen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Swiss Centre for Innovation in Learning unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Autorinnen und des Swiss Centre for Innovations in Learning in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
www.scil.ch

ISBN 978-3906528663

Inhaltsverzeichnis

Abbildungen.....	3
Tabellen.....	5
Summary	7
Hintergründe	13
Bezugspunkte.....	13
Forschungsziele und -ansatz.....	14
Forschungsprozess	14
Inhalt der Gestaltungsfelder	17
Expertenbeteiligung	21
Position der Experten	21
Internationalisierungsgrad	21
Branchenzugehörigkeit	22
Unternehmensgrösse	22
Liste der beteiligten Unternehmen	23
Strategie.....	25
Ausrichtung der Qualifizierung.....	26
Beteiligung am Strategieprozess.....	27
Demografischer Wandel	29
<i>Fallbeispiel: Die Rolle der Führungskräfte bei Vodafone Deutschland (Bernd Refke)</i>	30
Planungshorizont	34
Auswirkungen der Wirtschaftskrise.....	34
<i>Exkurs: Auswirkungen der Wirtschaftskrise – kurzfristige Effekte und nachhaltige Veränderungen (Sabine Seufert)</i>	35
Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen der Zukunft.....	39
Weitere strategische Herausforderungen	40
Didaktik.....	41
Transferförderung	42
Förderung überfachlicher Kompetenzen.....	43
Pilotprojekte für innovatives Learning-Design.....	45
Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell	46
<i>Fallbeispiel: Führungskräfteentwicklung mit Blended Learning bei KPMG (Tanja Fandel-Meyer, Daniela Galetto)</i>	47
Lernen der Mitarbeitenden	50
Nutzung informellen Lernens.....	51
Verbesserung der didaktischen Qualität	52
Zertifizierung/Akkreditierung des Bildungsmanagements.....	52
<i>Exkurs: Didaktische Herausforderungen zwischen Programmatik und Implementierung (Dieter Euler)</i>	53
Weitere didaktische Herausforderungen.....	58
Organisation.....	59
Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz.....	60
Medieneinsatz in der Weiterbildung.....	61

Qualifizierung von Bildungspersonal	61
Bildungsmarketing	62
Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme	63
Organisatorische Verankerung	63
Weitere organisatorische Herausforderungen	65
Kultur	67
Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte	68
Rolle der Führungskräfte	69
Bildungsinnovationen begleiten	71
Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen	71
<i>Exkurs: Informelles Lernen – Das „Informelle“ organisieren? (Sabine Seufert)</i>	72
Unternehmerischer Wissensaustausch	76
Unternehmen als Lernende Organisationen	77
<i>Exkurs: Bildungsmanagement in der Lernenden Organisation (Ilona Diesner)</i>	78
Lernkultur schaffen	79
<i>Exkurs: Lernkulturanalyse und -veränderung (Tanja Fandel-Meyer)</i>	80
Bildungsökonomie	87
Bildungscontrolling und Wertschöpfungsnachweis	88
<i>Exkurs: Vom Bildungscontrolling zum wertorientierten Bildungsmanagement (Christoph Meier)</i>	91
Qualitätsentwicklung und -sicherung	94
Bildungsbudgets	94
Weitere ökonomische Herausforderungen	95
Technologie	97
Personalisierter Zugang zu Lern- und Wissensportalen	98
Einschätzung weiterer technologischer Entwicklungen	99
<i>Exkurs: Aktuelle Entwicklungen im Learning Design (Tobias Jenert)</i>	104
Weitere technologische Herausforderungen	105
Einschätzung technologischer Themen im Zeitvergleich	107
Internationalisierung	109
Unternehmensweite/globale Lernplattformen	110
Globale Lernmodule entwickeln und implementieren	111
Globale Kompetenzmodelle	112
Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren	113
Kulturelle Besonderheiten berücksichtigen	113
Bildungsmanagement kulturell unterschiedlich ausgestalten	114
Weitere Herausforderungen im Fokus Internationalisierung	115
Die Sicht globaler Unternehmen	115
Vision	119
Gesamtblick	123
Literatur	127
Anhang	133
Lesehinweise	133
Rangliste Bedeutsamkeit	134
Rangliste Zeitliche Realisierung	137
Über uns	141

Abbildungen

Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements.....	14
Aufbau der Untersuchung	15
Herkunft der beteiligten Experten.....	21
Internationalisierungsgrad der beteiligten Unternehmen	21
Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen	22
Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmen.....	22
Bedeutung der Ausrichtung an der Unternehmensstrategie	27
Bedeutung der Ausrichtung an den Mitarbeitenden	27
Bedeutung der strategischen Einbindung.....	28
Planungshorizont des Bildungsmanagements	34
Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Bildungsmanagement.....	34
Kurzfristige Auswirkungen	36
Langfristige Auswirkungen	37
Rollen des Bildungsmanagements	39
Bedeutung der Transferförderung	42
Realisierung der Transferförderung.....	42
Bedeutung der Förderung überfachlicher Kompetenzen.....	43
Realisierung der Förderung überfachlicher Kompetenzen	44
Bedeutung von Pilotprojekten.....	45
Realisierung der Initiierung von Pilotprojekten	45
Realisierung Kompetenzmodell	46
Bedeutung Kompetenzmodell.....	46
Architektur der Trainingsmodule	47
Learning Insights.....	49
Lernformen der Mitarbeitenden.....	50
Zukünftige Entwicklung der Nutzung informellen Lernens.....	51
Handlungskompetenzbereiche und Handlungsdimensionen.....	54
Bedeutung der Verbesserung der Lerninfrastruktur	60
Mediennutzung der Mitarbeitenden zur Weiterbildung	61
Bedeutung der Qualifizierung von Bildungspersonal	61
Realisierung des internen Bildungsmarketings	62
Bedeutung der Förderung einer Lernunterstützung	68
Bedeutung des Themenfeldes Führungskraft	69
Realisierungsgrad der Begleitung von Bildungsinnovationen.....	71
Bedeutung Rahmenbedingungen	71
für informelles Lernen bereitstellen	71
Entwicklungslinien zur Integration informellen Lernens	73
Coaching Umgebung bei Shell	75
Neue Form des Blended Learning bei Shell.....	75
Bedeutung des Wissensaustauschs im Unternehmen	76
Realisierung des Wissensaustauschs im Unternehmen	77
Realisierung von Lernenden Organisationen	77
Bausteine der Lernkultur	80
Interpretation der Ergebnisse der Mobiliar Lernkulturanalyse.....	82
Lern- und Veränderungsarchitektur des Projekts Lernen im EDA	84
Bedeutung Verbesserung Bildungscontrolling	88
Bedeutung Wertschöpfungsnachweis	88

Realisierungsgrad Bildungscontrolling und Wertschöpfungsnachweis	89
Einsatz von Methoden der Lernerfolgsmessung	89
Erforderliche Erweiterungen von Bildungscontrolling.....	92
Bedeutung der Qualitätsentwicklung und -sicherung.....	94
Einschätzung der Entwicklung der Bildungsbudgets.....	95
Personalisierter Zugang zu Portalen und Lerninfrastruktur	98
Technologische Entwicklungen – Angaben in der Kategorie „umgesetzt“	99
Technologische Entwicklungen – Angaben in der Kategorie „nie“	99
Bedeutung der Nutzung von Virtual Classroom Sessions	100
Realisierung des Einsatzes von Open Educational Resources	102
Bedeutung Social Bookmarking Portale und Online Social Networks	103
Realisierung Social Bookmarking Portale und Online Social Networks.....	103
Bedeutung unternehmensweite/globale Lernplattform	110
Realisierung unternehmenweite/globale Lernplattform	110
Bedeutung globaler Bildungsprogramme und Lernmodule	111
Realisierung globaler Bildungsprogramme und Lernmodule.....	111
Bedeutung globale Kompetenzmodelle & Ausrichtung an Kompetenzmodellen	112
Realisierung globaler Kompetenzmodelle & Ausrichtung an Kompetenzmodellen	112
Bedeutung einer globalen Bildungsmanagement-Strategie.....	113
Realisierung Berücksichtigung kultureller Besonderheiten	113
Realisierung kulturell unterschiedlicher Ausgestaltung.....	114
Realisierung Bildungsmanagement-Strategie in globalen Unternehmen.....	116

Tabellen

Die Top 10 Herausforderungen des Bildungsmanagements	10
Die grössten Veränderungen seit 2008	11
Positionen der befragten Experten	21
Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Strategie“	25
Vergleich einschlägiger Studien zu den Auswirkungen der Wirtschaftskrise	38
Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Didaktik“	41
Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Organisation“	59
Zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements in Unternehmen	64
Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Kultur“	67
Realisierung der Förderung einer Lernunterstützung	68
Positionierung des Themenfeldes Führungskraft in der Bedeutsamkeitsskala	69
Experteneinschätzung der Realisierung des Themenfeldes Führungskraft	70
Entwicklungslinien für die systematische Integration informellen Lernens	74
Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Ökonomie“	87
Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Technologie“	97
Bedeutung der Themen im Fokusfeld „Internationalisierung“	109
Rangfolge der Themen mit Fokus Internationalisierung bezogen auf die Bedeutsamkeit	116
Bedeutsamkeitsskala globaler Unternehmen	117

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 2006 und 2008 hat scil im Rahmen ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit eine Trendstudie zu Veränderungen im Bildungsmanagement durchgeführt, an der sich 2006 Experten aus insgesamt 47 Unternehmen und 2008 Experten aus 90 Unternehmen beteiligt haben (Diesner/Seufert/Euler, 2006; Diesner/Seufert/Euler, 2008). Aufgrund der positiven Resonanz der Bildungsverantwortlichen hat sich scil entschlossen, die Trendstudie in einem zweijährigen Rhythmus zu wiederholen. 2010 wurde daher die 3. Trendstudie durchgeführt.

Der Untersuchung lag – ebenso wie in den vorigen zwei Studien – ein mehrstufiges Verfahren zugrunde. Im ersten Schritt nahmen 100 Experten aus der deutschsprachigen Region an der schriftlichen Befragung teil. Im zweiten Schritt wurde die Untersuchung ausgeweitet und internationaler ausgerichtet. Hierzu erfolgte eine Kooperation mit der European Foundation for Management Development (EFMD) und der Hamdan bin Mohammed e-University. In der zweiten Runde nahmen 50 Experten aus verstärkt internationalem Bereich teil.

Der Fragebogen mit insgesamt 45 Fragen zur Bedeutsamkeit und Realisierung unterschiedlicher Themen war in die sechs Gestaltungsfelder Strategie, Didaktik, Organisation, Kultur, Ökonomie und Technologie und ein Fokusfeld Internationalisierung unterteilt. Untersucht wurden im Wesentlichen zwei Fragen: Welche Bedeutung weisen Bildungsverantwortliche einzelnen Herausforderungen zu (Relevanz des Themas) und wann wollen sie diese angehen (zeitliche Realisierung)? In jedem Themengebiet gab es daneben mindestens eine offene Frage zu den nach Meinung der Experten grössten Herausforderungen.

Als ein wesentliches Ergebnis kann festgehalten werden, dass alle sieben Themengebiete als prinzipiell bedeutsam eingestuft werden. Top-Themen sind die Gestaltungsfelder Strategie, Kultur und Ökonomie, die alle gleichbedeutend hoch eingeschätzt wurden. Danach folgen die Bereiche Organisation und Didaktik mit nur marginal niedrigeren Werten, während die Felder Internationalisierung und Technologie als vergleichsweise weniger bedeutend eingestuft wurden.

Im Bereich der **Strategie** ist immer noch die Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden an der Unternehmensstrategie, d.h. die strategische Bezugnahme des Bildungsmanagements, die zentrale Herausforderung. Allerdings hat im Vergleich hierzu die verstärkte Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden massiv an Bedeutung gewonnen – als einziges strategisches Thema verzeichnet es einen Bedeutsamkeitszuwachs. Der Einbezug des Bildungsmanagements in die Strategieentwicklung ist zwar ebenso wie der Einbezug als Strategieimplementierer weiter von hoher Priorität, beide Themen haben aber im Vergleich zu 2008 an Wichtigkeit verloren. Auch das Thema demografischer Wandel hat deutlich an Relevanz verloren, wenngleich es bezogen auf die zukünftige Realisierung immer noch eines der Top Themen ist. Die beschriebene Entwicklung wird auch deutlich im Zusammenhang mit der Rolleneinschätzung des Bildungsmanagements: Es steht nicht mehr die Rolle des Business-Partners im Fokus, vielmehr gilt es, die Rollen des Change Agents/Begleiters bei Veränderungsprozessen, des Service- und Dienstleiters nach Bedarf und des Impuls- und Ideengebers gleichwertig zu berücksichtigen.

Drei der Top 10 Themen der gesamten Studie sind dem Gestaltungsfeld **Didaktik** zuzuordnen. Das Top-Thema Nr. 1 der gesamten Studie ist die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen und damit der Aspekt Nachhaltigkeit. Bereits in den

Trendstudien 2006 und 2008 handelte es sich dabei um die im Moment grösste Herausforderung für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass bisher lediglich ein Drittel der aktuell Befragten die Realisierung eines systematischen Transfermanagements aufgenommen haben. Top-Thema Nr. 3 der gesamten Studie ist die Förderung von Sozialkompetenzen als Teil der überfachlichen Kompetenzen. Die Förderung von Sozialkompetenzen wird damit als bedeutsamer angesehen als die Förderung der Selbstlernkompetenzen, welches als Top-Thema Nr. 7 beurteilt wird. Die Förderung interkultureller Kompetenzen, als dritte Form der überfachlichen Kompetenzen, wird von den Befragten als weniger relevant eingestuft (Rang 31). Eine herausragende Stellung kommt der Nutzung informellen Lernens zu – 84% der Experten sagen eine zunehmende Bedeutung für die kommenden Jahre voraus. Diese Aussage wird unterstrichen durch die Antworten zur Frage nach den Lernformen der Mitarbeitenden: nach Einschätzung der Befragten wird nur noch zu 30% formal gelernt. Die Themen „Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell“ und „Verbesserung der didaktischen Qualität“ finden sich im vorderen Drittel der Bedeutsamkeitsskala wieder. Überraschend ist der starke Anstieg der Qualitätsverbesserung seit 2008 (von Rang 29 auf Rang 14 in 2010). Der Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design wird zum einen zwar weniger Relevanz eingeräumt, zum anderen wird dieser Aspekt ab 2011 in den Planungen verstärkt berücksichtigt – es stellt damit eines der wesentlichen Themen bezogen auf die Realisierung in diesem Zeitraum dar. Die Zertifizierung/Akkreditierung des Bildungsmanagements ist sowohl bezogen auf die Bedeutsamkeit als auch auf die Umsetzungspläne von nachrangiger Relevanz.

Von den Themen im Bereich **Organisation** wird die Konzeption und Durchführung unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme als sehr bedeutsam eingeschätzt, wobei gleichzeitig auch ein bereits relativ weit fortgeschrittener Realisierungsgrad festzustellen ist. An zweiter Stelle steht die Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz. Hier lässt sich ein enormer Anstieg in der Bedeutsamkeit im Vergleich zu 2008 beobachten. Die Umsetzung soll vor allem in den Jahren ab 2011 stattfinden.

Die Qualifizierung von Bildungspersonal hat sich nur unwesentlich verändert und befindet sich im Mittelfeld. Das Thema Internes Bildungsmarketing hat einen deutlichen Bedeutungsverlust bei einem gleichzeitig abnehmenden Realisierungsgrad zu verzeichnen. Neben dem Stellenwert einzelner organisatorischer Themen wurde darüber hinaus in diesem Bereich die zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements erfragt. Hierbei wird deutlich, dass die Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen zukünftig relevant sein wird.

Das Gestaltungsfeld **Kultur** ist nicht mehr das absolute Top-Themengebiet in der Studie, sondern gleichbedeutend mit den Gestaltungsfeldern Strategie und Ökonomie. Innerhalb dieses Themenfeldes hat die Einbindung der Führungskräfte in den gesamten Bildungsprozess an Bedeutung verloren. Führungskräfte sind zwar immer noch gefragt, die Ansprüche an sie haben im Vergleich zu den Forderungen aus den Vorjahren abgenommen. Entsprechend ist die Bedeutung der Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte kontinuierlich seit 2006 zurückgegangen und die realisierte Förderung der Lernunterstützung durch Mitarbeitende steigt kontinuierlich. Der Einsatz von Change-Massnahmen zur Begleitung von Bildungsinnovationen ist von durchschnittlicher Relevanz für die Bildungsverantwortlichen. Interessanterweise kommt der Bereitstellung von Rahmenbedingungen für informelles Lernen die niedrigste Bedeutung der kulturellen Themen zu – obwohl das Thema als das didaktische Zukunftsthema angesehen wird. Im Rahmen des kulturellen Gestaltungsfeldes wurde auch die Frage nach der Bedeutung einer Erhöhung des Wissensaustauschs des Unternehmens mit der externen sowie der internen Umwelt und den Mitarbeitenden untereinander gestellt. Die Erhöhung des Wissensaustauschs des Unternehmens wird seit 2006 immer weniger dringend eingeschätzt, daneben nimmt auch der Realisierungsgrad seither konstant ab. Dementgegen kommt der Erhöhung des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander eine deutlich höhere Bedeutsamkeit zu. Im Realisierungsgrad steht es dem Wissensaustausch des Unternehmens allerdings deutlich nach. Das Thema Weiterentwicklung von Unternehmen zu Lernenden Organisationen ist ein hoch brisantes Thema – das einzige kulturelle Thema, das einen

Bedeutsamkeitsanstieg seit 2008 verzeichnet. Es wurde bisher kaum umgesetzt. Vielmehr scheint es eine Zukunftsvision zu sein, die erst in den nächsten Jahren angegangen wird. Abschliessend wurde aus den offenen Kommentaren der hohe Stellenwert der Lernkultur und der damit verbundenen Herausforderungen deutlich.

Bildungsökonomisch haben sich einige Veränderungen zu 2008 ergeben – weniger bedeutsame Themen gewinnen plötzlich wieder an Aufmerksamkeit. Entsprechend steht die verstärkte Qualitätsentwicklung und -sicherung im Mittelpunkt der Herausforderungen. Aufgrund zum Teil massiv gesunkener Bildungsbudgets gilt es den Qualitätsaspekt in den Fokus zu nehmen. Wobei auch festzuhalten ist, dass rund zwei Drittel der Befragten von gleichbleibenden oder gar steigenden Budgets ausgehen – allerdings verbunden mit teilweise höheren Leistungserwartungen. Der ökonomische Druck auf das Bildungsmanagement hat sich folglich deutlich erhöht. Entsprechend sind alle drei Themen Bildungscontrolling, Wertschöpfungsnachweis und Qualitätsentwicklung/-sicherung derzeit unter den zehn Themen, die die Bildungsverantwortlichen aktuell bzw. bis Ende 2010 mit höchster Intensität umsetzen möchten. Dafür ist eine Umsetzung nach 2011 kaum noch von Relevanz. Die Fragen nach einem entsprechenden Bildungscontrolling und dem Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags sind bezogen auf die Bedeutsamkeit allerdings nicht mehr die Top-Trendthemen. Es wird deutlich, dass die Herausforderung darin liegt, den Wert des Bildungsmanagements für die einzelnen Anspruchsgruppen aufzuzeigen. Dies ist mit den bisher üblichen Messmethoden kaum zu bewerkstelligen. Entsprechend gilt es ein Learning Value Management neu auszugestalten und zu implementieren.

Das Gestaltungsfeld **Technologie** ist bezogen auf die Bedeutsamkeit mit Abstand das am schlechtesten eingestufte Themenfeld in der Studie (MW 2.48 – das nächstplatzierte Themenfeld Internationalisierung hat im Vergleich dazu einen MW von 2.13). Die geringste Bedeutung kommt der Nutzung virtueller Realitäten als Lernräume zu. Das Thema steht abgeschlagen am Ende der Studie sowohl bezogen auf die Bedeutsamkeit als auch auf den Realisierungsgrad. Innerhalb des Gestaltungsfeldes kommt

ganz eindeutig dem Aspekt Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lern- und Wissensportalen bereitstellen die höchste Bedeutsamkeit zu (Rang 8). Alle anderen Themen sind von vergleichsweise geringer Relevanz und sind auf den Plätzen 37 bis 45 der Bedeutsamkeitsskala zu finden. In den Durchschnittswerten lässt sich bei vier der sechs Themen, die bereits 2008 abgefragt wurden, dennoch ein Bedeutsamkeitsanstieg verzeichnen. Allerdings fällt bei der Betrachtung der konkreten Werte auf, dass eine grosse Bandbreite der Einschätzungen vorliegt – so gibt es bei jedem Thema sowohl Experten, die ihm eine hohe Bedeutsamkeit beimessen als auch Experten, die es für unwichtig erachten. In ähnlicher Weise zeigt sich dies auch bezogen auf die Realisierung wo vieles bereits umgesetzt ist, aktuell eher wenig auf der Agenda steht, dafür aber über kurz oder lang Umsetzungspläne existieren. Es zeigt sich auch, dass mit Ausnahme des Aspekts personalisierter Zugang zu Lern- und Wissensportalen bereitstellen alle Themen unter den Top 12 der Gesamtstudie wiederzufinden sind, was die zukünftige Realisierung angeht (Realisierung ab 2011).

Das Fokusfeld **Internationalisierung** wird bezogen auf die Bedeutsamkeit weniger wichtig eingeschätzt wie die Gestaltungsfelder Strategie, Didaktik, Organisation, Kultur und Ökonomie. Es ist dennoch bedeutsamer wie das Gestaltungsfeld Technologie. Von den Themen mit Fokus Internationalisierung kommt dem Einsatz unternehmensweiter/globaler Lernplattformen die höchste Bedeutsamkeit zu. Gleichzeitig hat das Thema aber auch den höchsten Bedeutsamkeitsverlust seit 2008 in der gesamten Studie zu verzeichnen. Die Implementierung globaler Bildungsmanagementstrategien ist das am wenigsten weit realisierte Thema im Fokusfeld mit 17%. Die Frage nach der Bedeutsamkeit der Entwicklung und Implementierung globaler Lernmodule wurde von den Experten als das am wenigsten relevante internationale Thema beurteilt (im Gegensatz zur Einschätzung der Konzeption und Durchführung unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme, welches auf Platz 15 der Bedeutsamkeitsskala eingestuft wurde). Die Entwicklung globaler Kompetenzmodelle findet sich im Mittelfeld des Fokusfelds wieder. Von wesentlicher Bedeutung im Zusammenhang mit der Internationalisierung ist die Berücksichtigung interkultureller Vielfalt

und kultureller Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmassnahmen. Weiter spielt das Spannungsverhältnis zwischen globaler und lokaler Ausgestaltung des Bildungsmanagements eine grosse Rolle. Es geht weniger darum, das Bildungsmanagement entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort regional unterschiedlich auszugestalten, sondern vielmehr regionale und globale Sachverhalte aufeinander zu beziehen und eine angemessene Balance zu finden.

Die Top 10 Themen des Bildungsmanagements aus Sicht der befragten Experten sind in dem in Tab. 1 dargestellten Auszug aus der Bedeutsamkeitsskala zusammengefasst.

Die grössten Veränderungen seit 2008 ergeben sich in der aktuellen Trendstudie bei den in Tab. 2 aufgeführten Themen.

Rang	Thema	MW
1	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z.B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	1.38
2	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	1.41
3	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern (z.B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung)	1.52
4	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	1.53
5	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z.B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)	1.55
	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z.B. Communities of Practice)	1.55
7	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen (z.B. Lernstrategien)	1.56
8	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen	1.59
9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	1.62
10	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	1.63

Tab. 1: Die Top 10 Herausforderungen des Bildungsmanagements (Berechnung der MW vgl. S. 133)

Rang	Thema	MW 2008	MW 2010	Veränderung
1	Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen	1.90	1.54	↘
2	Virtuelle Realitäten (z.B. Second Life) als Lernräume nutzen	3.32	2.98	↘
3	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	1.97	1.68	↘
4	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)	1.82	1.57	↘
5	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungskräfte	1.72	1.49	↘
6	Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen	1.91	1.69	↘
7	Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Massnahmen begleiten (z.B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leadern, etc.)	1.80	1.59	↘
	Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	2.31	2.52	↗
9	Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	1.63	1.43	↘
	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	1.53	1.33	↘
11	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coaches oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	1.65	1.46	↘
	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	1.69	1.87	↗
12	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z.B. einfacher Zugang zu Lern- und Wissensressourcen, Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen)	1.73	1.91	↗
	Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern (z.B. für Erfahrungsaustausch von Experten)	2.39	2.57	↗
15	Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen	2.30	2.47	↗

Tab. 2: Die grössten Veränderungen seit 2008 (Berechnung der MW vgl. S. 133)

Hintergründe

Bezugspunkte

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. Damit steht es an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Der Fokus von scil liegt in der Auseinandersetzung mit aktuellen und zukünftigen Fragestellungen des Bildungsmanagements.

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. Demografischer Wandel, zunehmende Internationalisierung und Wirtschaftskrise sind nur einige Schlagworte, die die Arbeit des Bildungsmanagements beeinflussen.

Wie sieht nun die Realität des Bildungsmanagements in Unternehmen vor dem Hintergrund der genannten Entwicklungen aus? Was sind potenzielle Problemfelder in der Weiterbildung? Welche Veränderungen haben sich in den letzten Jahren ergeben? Welche Themen besitzen heute und morgen die höchste Dringlichkeit? Welche zentralen Herausforderungen stellen sich den Bildungsverantwortlichen derzeit und künftig? Wo geht die Reise für das Bildungsmanagement in den Unternehmen nach Einschätzung von Experten in Zukunft hin? Was sind **die** Trends im Bereich Bildungsmanagement?

Dies sind zentrale Fragestellungen, welche die Trendstudie 2010 gestellt hat. Bereits 2006 und 2008 hat scil im Rahmen seiner Forschungs- und Entwicklungsarbeit eine Trendstudie zu den Herausforderungen im Bildungsmanagement durchgeführt (vgl. Dieser et al., 2006; Diesner et al., 2008). 2006 beteiligten sich Experten aus insgesamt 47 Unternehmen an der Untersuchung. 2008 nahmen Experten aus 90 Unternehmen teil. Beide Studien fokussierten sich auf den deutschsprachigen Raum.

Die vorliegende dritte Trendstudie basiert auf den beiden Vorgängeruntersuchungen. So werden die Themen aus 2008 ebenfalls in der aktuellen Untersuchung abgefragt. Auf diese Weise werden Beobachtungen über einen längeren Zeitraum möglich. Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse wurden daneben weitere Fragen und Themen ergänzt. So wird vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung neu das Gestaltungsfeld Internationalisierung aufgenommen.

Um dem Thema Internationalisierung zusätzlich Gewicht zu geben, erfolgte zur Expertenansprache eine Kooperation mit der European Foundation for Management Development (EFMD) mit Sitz in Brüssel und der Hamdan Bin Mohammed e-University (Dubai/VAE). Auf diese Weise öffnete sich die Möglichkeit, Experten aus dem Mittleren Osten – einer Region, in der im Hinblick auf Weiterbildung und Qualitätsmanagement viele Initiativen laufen – nach ihrer Einschätzung zukünftiger Herausforderungen zu befragen.

Der detaillierte Aufbau der Untersuchung sowie die Ergebnisse und wesentlichen Erkenntnisse sind nachfolgend ausführlich dargestellt.

Forschungsziele und -ansatz

Das Bildungsmanagement in Unternehmen unterliegt einem stetigen Wandel. Immer neue Themen und veränderte Herausforderungen beherrschen die Szene. Ziel dieser Untersuchung ist es, die künftigen Veränderungen im Bildungsmanagement nach Einschätzung von Praktikern näher zu beleuchten. Aus diesem übergeordneten Forschungsziel wurden folgende Leitfragen für die Untersuchung abgeleitet:

- 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?

Die zentralen Herausforderungen des Bildungsmanagements wurden auf Grundlage eines Bezugsrahmens analysiert (vgl. Abb. 1). Dieser wurde im Rahmen einer Expertenbefragung (Seufert/Euler, 2003), einer Delphi-Studie (Seufert/Euler, 2004) sowie anhand von Fallstudien (Seufert/Euler, 2006) entwickelt und validiert.



Abb. 1: Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements

Die Forschungsarbeiten sind ursprünglich im institutionellen Kontext der Hochschulen entstanden. Die Aussagen zu den Gestaltungsfeldern wurden dabei jedoch auf einem Allgemeingrad formuliert, der eine Übertragung auf die Bedingungen

gen im Unternehmensbereich plausibel erscheinen lässt und bereits in den Trendstudien 2006 und 2008 angewendet wurde.

Der Bezugsrahmen definiert potenzielle Gestaltungsfelder für die Strategiebildung und Implementierung von Bildungsinnovationen in Organisationen. Es wird davon ausgegangen, dass eine qualitativ hochwertige und nachhaltige Implementierung von Bildungsinnovationen in Unternehmen die kompetente Gestaltung der Bereiche Strategie, Didaktik, Organisation, Kultur, Ökonomie, Technologie und Internationales erfordert.

Forschungsprozess

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, sondern die Experten wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Repräsentanten aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen mit einem eigenständigen Organisations-/Verantwortungsbereich für das Bildungsmanagement.
- 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 zudem wieder Vertreter öffentlicher Verwaltungen befragt.

Erhebung der Daten

Die Durchführung der Befragung wurde in vier Phasen unterteilt (vgl. Abb. 2):

Phase 1: Entwicklung Erhebungsinstrument

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.

Die Vielfalt der Fragestellungen sollte durch eine begrenzte Zahl von Fragetypen erfasst werden, ohne den Informationsgehalt der Expertenaussagen wesentlich zu reduzieren. Als Fragetypen wurden zur Einschätzung der Bedeutung eine Skala von hoch bis unwichtig sowie eine Auswahl einer oder mehrerer Antwortalternativen eingesetzt. Ja-/Nein-Fragen wurden aufgrund des geringen Informationsgehaltes als weniger sinnvoll erachtet.

Der Fragebogen war so aufgebaut, dass die Experten eine Beurteilung zu den einzelnen Gestaltungsfeldern Strategie, Didaktik, Bildungsökonomie, Organi-

sation, Kultur, Technologie und Internationalisierung hinsichtlich folgender Aspekte vornehmen sollten:

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

Daneben wurde jedes Gestaltungsfeld (Strategie, Didaktik, Organisation, Ökonomie, Technologie, Internationalisierung) um mindestens eine offene Frage bezüglich der grössten Herausforderungen ergänzt.

Um sowohl deutsch- als auch englischsprachigen Experten die Teilnahme zu ermöglichen, wurde der Fragebogen in beiden Sprachen erstellt. Der Fragebogen wurde im Pretest auf seine Tauglichkeit und Verständlichkeit überprüft.

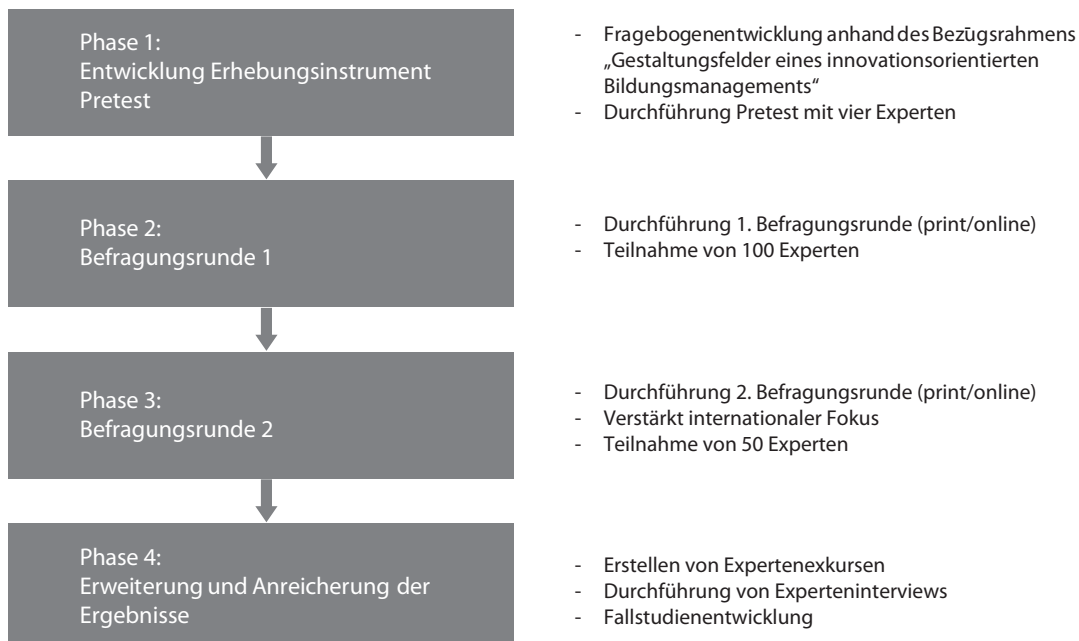


Abb. 2: Aufbau der Untersuchung

Phase 2: Befragungsrunde 1

In der ersten Befragungsrunde sollten die Experten im Zeitraum von sechs 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

In der Trendstudie 2010 wurde der Fokus auf internationale Unternehmen ausgeweitet. In diesem Zusammenhang erfolgte eine Kooperation mit der European Foundation for Management Development (EFMD) und der Hamdan Bin Mohammed e-University.

EFMD ist ein weltweites Netzwerk von Wissenschaft, Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung und Beratung mit Sitz in Brüssel (Belgien). EFMD hat mehr als 700 Mitgliedsorganisationen in 82 Ländern. Die Hamdan Bin Mohammed e-University ist die erste virtuelle Universität im arabischen Raum mit Sitz in Dubai (VAR). Die beiden Kooperationspartner lancierten über ihre Netzwerke die Teilnahme an der Trendstudie. So konnten in der zweiten Befragungsrunde weitere, vor allem internationale Teilnehmer für die Trendstudie gewonnen werden.

Phase 4: Erweiterung und Anreicherung der Ergebnisse

Den letzten Schritt der Trendstudie stellte die Erweiterung und Anreicherung der Ergebnisse dar. Zum einen wurden Fallstudien aufbereitet, um „good practices“ im Sinne etablierter Praktiken bei den einzelnen Herausforderungen aufzuzeigen. Die Fallbeispiele haben damit illustrativ-interpretierenden Charakter, um Lösungen aus der Praxis für die Praxis zur Verfügung zu stellen. Zum anderen wurden Expertenexkurse zu einzelnen Themen ergänzt, um weiterführende Impulse aufzunehmen.

Auswertung der Daten

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

Danach wurden die einzelnen Themenbereiche ausgewertet. Es wurden zunächst die Mittelwerte und Korrelationen zwischen den einzelnen Themen 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 analysiert, welche Trends sich im Bildungsmanagement zeigen.

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.

Inhalt der Gestaltungsfelder

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 dienten dabei zur Analyse der Strategieentwicklung:

- Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten
- Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess:
 - Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen
 - Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen
- Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen
- Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen
- Welche Rolle sollte das Bildungsmanagement im Unternehmen in der Zukunft spielen?
- Welche Auswirkungen hat die Wirtschaftskrise auf das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?
- Wie schätzen Sie den derzeitigen Planungshorizont im Bildungsmanagement ein?
- Was sind aus strategischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Didaktik

Im Mittelpunkt der Implementierungsaktivitäten steht die didaktische Dimension. Damit verbunden geht es hier um den nachhaltigen Lernerfolg und die dazu führende inhaltliche und methodische Planung und Gestaltung der Bildungsmassnahmen.

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten
- Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern
- Förderung überfachlicher Kompetenzen:
 - Vermehrt Selbstlernkompetenzen (z. B. Lernstrategien) fördern
 - Vermehrt Sozialkompetenzen (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung) fördern
 - Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern
- Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)
- Leistungen des Bildungsmanagements durch anerkannte Verfahren zertifizieren/akkreditieren lassen
- Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)
- Wie lernen die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen?
- Wie wird sich die Nutzung informellen Lernens (z. B. Lernen in Netzwerken, durch Austausch mit Kollegen, Nutzung neuer Medien, Zuordnung herausfordernder Arbeitsaufgaben) in den nächsten Jahren in Ihrem Unternehmen verändern?
- Was sind aus didaktischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

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:

- Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren
- Internes Bildungsmarketing betreiben (Werbung, Information, mehrere Kommunikationskanäle etc.)
- Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lernressourcen)
- Unternehmensweite bzw. globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen
- Wie organisieren Sie zukünftig das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?
- Welche Medien nutzen Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?
- Was sind aus organisatorischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Kultur

Die kulturelle Dimension nimmt die Herausforderung auf, dass die Integration neuer Lernkonzepte in eine tradierte Praxis, wie beispielsweise das „Seminar-geschäft“, mit der Veränderung von Gewohnheiten und Einstellungen verbunden ist. So erfordert die Umsetzung 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:

- Lernunterstützung fördern durch
 - Kollegen
 - Vorgesetzte
- Wissensaustausch des Unternehmens mit der
 - externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)
 - internen Umwelt erhöhen
- Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of Practice)
- Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Massnahmen begleiten (z. B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leaders etc.)
- Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coaches oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen
- Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungskräfte
- Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen (z. B. zeitliche Freiräume, personelle und mediale Unterstützung)
- Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln
- Was sind aus kultureller Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

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 Themen und Leitfragen strukturiert:

- Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)
- Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern
- Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)
- Auf welche Ebenen beziehen sich die in Ihrem Unternehmen eingesetzten Erfolgsmessungen?
- Wie entwickelt sich das Bildungsbudget in Ihrem Unternehmen aus momentaner Einschätzung in den nächsten Jahren?
- Was sind aus ökonomischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Technologie

Die technologische Dimension fokussiert die Aufgaben im Zusammenhang mit der Bereitstellung einer problemgerechten technischen Funktionalität. Darüber hinaus sind Aufgabenbereiche 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 Themen und Leitfragen strukturiert:

- Virtual Classroom Sessions für Lernszenarien nutzen
- Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen (z. B. in Projektteams)
- Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern (z. B. für Erfahrungsaustausch von Experten)
- Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen
- Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für formelles und informelles Lernen einsetzen
- Social Bookmarking Portale als Lernmöglichkeiten nutzen
- Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks (z. B. Xing, LinkedIn, Facebook) für informelles Lernen fördern
- Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen
- Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen
- Was sind aus technologischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Internationalisierung

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung von Unternehmen stellt sich für das Bildungsmanagement die Frage nach den Konsequenzen. Welche besonderen Bedingungen gilt es im Zusammenhang mit der Internationalisierung zu berücksichtigen? Mit welchen speziellen Herausforderungen sieht sich das Bildungsmanagement konfrontiert? Welche Handlungsstrategien werden gewählt, um den Veränderungen zu begegnen?

Entsprechend finden sich in diesem Teil der Untersuchung Aspekte aus unterschiedlichen Gestaltungsfeldern wieder und werden aus dem speziellen Fokus der Internationalisierung näher betrachtet.

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen
- Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren
- Globale Lernmodule entwickeln und implementieren
- Kulturelle Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen verstärkt berücksichtigen
- Globale Kompetenzmodelle entwickeln
- Bildungsmanagement entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort regional unterschiedlich ausgestalten
- Was sind aus Ihrer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen im Zusammenhang mit der Internationalisierung?

Expertenbeteiligung

Position der Experten

An der Trendstudie beteiligten sich insgesamt 150 Experten. Davon sind 70% in leitender Position. Konkret verteilen sich die Experten bzgl. ihrer Position wie folgt:

Geschäftsführer/Vorstand	9%
Personalleiter/in	4%
Leiter/in Personalentwicklung	49%
Personalentwickler/in	22%
Sonstige Funktion	16%

Tab. 3: Positionen der befragten Experten

Internationalisierungsgrad

Von den insgesamt 150 Experten kamen 104 aus dem deutschsprachigen Raum und 46 aus dem internationalen Kontext – davon 7 aus den Vereinigten Arabischen Emiraten und 9 aus den USA. Es beteiligten sich weiter Experten aus Bahrain, Japan (3), Indien, Venezuela, Palästina und La Reunion. Daneben 17 Experten aus dem europäischen Ausland (u. a. Frankreich, Spanien, Schweden, Kroatien, Slowakei, Rumänien, Grossbritannien). Von den deutschsprachigen Vertretern kamen 49 aus der Schweiz, einer aus Österreich und 54 aus Deutschland.

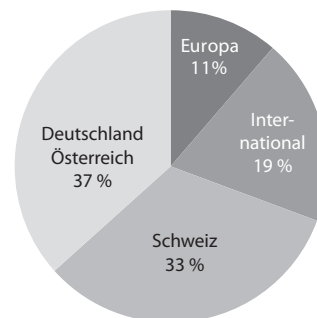


Abb. 3: Herkunft der beteiligten Experten

Den Internationalisierungsgrad ihres Unternehmens schätzten die Experten sehr unterschiedlich ein:

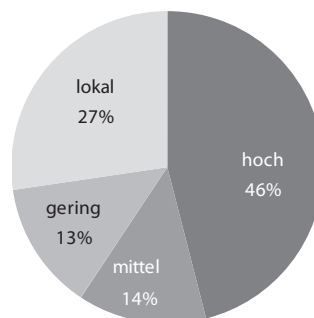


Abb. 4: Internationalisierungsgrad der beteiligten Unternehmen

So gaben 46% an, dass der Internationalisierungsgrad sehr hoch sei. 14% der Unternehmen haben Auslandsgesellschaften mit eigenen Strukturen (mittlerer Internationalisierungsgrad). 13% der Unternehmen haben einen geringen Internationalisierungsgrad – sie haben keine eigenen Auslandsgesellschaften mit eigenen Strukturen mehr, exportieren jedoch (mit Hilfe von Verkaufsgesellschaften) oder produzieren im Ausland. 27% der beteiligten Unternehmen fokussieren sich lokal auf den deutschsprachigen Raum. Für die Trendstudie 2012 ist geplant, die Anzahl der globalen Unternehmen noch weiter zu erhöhen.

Branchenzugehörigkeit

Bezogen auf die Branchenzugehörigkeit fällt auf, dass sich in der Trendstudie 2010 ebenso wie bereits 2008 viele Unternehmen aus den Bereichen Finanzen/Versicherung beteiligt haben. Die zweitstärkste Gruppe sind Unternehmen aus den Bereichen Pharma/Chemie/Health Care und dem Bildungsbereich. Im Vergleich zu 2008 haben in diesem Jahr wenig Vertreter der Automobilindustrie an der Trendstudie teilgenommen. Im Detail ergibt sich die Branchenzugehörigkeit wie in Abb. 5 dargestellt.

Unternehmensgrösse

Die Grösse der beteiligten Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiterzahl, variiert sehr stark. So hat sich eine deutliche Bandbreite von Kleinunternehmen bis hin zu Grosskonzernen in der Trendstudie 2010 engagiert.

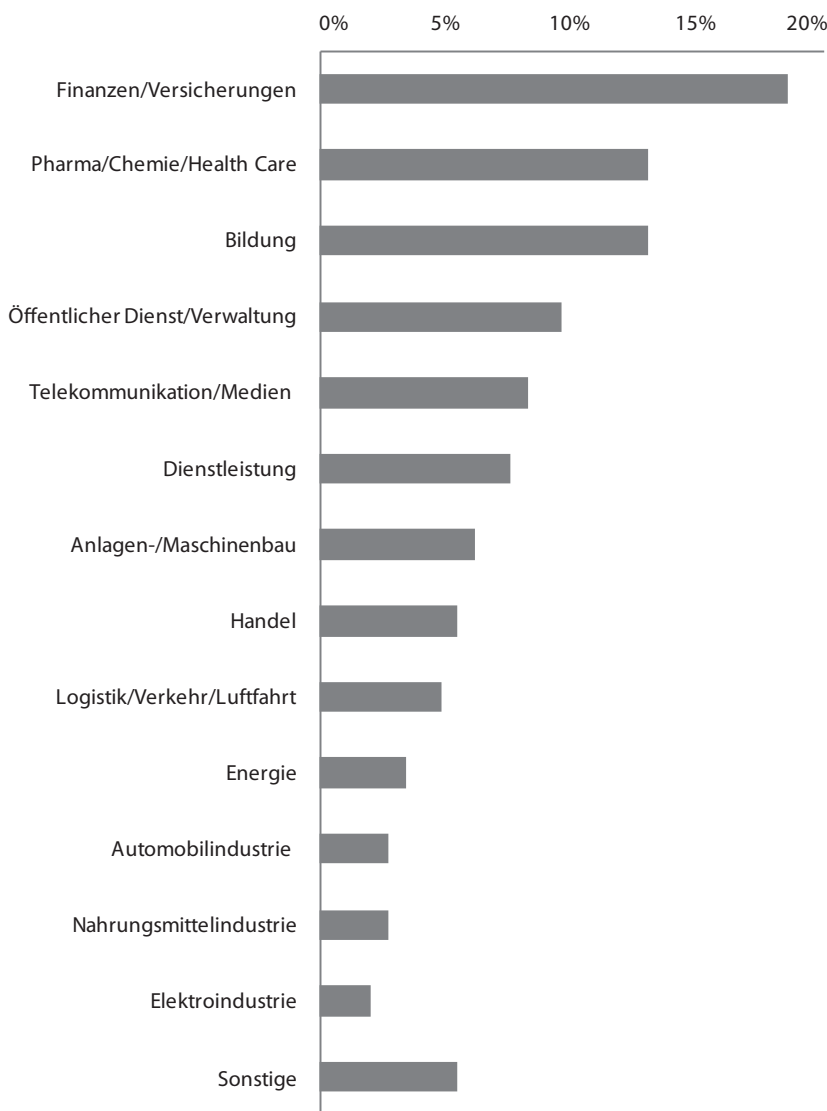


Abb. 5: Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen

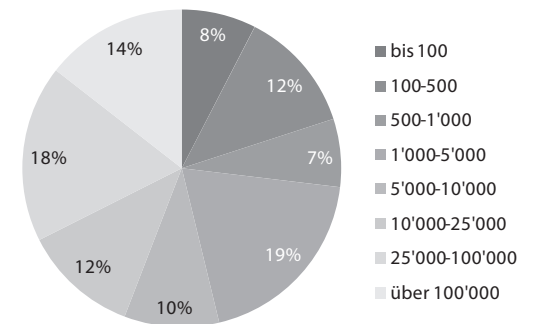


Abb. 6: Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmen

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 unter anderem Vertreter aus folgenden Unternehmen an der Trendstudie beteiligt:

ABB	Polizeidirektion Hannover
Akademie Deutscher Genossenschaften	Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
Caterpillar	Bayer Business Services GmbH
Coca Cola Erfrischungsgetraenke AG	REWE – GROUP
CSS Gruppe	Roche
CYP Center for Young Professionals in Banking	sanofi-aventis (suisse) sa
Daimler AG	Schindler Management Ltd
DATEV eG	Schweizerische Mobiliar AG
DEKRA Akademie GmbH	Shell International
Deloitte	Siemens
Deutsche Kreditbank AG	Sika AG
Deutsche Lufthansa AG	SKF GmbH
E.ON AG	Steuerakademie Niedersachsen
EDA Eidgenössisches Departement für Auswärtige Angelegenheiten	Suva
Emmi Schweiz AG	Swiss AviationTraining Ltd.
ERGO Insurance Group	Swiss Life AG
Friedhelm Loh Group	Swisscom Schweiz AG
Georg Fischer AG	Tax Administration of the Republic of Slovenia
Grupo LUKIVEN	Technolit GmbH
hagebau GmbH & Co. KG	Thurgauer Kantonalbank
Haniel	Toshiba Tec Germany Imaging Systems GmbH
Helsana Versicherungen AG	Trapeze ITS Switzerland GmbH
Helvetia Versicherungen	TÜV SÜD
Klinikum der Universität München	uniVersa Versicherungen
Koenig & Bauer AG	Verband Schweizerischer Papeteristen
Landeshauptstadt München	Banca Popolare
Landeshauptstadt Stuttgart	Wacker Chemie AG
Lekkerland AG & Co. KG	ZF Friedrichshafen AG
METTLER TOLEDO International	Zürcher Kantonalbank
MLP Finanzdienstleistungen AG	
Novartis	

Strategie

Das Wichtigste in Kürze

Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden an der Unternehmensstrategie weiterhin ein hoch relevantes Thema (Platz 2 in der Bedeutsamkeitsskala), der Realisierungsgrad nimmt allerdings stark ab (höchster Realisierungsverlust in der gesamten Studie).

Einzig die Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden hat im Vergleich zu 2008 einen Bedeutsamkeitsanstieg, alle anderen strategischen Themen haben in der konkreten Einschätzung an Bedeutung verloren!

Starker Bedeutsamkeitsanstieg der verstärkten Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden (von Platz 27 in 2008 auf Platz 13 in 2010) wobei gleichzeitig Platz 1 in der Realisierungsskala!

Die Bedeutung des Einbezugs des Bildungsmanagements in die Strategieentwicklung verliert in ähnlicher Weise an Bedeutung wie der Einbezug als Strategieimplementierer (von Platz 5 bzw. 23 auf Platz 10 bzw. 27)!

Demografische Wandel nimmt massiv an Bedeutung ab (dritthöchster Bedeutsamkeitsverlust in der gesamten Studie) – bleibt zukünftig aber relevant (Platz 4 im Zukunftsfokus)!

Vielfältige Rollen des Bildungsmanagements – Entwicklung hin zum Business-Partner rückläufig zugunsten des Impuls- und Ideengebers

Rang 2010	Bedeutung Thema	MW 2010	Rang 2008
2	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	1.41	2
10	Bildungsmanagement in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	1.63	5
13	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	1.67	27
27	Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen	1.91	23
29	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	1.97	20

Tab. 4: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Strategie“

Ausrichtung der Qualifizierung

... an der Unternehmensstrategie

Ein Trend setzt sich fort – das Bildungsmanagement wird sich in den nächsten Jahren zunehmend an der Unternehmensstrategie ausrichten (müssen). So sehen dies die befragten Experten. Sie stufen diese Aufgabe als **eine der Herausforderungen** ein: von den insgesamt angesprochenen 45 Themen ist die proaktive Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden und damit des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie an zweiter Stelle der Bedeutsamkeit. Rund 66 % schätzen es als hoch bedeutsam und 29 % als mittel bedeutsam ein.

Dieses Ergebnis stützt den Trend, der sich bereits 2006 abzeichnete und sich 2008 fortsetzte. In beiden Studien wurde die proaktive Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie (d. h. der Personalentwicklung i. e. S.) von den Experten an zweiter Stelle der Bedeutsamkeitsskala genannt (vgl. Abb. 7).

Interessant ist dabei die Analyse des Realisierungsgrades. Im Zeitraum von 2006 bis 2008 wurde das Thema verstärkt angegangen, was sich in einem verwirklichten Umsetzungsgrad von über 44 % in 2008 feststellen lässt. Weitere 43 % der Befragten hatten das Thema 2008 für das laufende Jahr bzw. 2009 auf der Agenda. In der aktuellen Studie gaben demgegenüber nur noch 26 % der Experten an, die Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie bereits realisiert zu haben. 42 % sehen es als aktuell herausforderndes Thema an, welches bis Ende 2011 verwirklicht werden wird. Damit hat nicht nur die Bedeutsamkeit des Themas „Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie“ in konkreten Werten abgenommen, sondern auch der **Realisierungsgrad** ist stark **rückläufig**: auf der Realisierungsskala sank es von Platz 11 in 2008 auf Platz 28 in 2010. Damit ist die Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden an der Unternehmensstrategie das Thema mit dem höchsten Realisierungsverlust in der gesamten Studie. Die **Diskrepanz** zwischen der Platzierung auf der **Bedeutsamkeitsskala** und dem gegebenen **Realisierungsgrad** (Rang 28) ist damit die zweithöchste in der Trendstudie 2010.

... an den Mitarbeiterbedürfnissen

Im direkten Vergleich zur hohen Bedeutung der Personalentwicklung wird der bedürfnisgerechten Weiterentwicklung der Qualifizierung der Mitarbeitenden, d. h. der **Persönlichkeitsentwicklung**, weniger Wichtigkeit beigemessen.

2008 rangierte das Thema „Verstärkte Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden“ in der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 27 von 40, wobei sich der Grad der Bedeutsamkeit im Vergleich zu 2006 nur marginal verändert hatte.

In der aktuellen Untersuchung wurde dem Thema eine deutlich höhere Priorität zugesprochen. Konkret liegt es nun in der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 13 von 45. Als einziges strategisches Thema (!) hat es in den konkreten Werten einen **Bedeutsamkeitsanstieg** seit 2008 zu verzeichnen (vgl. Abb. 8). Alle anderen Themen haben bezogen auf die konkreten Werte an Bedeutsamkeit verloren.

Im Vergleich der 45 Themen der gesamten Trendstudie ist es neben der Förderung von Sozialkompetenzen das einzige Thema, dem **kein Experte** die Bedeutsamkeit **unwichtig** beigemessen hat. Bei allen anderen 43 Themen gab es mindestens eine Nennung in diesem Bereich.

Bezogen auf die Realisierung gaben 2008 mehr als 60 % der befragten Experten an, dass in ihren Unternehmen die Bildungsansprüche der Mitarbeitenden bereits ausreichend berücksichtigt werden. Rund 30 % wollten es bis 2009 umsetzen. Dies bestätigte damals die Vorhaben aus dem Jahr 2006. Zu diesem Zeitpunkt gaben 43 % an, das Thema in den Jahren bis 2007 angehen zu wollen. Aus der momentanen Sicht hat es hierzu einen Rückschritt in der Einschätzung gegeben. Derzeit sagen 48 % der Experten, dass das Thema bereits in ihren Unternehmen realisiert sei (damit höchster Realisierungsgrad innerhalb der strategischen Themen). 40 % sind aktuell daran, das Thema verstärkt im Unternehmen umzusetzen. Damit ist die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in der gesamten Studie neben der Lernunterstützung durch Kollegen das

am weitesten umgesetzte Thema. Entsprechend steht es in den **nächsten drei Jahren ganz unten in den Realisierungsplänen** (vorletzter Platz bezogen auf die Realisierung in 2011–2013). In der **Realisierungsskala** nimmt es damit **Platz 1** ein.

Obwohl die strategische Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie zu **den** Herausforderungen des Bildungsmanagements in den nächsten Jahren zählt, so scheint die Berücksichtigung der Ansprüche der Mitarbeitenden von zunehmend hoher Relevanz (für das Bildungsmanagement) zu sein (wenngleich eine Realisierung schon weitgehend erfolgt ist bzw. zeitnah erfolgt). Dies zeigt sich auch in der Beantwortung der offenen Frage zu den **grössten strategischen Herausforderungen**. Dort wurde das Thema „Mitarbeitende“ überverhältnismässig häufig angesprochen. Dabei wird als wesentliche Herausforderungen genannt, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu ermitteln und entsprechende Lerninhalte zu generieren, um die Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden und die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

„Qualifizierung als Mitarbeiterbindung“

In den kommenden Jahren bleibt es interessant 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) weiter gestalten und verändern wird. Wird sich die Bedeutsamkeit weiter annähern – spricht sich der Trend einer zunehmenden Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung bei gleichzeitig tendenziell abnehmender Bedeutung der Personalentwicklung fort? Welche Konsequenzen hat dies für die Ausrichtung des Bildungsmanagements?

„Entwicklung und Weiterbildung als Differenzierungsstrategie“

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.

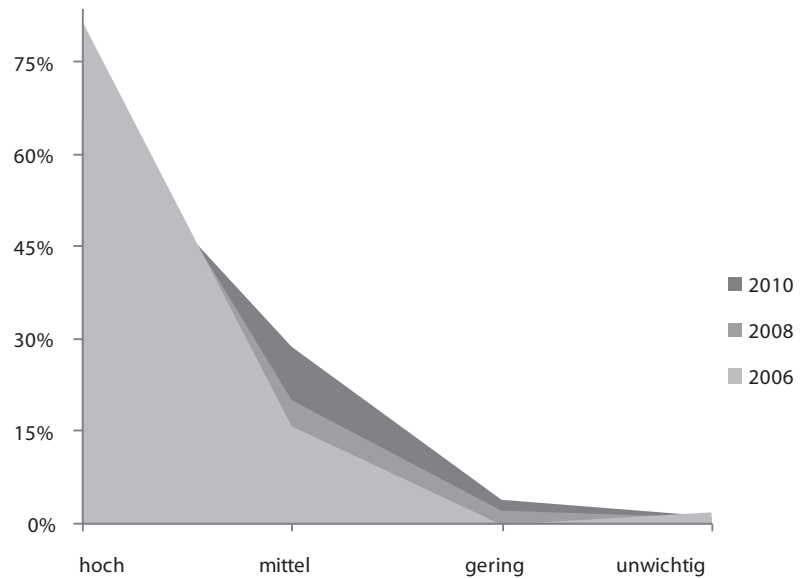


Abb. 7: Bedeutung der Ausrichtung an der Unternehmensstrategie

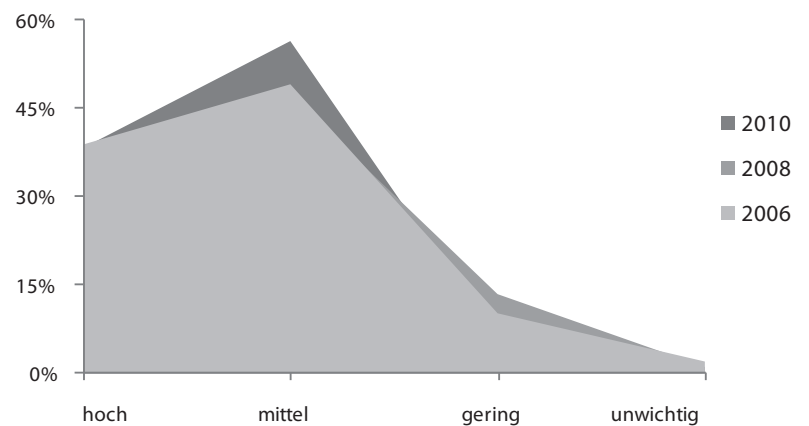


Abb. 8: Bedeutung der Ausrichtung an den Mitarbeitenden

Beteiligung am Strategieprozess

In den Trendstudien 2006 und 2008 wurde die verstärkte Einflussnahme des Bildungsmanagements auf die Strategieentwicklung als hoch bedeutsames Zukunftsthema angesehen. Es zeichnete sich bereits ab, dass nicht mehr nur die Strategieimplementierung im Mittelpunkt steht, sondern durch die Strategieentwicklung ergänzt wird. Es wurde deutlich, dass in diesem Zusammenhang noch sehr viele Fragen offen waren. So war nicht klar, inwieweit das Bildungsmanagement im Rahmen der Strategieentwicklung eigenständige Akzente setzen und sich aus seiner reaktiven Rolle lösen kann.

Um detailliertere Aussagen machen zu können, wurde die Frage nach der Beteiligung des Bildungsmanagements am Strategieprozess in der aktuellen Untersuchung auf die gleiche Weise untergliedert wie in 2008:

- a) Beteiligung des Bildungsmanagements während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen.
- b) 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.

2008 beurteilten rund 64% der Befragten den Einbezug des Bildungsmanagements in die **Strategieumsetzung** als hoch bedeutsam. Als einziges strategisches Thema wurde es damals von keinem Experten als unwichtig eingestuft. In der aktuellen Untersuchung zeigt sich eine Tendenzverschiebung. 50% der Befragten beurteilen das Thema heute weiterhin als hoch bedeutsam. Damit nimmt es immer noch einen Top-Ten-Platz in der gesamten Bedeutsamkeitsskala ein (Platz 10 im Vergleich zu Platz 5 in 2008). Dennoch ist in den konkreten Werten eine sehr starke **Abnahme** beobachtbar (MW 1.63 im Vergleich zu MW 1.43 in 2008).

Die **Beteiligung** des Bildungsmanagements **während der Initialphase** von Strategie-/Planungsprozessen wird im Vergleich weniger bedeutsam angesehen (38% hoch, 36% mittel), was sich in der Bedeutsamkeitsskala mit Rang 27 von 45 niederschlägt – damit in der unteren Hälfte (2008: Rang 23). Im Vergleich zu den beiden Vorgängeruntersuchungen ist eine ähnliche **Abwärtstendenz** in der Bedeutsamkeit beobachtbar (MW 1.44 in 2006, 1.69 in 2008, 1.91 in 2010).

Der **Realisierungszeitpunkt** wird sehr **unterschiedlich** eingestuft. 29% der Experten sagen, sie sind bereits in die Strategieentwicklung eingebunden, 33% sehen dies aktuell bzw. in absehbarer Zukunft als realistisch an und weitere 30% beurteilen es als ein Thema der nächsten drei Jahre. 8% bezweifeln die Realisierungsmöglichkeit.

Bezogen auf die Realisierung fällt daneben eine hohe Korrelation zwischen dem Einbezug in die Strategieumsetzung und der Beteiligung während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen auf ($r = .550, p < .01$).

Im Rahmen der offenen Frage zu den strategischen Herausforderungen der Zukunft wurde der Einbezug des Bildungsmanagements in Strategieprozesse als wichtige Aufgabe genannt. Diese Forderung wird auf drei Ebenen laut:

1. Zunächst wird es als Herausforderung angesehen, die Unternehmensstrategie zu implementieren und umzusetzen.
2. Darauf aufbauend ist es eine Herausforderung, bei einer gegebenen Unternehmensstrategie eine eigene Ausrichtung des Bildungsmanagements zu finden, die es im Optimalfall ermöglicht einen strategischen Mehrwert aufzuzeigen.
3. Letztlich beurteilen die Experten den Einbezug des Bildungsmanagements in die Strategieentwicklung des Unternehmens als weitere grosse Herausforderung.

Oftmals ist das Bildungsmanagement allerdings von Stufe 2 und 3 noch soweit entfernt, dass es entsprechend der Expertenmeinungen nicht einmal die strategischen Ziele des Unternehmens kennt und diese berücksichtigen kann. Dies ist allerdings

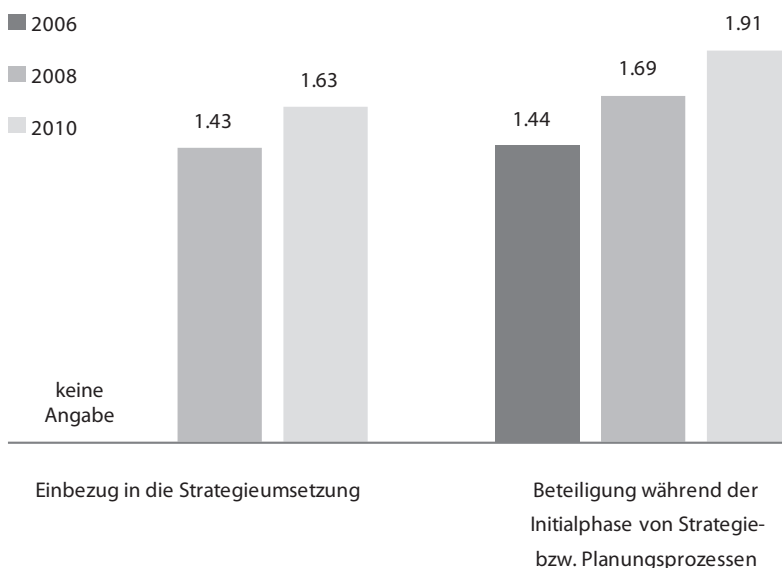


Abb. 9: Bedeutung der strategischen Einbindung (Mittelwerte, vgl. S. 133)

notwendig, um von einer Angebotsorientierung weg zu kommen und die Qualifizierungsprozesse strategisch ausrichten zu können. Dieser Prozess sollte frühzeitig erfolgen, damit eine proaktive Gestaltung möglich ist.

Damit zeigt sich, dass der Einbezug des Bildungsmanagements in den Strategieprozess als 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 Veränderung des eigenen Rollenverständnisses. 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.

Demografischer Wandel

Der demografische Wandel kommt – darauf weisen statistische Erhebungen seit Jahren hin. Inwiefern dieser Auswirkungen auf das Bildungsmanagement in Unternehmen hat, ist offen – entsprechend variiert auch die Einschätzung, welche Bedeutsamkeit dem Thema beigemessen wird.

In der Trendstudie 2008 wurde 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 zugeschrieben. In der aktuellen Erhebung zeigt sich ein differenzierteres Bild. 35 % der Experten beurteilen den demografischen Wandel noch immer als hoch bedeutsam (im Vergleich zu 52 % in 2008) – dies zeigt sich auch in der [offenen Frage](#) zu den grössten strategischen Herausforderungen. Dort war „Demografischer Wandel“ ein [häufig zitiertes Schlagwort](#). In der Einschätzung geben weiter 39 % an, es hat eine mittlere Bedeutsamkeit. 26 % beurteilen es als gering

bedeutsam bzw. unwichtig. Diese tendenziell abgenommene Bedeutsamkeit des Themas zeigt sich klar in der Positionierung in der Bedeutsamkeitsskala: nach Rang 20 von 40 in 2008 nimmt es nun Rang 29 von 45 ein. Damit ist es eines von drei Themen mit dem höchsten [Bedeutungsverlust](#) seit 2008 in der gesamten Studie (MW 1.97 in 2010 im Vergleich zu MW 1.68 in 2008).

Dabei stellt sich die Frage, ob sich der Bedeutungsverlust mit einem verstärkten Umsetzungsgrad und damit einem weniger brisanten Realisierungsbestreben erklären lässt. In 2008 hatten 8 % der Befragten das Thema bereits umgesetzt. Insgesamt planten 71 % eine Realisierung bis Ende 2009. In der aktuellen Befragung gaben nun wieder 8 % der Experten an, das Thema bereits implementiert zu haben. Die Realisierungspläne 2008 konnten folglich nicht in die Tat umgesetzt werden. 11 % der Experten sind derzeit an der Verwirklichung. 32 % möchten es bis Ende 2011 angehen. 41 % sehen es als ein [nach 2011](#) relevantes Thema an (Platz 4 bezogen auf den Zukunftsfokus).

Damit ergibt sich bezogen auf die Realisierung Rang 42 von 45 in der Gesamtstudie. Im Vergleich zu 1 % in 2008 sehen es inzwischen 8 % als nie umsetzbares Thema an.

Eine [Erklärung](#) für diese Entwicklung lässt sich aus den vorliegenden Ergebnissen folglich [nicht ableiten](#). Was sich allerdings erkennen lässt, sind die konkreten Herausforderungen, die die Bildungsverantwortlichen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel sehen. Diese liegen aus Expertensicht u. a. in folgenden Sachverhalten und Aufgaben:

- Generationenwechsel bei Personalentwicklern.
- Umgehen mit Generationenmix.
- Spagat bzgl. unterschiedlicher Lernstrategien.
- (Um)Qualifizierung von älterem Fachpersonal, das aus gesundheitlichen bzw. arbeitsorganisatorischen Gründen seinen Beruf nicht mehr in der gewohnten Art und Weise ausüben kann.
- Stärkung der Weiterbildungswilligkeit Älterer.
- Stärkere Beteiligung bildungsferner Mitarbeiter an Weiterbildung.
- Nachfolgeplanung.

Die Rolle der Führungskräfte bei Vodafone Deutschland

Bernd Refke

Vodafone Deutschland ist der erste voll integrierte Kommunikationskonzern Deutschlands mit einer Spitzenposition am Markt. Das Unternehmen bietet Privat- und Geschäftskunden Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Mobilfunk, Festnetz, Datendienste und Breitband-Internet aus einer Hand an. Vodafone Deutschland hat seinen Hauptsitz in Düsseldorf und beschäftigt rund 15.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist Teil der Vodafone Group, dem grössten Mobilfunkkonzern der Welt. Vodafone Deutschland rangiert hinter der Deutschen Telekom auf dem zweiten Platz der deutschen Telekommunikationskonzerne.

Kunden sollen bei Vodafone nicht nur perfekt aufeinander abgestimmte Produkte erhalten. Das Unternehmen will den Kunden mit seinen Services begeistern. Kunden stehen im Mittelpunkt des Handelns. Die Strategie ist ebenso einfach wie prägnant: „Wir machen Kunden zu Fans.“

Auf Basis der drei Zukunfts-Faktoren Dienstleistungen aus einer Hand, Unternehmensgrösse und Serviceorientierung will das Unternehmen auch künftig weiter wachsen. CEO Friedrich Joussen hat ein klares Ziel ausgegeben: „Wir wollen der beste Kommunikationsanbieter in Deutschland werden“.

Organisationsstruktur

Vodafone Deutschland bedient drei unterschiedliche Kundengruppen. Das Enterprise Geschäft mit Firmenkunden aus Deutschland und wegen der globalen Präsenz von Vodafone (Beteiligungen an Mobilfunknetzen in 27 Ländern und Partnerunternehmen in 40 weiteren Ländern) vermehrt Grosskunden, welche Organisationseinheiten innerhalb und ausserhalb von Deutschland haben. Diese stellen sehr hohe Anforderungen. Die Vertriebsmitarbeiter müssen in der Lage sein, diese individuellen Anforderungen aufzunehmen und in einen Lösungsverkauf umzusetzen. Dafür ist eine enge Verzahnung mit den anderen Corporate Functions von entscheidender Bedeutung.

Das Consumer-Geschäft hat einen sehr hohen Anteil am Gesamtumsatz. Die Strategie des Consumer-Bereiches orientiert sich an den Bedürfnissen der Endkunden. Vodafone strebt eine emotionale Kundenbindung an. Für die Vertriebsmitarbeiter bedeutet diese Strategie ein Umdenken im Umgang mit den Kunden und eine sehr hohe Lernbereitschaft für stetig neue Produkte und Tarife. Der Personalentwicklungsbereich muss mit seinen Trainings schnell und zielsicher agieren, also eine „strategieumsetzende Personalentwicklung“ betreiben, um dem Vertrieb zur Zielerreichung zu verhelfen. Dabei ist es unter anderem wichtig sich neuer Lernmethoden zu bedienen, um bei dem hohen Mass an Schulungen, denen sich die Vertriebsmitarbeiter unterziehen müssen, die Attraktivität zu erhalten.

Im Wholesale-Geschäft arbeitet Vodafone mit „Partnerunternehmen“ zusammen. Dabei handelt es sich um ein sehr spezielles und komplexes Vertriebsmodell, welches einer exakten Abstimmung mit dem Consumer-Geschäft bedarf. Daneben ist eine enge Zusammenarbeit mit der Technik und dem Finanzbereich (z. B. in Fragen der Tarifgestaltung) notwendig.

Besondere Rolle: Führungskraft

Die Aufteilung der Vertriebsstruktur in drei unterschiedliche Funktionen hat Auswirkungen auf (fast) alle Geschäftsbereiche bei Vodafone. Die Führungskräfte müssen dabei eine neue Rolle einnehmen. Viele obere Führungskräfte aus den Corporate Functions (Human Resources, Finance, Technology, Customer-Operations und Legal) sitzen nun in verschiedenen Vertriebsgremien, um gemeinsam Entscheidungen für den entsprechenden Vertriebskanal zu treffen. So gibt es beispielsweise drei unterschiedliche Technik-Führungskräfte, die als ständige entscheidungsfähige Mitglieder im Enterprise-, Consumer- und Wholesale-Gremium sitzen. Dadurch sind sie Teil einer Matrix-Organisation, in der sie einerseits den Vertriebskanal mit kreativen Lösungen unterstützen sollen und andererseits die strategische Ausrichtung ihres eigenen Geschäftsbereiches nicht aus den Augen verlieren dürfen.

Auf die neue Aufgabe als Führungskraft zwei Fachbereichen verpflichtet zu sein und die damit einhergehende neue Rollendefinition muss sich ein gut funktionierender HR-Bereich einstellen. Er muss Fragen beantworten und Lösungen anbieten wie sich diese neue Situation meistern lässt. Die Personalentwicklung hat in Zusammenarbeit mit der Hay Group in den vergangenen Jahren eine hohe Anzahl Assessments für obere Führungskräfte durchgeführt. Die „Leadership-Styles“ und deren Auswirkung auf das Teamklima standen hier im Mittelpunkt, wobei eine 360° Befragung genutzt und ausgewertet wurde. Jede obere Führungskraft kennt nun ihre bevorzugten „Leadership-Styles“ und deren Vor- und Nachteile. Um in einer Matrix-Funktion erfolgreich zu sein, werden Leadership-Styles, wie beispielsweise „Affiliativ LS-Style = primary objective: creating harmony“, immer bedeutsamer. „Typical Leadership Roles are feeding to high need for power, medium need for achievement and low need for affiliation... In matrix roles, as formal power is less existing, affiliation becomes much more important“ (Rumpf, 2006). Die Führungskräfte von Vodafone wurden in zwei aufeinander aufbauenden Leadership-Reihen, die innerhalb von nur 18 Monaten für alle Führungskräfte verpflichtend durchgeführt wurden, auf ihre neue Rolle vorbereitet. Das Fokusthema hiess „Situatives Führen“ unter Nutzung aller potenziellen „Leadership-Styles“.

„Business Insights“ sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Gemeint ist der Blick über den eigenen Tellerrand durch Markt- und Konkurrenzbeobachtung. Die Führungskräfte aus den Corporate Functions, die sich nun als entscheidungsfähige Mitglieder in den Vertriebsgremien wiederfinden, müssen sich ein hohes Mass an „Business Skills“ aneignen. Auch hier unterstützt der Personalentwicklungsbereich von Vodafone mit entsprechenden Schulungen und alternativen Lernmöglichkeiten. Diese ersetzen jedoch nicht ein hohes Mass an persönlicher Lernbereitschaft für neue und komplexe Themenfelder und die Bereitschaft, sich mit Konkurrenzprodukten auseinander zu setzen. Wie bereits erwähnt, sind die Strategien in den drei Vertriebsgeschäftsbereichen und die entsprechenden Vertriebskanäle und Kundengruppen sehr unterschiedlich, was das Lernen nicht einfacher macht. Kenntnisse des Vodafone Geschäftsmodells und

der einzelnen Vertriebswege sind für alle Teilnehmer von entscheidender Bedeutung, zur Akzeptanz in den einzelnen Gremien. Hier reicht es nun nicht mehr aus, nur den Fachbereich ausgiebig zu kennen, den man vertritt. Dies hat Folgen für die HR-Vertreter in den Vertriebs-Gremien und auch für den gesamten HR-Bereich.

Das HR-Modell von Vodafone

Vodafone hat vor zirka zwei Jahren seine HR-Organisationsstruktur an das Drei-Säulen-Modell von Ulrich angelehnt, weil es am besten geeignet erschien, die Geschäftsbereiche Enterprise, Consumer und Wholesale zu unterstützen.

Zurzeit gibt es drei HR Business-Partner Bereiche. Einen für Enterprise, einen für Consumer und Wholesale sowie einen für alle Corporate Functions. Des Weiteren gibt es einen HR-Service Bereich und verschiedene Centers of Expertise, wie etwa die Personalentwicklung oder der Reward & Recognition Bereich. Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die HR Business-Partner Bereiche und hier speziell auf die zuständigen für die Commercial Functions.

Das Corporate Leadership Council (CLC) hatte im Jahr 2009 eine sehr aufschlussreiche Untersuchung (Building HR Business Partner Capabilities in Continental Europe, Briefing for the Head of HR) veröffentlicht, welche die Anforderungen der internen Kunden von HR an eine gut funktionierende HR Business Partnerschaft (BP) widerspiegelt. Als ein Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich die Rolle des HR-BP in vier Aspekte aufteilt: der Operations Manager, der Employee Mediator, der Emergency Responder und der strategische Partner. Laut dieser Studie möchten die internen Kunden einen Ansprechpartner bei HR haben, der in strategischen Fragen kompetent auf Augenhöhe operiert. Folglich kommt dem zuletzt genannten die grösste Bedeutung zu und zwar zu einem sehr hohen Prozentsatz. Im Detail wird hier die Anforderung an den HR-BP gestellt, sich um die folgenden, in der Studie sehr hoch priorisierten, strategischen Themen des zu betreuenden Bereiches zu kümmern: Workforce Planning, Succession Management, Engagement Strategies, Performance Management. Jedoch sind diese

strategischen Kompetenzfelder nichts wert, wenn der HR-BP sich in dem zu betreuenden Geschäftsfeld im „Business“ nicht auskennt, in der Studie dargestellt als „Business Acumen“. Im PE-Umfeld werden sogar Stimmen laut, dass ein guter HR-Business Partner direkt aus der Linie, also aus dem zu betreuenden Business, akquiriert werden sollte und seine fehlende HR-Kompetenz mit den Spezialisten in den Centers of Expertise zu kompensieren.

Vodafone schliesst sich dieser Meinung nicht an – die Praxis zeigt, dass sich dieser sehr theoretische Ansatz in der Realität nicht umsetzen lässt. Die Vertriebsgremien erwarten in ihren Meetings sofortige Entscheidungen aller Teilnehmer aus den Corporate Functions. Für den HR-Vertreter bedeutet dies: ohne die speziellen HR-Kenntnisse und -Skills wäre das nicht möglich und die Teilnahme eines HR-Vertreters von keinem allzu grossen Mehrwert.

In der Wertschöpfungskette ist es allerdings sehr wohl von grosser Bedeutung, dass sich der HR-Business Partner insbesondere, als auch alle weiteren Mitarbeiter von HR im Business auskennen. Nur mit einer ausreichenden Kenntnis des Business, den HR betreut, ist es auch möglich einen Mehrwert zu generieren. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hatte Vodafone Anfang 2010 Webinars für alle HR-Mitarbeiter unter dem Titel „HR goes Business“ durchgeführt. Obere Führungskräfte verschiedener Funktionsbereiche erläuterten in einer Websession die speziellen und aktuellen Herausforderungen in ihrem Bereich und ermöglichten damit allen HR-Mitarbeitern einen tiefen Einblick in das jeweilige Geschäft.

Die CLC-Studie zeigte auch auf, welche „Interpersonal Skills“ ein HR-BP mitbringen sollte. Hier wurden unter anderem „Business Skills“, Leadership-Kompetenz, „Metrics Skills“ genannt: „HR-BP must find creative solutions to business problems... be able to measure the success of those strategies... and play a leading role in driving business and talent outcomes.“ Zusätzlich zu diesen in der CLC-Studie angesprochenen Aufgaben muss HR als eine Art „Gralshüter“ fungieren und die HR-Policies vertreten – auch gegen massiven Widerstand der zu betreuenden Bereichsleiter. Als Kulturbotschafter und im Rahmen der Unternehmensleitlinien zu

Leadership-Competencies als Role Model zu agieren ist nicht immer leicht, denn kreative Lösungen werden quasi täglich erwartet. In diesem Spagat ist es umso wichtiger, auf sehr gut funktionierende Centers of Expertise (CoE) zurückgreifen zu können, die in der Lage sind, kreative Lösungen anzubieten, ohne die Unternehmenspolicies zu verletzen.

Der HR-Service Bereich bildet das Fundament der Drei-HR-Säulen und sollte die Grundlast an Fragen und Anforderungen abfangen können. Bei Vodafone erreicht man dies durch eine interne Hotline, genannt „Ask HR“, die nahezu alle HR relevanten und administrativen Anfragen beantwortet oder im Zweifelsfall auf die Expertise in den CoE's zurückgreifen kann.

Employee Self Service und Manager Self Service runden die Idee des HR Operating Models ab und verlangen von den Mitarbeitern und Führungskräften immer mehr Selbständigkeit bei administrativen Dingen, wie etwa beim Erstellen von Zeugnissen oder die Änderungen von Adressen und Bankverbindungen.

Stärken und Schwächen des HR Modells

Die immer stärker werdenden Rufe nach einem deutlichen Beitrag von HR zum Business Erfolg unter Berücksichtigung des enormen Kostendrucks machten ein Umdenken bei Vodafone erforderlich. Davon blieb auch der Personalbereich nicht unberührt, was sich in einem reduzierten HR-Budget bemerkbar machte. Auf der Suche nach einem effektiveren und effizienteren HR-Bereich sowie einem sinnvollen Investieren der vorhandenen Budgetmittel, entschied sich Vodafone für das Drei-Säulen Modell.

Die eindeutigen Stärken dieses Modells liegen in der klaren Aufteilung von Verantwortlichkeiten. Die Grundlast wird vom relativ hoch automatisierten Service Bereich abgefangen, die wenigen Spezialisten sitzen in den CoE's und versorgen die Linie mit ausgereiften HR-Prozessen und übernehmen die Anpassungen im laufenden Betrieb. Die HR-BP nehmen die strategischen (unterschiedlichen) Anforderungen in den einzelnen Funktionsbereichen auf und arbeiten bestenfalls an der Entwicklung der Strategie des Bereiches mit. Gemeinsam mit den CoE's

werden genau die Lösungen erarbeitet, die eine Umsetzung der Strategie ermöglichen. Das können beispielsweise Schulungsmassnahmen sein, die vom CoE „Learning & Development“ erarbeitet werden.

So nähert sich Vodafone dem Prinzip der „Strategieumsetzenden Personalentwicklung“ (Refke/Six, 2010). Der Grundgedanke einer strategieumsetzenden Personalentwicklung liegt darin begründet, dass nicht an jeder Unvollkommenheit im Unternehmen gearbeitet werden kann. HR konzentriert sich auf wenige, so genannte Schlüsselpositionsinhaber im Unternehmen, die einen massgeblichen Erfolg zum Unternehmenserfolg liefern.

Dabei wird bei Vodafone nicht von einer Defizitreduktion gesprochen, sondern eher von betriebswirtschaftlich sinnvollen Investitionen in Schlüsselbereiche, deren Ausbildung massgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Das heisst im Klartext, dass nur Geld in solche Massnahmen investiert wird, die ausschliesslich auf die Umsetzung der Strategie des Geschäftsfeldes ausgerichtet sind.

Dass sich dieser gute Denkansatz (zurzeit) in der Realität nicht zu 100 Prozent umsetzen lässt, liegt an verschiedenen Dingen. Die Akzeptanz von HR in der Linienfunktion muss durch gute Leistungen erarbeitet werden. Der Mehrwert von HR kann nicht dadurch belegt werden, dass man den theoretischen Ansatz von HR darstellt, sondern nur indem man kontinuierlich gute und nachhaltige Beiträge in der Wertschöpfungskette belegt. Eine gute Ausbildung des HR-Personals, die einen hohen Anteil an der Vermittlung von „Business Acumen“ beinhaltet, ist erforderlich. Mit der Vodafone Webinar-Reihe „HR goes Business“ für alle HR Mitarbeiter ist ein Anfang gemacht.

Der Einkauf von guten Mitarbeitern und Führungskräften aus Linienfunktionen beschleunigt diesen Prozess. Der HR-Bereich als Karrierestation für talentierte Mitarbeiter und Führungskräfte ist bisher jedoch noch nicht von vielen erkannt worden.

Des Weiteren treffen die HR-Business Partner immer wieder auf Führungskräfte, die noch an die „guten alten Dienstleistungen“ von HR gewöhnt sind.

Damit sind die von CLC genannten beiden Rollen des Operations Managers und Emergency Responders angesprochen. Eine Mitarbeit auf Augenhöhe mit dem Business, also als strategischer Partner, ist noch nicht in allen Bereichen akzeptiert. Auch die Akzeptanz der Self Services steht und fällt mit einer sehr guten Verfügbarkeit und Bedienbarkeit der elektronischen Systeme und der Qualität der Mitarbeiter an der Hotline. Eine regelmässige Ausbildung der Mitarbeiter ist erforderlich, um die sich stetig verändernden Prozesse und Abläufe im HR-Betrieb an die Hotline-Mitarbeiter zu vermitteln. Grundsätzlich gilt: Je besser die Mitarbeiter an der HR-Hotline ausgebildet sind, desto weniger Anfragen landen bei den CoE's oder den HR-BP.

Ausblick

Die Umsetzung des Drei-Säulen-Modells erfordert einen sorgfältigen Akzeptanzaufbau mit einem sehr gut funktionierenden HR-Service Bereich und einer kontinuierlichen Qualifizierung der HR-Mitarbeiter in allen drei Säulen. Hierbei fällt den HR-Business Partnern eine besondere Rolle zu, da sie als unmittelbare Schnittstelle zu den internen Kunden ein hohes Mass an Visibilität besitzen müssen und die Schlagkraft des HR-Bereiches an der Qualifikation des Business Partners festgemacht wird. Bei der Besetzung dieser Schlüsselpositionen bei HR wird man zukünftig sehr sorgfältig vorgehen müssen und sich exakt an entsprechenden Kompetenzprofilen orientieren. Hier werden zunehmend Führungskräfte gesucht mit generalistischer Beratungskompetenz, die bei Eignung gerne auch aus dem Business akquiriert werden.

Planungshorizont

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

Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen (66 %) setzen auf eine **mittelfristige Planung** (sechs Monate bis zu zwei Jahre). Rund 21 % der Befragten geben an, dass sich das Bildungsmanagement in ihrem Unternehmen eher langfristig (mehr als zwei Jahre) ausrichtet. Knapp 31 % der Unternehmensvertreter weisen darauf hin, dass das Bildungsmanagement durch einen sehr kurzfristigen Planungshorizont (bis zu sechs Monate) geprägt ist.

Damit ergibt sich eine **leichte Veränderung** der Einschätzungen aus 2006 und 2008, wie aus nachfolgender Abbildung deutlich wird.

Es lässt sich erneut festhalten, dass in der Gesamtheit ein eher mittelfristiger Planungshorizont vorherrscht. In der Studie 2008 wurde in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass nach Meinung der Experten die stark mittelfristige Ausrichtung des Bildungsmanagements die Entwicklungstendenz hin zu einer gestalterischen Rolle des Bildungsmanagements behindert. Denn wie bereits in der Untersuchung 2006 deutlich wurde, hängt der Grad der möglichen Einflussnahme unter anderem von der Fristigkeit des internen Planungshorizonts ab.

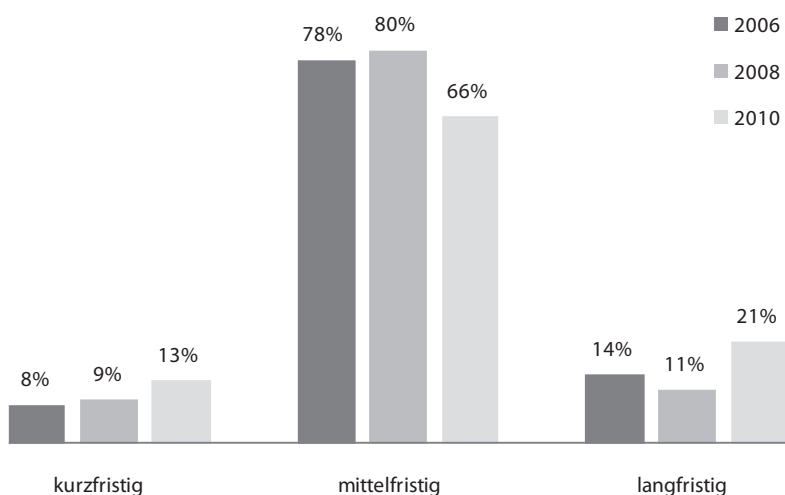


Abb. 10: Planungshorizont des Bildungsmanagements

Vor diesem Hintergrund ist die deutlich **abnehmende Einschätzung mittelfristiger Planung** zu sehen. Dafür ist der langfristige Planungshorizont deutlich angestiegen – 10% mehr Experten votieren hier. Ebenfalls einen leichten Anstieg verzeichnet die kurzfristige Einschätzung, was aus der oben geführten Argumentation eher gegenläufige Tendenzen bedeuten würde, sich nach Einschätzung der Experten allerdings aus der momentanen wirtschaftlichen Lage begründen lässt.

Auswirkungen der Wirtschaftskrise

Vor dem Hintergrund der derzeitigen wirtschaftlichen Situation wurde eine neue Frage ergänzt um die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Bedeutung des Bildungsmanagements herauszufinden. Die Einschätzungen sind **sehr unterschiedlich**, wie aus nachfolgender Darstellung deutlich wird.

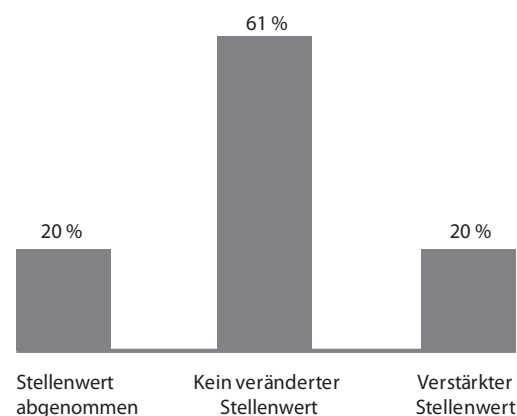


Abb. 11: Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Bildungsmanagement

Auswirkungen der Wirtschaftskrise – kurzfristige Effekte und nachhaltige Veränderungen

Sabine Seufert

Weiterbildung permanent auf dem Prüfstand

Für die Weiterbildung scheint es kaum eine günstige Zeit zu geben: „Wenn das Geschäft ‚brummt‘, sind die Beschäftigten ausgelastet, wenn Flaute herrscht, ist kein Geld für Personalentwicklung übrig“ (Krämer, 2010, S. 52). Wie ist die Lage derzeit einzuschätzen: welche Auswirkungen hat die Krise auf die Weiterbildung? Bleibt alles wie gehabt, bis die Konjunktur wieder anspringt oder zeichnen sich bereits längerfristige, kontinuierliche Veränderungen ab? Auf diese Fragen möchte der vorliegende Exkurs näher eingehen. Um die Argumentationen auf einer empirischen Basis zu gründen, wurden hierzu einschlägige Studien zur Auswirkung der Wirtschaftskrise auf die Weiterbildung untersucht.

Anspruch: Expertenmeinungen zum theoriekonformen Verhalten in der Krise

Nach herrschender Expertenmeinung ist ein antizyklisches Handeln in der Krise theoriekonform, d.h. Unternehmen sollten eher mehr als weniger Investitionen in die Personalentwicklung tätigen, um bei anspringender Konjunktur gut vorbereitet zu sein (Krämer, 2010). Leider führt die Krise häufig dazu, dass langfristige Personalentwicklung zugunsten einer kurzfristigen Krisenbewältigung eingeschränkt wird. Sie bilden aber die Grundlage für eine erfolgreiche Vorbereitung auf den unausweichlichen demografischen Wandel, wie zahlreiche Experten an Unternehmen appellieren (Feller et al., 2009). Die Berichterstattung von Seiten der Weiterbildungsanbieter ist dagegen häufig optimistisch gestimmt. Dramatische Medienberichterstattungen in der Branche könnten schliesslich eine verstärkte Wirkung erzielen, da dies ohnehin schon stark intensivierte Akquisitionserträge nur erschweren würde (Krämer, 2010).

Wirklichkeit: Die genauere Betrachtung ergibt ein differenziertes Bild

Ein Vergleich verfügbarer Studien zu den Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Weiterbildung ergibt ein heterogenes Bild: Es gibt Unternehmen, die in Krisenzeiten bei der Bildung sparen. Es gibt aber auch den umgekehrten Fall, dass die voraussichtlichen Unternehmen erkennen, dass eine Neuausrichtung und Produktivitätssteigerung in vielen Branchen notwendig ist. Branchen, die vor der Krise stark in Weiterbildung investierten (z. B. Banken, Versicherungen, Automobilkonzerne), sind von der Wirtschaftskrise besonders betroffen. Aber auch hier gibt es Ausnahmen, wie z. B. die Volkswagen AG. Insgesamt lässt sich jedoch der Trend feststellen, dass die Weiterbildung im Dienstleistungssektor sowie auch – das liegt nahe – in konjunkturell unabhängigeren Branchen, wie der Pharmaindustrie und dem Gesundheitssektor, krisenresistenter zu sein scheint.

Weiterbildung in Krisenzeiten: Was sind kurzfristige Effekte?

Strategien von Weiterbildungsorganisationen

Wie reagieren Weiterbildungsabteilungen in Unternehmen? Absicherungs- und Abwartestrategien überwiegen. Geplante Massnahmen werden aufgeschoben, regelmässige Angebote zeitlich gestreckt oder gänzlich abgesagt (Krämer, 2010). Darüber hinaus stehen viele Weiterbildungsinstitutionen vor einem Dilemma: gerade in Krisenzeiten mehr tun zu wollen, aber dafür keine Unterstützung des Managements zu erhalten. Dies löst häufig einen resignativen Rückzug aus. Nach Ansicht von Krämer (2010) lässt sich darüber hinaus häufig eine Strategie der Realitätsleugnung feststellen. Nach aussen werden weiterhin Erfolge berichtet und die Krise wird nur im engsten Kreis beklagt. Dabei besteht die Gefahr, dass die Glaubwürdigkeit gegenüber einer sensibilisierten Mitarbeiterschaft verloren geht.

<p>Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absicherungs-/Abwarte-Strategien - Innere Emigration, Realitätsleugnung 	<p>Zielgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selektive Auswahl von Mitarbeitenden und Führungskräften - Führungskräfte-Lehrgänge, Aufschub/Reduktion
<p>Themen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technische Themen - Produktwissen - Marketing, Vertrieb - Nähe zum Tätigkeitsbereich, Nachweis des unmittelbaren (Kurzfrist-)Nutzens 	<p>Formate</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurzfristige Formate (z.B. 2-tägige Seminare) - Individuelle Angebote (z.B. Coaching) - Inhouse Trainings

Abb. 12: Kurzfristige Auswirkungen

Zielgruppen

Von vielen Unternehmen wird derzeit ein selektiveres Vorgehen bevorzugt: Lediglich bestimmte Personen werden für Bildungsmassnahmen ausgewählt, da gezieltere Investitionen in Krisenzeiten viel versprechend zu sein scheinen. Führungskräftelehrgänge, insbesondere längere Lehrgänge, werden reduziert oder zumeist aufgeschoben. In Bildungsmassnahmen für Führungskräfte werden weniger Führungstechniken und -prinzipien genereller Natur adressiert, sondern vielmehr werden aktuelle Herausforderungen in der Bewältigung der Krise fokussiert.

Themen

Budgetkürzungen sind vor allem bei curriculum-basierten Kursen, die angebotsorientiert in einem Kurskatalog zu finden sind und von einer bestimmten Teilnehmeranzahl abhängen, zu verzeichnen (Laff, 2008). Neue inhaltliche Prioritäten werden gesetzt, da die Existenzsicherung der Unternehmen in den Mittelpunkt rückt. Daher stehen Produktwissen und Verkaufstrainings im Vordergrund von Bildungsmassnahmen, so genannte „soft skills“ werden nachrangig behandelt. Die Gewinner der Krise sind daher Weiterbildungsangebote zu technischen Themen und in den Feldern Marketing und Vertrieb sowie Teamentwicklung und -führung. Die Personalentwicklung steht in der Krise vor der Persönlichkeitsentwicklung (Halwax & Morel, 2009). Die Nähe zum Tätigkeitsbereich des Mitarbeiters ist gewünscht (Wienröder, 2009).

Ein unmittelbarer (kurzfristiger) Nutzen ist ein zentraler Entscheidungsfaktor für eine Weiterbildung.

Formate

Bevorzugt werden derzeit kürzere Formate, wie z.B. ein 2-tägiges Seminar statt eines längeren Lehrgangs. Grossunternehmen setzen stärker auf individuelle Coachings und selektive Massnahmen. Im angelsächsischen Raum werden bereits verstärkt online Bildungsmassnahmen genutzt (Laff, 2009), aus Kostengründen (geringere Reisekosten, -zeiten, grössere Reichweite), aber auch aus Qualitätsgründen (Lernprozesse am Arbeitsplatz zu unterstützen). Die Gestaltung von Blended-Learning-Veranstaltungen haben bei Anbietern, die ihre wirtschaftliche Lage schlechter einschätzen, einen vergleichsweise hohen Stellenwert (Feller et al., 2009). Bisher extern durchgeführte Veranstaltungen werden intern durchgeführt, wohlwissend, dass die Teilnehmer durch die Nähe zum Tagesgeschäft sich deutlich weniger auf die Inhalte einlassen (Krämer, 2010).

Langfristige Veränderungen: Was sind die Lehren aus der Krise?

Strategien von Weiterbildungsinstitutionen

Wie reagieren Weiterbildungsinstitutionen mittel- und langfristig auf die Krise? Was sind erste Anzeichen der Veränderungen, die sich langsam als Trends abzeichnen, nachdem mittlerweile viele Unternehmen wieder aus ihrer Schockstarre erwachen? Zum einen können reaktive Strategien beobachtet werden, um insbesondere das Leistungsportfolio zu ändern. In der Weiterbildungsbranche wird auf innovative Ansätze gesetzt, wie die Konzeption neuer Angebote, professionelle Bedarfsanalysen und neue Lehr-/Lernmethoden sowie flexiblere Kursorganisationen (Feller et al., 2009). Zum anderen sind durchaus proaktive Strategien im Bildungsmanagement auszumachen, die ein neues Selbstverständnis der Bildung zum Ausdruck bringen. Thompson, vice president of training and development bei Adecco, bringt es auf den Punkt: „Training departments don't have to show value; they have to help the business improve. They should be proactive and be able to validate, not justify their existence“ (Laff, 2008, S. 9). An Bedeutung gewinnt die Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen, daher wird

insbesondere die Rolle des Bildungsmanagements als „Change Agent“ hervorgehoben.

Zielgruppen

In den Vordergrund rückt langsam generell wieder das Thema Talent Management für Fach- und Führungskräfte, so dass Bildungsmaßnahmen vermehrt unter dem Aspekt der strategischen Personalentwicklung betrachtet werden. Zudem steigt die Führungsausbildung an Bedeutung, da die Ansprüche an die Führungskräfte in der nachhaltigen Bewältigung einer Krise generell höher sind. Insgesamt wird hierbei als Lehren aus der Krise festgestellt, dass eine klare Wertorientierung ein zentraler Anspruch ist, um das Management stärker auf die Unternehmenswerte zu verpflichten.

Themen

Zentrale Herausforderung für das Bildungsmanagement ist es in den nächsten fünf Jahren, die überfachlichen Kompetenzen (Sozial-, Selbstlernkompetenzen) der Mitarbeitenden zu stärken, um sich für künftige Krisen zu rüsten (Diesner et al., 2010). Ein professionelles Veränderungsmanagement rückt dabei für die Bildungsabteilungen thematisch in den Vordergrund, um die Führungskräfte und Mitarbeiter sowie auch ihre eigenen Kompetenzen auf den Umgang mit Wandlungen vorzubereiten (Bos, 2009). Die Unternehmen investieren vorwiegend in Aktivitäten, die mit der Strategie in Verbindung stehen. Die alleinige Orientierung des Bildungsmanagements an dem ökonomischen Bedarf ist jedoch gefährlich: Qualifikationstheoretisch weiss niemand, wie die Anforderungen der Zukunft aussehen werden. So ist der zukünftige Bedarf der Wirtschaft selbst für langfristig denkende Personalmanager nicht prognostizierbar. Lerntheoretisch führt die Anpassung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einen vorgegebenen Bedarf dazu, dass diese ihr Handeln rigide auf Vorgaben, jedoch nicht flexibel auf Veränderungen ausrichten. Anpassung an Bedarf begründet somit eine fehlende Anpassungsfähigkeit an Veränderungen – angepasste sind keine anpassungsfähigen Mitarbeitende. Das Spannungsfeld zwischen Personalentwicklung aus Sicht der Organisation und Persönlichkeitsentwicklung aus Sicht der Mitarbeitenden gilt es daher bewusst aufzunehmen.

Formate

Künftig werden mehr Bildungsmaßnahmen im Blended Learning Format und insbesondere durch social networking tools organisiert werden (Laff, 2008; Feller et al., 2009; Wuppertaler Kreis, 2009). Einige Experten sind der Ansicht, dass nun die Zeit reif dafür sei, dass sich Trainingsabteilungen von ihren traditionellen Seminaren verabschieden und Blended Learning sich als Standard-Modell etablieren kann (Laff, 2008). Auch steigt an Bedeutung, informelle Lernformate zur Sicherung von Expertise zu fördern. Daneben gibt es jedoch auch den Trend zu beobachten, dass formale Weiterbildungsabschlüsse an Bedeutung gewinnen, insbesondere verursacht durch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

<p>Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reaktive Strategien (Änderung des Leistungsportfolios) - Proaktive Strategien (Bildungsmanagement als Change Agent) 	<p>Zielgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Talent Management für Fach- und Führungskräfte - Kompetenzentwicklung für Führungskräfte
<p>Themen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Überfachliche Kompetenzen (Sozial-, Selbstkompetenzen) - Professionelles Veränderungsmanagement - Nachweis strategischer Relevanz 	<p>Formate</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blended Learning - Informelle Lernformate - Weiterbildung mit formalem Abschluss

Abb. 13: Langfristige Auswirkungen

Eine Schlussbemerkung

Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise zeigen: der Druck auf die Weiterbildung in Organisationen steigt. Mit gleichen oder teils gar geringeren Budgets muss steigenden Anforderungen, wie Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Wertewandel in Unternehmen, begegnet werden. Die Herausforderung besteht somit darin, mit flexiblen Bildungskonzepten auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie auf die Anforderungen des Unternehmens aus strategischer Sicht einzugehen. Das Bildungsmanagement kann in Organisationen entsprechende Expertisen bei der Krisenbewältigung, insbesondere zur Wiedergewinnung von Vertrauen, aktiv einbringen.

Zeitpunkt	Studie	Befragung	Auswirkungen der Krise: Kernaussagen
August 2008	Steady Under Pressure. Laff, M. (2008) In: T+D, 8(62)	12 Interviews mit Personalverantwortlichen im angelsächsischen Raum	Druck für Weiterbildungsorganisationen steigt: „Do more with the same budget“. Drastische Kürzungen aber nur in vereinzelt Branchen
Januar 2009	VDI Wissensforum, Jahresumfrage zur Weiterbildung	1'900 befragte Fachkräfte, Ingenieure in Deutschland	Mehr als 30 % der Unternehmen planen weniger, 5 % keine Qualifizierungsmassnahmen mehr
Februar 2009	Weiterbildung in der Krise, Wienröder, HR Today Special, 2/2009	Analyse von 4 Unternehmen (Shell Switzerland, Sonova, SBB, Credit Suisse)	Qualität vor Quantität. Bildungsmassnahmen werden nicht blind gestrichen, sondern kritischer hinterfragt. Weiterbildungsanträge strenger evaluiert
April 2009	Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das PM, Halwax/Morel, FH Wien	160 Personalmanager der Top-500-Unternehmen in Österreich	In der Personalentwicklung wird an dritter Stelle in der Weiterbildung gespart, mit Fokus auf sozialer und persönlicher Kompetenz
Mai 2009	PM in der Wirtschaftskrise, Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.	Online Befragung: 131 Personalentwickler im deutschsprachigen Raum	51 Unternehmen haben bereits Weiterbildungsmassnahmen reduziert, 20 planen es noch in den nächsten 6 Monaten
August 2009	Trends in der Weiterbildung: Verbandsfrage, Wuppertaler Kreis e.V.	Verbandsmitglieder (Bildungsanbieter). Rücklaufquote unbekannt	Rund zwei Drittel rechnen mit einem Rückgang der Teilnehmerzahl in den offenen Seminaren. Keine Erwartung des Einbruchs der Marktpreise
September 2009	wbmonitor – Die Weiterbildungslandschaft aus Anbietersicht, Feller et al. (bibb & DIE)	Befragung von 1'525 Bildungsanbietern in Deutschland	41 % der Anbieter sind von der wirtschaftlichen Lage nicht betroffen, 25 % profitieren gar. Für 34 % hat die Krise negative Auswirkungen. Stark betroffen sind betrieblich finanzierte Anbieter.
November 2009	Stabile Weiterbildungsnachfrage trotz Wirtschaftsflaute, Scherer/Jordan, Schweizer Arbeitgeber (21)	Befragung der 1'500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz	67,1 % der Unternehmen geben an, ihre Weiterbildungsnachfrage nicht zu verändern, sie aber das Gefühl haben, dass die Nachfrage gesamtschweizerisch sinkt
Dezember 2009	Die Weiterbildungsbranche und die Krise: Wer spart an welchem Ende? Spirig, HR Today (12)	Befragung von 18 Weiterbildungsinstitutionen in der Schweiz	28 % vermerken einen eindeutig positiven Effekt, 11 % einen schwach positiven Effekt, 50 % stellen eine Verlagerung bei gleich bleibender Teilnehmerzahl fest, nur 11 % stellen einen Rückgang fest
März 2010	Trendanalyse Weiterbildung, Graf, managerSeminare, 145	Online: 720 Weiterbildungsanbieter + 96 Personalverantwortliche in D	Weiterbildungsbranche von Finanzkrise stark betroffen: 50 % der Weiterbildungsanbieter verzeichneten Auftragsrückgang
Juni 2010	scil Trendstudie zu den Herausforderungen des Bildungsmanagements, Diesner/Seufert	Online: 104 Bildungsverantwortliche in D/A/CH, 46 international	47 % gleichbleibende Weiterbildungsbudgets in den nächsten Jahren, 28 % steigend, 26 % sinkend. 61 % Stellenwert der Weiterbildung bleibt gleich, 20 % nimmt zu

Tab. 5: Vergleich einschlägiger Studien zu den Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Weiterbildung

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 Personalmanagement seit einigen Jahren diskutiert wird, schlägt sich 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 im Vergleich zu 2008 wie in Abb. 14 dargestellt, zusammengefasst werden.

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 „Allround-Partner“ – die vier genannten Rollen wurden nahezu gleichgewichtig eingeteilt (24% – 26% – 25% – 26%). In der Untersuchung 2008 war eine deutlichere Tendenz hin zum Business Partner auszumachen. Diese Einschätzung hat sich zugunsten des „Impuls- und Ideengebers“ verschoben. Daneben spielt weiterhin die Rolle des Change Agent bzw. Begleiters von Veränderungsprozessen im immer dynamischer werdenden Umfeld eine grosse Rolle. Weiter bestehen bleibt auch die Aufgabenerfüllung als Service- und Dienstleister nach Bedarf. Vor diesem Hintergrund bleibt es spannend zu beobachten, in welche Richtung sich die Rollendefinition des Bildungsmanagements entwickeln wird.

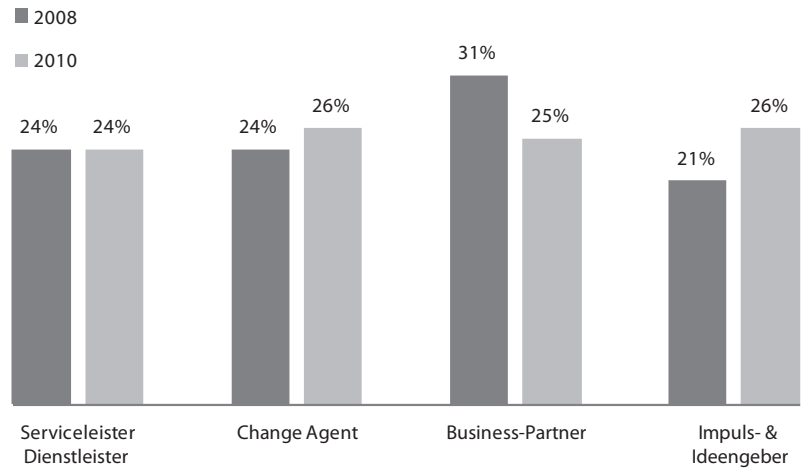


Abb. 14: Rollen des Bildungsmanagements

In diesem Zusammenhang ist es auch interessant zu sehen, welche Funktionsbezeichnung die Beteiligten sich selbst geben. Die Spannweite war in der Studie enorm hoch und sehr unterschiedlich ausgeprägt. In der Studie gaben die Experten u.a. folgende Funktionsbezeichnungen an:

- Abteilungsleiter Corporate University
- Campus Director
- Geschäftsfeldleiter Mitarbeiterakademie
- Head of Global Learning Campus
- Chief Learning Officer
- Director Training & Education
- Director Corporate Training
- Head of Organization and Learning
- Global Director Learning
- Head of Training Center
- Head Training & Development
- Leiter Aus- und Weiterbildung
- Leiter Bildungsmanagement
- Leiter Fortbildung
- Leiter Global Business Learning
- Leiter Personalentwicklung
- Leiter Trainingsabteilung
- Leiter Weiterbildung
- Leitung Executive Development
- Pädagogischer Leiter
- Trainings Center Manager

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 der Verbindung von Strategie und Bildungsmanagement und dem demografischen Wandel eine deutliche Bedeutung zuteil. Der stärkste Fokus in dieser Rubrik liegt allerdings auf Themen im Zusammenhang mit den Mitarbeitenden.

Des Weiteren wurden von den Experten folgende Herausforderungen genannt:

Change Management

Aktives Unterstützen bei der Gestaltung des Wandels und beim Umgang mit Veränderungen, etc.

Marktveränderungen

Am Puls der Unternehmung sein, damit massgeschneiderte und transferorientierte Lösungen erarbeitet werden können, etc.

Globalisierung

Interkulturelle Kompetenzen, internationale Vernetzung, weltweiter Know-how Austausch, etc.

Zeitdruck

Schnell verändernde Umwelt, Just-in-time Lern-Lösungen bereitstellen, langfristiges Denken des Bildungsmanagements mit Kurzlebigkeit von Projekten und Initiativen verknüpfen, etc.

Commitment

Gehör zu finden und langfristige Konzepte einbringen zu können, Bildung darf nicht nur Schönwetter-Organisation sein, deshalb als festen Bestandteil integrieren, Unterstützung Vorstand, etc.

Erfolgsdruck

Kosten, Nutzen, Qualität und Zeit unter einen Hut bringen, Nachweis von Effizienzsteigerung, Nachhaltigkeit sicherstellen, etc.

„Bildungsmanagement läuft immer auf der Abrisskante, da es die Gefahr provoziert, bestehende Machtstrukturen im Unternehmen zu konterkarieren. Bildungsmanagement führt aber nicht das Unternehmen und Führung mit unmündigen Mitarbeitern ist manchmal eben einfacher.“

Daneben wird ersichtlich, dass die strategischen Herausforderungen nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern diese immer in einem Spannungsfeld mit kulturellen, organisatorischen, ökonomischen und technologischen Faktoren stehen.

Didaktik

Das Wichtigste in Kürze

Transferförderung weiterhin das Top-Thema der gesamten Studie (Platz 1 in der Bedeutsamkeitsskala, wie bereits 2006 und 2008) und gleichzeitig im Fokus aktueller Umsetzungsbemühungen (höchster Wert)!

Verbesserung der didaktischen Qualität gewinnt deutlich an Relevanz (von Rang 29 auf Rang 14 auf der Bedeutsamkeitsskala – zweithöchster Bedeutsamkeitsanstieg in der Studie)!

Qualitätssteigerung ja – Zertifizierung/Akkreditierung nein (Platz 40 auf der Bedeutsamkeitsskala)!

Hohe ansteigende Bedeutung der Förderung von Sozialkompetenzen (Rang 3 insgesamt) (noch vor der Förderung von Selbstlernkompetenzen), obwohl bereits weit verbreitet (Platz 2 auf der Realisierungsskala)!

Lernen on-the-job wesentliche Lernform der Mitarbeitenden!

Informelles Lernen **der** didaktische Trend – 84 % der Experten prognostizieren einen Bedeutsamkeitszuwachs in den nächsten Jahren!

Rang 2010	Bedeutung Thema	MW 2010	Rang 2008
1	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten	1.38	1
3	Vermeehrt Sozialkompetenzen fördern	1.52	13
7	Vermeehrt Selbstlernkompetenzen fördern	1.56	9
11	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	1.64	neu
14	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	1.69	29
30	Pilotprojekte für innovatives Learning Design initiieren	1.98	31
31	Vermeehrt interkulturelle Kompetenzen fördern	2.05	neu
40	Leistungen des Bildungsmanagements durch anerkannte Verfahren zertifizieren/akkreditieren lassen	2.38	neu

Tab. 6: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Didaktik“

Transferförderung

Die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen war bereits in den Studien aus den Jahren 2006 und 2008 das Top-Thema der gesamten Untersuchung. 81 % der Experten stufte es 2006 als hoch bedeutsam ein, 2008 lag dieser Wert bei 79%. Die aktuelle Untersuchung zeigt nun, dass das Thema Transfer weiterhin zu den Herausforderungen des Bildungsmanagements in Unternehmen zählt – es steht wiederum an **Nummer 1** der **Bedeutsamkeitsskala**. 70% der Befragten schätzen es konkret als hoch bedeutsam ein, 23 % sagen, es sei mittel bedeutsam, 6 % der Experten beurteilen es als gering bedeutsam (2008: 2 %) und 1 % als unwichtig (2008: 0) (vgl. Abb. 15).

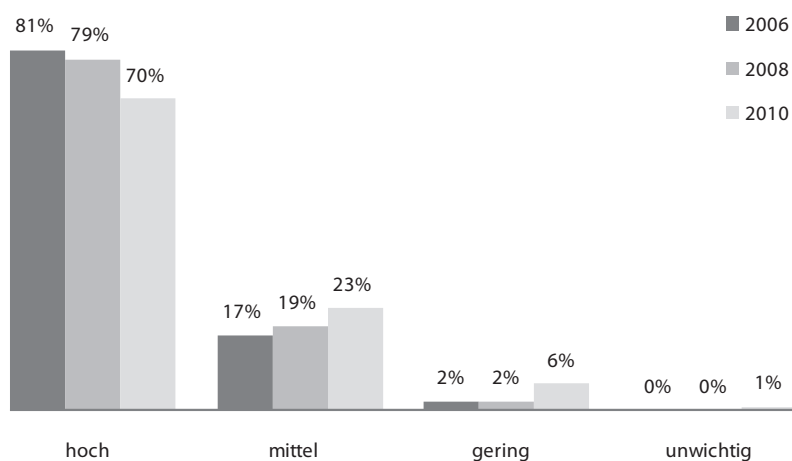


Abb. 15: Bedeutung der Transferförderung

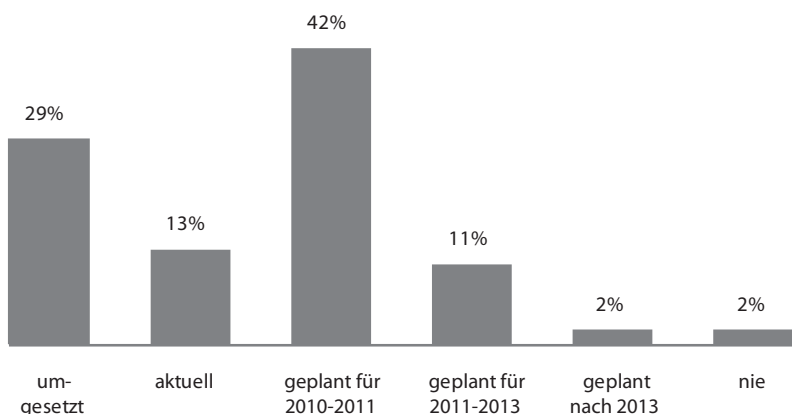


Abb. 16: Realisierung der Transferförderung

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.

„Unsere grösste Herausforderung: Transfer hinzubekommen.“

Dabei wird die Herausforderung meist in der Gestaltung der Rahmenbedingungen gesehen. Die Experten stellen sich die Frage, wie es gelingt, Lernprozesse transferorientiert zu gestalten, auch wenn eine hohe Arbeitsbelastung besteht und die durchschnittliche Dauer von Lerneinheiten sinkt.

„Das Wissen bezogen auf die Möglichkeiten ist längst vorhanden, die Umsetzung ist schwierig.“

Weiter fällt auf, dass die Diskussion häufig nicht mehr unter dem Schlagwort „Transfer“ stattfindet, sondern zunehmend unter die Begrifflichkeit **Nachhaltigkeit** gefasst wird.

Bezogen auf den Realisierungsgrad liess sich von 2006 auf 2008 ein deutlicher Anstieg verzeichnen. 22 % hatten es 2006 bereits umgesetzt, bis 2008 stieg dieser Wert auf 32 % an. Seit 2008 haben sich kaum Veränderungen ergeben. 2008 gaben 32 % der Experten an, das Thema bereits umgesetzt zu haben – 2010 sind dies 29 % und damit etwas weniger. 52 % wollten es bis Ende 2009 realisieren. Diese Pläne liessen sich folglich nicht entsprechend umsetzen. 55 % der Experten haben die Transferförderung derzeit für dieses und/oder nächstes Jahr auf der Agenda. Damit ist es auch aus Realisierungsaspekten für **dieses und nächstes Jahr** das **Top-Thema** der Trendstudie. Damit einhergehend stellt es mit 11 % ab 2011 und 2 % nach 2013 ein Schlusslicht in der zukünftigen Auseinandersetzung dar (vgl. Abb. 16).

Insgesamt ergibt sich auf der Realisierungsskala Platz 16. In Bezug zum Top-Platz Nr. 1 der Bedeutsamkeitsskala fällt eine **hohe Diskrepanz** auf zwischen der hohen **Bedeutsamkeit** und der noch nicht entsprechend realisierten **Umsetzung** – obgleich das Thema bereits seit Jahren diskutiert wird.

Förderung überfachlicher Kompetenzen

Die Frage nach der Bedeutsamkeit der Förderung überfachlicher Kompetenzen wurde 2008 in die Studie aufgenommen und in die beiden Bereiche Selbstlernkompetenzen und Sozialkompetenzen untergliedert. Beiden Themen kam damals nach Meinung der befragten Experten bereits eine sehr hohe Bedeutsamkeit zu. Sowohl die Förderung der Selbstlernkompetenzen als auch die der Sozialkompetenzen wurde auch 2010 wieder abgefragt, ergänzt um eine Frage nach der Förderung interkultureller Kompetenzen.

Sozialkompetenzen

Von allen drei befragten Themen kommt der Förderung von Sozialkompetenzen die **höchste Bedeutsamkeit** zu. Mit einem Mittelwert von 1.52 landete das Thema in der **Bedeutsamkeitsskala** auf **Platz 3** – 2008 nahm es Platz 13 von 40 ein. Damit lässt sich ein deutlicher Bedeutungszuwachs verzeichnen. Konkret gaben 56% der Befragten an, dass die Sozialkompetenzförderung für sie hoch bedeutsam sei (2008: 46%), als unwichtig beurteilte diesen Aspekt keiner der Experten.

Selbstlernkompetenzen

Die Förderung von Selbstlernkompetenzen (z. B. Lernstrategien), welche 2008 auf der Bedeutsamkeitsskala mit Platz 9 (von 40) bedeutsamer als die Sozialkompetenzförderung eingeschätzt wurde, kam 2010 auf **Rang 7** und wurde damit leicht schwächer eingestuft. Konkret gaben 55% der befragten Experten an, dass das Thema hoch bedeutsam sei – 2008 waren es 62%.

Interkulturelle Kompetenzen

Die Förderung von interkulturellen Kompetenzen wurde im Vergleich zu den beiden anderen Themen **weniger bedeutsam** beurteilt. Dies schlägt sich in **Rang 31** auf der Bedeutsamkeitsskala nieder. 20% der Experten gaben konkret an, dass das Thema eine geringere Bedeutsamkeit für sie habe, 8% sagten, es sei unwichtig.

Die Frage nach der Bedeutsamkeit der Förderung interkultureller Kompetenzen hängt mit dem Internationalisierungsgrad zusammen ($r = .401, p > .01$). Eine Korrelation zwischen der Bedeutsamkeit der Selbst-/Sozialkompetenzen und der interkulturellen Kompetenzen konnte nicht festgestellt werden.

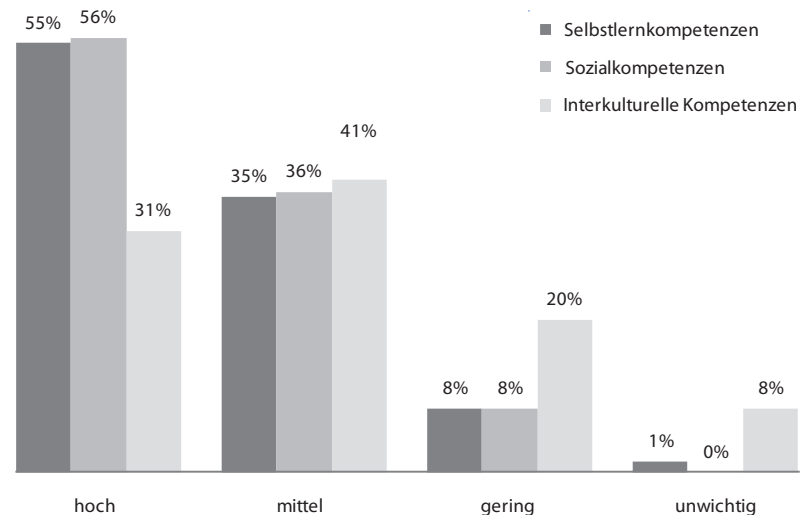


Abb. 17: Bedeutung der Förderung überfachlicher Kompetenzen

Realisierung

Interessanterweise unterscheidet sich der Realisierungsgrad der drei Themen erheblich. Die Förderung der **Sozialkompetenzen** ist derzeit in den Unternehmen bereits zu einem grossen Teil üblich. 45% haben es in den Alltag integriert. Es ist damit das **drittweiteste umgesetzte Thema** in der Trendstudie, was sich auch in Rang 2 von 45 auf der Realisierungsskala zeigt (2008 ebenfalls Rang 2).

Anders stellt sich dies bei der Förderung der **Selbstlernkompetenzen** dar (Rang 27 von 45). 24% der Experten und damit 6% mehr als noch 2008 geben an, das Thema bereits umgesetzt zu haben. Mehr als die Hälfte der Befragten (53%) sind derzeit in der Realisierungsphase bzw. planen das Thema dieses oder kommenden Jahr anzugehen. Damit ist es gleich nach der Transferförderung **das aktuelle Thema** bezogen auf die **Realisierungsbemühungen**. Dabei zeigt sich auch hier eine hohe **Diskrepanz** zwischen **Bedeutsamkeit** (Rang 7)

und **Realisierungsgrad** (Rang 27): trotz einer langjährig hohen Bedeutsamkeit ist der Realisierungsgrad bisher sehr gering. Weiter lässt sich beobachten, dass zwischen der Realisierung der Förderung von Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen ein Zusammenhang besteht ($r = .477, p < 0.01$).

Im Vergleich zur Förderung der Sozialkompetenzen und der Selbstlernkompetenzen steht die Förderung **interkultureller Kompetenzen**, bezogen auf die Realisierung, **weniger stark im Fokus**. Es ist eher ein zukünftiges Thema.

Aus der offenen Frage zu den didaktischen Herausforderungen der Zukunft wurde ersichtlich, dass auch hier der Förderung von Selbstlernkompetenzen ein hoher Stellenwert zukommt. Es wurde darauf hingewiesen, dass Eigenverantwortlichkeit immer wichtiger wird. Zur Umsetzung und Implementierung selbst gesteuerten Lernens ist es zum einen notwendig, entsprechende Kompetenzen zu verbessern und zum anderen die Akzeptanz in den Unternehmen zu erhöhen und die Wichtigkeit zu verdeutlichen.

„The challenge: A change of learning in a way that selftraining is more proactive by participants as well as responsibility.“

Daneben wurde auch aufgezeigt, dass die Förderung interkultureller Kompetenzen vor allem im Zuge der zunehmenden Globalisierung relevant sein wird.

Im Zusammenhang mit der Sozialkompetenzförderung wurde in der Untersuchung ebenfalls der Aspekt Nachhaltigkeit betont. Sozialkompetenzen stellen deshalb eine grosse Herausforderung dar, weil sie „am schwierigsten“ zu vermitteln sind.

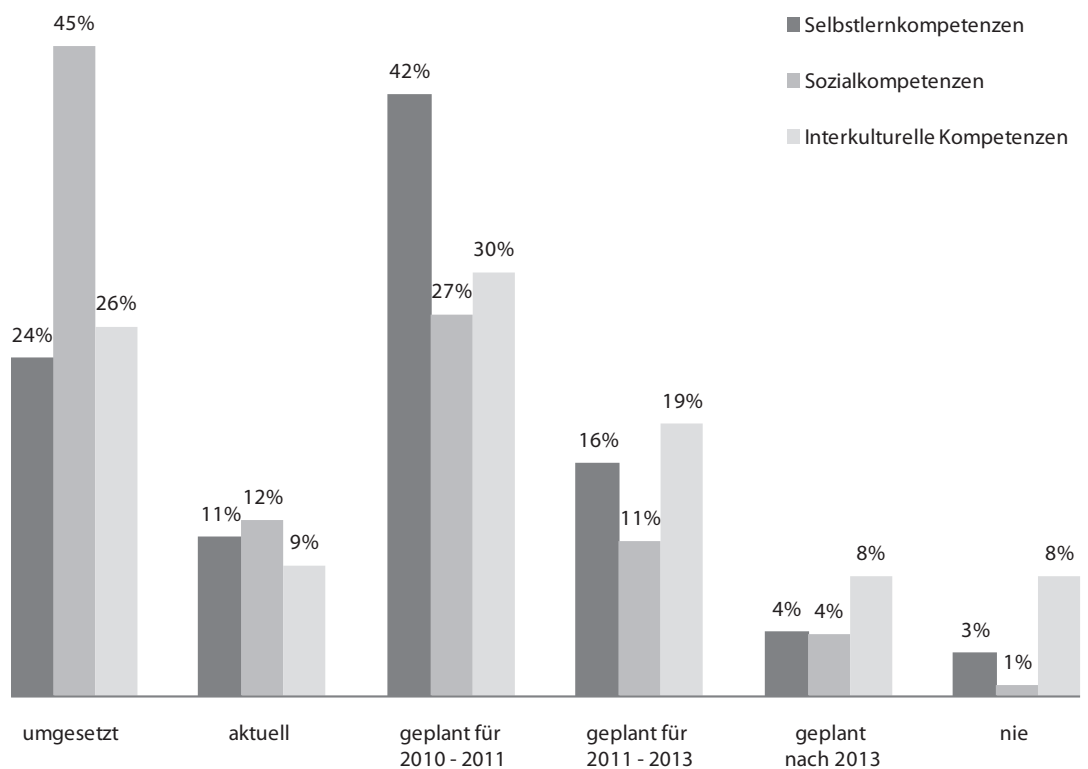


Abb. 18: Realisierung der Förderung überfachlicher Kompetenzen

Pilotprojekte für innovatives Learning-Design

Das Themenfeld neue Medien/eLearning steht im Mittelpunkt des Gestaltungsfeldes Technologie. Im Zusammenhang mit der Didaktik fokussiert sich ebenfalls eine Frage auf diesen Bereich. So wurden die Experten nach der Bedeutsamkeit der Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design gefragt.

Das Thema wurde als vergleichsweise **unbedeutsam** beurteilt. Es nimmt den letzten Rang innerhalb der didaktischen Themen ein und in der Bedeutsamkeitsskala Rang 30. Verglichen mit 2008 hat sich kaum eine Änderung ergeben (Rang 31 von 40). 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:

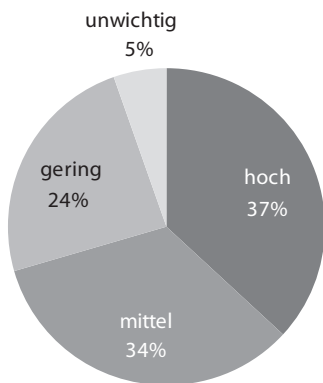


Abb. 20: Bedeutung von Pilotprojekten

Ähnlich heterogen zeigt sich auch das Ergebnis im Zusammenhang mit der Frage des Realisierungszeitpunkts. Das Thema ist eher weniger im Blick des Bildungsmanagements. Im Vergleich über alle in der Studie angesprochenen Aspekte wird es **relativ spät angegangen**. Entsprechend rangiert die Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design auf der Realisierungsskala auf Platz 37. Konkret ergeben sich auch hier wieder sehr unterschiedliche Einschätzungen (vgl. Abb. 19).

In der Auswertung der Umfrage wird deutlich, dass zwischen der Einschätzung der Bedeutsamkeit und

der Realisierung eine hohe Korrelation, d.h. ein starker Zusammenhang besteht ($r = .530, p < 0.01$).

Ebenso besteht ein Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Bedeutsamkeit der Initiierung der Pilotprojekte und der Nutzung von Wikis ($r = .461, p < 0.01$), Blogs ($r = .429, p < 0.01$) und Social Bookmarking Portalen ($r = .488, p < 0.01$).

Dieser sehr unterschiedliche Umgang mit dem Thema wird auch in den offenen Kommentaren sichtbar. Trotz der gesamthaft eher weniger bedeutsamen Einschätzung werden dort ebenso eLearning-Aspekte, insbesondere die Einführung von innovativen Learning-Designs als didaktische Herausforderung der Zukunft genannt (insgesamt 33 Kommentare). Den Experten geht es hierbei insbesondere darum, neue Technologien unter Berücksichtigung der spezifischen Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen („Digital natives nicht mit Formalismen demotivieren“) in bestehende Lernarchitekturen einzubinden sowie kreative und innovative Lernszenarien zu entwickeln und zu erproben.

Wichtig ist es dabei – wie bereits in den Studien 2006 und 2008 herausgestellt – dass keine isolierten Lernformen etabliert, sondern neue Medien im Rahmen von Blended-Learning-Szenarien im Sinne einer „intelligenten Kombination“ aufgenommen werden.

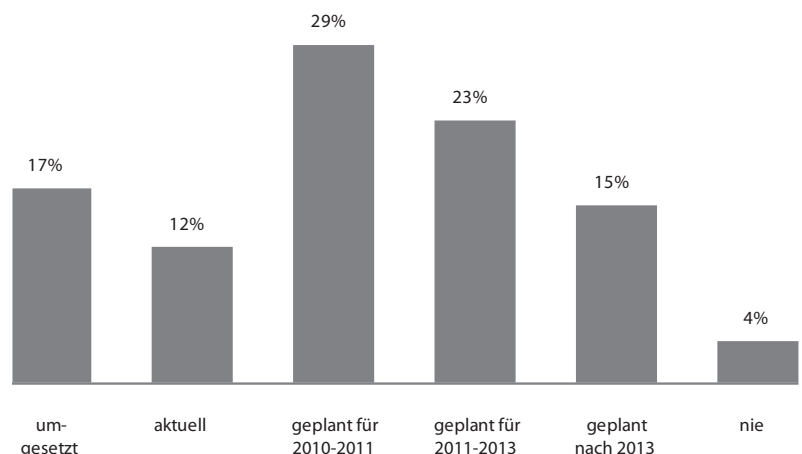


Abb. 19: Realisierung der Initiierung von Pilotprojekten

Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell

Die Frage nach der Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell wurde 2010 erstmalig in die Trendstudie aufgenommen. Dem Thema wird direkt eine hohe Bedeutsamkeit bescheinigt: **Rang 11** in der Bedeutsamkeitsskala. Im Detail ergeben sich die Prozentwerte der antwortenden Experten wie in Abb. 21 dargestellt:

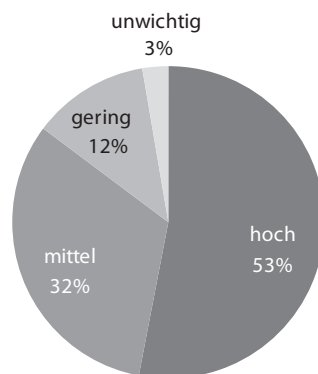


Abb. 21: Bedeutung Kompetenzmodell

Die **Realisierung** schätzen die Teilnehmenden sehr **unterschiedlich** ein (vgl. Abb. 22). 37% der Befragten gaben an, bereits Kompetenzmodelle in ihrem Unternehmen eingeführt zu haben. 9% sind derzeit an der Umsetzung und 30% wollen dies bis Ende 2011 tun. 22% planen die Realisierung ab 2011, 2% nie.

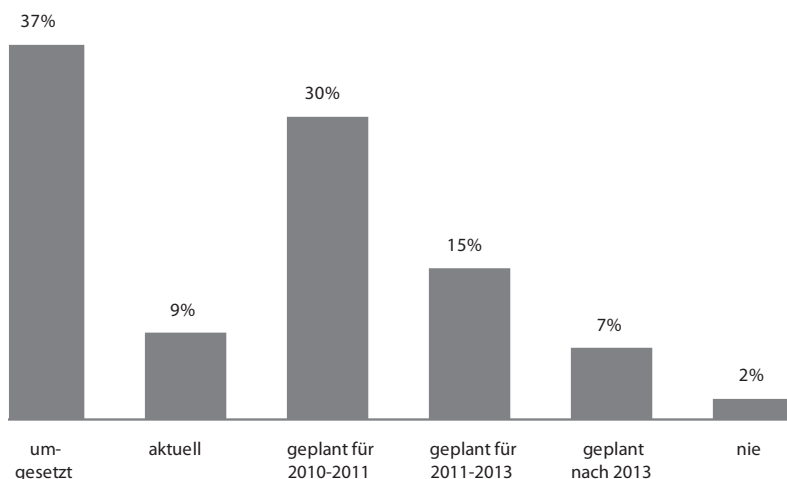


Abb. 22: Realisierung Kompetenzmodell

In den offenen Fragen fand das Thema nur in einer Nennung ihren Niederschlag. Dort wurde darauf hingewiesen, dass die grösste didaktische Herausforderung in der kulturverträglichen Implementierung globaler Kompetenzmodelle liege. Damit wird direkt Bezug zur Diskussion des Themas „globale Kompetenzmodelle entwickeln“ hergestellt, auf welches der Fokus Internationalisierung näher eingeht und auch Bezüge zu den hier vorgestellten Ergebnissen herstellt.

Führungskräfteentwicklung mit Blended Learning bei KPMG

Tanja Fandel-Meyer & Daniela Galetto

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger, nationaler Firmen mit über 140.000 Mitarbeitern in 146 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit über 8.500 Mitarbeitern an mehr als 20 Standorten präsent. Die Leistungen von KPMG sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Der Bereich Advisory bündelt das hohe fachliche Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen. Für wesentliche Sektoren der Wirtschaft hat KPMG eine geschäftsbereichsübergreifende Branchenspezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen ihrer Spezialisten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Innerhalb der Geschäftsbereiche von KPMG bietet das Learning & Development Team ein breites Portfolio an Bildungsmaßnahmen an. Die Hauptaktivitäten liegen in den Bereichen „Learning Solutions“ (z. B. Blended Learning Konzepte), „Talent Management“ (z. B. Emerging Leaders Programm) und „Leadership Development“ (z. B. Partner-Entwicklung).

Im Rahmen eines 2009 neu gestarteten Leadership Development Programms („The Effective People Manager“) absolvieren neue Manager bei KPMG, in einem Zeitrahmen von bis zu zwei Jahren, drei Trainingsmodule (Managing Delegation, Managing Performance und Managing Team). Dieses neue Führungskräfteentwicklungsprogramm verfolgt einen stringent konzipierten Blended Learning Design Ansatz. Jedes Modul ist dabei nach dem gleichen Learning Design aufgebaut und dauert jeweils ca. 8–10 Wochen.

Lernarchitektur der Trainingsmodule

Einführungsphase (Virtual Introduction)

Mit der Einladung zur virtuellen Einführungs-session werden die neuen Manager dazu aufgefordert, ihre persönlichen Lernziele für das Training zu definieren: „Was will ich zum Beispiel im Bereich Delegation lernen? Was ist für meine Arbeit relevant?“ Diese Fragen sollen idealerweise mit dem Sparringpartner in der Organisation gemeinsam reflektiert werden. Dieser Partner kann der direkte Vorgesetzte sein oder eine Führungskraft in der Mentoren-Rolle.

Die 60-minütige Session findet in einem virtual classroom statt. Sie besteht aus der Vorstellungsrunde der Teilnehmer, mit Focus auf deren individuellen Lernziele, allgemeinen Informationen zum Inhalt und Aufbau des Moduls sowie aus einem inhaltlichen Einstieg in das Modul.

Fallbeispiel

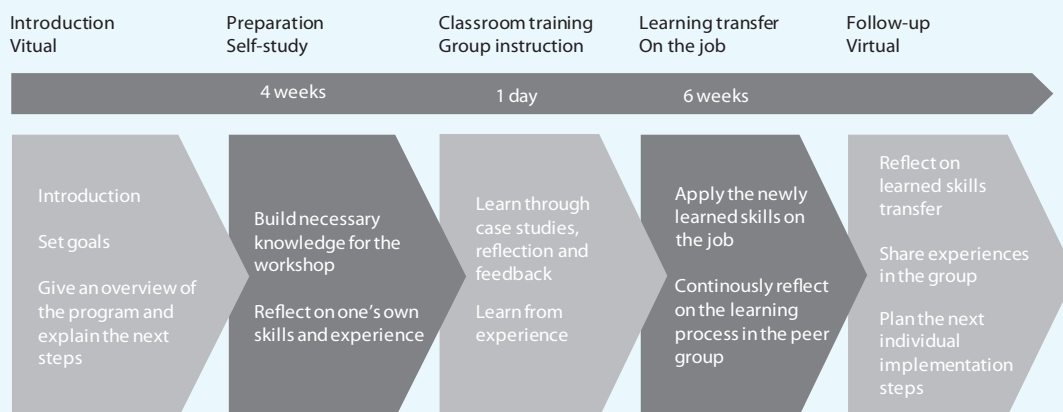


Abb. 23: Architektur der Trainingsmodule

Abschliessend werden die Aktivitäten der Selbstlernphase genau besprochen, d. h. was die Teilnehmer bis zum Präsenztraining absolviert haben sollen.

Selbstlernphase (Preparation)

Die Selbstlernphase dauert 4 Wochen und dient dem Wissensaufbau und der Wissensvertiefung. KPMG unterscheidet 3 Lernebenen in dem Blended Learning Approach: Awareness oder Sensibilisierung für das Thema (virtuelle Einführung), Knowledge oder Wissensaufbau (Selbstlernphase) und Behaviour oder Entwicklung neuer Führungskompetenzen (Präsenztraining, Transferphase und Follow Up).

Während der Selbstlernphase bearbeiten die Teilnehmenden in der Regel ein E-Learning Modul zum jeweiligen Thema (mit Videos, Checklisten, Theorie etc.) und lesen vorgegebene Artikel. Ziel dieser Phase ist es, die gewonnenen Informationen vor dem Hintergrund der persönlichen Praxis zu reflektieren.

Hier wird den Teilnehmern in Arbeitspapieren eine Vielzahl an Reflexionsfragen gestellt, damit sie diese theoretischen Impulse auf ihre Praxis transferieren können. Diese Übung erfolgt im Idealfall zusammen mit dem Sparringpartner in der Organisation.

Der Learning-on-the-job-Ansatz wird dadurch gefördert, dass die Teilnehmer ihre Praxis als Lerngegenstand nehmen, d. h. sie reflektieren, fokussieren und verändern. In Vorbereitung auf die Präsenzveranstaltung präzisieren die Teilnehmer, was sie konkret anders machen müssen/wollen.

Im Trainingsprogramm „Managing Delegation“ überlegen sich die neuen Manager beispielsweise drei Aufgaben, die sie in der Zeit nach dem Training delegieren werden. Die Teilnehmenden kommen schliesslich, aufgrund der Reflexionsfragen und der Identifizierung konkreter Praxissituationen, sehr gut vorbereitet und fokussiert zu der Präsenzveranstaltung.

Präsenzphase (Classroom Training)

Die Präsenzphase besteht aus einem eintägigen Workshop. Der Fokus liegt dabei auf dem praktischen Einüben der mitgebrachten Führungsherausforderungen. Am Ende des Trainingstages müssen die Teilnehmenden dann festlegen, wie sie ihr Vor-

haben konkret umsetzen werden. Zur Unterstützung und zur Förderung eines kollegialen Lernens werden peer-groups bzw. Lernpartnerschaften gebildet. Im Training selbst werden Termine („Zwischenstopps“) zwischen den Lernpartnern verbindlich vereinbart. Darüber hinaus stehen dem Teilnehmer der Vorgesetzte oder der Mentor zur Verfügung.

Transferphase (Learning transfer)

Im Anschluss an die Präsenzphase setzen die neuen Manager in einer 6-wöchigen Transferphase die geübten Gespräche in die Praxis um. Die peer-group bzw. die Lernpartnerschaften stehen dabei den neuen Managern als Reflexionspartner und zum Erfahrungsaustausch zur Verfügung. Die gesammelten Erfahrungen werden in dafür konzipierten Lerntagebüchern festgehalten.

Nachbereitungsphase (Virtual Follow-up)

In einer virtuellen Klassenraum-Situation werden die Erfahrungen aus der Transferphase mit der Gruppe und dem Trainer auf der Basis der Lerntagebücher reflektiert. Abschliessend werden für jeden die nächsten individuellen Umsetzungsschritte gemeinsam geplant.

Was zeichnet dieses Lerndesign aus? Was macht es für neue Manager attraktiv?

Dieses Leadership Development Programm zeichnet sich aus durch:

- a) Höhere Flexibilität: Das Lernen ist nicht mehr an einen fixen Zeitpunkt und Ort gebunden.
- b) Höhere Bedarfsorientierung: Die eigene Praxis und die aktuellen Führungsherausforderungen sind Gegenstand des Lernens.
- c) Höhere Effizienz: Durch die Differenzierung der 3 Lernebenen „Awareness, Knowledge and Behaviour“ werden die Lernzeiten zielgerichtet investiert.

Auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse der ersten Pilotreihe werden drei zentrale „Erfolgsfaktoren“ identifiziert:

1. Trainingsmassnahme – businessorientiert, flexibel und effektiv

Die einzelnen Trainingsmodule zeichnen sich durch ein Learning Design mit starker „on-the-job“ Fokussierung aus. Die Inhalte der Trainings haben direkten Bezug zur Arbeitstätigkeit der neuen Manager und das Lernen wird stark in den Arbeitsprozess integriert.

Die virtuellen Lerninterventionen zu Beginn und zum Abschluss des Programms erlauben eine ortsunabhängige Gestaltung des Lernens. Darüber hinaus kann jeder Teilnehmer selbst definieren, wann und wie viel Zeit er für die Aneignung der wissensrelevanten Aspekte investieren möchte.

Aufgrund der Auslagerung erster inhaltlicher Programmpunkte, der Vorstellungsrunde und der Besprechung von Lernzielen in die virtuelle Einführungssession, gewinnen die Teilnehmenden und der Trainer wertvolle Zeit in der Präsenzveranstaltung. Der schnellere Einstieg in die Thematik und in das Übergehen des praktischen Einübens von neuen Verhaltensweisen, erhöht die Effektivität der Trainingsmassnahmen. Aufgrund der Lerndauer von ca. 8–10 Wochen pro Trainingsprogramm erhalten die Lernenden auch die Möglichkeit, sich intensiv und nachhaltig mit einer für sie geschäftsrelevanten Thematik (Managing Delegation, Managing Performance, Managing Teams) auseinanderzusetzen.

2. Teilnehmer – motiviert, eigenverantwortlich und umsetzungsorientiert

Die Teilnehmer kommen zu der Präsenzveranstaltung sehr gut vorbereitet und fokussiert. Sie haben im Vorfeld ihre Lernziele reflektiert und in der Selbstlernphase konkrete Praxisfälle zur Bearbeitung in der Präsenzveranstaltung identifiziert. Diese Vorbereitung unterstützt die Eigenverantwortung der Lernenden und wirkt sich zugleich positiv auf die Motivation der Teilnehmenden aus: Sie wissen genau, worum es in dem Training geht und was sie für ihre Praxis lernen möchten. Dies wird insbesondere in den Vorstellungsrunden zu Beginn der Trainingsmassnahme deutlich, in der die Teilnehmenden sehr konkret ihre Lernziele und Erwartungen formulieren können: „Meine Frage ist... Ich will hier lernen, wie... Mein Praxisfall lautet...“.

Die virtuellen Lernelemente in dem Leadership Development Programm werden als lernmotivierend wahrgenommen. Diese Art zu lernen entspricht der Zielgruppe der neuen Manager. Im Sinne einer „Net Generation“ sind die Teilnehmenden mit virtuellen Welten vertraut und zeigen auch keine Hemmnisse, in diesen Lernsettings über mögliche Probleme und Erfahrungen zu sprechen.

3. Führungskraft – unterstützend und begleitend

Die Unterstützung der Führungskräfte in diesem Leadership Development Programm ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Programms. KPMG stellt konkrete Erwartungen an die Unterstützungsleistungen der erfahrenen Führungskräfte: Sie sollen die Teilnehmer „abholen“, wenn diese nach dem Training in den Arbeitsprozess zurückkehren. Sie sollen den neuen Managern ermöglichen, das neu Gelernte auch praktisch umsetzen zu können und schliesslich den Kompetenzentwicklungsprozess gemeinsam mit den Lernenden zu reflektieren.

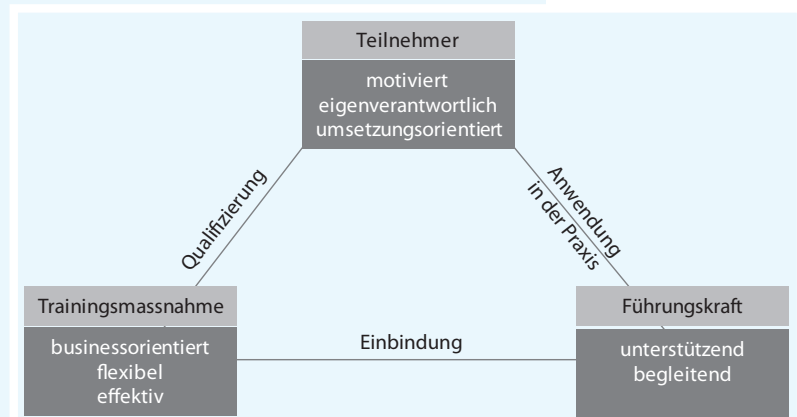


Abb. 24: Learning Insights

Diese Erwartungshaltung an erfahrene Manager erfordert Unterstützungsleistungen vom Leadership & Development Team. Somit erhalten sie beispielsweise vor dem offiziellen Start ausführliche Informationen zu den Hintergründen und dem Ablauf des Programms. Darüber hinaus werden sie zu Beginn aufgefordert, mittels Fremdeinschätzungsbögen den Kompetenzstand des zu begleitenden neuen Managers zu beurteilen.

Zudem partizipiert das Learning & Development Team von KPMG in den jährlichen Weiterbildungsworkshops für alle Führungskräfte, die sich in der Organisation als Mentoren engagieren. Im Rahmen dieser Veranstaltungsreihe wurde beispielsweise ein Film präsentiert, indem die Beteiligten der Pilotmassnahme (Teilnehmer, Trainer und Führungskräfte) über ihre Erfahrungen berichteten und Hinweise für die neuen Mentoren formulierten.

Diese aktive Einbindung von Führungskräften in Lernprozesse ist auch für KPMG ein relativ neuer Ansatz. Das Leadership Development Programm „The Effective People Manager“ trägt entscheidend dazu bei, Führungskräfte in ihrer Rolle als Personalentwickler vor Ort zu bestärken und in der Organisation nachhaltig zu verankern.

Lernen der Mitarbeitenden

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

An **erster Stelle** der Lernformen steht das Lernen „on-the-job“. Um erfolgreich on-the-job zu lernen, ist es notwendig, dass die Mitarbeitenden entsprechende Selbstlernkompetenzen haben oder erwerben. Entsprechend bedeutsam ist die Förderung überfachlicher Kompetenzen. Formales Lernen, z. B. in Form von Trainingsmassnahmen, steht an zweiter Stelle. Daneben wird von rund einem Viertel der Mitarbeitenden nach Schätzung der Bildungsverantwortlichen das Lernen durch Andere (z. B. durch Coaching, Mentoring) genutzt.

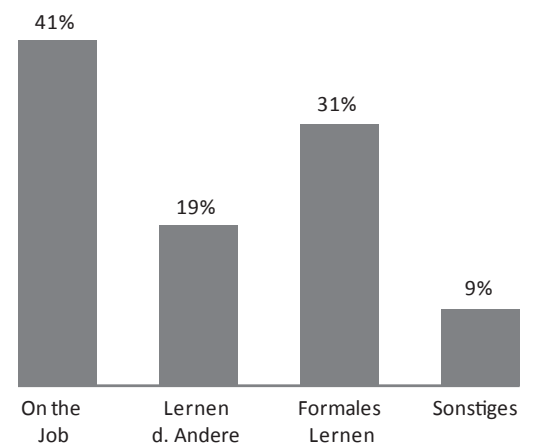


Abb. 25: Lernformen der Mitarbeitenden

Letzteres wurde von den Experten im Rahmen der offenen Frage sehr häufig angesprochen. So sehen sie u. a. folgende Faktoren als grosse Herausforderungen an:

- Akzeptanz von Mentoring und Coaching als ein wesentliches Mittel zum Lernen.
- Netzwerke und Communities of Practices als gängiges Lernmittel zu akzeptieren
- Verfestigung „Kollegialer Beratung“ auch ausserhalb formalen Lernens.

Nutzung informellen Lernens

Die Nutzung informellen Lernens ist sicherlich **einer der Trends** in der aktuellen Untersuchung. Dabei zählt das Lernen in Netzwerken, durch Austausch mit Kollegen, Nutzung neuer Medien oder auch die Zuordnung von herausfordernden Arbeitsaufgaben.

Das Thema wurde bereits in den Studien 2006 und 2008 untersucht. 2006 wurde deutlich, dass sich die Nutzung informellen Lernens 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 geplant. Als Formen der informellen Kompetenzentwicklung wurden insbesondere das Coaching, Mentoring, Learning on the job, Jobrotation und Job Family Development genannt.

In der Studie 2008 stuften 63 % der Experten das Thema als hoch bedeutsam ein, 29 % als mittel und 8 % als gering bedeutsam – keiner als unwichtig. Die Vorhaben aus dem Jahr 2006 wurden zum Teil umgesetzt, so dass rund 50 % der Befragten angaben, es realisiert zu haben. Die 2006 genannten Massnahmen wurden 2008 bereits als „alter Hut“ bezeichnet. Vielmehr wurde neu genannt, Communities of Practice aufzubauen, Learning Communities zu fördern und bestehende soziale Netzwerkaktivitäten als Lernmethode zu nutzen. Es wurde prognostiziert, 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. Vor diesem Hintergrund wurde diese Prognose 2010 im Gestaltungsfeld Technologie neu aufgenommen und durch zwei Fragestellungen operationalisiert. Eines kann an dieser Stelle bereits vorweggenommen werden: die **Bedeutsamkeit** wird von den befragten Experten **sehr unterschiedlich** eingeschätzt, ebenso wie der Grad der Realisierung sehr weit streut.

Die Nutzung informellen Lernens wurde in der aktuellen Umfrage in einer separaten Frage aufgenommen, um den Zukunftsaspekt noch klarer zu berücksichtigen. Die Experten wurden entspre-

chend gebeten, folgende Frage zu beantworten: Wie wird sich die Nutzung informellen Lernens in den nächsten Jahren in Ihrem Unternehmen verändern? Im Ergebnis ergab sich ein deutliches Bild:

Eine überwältigende Mehrheit von **84 %** der befragten Experten ist der Meinung, dass das Thema in den **nächsten Jahren an Bedeutung gewinnt!**

Welche Herausforderungen damit konkret verbunden sind, beschreiben einige Experten im Rahmen der offenen Frage. Es wird deutlich, dass das Bildungsmanagement in mehrerer Hinsicht gefordert ist:

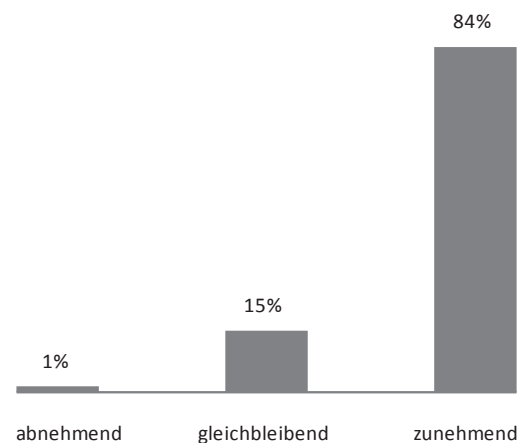


Abb. 26: Zukünftige Entwicklung der Nutzung informellen Lernens

- Die Verknüpfung von Lernen und Arbeiten.
- Verstärkung von Job-Rotation und internationalem Austausch.
- Zusammenhänge des informellen und formellen Lernens verstehen.
- Motivation der Mitarbeiter zum informellen Lernen.
- Strukturierung informeller und formeller Lernanteile im Sinne von Feedback zum Bildungsstand der Mitarbeiter bekommen.
- Informelles Lernen verstehen, fördern, belohnen
- Making sure we can track (not control) informal learning.
- To build a strong believe in Informal Learning – both in the Business and HR community.

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 zunehmende Bedeutsamkeit im Vergleich zu den Vorgängerjahren.

2006 und 2008 war die Einschätzung des Themas gleichbleibend durchschnittlich (MW 1.86 in 2006 sowie MW 1.87 in 2008 und damit Platz 29 von 40). Im Gegensatz dazu zeigt sich nun ein **massiver Bedeutsamkeitsanstieg** (MW 1.69), der sich auch auf der Bedeutsamkeitsskala mit Rang 14 niederschlägt. Konkret weisen 47% der Experten dem Thema eine hohe Bedeutsamkeit zu (2008: 34%), 38% sagen das Thema sei mittel bedeutsam, 13% gering bedeutsam und 1% unwichtig.

Bezogen auf die Realisierung stellte sich heraus, dass in knapp 40% der Unternehmen das Thema bereits umgesetzt ist (damit einer der Top-Werte in der Studie bezogen auf die Realisierung). Weitere 45% haben es dieses und nächstes Jahr auf der Agenda. Lediglich 11% terminieren es auf den Zeitraum 2011 bis 2013, 3% nach 2013 und 1% sagen, es sei nie relevant. Damit ergibt sich ein sehr hoher Realisierungsgrad, der sich in Platz 4 in der Realisierungsskala widerspiegelt. Interessanterweise war die Verbesserung der didaktischen Qualität bereits 2008 auf einem vorderen Rang in der Realisierungsskala platziert (Rang 6), so dass der Bedeutsamkeitsanstieg zusätzliches Gewicht bekommt.

Hierbei fällt auf, dass auch das Thema „Qualitätsentwicklung und -sicherung“ allgemein im Rahmen des Gestaltungsfeldes „Ökonomie“ deutlich an Bedeutsamkeit gewonnen hat und neu auf Platz 5 der Bedeutsamkeitsskala wieder zu finden ist (2008: Rang 20). Wobei die nachgewiesene Korrelation zwischen beiden Themen interessanterweise nur sehr schwach ist ($r = .226, p < 0.01$).

Zertifizierung/Akkreditierung des Bildungsmanagements

Die Experten waren im Bereich Didaktik ebenfalls gefragt, ihre Einschätzung zur Bedeutsamkeit und Realisierung der Zertifizierung/Akkreditierung der Leistungen des Bildungsmanagements durch anerkannte Verfahren abzugeben. Im Ergebnis zeigte sich eine **unterdurchschnittliche Bedeutsamkeit**. Genauer betrachtet fallen sehr heterogene Bewertungen auf: 21% beurteilen das Thema als hoch, 32% als mittel, 33% als gering bedeutsam und 13% als unwichtig (höchster Wert in dieser Kategorie im Vergleich zu den anderen didaktischen Themen). Damit ergibt sich Platz 40 von 45 auf der Bedeutsamkeitsskala.

Die Realisierung ist wenig weit fortgeschritten. 26% der Befragten haben das Thema bereits umgesetzt, 26% beschäftigen sich derzeit damit und wollen es dieses und nächstes Jahr realisieren, 17% terminieren es auf 2011–2013 und 13% nach 2013. **18%** sagen, sie werden **nie** Zertifizierungen/Akkreditierungen der Leistungen des Bildungsmanagements einführen. Damit ergibt sich Rang 32 auf der Realisierungsskala.

Insgesamt überrascht dieses Ergebnis etwas vor dem Hintergrund des enormen Bedeutungsgewinns des Themas Qualität. Die Qualitätsentwicklung/-sicherung wurde auf der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 5 gewertet, die Verbesserung der didaktischen Qualität auf Rang 14. Damit einhergehend wäre es denkbar gewesen, dass auch die Zertifizierung und Akkreditierung als Möglichkeit des Nachweises der hohen Qualität zunimmt. Es lässt sich in der Studie allerdings nur ein sehr schwacher Zusammenhang zwischen der Bedeutsamkeit der Verbesserung der didaktischen Qualität und der Bedeutsamkeit einer Zertifizierung/Akkreditierung feststellen ($r = .320, p < 0.01$). Ebenso zwischen der Einschätzung der Bedeutsamkeit der Qualitätsentwicklung/-sicherung und der Zertifizierung/Akkreditierung ($r = .227, p < 0.01$).

Didaktische Herausforderungen zwischen Programmatik und Implementierung

Dieter Euler

Ausgangsthese

In den vergangenen Jahren sassen didaktische Themen am Katzentisch der betrieblichen Bildungspraxis. Im Hauptprogramm erregten strategische, bildungsökonomische, organisatorische oder technologische Fragestellungen ein breiteres Interesse. Demgegenüber blieb es auf der Mikroebene der Gestaltung von Lehr-Lernprozessen momentan eher ruhig. Keine hektischen Bewegungen des Zeitgeistes, keine spekulativen Schreckensbilder, keine Prunkworte oder Reizbegriffe, an denen sich die Emotionen entzünden könnten. Warum ist dies so? Eine mögliche Antwort lautet: Es existiert weitgehend Einigkeit über die didaktischen Herausforderungen und den Innovationsbedarf im Design von Lehr-Lernprozessen. Jedoch verlaufen die Implementierungsprozesse zögerlich und werden kaum durch korrespondierende Forschungsstrategien unterstützt.

Die didaktischen Herausforderungen sollen nunmehr über sieben Kontrastchiffren vorgestellt werden. Die Gegenüberstellungen werden bewusst pointiert formuliert, wobei die Formulierung sowohl die jeweilige Herausforderung kennzeichnet als auch den (extremen) Ausgangspunkt des Status Quo markiert. Dabei ist nicht impliziert, dass sich die didaktische Praxis unisono noch an diesem Ausgangspunkt befindet. In der Regel gibt es nicht die gute oder schlechte Praxis, jede Bildungspraxis hat zumeist etwas von beidem.

1. Kompetenzen statt Kenntnisse als Zielbezug des Lernens

Unabhängig vom jeweiligen Bildungsbereich besteht weitgehend Konsens darüber, dass das Ziel von Lernprozessen nicht im Erwerb von Informationen bzw. Inhalten besteht, sondern in der Entwicklung von Kompetenzen. Auch wenn zwischen den Bildungsstufen sowie im internationalen Vergleich im Einzelnen unterschiedliche Kompetenzverständnisse bestehen, so kann doch eine gemeinsame Grundlage festgehalten werden. Kompetenzen werden

allgemein verstanden als das Potenzial eines Menschen, die unterschiedlichen (d. h. sachlichen, sozialen und personalen) Anforderungen im Hinblick auf referenzierte Lebenssituationen zu bewältigen. Damit ist impliziert, dass Kompetenzen sich auf eine ganzheitliche Bewältigung von Situationen beziehen. Entsprechend können Kompetenzen ausdifferenziert werden, wobei in der Berufsbildung häufig eine Aufteilung in die drei Bereiche der Sachkompetenz (Disposition zum kompetenten Umgang mit Sachen), der Sozialkompetenz (Disposition zum kompetenten Umgang mit anderen Menschen) und der Selbstkompetenz (Disposition zum kompetenten Umgang mit Facetten der eigenen Person) erfolgt. Jeder Bereich kann zudem weiter über drei Handlungsdimensionen ausdifferenziert werden. Im Überblick entsteht der folgende Zusammenhang (Abb. 27, Euler/Hahn, 2007, S. 135 ff.).

Die Skizzierung verdeutlicht den Wandel im didaktischen Ansatz: Die Lernprozesse erweitern sich vom Erwerb von Kenntnissen (Spalte Wissen, zudem häufig begrenzt auf Wissen über Sachen) hin zur Entwicklung von Handlungskompetenzen in der Verzahnung von Wissen, Einstellungen und Fertigkeiten und jeweils bezogen auf den Umgang mit Sachen, anderen Menschen und der eigenen Person. Diese Erweiterung schafft zwar eine Anbindung an die umfassende und ganzheitliche Bewältigung von ausgewählten Lebenssituationen, stellt zugleich jedoch neue Anforderungen an die Gestaltung von Lehr-Lernprozessen.

2. Komplexe Problemstellungen statt ‚klassisches Lehrbuchwissen‘

Mit der Entwicklung von Handlungskompetenzen verändert sich nicht nur das Ziel, sondern auch der inhaltliche Bezugspunkt des Lernens vom didaktisierten Lehrbuchwissen hin zu komplexen, realitätsbezogenen und herausfordernden Problemstellungen. Solche Problemstellungen entsprechen diesen Ansprüchen, wenn sie kontextbezogen und situativ analysiert werden müssen, interpretationsbedürftige Vieldeutigkeiten mitführen und wenn subjektive Grundlagen (Werte, Interessen etc.) eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Problemlösungen spielen. Demgegenüber zeichnet sich ‚klassisches Lehrbuchwissen‘ zumeist durch

Handlungs- kompetenzbereiche	Handlungs- dimension	Erkennen (Wissen)	(Einstellungen)	Können (Fähigkeiten)
SACHKOMPETENZEN Umgang mit Sachen - materielle - symbolische				
SOZIALKOMPETENZEN Umgang mit anderen Menschen - Dyade - Gruppe / Team - Gemeinschaft				
SELBSTKOMPETENZEN Umgang mit eigener Person, z.B. - Emotionen - Lernen				

Abb. 27: Handlungskompetenzbereiche und Handlungsdimensionen

wohldefinierte, geglättete Darstellungen und Aufgabenbeschreibungen aus, die dekontextualisiert und entsubjektiviert sind, den Kategorien wahr oder falsch gehorchen und deren Lösungssuche einer linearen Didaktisierung, einem kumulativen Aufbau folgt (vgl. Reusser, 2010). Sie beseitigen jeglichen Zweifel, suggerieren falsche Klarheiten, forcieren ein Denken in Leitplanken – und entfernen sich auf diese Weise von der Lebenswirklichkeit. Entsprechend betrachten die Lernenden diese Aufgabenstellungen wie eine Fernsehsendung, als Dramaturgie in einer Institution, die ihre eigenen Regeln und Rituale besitzt.

Ein solcher Wandel erfordert die verstärkte Ausrichtung des Lehrens und Lernens an aus Perspektive der Lernenden bedeutungsvollen, sinnhaften Problemstellungen. Dies stellt neue Anforderungen an die Lehrenden, die dabei nur begrenzt auf bestehende Lehrmittel zurückgreifen können.

3. Reflexionskompetenz statt Aufbau von Vorratswissen

Mittlerweile zählt es zu den Kalenderblattweisheiten, dass unser Wissen aufgrund der zunehmenden Innovationsrasanz in Technik und Gesellschaft immer schneller veraltet. Beispiele sind keine Beweise, sie können diese These jedoch anschaulich illustrieren: Während es beim Auto 44 Jahre, beim Telefon 26 und beim PC 15 Jahre dauerte, bis 25% der Bevölkerung diese Techniken nutzten, betrug die Zeitspanne beim Internet schon weniger als 7 Jahre. 80% der heute eingesetzten Technologien waren vor 10 Jahren noch nicht erfunden. Welche Konsequenzen hat es für das Lernen von Menschen, wenn sie immer schneller laufen müssen, um auf dem Laufenden zu bleiben? Ist ein Lernverständnis (noch) zeitgemäss, das sich darauf konzentriert, ein Vorratswissen in Form von Lernkonserven aufzubauen? Ist es nicht wahrscheinlich, dass viele dieser Lernkonserven ihr Verfallsdatum erreichen, bevor sie geöffnet werden?

Eine fatale Antwort auf die neuen Herausforderungen erscheint der verbreitete Glaube an das, was ich eine ‚Mikrowellenpädagogik‘ nenne: Dabei wird nicht nur die Arbeit, sondern auch das Lernen einem Beschleunigungsdenken unterworfen. Der Hochgeschwindigkeitsmensch erwirbt sein Wissen im Rahmen einer ‚just-in-time-Qualifizierung‘ dann, wenn er es braucht. Hinter diesem Verständnis steht die unzulässige Gleichsetzung von Lernen und Information. Lernen ist mehr als die Beschaffung von Informationen, es erfordert Reflexion mit dem Testen von (oft unhinterfragten) Annahmen, dem Infragestellen von Wissen und dessen Methoden der Generierung, der Aufnahme von Antworten der Theorie als etwas Frag-würdiges, das Be- und Hinterfragen von vermeintlichen Erkenntnissen. Als Gegenstand der Reflexion dienen dabei nicht nur eng-funktionale Fachzusammenhänge, sondern weitergehend komplexe Handlungsabläufe, dem Handeln zugrunde liegende Werte und Emotionen sowie die systemischen Rahmenbedingungen und möglichen Fernwirkungen des Handelns. Lernen bedeutet, nicht bloss zur Kenntnis nehmen, was in einem Text steht oder was gesagt wird, sondern fragen lernen (Reusser, 2010): Aus welcher Perspektive nehmen wir einen Sachverhalt auf? Wie (zuverlässig) wissen wir eigentlich, was wir wissen? Wie sind bestimmte Dinge, Ereignisse, Menschen miteinander verbunden? Was sind Interessen und Motive für menschliches Handeln? Was wäre wenn – könnten die Dinge auch anders sein? Gäbe es Alternativen? Welche Konsequenzen resultieren aus den Sachverhalten? Wer ist betroffen?

4. Kognitiv-konstruktivistisches statt behavioristisches Lernverständnis

Jenseits unterschiedlicher Akzentuierungen besteht eine weitgehende Einigkeit über die Bedeutung von einigen zentralen Merkmalen, die einen effektiven Lernprozess begründen. Als konstitutiv für ein gelingendes Lernen werden vor dem Hintergrund eines kognitiv-konstruktivistischen Lernverständnisses (vgl. Bransford, Brown & Cocking, 2002) insbesondere die folgenden Faktoren hervorgehoben: Herausfordernde, sinnhafte Problemstellungen als Ausgangspunkt des Lernens; Ansprache und Förderung unterschiedlicher Kompetenzbereiche und -dimensionen; Anknüpfung der situierten Problemstellungen an bestehende Lernvorausset-

zungen; Auslösung von selbstregulierten, reflexiven Lernhandlungen; Austausch („Ko-Konstruktion“) in dialogischen, interaktiven Prozessen; adaptiver Grad an personaler und/oder medialer Lernunterstützung im Rahmen einer subjektiv höchstmöglichen Selbststeuerung; formatives Feedback. Dieses Lernverständnis hebt sich ab von einem Design, indem der Lernende seinen Lernprozess weitgehend kleinschrittig fremdgesteuert, belohnungsmotiviert, individualistisch, monologisch, im Gleichschritt für alle und reproduktiv erlebt, indem viel nachgerechnet, aber wenig nachgedacht wird.

Ein kognitiv-konstruktivistisches Lernverständnis geht (pointiert) davon aus, dass Menschen lernbegierig, aber ‚unbelehrbar‘, beeinflussbar, aber nicht steuerbar sind. Lernen strebt danach, Dinge zu verstehen, sich mit anderen zu verständigen und das eigene Handeln zu verantworten. Bildung entsteht demnach nicht durch die Anhäufung von Wissen, sondern durch die Aneignung von Kompetenzen. Kompetenzen kommen dabei nicht durch die Übertragung zustande, sondern sie müssen von dem Lernenden neu geschaffen werden.

5. Lernen begleiten statt Inhalte vermitteln als Lehrschwerpunkt

Der mit den skizzierten Vorstellungen korrespondierende Rollenwandel der Lehrenden findet sich in wortreicher Rhetorik seit Jahren in zahlreichen pädagogischen Publikationen. Das traditionelle Modell der direkten Instruktion im Gleichschritt für alle, in dem die Worte des Vortragenden wie ein Fließband an den Lernenden vorbei ziehen, wird dabei ersetzt durch ein Modell der indirekten Instruktion und der adaptiven Lernbegleitung. In diesem Modell wird die Lehrperson als Lernbegleiter gedacht, der dem Lernenden ein Gerüst für seinen Lernprozess bereit stellt und ihn als Coach unterstützt. Die Lehrperson versteht sich nicht als ‚Powerpoint-Profi‘, der mit unpersönlichem Interesse durch die fachlichen Inhalte führt. Vielmehr fungiert er als ein Arrangeur von herausfordernden Lernaufgaben, als ein Modell, Partner, Diagnostiker und Berater im Lernprozess. Es ist seine Aufgabe, drei zentrale Voraussetzungen für einen potenzialreichen Lernprozess zu sichern, nämlich (1) Aufgaben, an denen die Lernenden wachsen können; (2) Vorbilder, an denen sie sich orientieren

können und (3) Gemeinschaften, in denen sie sich gut aufgehoben fühlen. Lehrmethodisch wird von dem Lehrenden eine hohe Methoden- und Inszenierungsvielfalt gefordert, wobei wechselnd drei unterschiedliche Schwerpunkte im Vordergrund stehen können: (1) Direkte Instruktion; (2) Adaptive Unterstützung von selbstregulierten Lernphasen; (3) Feedback und Reflexion zu den sachlichen und interaktionalen Dimensionen des Lernens. Damit verbunden wachsen die Anforderungen im Hinblick an die didaktische Interaktion: Erziehung fordert Beziehung, Unterrichten wird primär in der Konnotation des Aufrichtens, nicht des ‚Zurichtens‘ verstanden. Neben einer hohen Methodenvielfalt mit der Kompetenz zu sinnstiftenden Lehrgesprächen im Rahmen einer dialogischen Gesprächsführung erhält die Entwicklung einer wertschätzenden Beziehungskultur eine hohe Bedeutung.

6. Digitale Technologien als Instrumente statt als Selbstzweck des Lernens

Digitale Technologien besitzen in der Lebenswelt der Lernenden zumeist einen hohen Stellenwert, wobei sie in der Regel nicht als Lern-, sondern als Unterhaltungs- bzw. Freizeitmedium genutzt werden. Sie erleichtern die raumzeitunabhängige Erreichbarkeit von anderen Menschen und erweitern die Verfügbarkeit von Informationen. Dadurch entstehen sowohl neue inhaltliche Fragestellungen als auch neue Infrastrukturen für die methodische Gestaltung des Lernens.

Wie verändert die leichte Verfügbarkeit von Informationen ihre Nutzung – schliesslich macht die Erfindung von Schiffen das Schwimmen nicht überflüssig? Wird der Zugang zu Informationen bedeutsamer als ihr Besitz („access over ownership“)? Welche Kompetenzen sind gefordert, um die Glaubwürdigkeit von Informationen zu überprüfen? Wie beeinflussen die Technologien das Konzept der Urheberchaft von geistigem Eigentum? Wie verändern sie das Informationserschliessungs- und Interaktionsverhalten ihrer Nutzer? Diese und viele weitere Fragen können zum Gegenstand didaktischer Reflexionen werden.

Digitale Technologien als Medium des Lernens wurden vor einigen Jahren noch mit dem Potenzial zur

fundamentalen Neuausrichtung unserer Bildungsinstitutionen verbunden. Häufig zitiert wurde in diesem Zusammenhang die Prophezeiung von Peter Drucker: „30 years from now the big university campuses will be relics. (...) We are beginning to deliver more lectures and classes off campus via satellite or two-way video at a fraction of the cost. The college won't survive as a residential institution. Today's buildings are hopelessly unsuited and totally unneeded.“ (Drucker, in Lenzner & Johnson, 1997). Nach zahlreichen politischen Förderprogrammen stellen Lernplattformen und Lernsoftware heute vielerorts einen Teil der medialen Infrastruktur in den Schulen und Hochschulen dar. Auch hat sich in begrenztem Masse der Bereich des mediengestützten Fernlernens etabliert – in den USA studieren ca. 20% der Studierenden vollständig oder ergänzend zu Präsenzveranstaltungen in Online-Courses, an der grössten Online-Hochschule, der University of Phoenix schreiben sich jährlich ca. 200'000 neue Online-Studierende ein. Die Nutzung der digitalen Technologien für didaktisch anspruchsvolle Formen des Lernens bleiben jedoch auch heute eher noch eine Ausnahme. Zumeist werden die Technologien im Randbereich des Lernens verwendet, etwa zum Abrufen von Lehrmaterialien oder zur Klärung organisatorischer Rahmenbedingungen mit dem Lehrenden oder den Peers.

Lange Jahre wurde die didaktische Nutzung von digitalen Technologien als Selbstzweck verstanden, da sie die gegenwärtige Lebenswelt sowie die zukünftige Berufswelt der Lernenden massgeblich beeinflussen. Heute besteht weitgehend Konsens darüber, dass nicht das ‚ob‘, sondern das ‚wie‘ im Sinne einer sinnvollen didaktischen Nutzung die zentrale Herausforderung darstellt.

7. Informelle Lernformen in die Kompetenzentwicklung integrieren statt ignorieren

Kompetenz entwickelt sich nicht nur im Rahmen organisierter Lernprozesse, sondern (wahrscheinlich) in einem höheren Masse unbeabsichtigt, zufällig, unbewusst und ungerichtet. Informelles Lernen kann daher als ein Konzept verstanden werden, diese Prozesse der ‚zufälligen‘ Kompetenzentwicklung differenzierter zu erfassen, konzeptionell zu

erschliessen und auf dieser Grundlage für eine gezielte Unterstützung greifbar zu machen („Organisation des Informellen“).

In der Literatur wird ein beträchtlicher Aufwand darauf verwendet, formelle und informelle Lernformen voneinander abzugrenzen und im Hinblick auf die je spezifischen Vorteile zu begründen. Hier soll formelles Lernen so definiert werden, dass das ‚Lernen‘ für den Lernenden als primäres Ziel bewusst ist; praktisches Handeln im Sinne der nachlaufenden Anwendung der entwickelten Kompetenzen wird mehr oder weniger angestrebt, bleibt für den Lernenden jedoch zunächst nachgeordnet. Formelle Lernformen sind insbesondere Seminare, Unterricht oder die systematische Unterweisung (off-the-job-Lernen im institutionalisierten Rahmen von Bildungsangeboten, zumeist auf der Grundlage von Curricula mit definierten Lernzielen). Informelles Lernen erfolgt in der Regel im Rahmen der Lösung von praktischen Anwendungsproblemen, aus Sicht des Lernenden steht nicht der Erwerb von Kompetenzen, sondern die Lösung praktischer Problemstellungen im Vordergrund. Praktische Problemlösungsprozesse werden zu einem Rahmen für die Entwicklung von Kompetenzen, wobei die Problemlösungen bzw. die darauf bezogene Kompetenzentwicklung zunächst noch eng an spezifische Situationen gebunden sind. Informelles Lernen kann durch die Herstellung förderlicher Rahmenbedingungen ermöglicht werden, dabei ist eine informelle Kompetenzentwicklung zwar von den Gestaltern dieser Rahmenbedingungen intendiert, den betroffenen Lernenden ist dies aber nicht bzw. nur partiell bewusst. Die Kompetenzentwicklung dient der Sicherung und Verstetigung von Erfahrungswissen und soll in einem gewissen Masse zu situationsübergreifenden Erkenntnissen führen. Informelle Lernformen sind beispielsweise Erfahrungszirkel, Formen des Coachings, kollegiale Fallbearbeitung, Austausch in Online-Foren oder communities-of-practice (on-/near-the-job-Lernen mit einem hohen Grad an Selbststeuerung durch die Lernenden). Beide Lernformen grenzen sich ab von der impliziten Kompetenzentwicklung, die zufällig erfolgt und weder von Lehrverantwortlichen noch von den betroffenen Lernenden beabsichtigt und geplant wird.

Informelles Lernen erfährt – häufig unter Einbezug neuer Medien – aktuell im Rahmen von Arbeitsprozessen einen erhöhten Bedeutungszuwachs. Bemerkenswert ist der Hinweis im Nationalen Bildungsbericht, dass Unternehmen mit einem hohen Innovationsgrad in höherem Masse Möglichkeiten für ein arbeitsprozessintegriertes, informelles Lernen schaffen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2008, S. 148). Es besteht heute weitgehend Konsens darüber, dass auch Formen des informellen Lernens einer Planung und Unterstützung durch das verantwortliche Bildungsmanagement bedürfen. So kann der lernförderliche Erfahrungsaustausch mit geeigneten Dialogpartnern als eine zufällige Gelegenheit verstanden werden, oder sie wird durch die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen ermöglicht und gezielt ausgeprägt. Gleichwohl steckt die Integration und Nutzung von Formen des informellen Lernens in Lern- und Bildungsprozessen noch in den Anfängen.

Konsequenzen für die Praxis

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die didaktischen Herausforderungen programmatisch formuliert sind, doch der Weg zur Umsetzung erst mehr oder weniger weit beschritten wurde. In diesem Sinne beschreiben die Kontrastchiffren den Kuchen, sie liefern jedoch noch nicht das Backrezept.

Für die Bildungspraxis bedeutet dies die Notwendigkeit, nicht nur immer neue Programmatiken und Visionen zu formulieren bzw. neue Innovationsbaustellen zu eröffnen, sondern mit langem Atem und Beharrlichkeit an der Implementierung von Veränderungsprojekten zu arbeiten. Dies mag nicht immer spektakulär für die Verantwortlichen eines pädagogischen Change Leadership/Managements sein, doch entscheidet letztlich die Kärnerarbeit der Umsetzung über die Nachhaltigkeit von Bildungsinnovationen.

Weitere didaktische Herausforderungen

Neben den bereits genannten Themen tritt, wie aus der offenen Frage zu den didaktischen Herausforderungen deutlich wurde, zunehmend der Aspekt **Anspruchsgruppenmanagement** in den Vordergrund. Dabei ist der Bezug zur 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.

Weiter sind bei der didaktischen Gestaltung insbesondere **Zeitrestriktionen** auf Seiten der Mitarbeitenden zu berücksichtigen, entsprechend der Fragestellung:

„Wie können in immer kürzerer Zeit und unter immer mehr Zeitdruck neue Inhalte gelernt werden?“

Die Hinweise in diesem Feld können mit den Worten eines Experten zusammengefasst werden:

„The strongest challenge is the lack of time offered to employees to achieve change and accomplish new competences.“

Ein weiteres Schlagwort, welches im Zusammenhang mit den grössten didaktischen Herausforderungen des Bildungsmanagements von den Experten genannt wurde, ist **Effektivität**.

„Wie können Lernprozesse so gestaltet werden, dass sie effektiv und förderlich sind? bzw. Wie kann die Effektivität erhöht werden?“

Die entsprechende Umsetzung derartiger Konzepte hängt wiederum von vielfältigen **Rahmenbedingungen** auf der personellen Ebene (z. B. Kompetenz der Bildungsverantwortlichen), der strategischen Ebene (z. B. Ausrichtung an den Unternehmenszielen), der organisatorischen Ebene (z. B. Kooperation/Abstimmung der verschiedenen Beteiligten), der kulturellen Ebene (z. B. Lernkultur, Akzeptanz und Awareness) und der ökonomischen Ebene (z. B. Ressourcenausstattung) ab.

Vor diesem Hintergrund kommen zwei Experten zu folgenden Aussagen:

„Didaktik ist nicht prioritär.“ – „Didaktische Herausforderungen gibt es nicht. Die Methoden sind klar - wenn ich wollte, könnte ich, nur können müsste ich wollen.“

Organisation

Das Wichtigste in Kürze

Alle organisatorischen Themen haben einen eindeutigen Rückschritt in der Kategorie „umgesetzt“ zu verzeichnen!

Bedeutungsverschiebung innerhalb des Gestaltungsfeldes Organisation zu 2008 feststellbar: Lerninfrastruktur kommt deutlich mehr Bedeutung zu, internes Bildungsmarketing im Vergleich weniger relevant!

2008 gaben 91 % der Experten an, internes Bildungsmarketing bis 2009 eingeführt zu haben – tatsächlich sind es heute nur 30 %. Unter den organisatorischen Themen nimmt das interne Bildungsmarketing den Schlussplatz bezogen auf die Bedeutung ein – insgesamt ist es allerdings im Mittelfeld zu finden (Platz 22)!

Konzeption und Durchführung unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme von den organisatorischen Themen am bedeutsamsten bei gleichzeitig relativ weit fortgeschrittenem Realisierungsgrad (Rang 9 auf der Realisierungsskala)!

Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz hat enormen Bedeutsamkeitsanstieg im Vergleich zu 2008 zu verzeichnen (von Platz 30 auf Platz 17 – zweithöchster Wert in der Studie)!

Qualifizierung des Bildungspersonals im Mittelfeld zu finden, ohne grosse Veränderung!

Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen als Zukunftsmodell der organisatorischen Verankerung des Bildungsmanagements!

Meistgenutztes Weiterbildungsmedium der Mitarbeitenden sind weiterhin Fachzeitschriften!

Rang 2010	Bedeutung Thema	MW 2010	Rang 2008
15	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	1.71	18
17	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern	1.73	30
19	Bildungspersonal für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen qualifizieren	1.78	25
22	Internes Bildungsmarketing betreiben	1.80	27

Tab. 7: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Organisation“

Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz

Die Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz zu verbessern, beispielsweise durch einen einfachen Zugang zu Lernressourcen oder die Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen, sehen 48% der Experten als hoch, 32% als mittel und 20% als wenig bedeutsam/unwichtig an. Damit zeigt sich in der Kategorie **hoch bedeutsam** ein Anstieg um 12% gegenüber 2008. Die Einschätzung in der Kategorie „unwichtig“ hat gegenüber 2006 und 2008 leicht abgenommen.

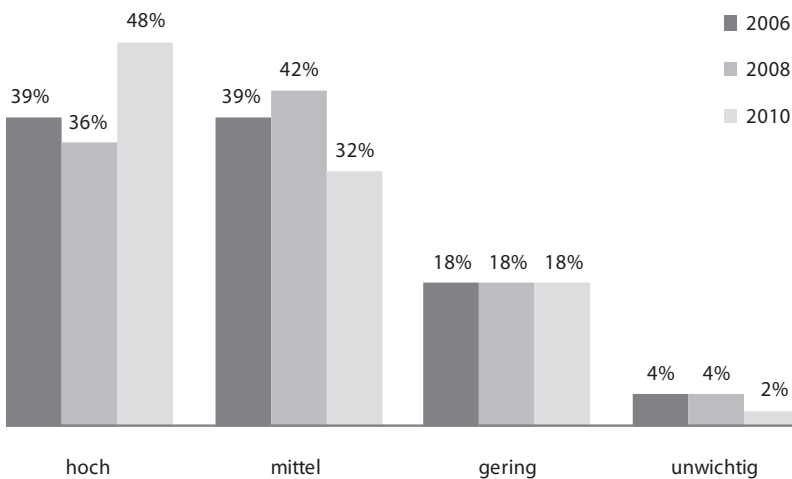


Abb. 28: Bedeutung der Verbesserung der Lerninfrastruktur

Insgesamt landet das Thema „Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz“ mit einem Mittelwert von 1.73 auf **Rang 17** in der Bedeutsamkeitsskala. Im Vergleich zu den Zahlen aus dem Jahr 2008 zeichnet sich eine enorme Veränderung ab. Damals wurde das Thema mit einem Mittelwert von 1.91 auf Platz 30 von 40 eingestuft. Damit ist die Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz in der gesamten Untersuchung das Thema mit dem **zweithöchsten positiven Veränderungswert** in der durchschnittlichen Einschätzung der Bedeutsamkeit im Vergleich zu 2008 (nur noch die Nutzung von Pod-/Videocasts liegt höher).

Interessanterweise war das Thema 2008 in den meisten Unternehmen bereits realisiert oder es war geplant, dies in den kommenden beiden Jahren anzugehen. Heute zeigt sich ein etwas anderes Bild und damit ein **Rückschritt im Realisierungsgrad**: 32% haben die Lerninfrastrukturen am Arbeitsplatz schon verbessert (2008: 42%), 13% sind derzeit

darin, 24% planen es zeitnah (in diesem oder im nächsten Jahr) zu realisieren. 23% sehen es als wichtiges Thema im Zeitraum 2011 bis 2013 an (damit eines der Top-Themen in dieser Kategorie). 4% gehen es nach 2013 an und 4% werden es wohl nie tun. In der Summe ergibt sich damit Platz 24 in der Realisierungsskala. 2008 lag dieser Wert bei 12 und damit deutlich weiter fortgeschritten.

Damit widersprechen die aktuellen Zahlen der Entwicklung, die **2008** diagnostiziert wurde. Bezogen auf die Studie von 2006 hatten sich damals erwartbare Veränderungen ergeben. Die Bedeutsamkeit hatte leicht abgenommen (MW 2006: 1.88, MW 2007: 1.91), der Realisierungsgrad war fortgeschritten (MW 2006: 2.38, MW 2007: 2.15). Es ist nun eine deutliche **Tendenz in die Gegenrichtung** beobachtbar und es bleibt spannend zu sehen, wie sich die Einschätzung verändern wird.

Hierbei ist auf die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Einschätzung des Themas „Jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anbieten“ hinzuweisen, welche 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. Die Korrelation zwischen beiden Themen ist nur schwach ($r = .286$, $p < .01$). Ein sehr hoher Zusammenhang lässt sich dahingegen zwischen der Realisierung der Verbesserung der Lerninfrastruktur und der Realisierung einer verstärkten Selbstkompetenzförderung nachweisen ($r = .286$, $p < .01$).

Medieneinsatz in der Weiterbildung

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 in Abb. 29 dar. 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 Teilnehmende bescheinigen elektronischen Austauschforen und Pod-/Videocasts eine hohe Relevanz für die Weiterbildung der Mitarbeitenden.

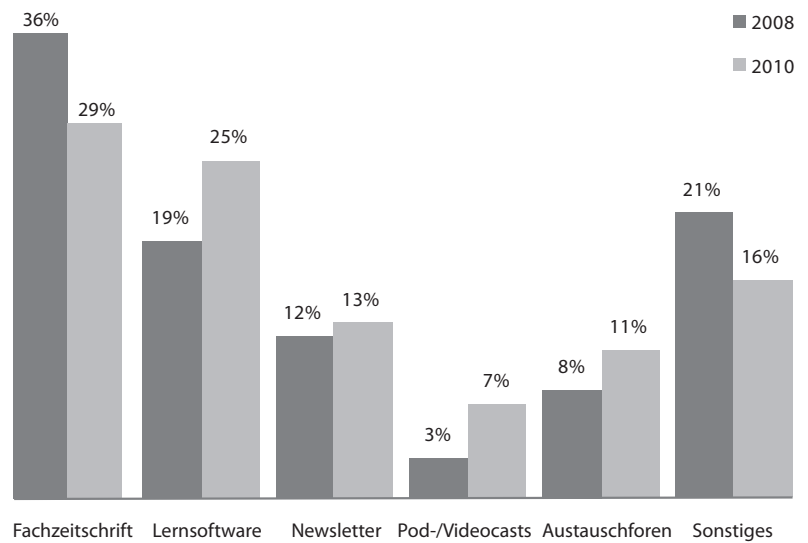


Abb. 29: Mediennutzung der Mitarbeitenden zur Weiterbildung

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 46% der Experten diese Aufgabe als hoch bedeutsam, 33% als mittel und 17% als gering bedeutsam. 3% weisen sie als unwichtig aus. Auf der Bedeutsamkeitsskala rangiert die Qualifizierung des Bildungspersonals damit auf Rang 19.

Im Vergleich zu den beiden Vorgängeruntersuchungen haben sich damit in den Kategorien „hoch“ und „mittel bedeutsam“ **nur unwesentliche Veränderungen** ergeben (vgl. Abb. 30). In der Kategorie „gering bedeutsam“ lässt sich ein konstanter Anstieg verzeichnen, der allerdings durch die konstante Abnahme im Bereich „unwichtig“ ausgeglichen wird. Damit ergeben sich annähernd konstante MW über die drei Jahre: 2006: 1.83, 2008: 1.76, 2010: 1.78.

Bezogen auf die zeitliche **Realisierung** ergibt sich ein **sehr heterogenes Bild**: 34% haben das Thema bereits umgesetzt, 43% fokussieren es derzeit sehr stark/möchten es noch in diesem Jahr angehen, 10%

planen in den Jahren 2011-2013 anzugehen und 5% sehen die Umsetzung erst nach 2013. 8% haben die Kategorie „nie“ angegeben (doppelt so viel wie noch 2008). Auf der Realisierungsskala ergibt sich damit eine Positionierung im vorderen Viertel (Platz 9).

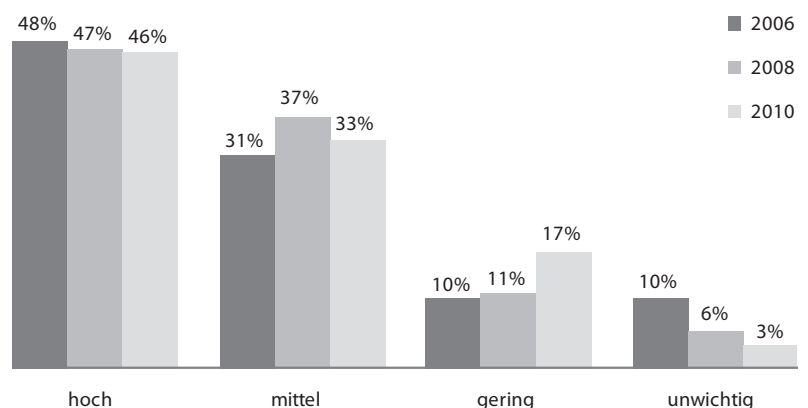


Abb. 30: Bedeutung der Qualifizierung von Bildungspersonal

Im Rahmen der offenen Fragen wurde die Qualifizierung des Bildungspersonals ebenfalls von einigen Experten als grosse Herausforderung genannt. Dabei sprachen sie folgende Aspekte an:

- Eigene, motivierte Trainer haben, die didaktisch die Thematik gut präsentieren.
- Erweiterung der Rolle Trainer auf Tutorenaspekte.
- Wir arbeiten in der internen Fachausbildung ausschliesslich mit Milizkursleiter/innen, d. h. Fachspezialisten aus dem kunden- und produktnahen Bereich. Hier profitieren wir von der Praxisnähe und dem stets aktualisierten Fachwissen, andererseits hat diese Lösung in Bezug auf Didaktik/Methodik seinen Preis.
- Interne Referenten haben eine hohe Arbeitsbelastung, Referententätigkeit ist nicht die dominante Aufgabe.
- Das heutige Milizkursleitersystem (Fachspezialisten aus den Fachbereichen bilden aus) zu professionalisieren.
- To have much more skilled mentors and tutors (open minded).
- Enhance the skillsets of learning professionals.
- Quality of educators (both face-to-face and virtual).

Vor dem Hintergrund des erwarteten Rollenwechsels des Bildungsmanagements in Unternehmen bleibt es spannend zu beobachten, ob und wie sich die Einschätzung dieses Themenfeldes in den nächsten Jahren verändern wird.

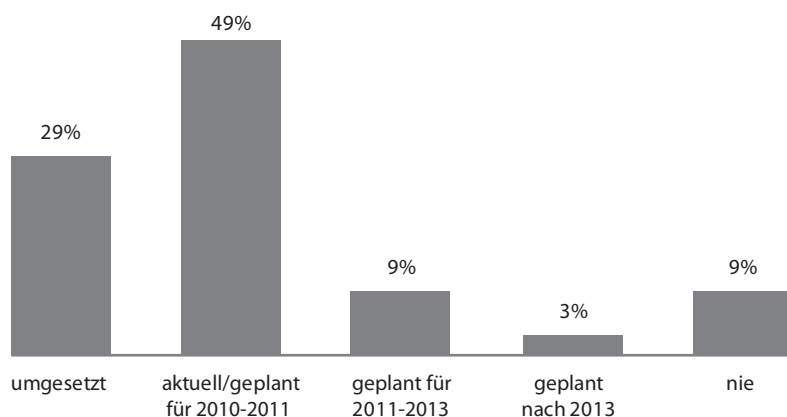


Abb. 31: Realisierung des internen Bildungsmarketings

Bildungsmarketing

Beurteilten die befragten Experten das Thema Bildungsmarketing 2006 noch als das bedeutsamste organisatorische Thema, so hat sich nun das Bild über die Jahre gewandelt. 2008 war Bildungsmarketing auf Platz 3 innerhalb der **organisatorischen Themen** zu finden. Inzwischen nimmt es den **Schlussplatz** ein, wobei sich die konkreten Einschätzungen der Bedeutsamkeit nur marginal verändert haben. 43% der Experten sehen das Thema als hoch bedeutsam, 36% als mittel, 18% als gering und 3% als unwichtig an. Auf der **Bedeutsamkeitsskala** rangiert es damit im **Mittelfeld** auf Platz 22.

Interessanterweise hat sich bezogen auf die **Realisierung** eine **unerwartete Wende** ergeben. 2006 war das interne Bildungsmarketing das am weitesten realisierte Thema (MW: 1.72). Auch 2008 rangierte es noch auf Rang 4 der Realisierungsskala (MW 1.81) – 2010 ist es auf Platz 14 zurückgefallen (2.39). Konkret gaben 2008 54% der Befragten an, Bildungsmarketing bereits im Alltag integriert zu haben. Dieser Wert sinkt in der aktuellen Umfrage auf 29% (vgl. Abb. 31), d. h. 25% weniger als noch 2008 geben an, es schon umgesetzt zu haben.

Im Jahr 2008 sah es danach aus, dass das Thema nach 2009 kaum noch relevant sei, lediglich drei Experten datierten es auf diesen Zeitraum, d. h. es ergab sich ein **geplanter Realisierungswert von 91%** in der Untersuchung von 2008 im Vergleich zum **tatsächlichen Realisierungswert von 30%** in 2010. 5% gaben damals an, es nie zu realisieren, inzwischen sind es 9% der Befragten.

Es ist allerdings nicht so, dass internes Bildungsmarketing aus dem Fokus des Bildungsmanagements verschwunden ist. Auch in der aktuellen Studie antworteten die Experten, das Thema zeitnah realisieren zu wollen: 49% befinden sich bereits in der Realisierungsphase bzw. wollen mit der Implementierung dieses oder nächstes Jahr starten (was einer der vier höchsten Werte in dieser Kategorie in der gesamten Studie darstellt). Bleibt spannend abzuwarten, ob die Pläne nun tatsächlich verwirklicht werden. In den offenen Kommentaren wurde in diesem Jahr keine einzige Nennung zu diesem Themenfeld vorgenommen.

Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme

Die Konzeption und Durchführung unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme stellt das **organisatorische Top-Thema** dar – wie bereits in der Studie 2008. In der Bedeutsamkeitsskala landete es auf Platz 15 (Platz 18 in 2008). Im Detail weisen ihm 51 % der Experten eine hohe, 28 % eine mittlere und 20 % eine geringe/unwichtige Bedeutung zu.

Entsprechend weit fortgeschritten ist die Realisierung. 37 % der Befragten gaben an, derzeit schon unternehmensweite/globale Bildungsprogramme in ihren Unternehmen einzusetzen – damit ist es das strategische Thema mit der weitesten Umsetzung. Interessanterweise gaben 2008 49 % an, bereits unternehmensweite/globale Bildungsprogramme zu haben, d.h. der Grad an bereits verwirklichter Umsetzung hat dennoch abgenommen. 10 % befinden sich derzeit in der Einführungsphase, 27 % planen die Realisierung bis Ende nächsten Jahres, 20 % streben dies langfristig an. 5 % der befragten Experten glauben, dass globale Bildungsprogramme für ihr Unternehmen nie eingeführt werden. Insgesamt ergibt sich daher ein sehr **fortgeschrittener Realisierungsgrad** (Rang 9 von 45).

Auf der einen Seite wird von den Experten zwar propagiert, unternehmensweite/globale Bildungsprogramme anzustreben, auf der anderen Seite ist allerdings auf das damit zusammenhängende Spannungsfeld hinzuweisen. 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. Für den Erfolg unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme ist es essenziell, verschiedene Bereiche an einen Tisch zu bringen, übergreifende Netzwerke zu etablieren und persönliche Kontakte aufzubauen, da eine rein virtuelle Kommunikation oft nicht ausreicht.

Organisatorische Verankerung

Eine wichtige Frage im Bereich der organisatorischen Themen ist die nach der zukünftigen Organisationsform des Bildungsmanagements. Vor vier Jahren – in der Studie 2006 – 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 25 % der Befragten an, dass das Bildungsmanagement in ihren Unternehmen zukünftig zentral organisiert sein wird. Lediglich 5 % streben eine Dezentralisierung an (vgl. Tab. 8).

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. 68 % 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 – eine der Herausforderungen der nächsten Jahre.

Die Wahl der Organisationsform spiegelt damit auch die veränderte Rollenwahrnehmung des Bildungsmanagements wider. Durch die zum Teil strategische Ausrichtung ist eine höhere Verortung im Unternehmen notwendig. Dennoch muss gleichzeitig auch die Nähe zu den Geschäftsbereichen sichergestellt werden.

Das Thema Outsourcing ist weiterhin nicht von Bedeutung. Lediglich 2 % der Befragten sehen darin die zukünftige Organisationsform im Unternehmen. Bereits 2006 und 2008 wurde diesem Thema eine sehr geringe Bedeutsamkeit beigemessen. Begründet werden kann dies damit, 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

Organisationsform	2008	2010
Zentrale Organisationsform	21 %	25 %
Dezentrale Organisationsform	4 %	5 %
Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen	71 %	68 %
Outsourcing	3 %	2 %

Tab. 8: Zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements in Unternehmen

entgegen, wonach ein Bedeutsamkeitsanstieg des Themas Outsourcing für die Jahre nach 2006 propagiert wurde (ASTD/IBM, 2006).

Auf die offene Frage „Was sind aus organisatorischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?“ antworteten die Befragten häufig mit Kommentaren, die die organisatorische Verankerung des Bildungsmanagements ansprachen.

Im Bezug auf den Aufbau einer zentralen Organisationsform stellen die Experten die Frage nach dem optimalen Grad der Zentralisierung und danach, „wie viel in den verschiedenen Funktionen bleiben soll“. Als Herausforderungen im Zusammenhang mit der dezentralen Organisationsform werden die Vielzahl von dezentralen Organisationen genannt und die Aufgabe, die Weiterbildung in fachlichen Centern entlang der Wertschöpfungskette zu organisieren.

Die häufigsten Nennungen finden sich auch hier im Kontext der **Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen**:

Strategische Bezüge sicherstellen

- Die Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen zu einer einheitlichen Bildungsstrategie.
- Ausrichtung der dezentralen und zentralen Einheiten auf dieselben Ziele.

Allgemeine Implementierung

- Die relativ neue Kombination von zentraler und dezentraler Organisationsform.

- Sinnvolle Verknüpfung zentralen und dezentralen Bildungsmanagements.
- Increasing capabilities to offer/organise learning & development in a centralised and decentralised way.

Sicherstellung der Einflussnahme

- Die grössere Einflussnahme der zentralen Stellen auf die noch stets eher unabhängig agierenden kontinentalen und länderspezifischen Lernorganisationen.
- Zentrale Steuerung der Bildungsmassnahmen bei dezentraler Umsetzung zu gewährleisten.

Optimaler Grad der Kombination

- Wie viel zentrale bzw. dezentrale Organisation ist zweckmässig?
- Richtigen Mix finden aus zentralen (internationalen) Angeboten und lokal mit optimaler Nähe zum Lerner.
- Klare Richtlinien, Guidelines, Prozesse, was zentral und was dezentral organisiert und administriert werden soll.
- Determining the level of localisation in global programmes.

Führen virtueller Trainer-Teams

- Wegen verstärkter Zentralisierung der Führung auf regionaler und globaler Ebene und gleichzeitig dezentral verteilten personellen Ressourcen wird das Organisieren und Führen virtueller Trainer-Teams wichtiger.

Interkulturelle Aspekte

- Eingehen auf regionale Unterschiede/Bedürfnisse.
- Setting up an Global Learning Organization.

Weitere organisatorische Herausforderungen

Neben der organisatorischen Verankerung des Bildungsmanagements in dezentralen und zentralen Strukturen spielt die Bereitstellung von Infrastrukturen eine wesentliche Rolle für die Experten im Rahmen der offenen Frage nach den grössten organisatorischen Herausforderungen. Infrastrukturen werden hier insbesondere im Zusammenhang mit IT und medial unterstütztem Lernen angesprochen:

- Technologische Infrastrukturen, um globale Prozesse zu unterstützen, werden kontinuierlich optimiert – Optimierung braucht Zeit und macht globale Vernetzung bisweilen schwierig; ausserdem: IT Nutzung ist kostenintensiv und bzgl. Datenschutz heikel (Legal issues).
- Aufbau von open innovation Plattformen; Vernetzung mit Organisationen, Institutionen, Unis etc. Bereitstellung von Lernräumen, Technik und klaren Rahmenbedingungen.
- Aufbau von internen Lernstrukturen über Intranet und Wissensdatenbanken.
- Get proper technology.

Daneben wurden folgende Aspekte genannt:

Einbezug der modernen Medien

- Einsatz von Extranet und Internet in der Bildungsentwicklung.
- Ausrichtung der eigenen Organisation an veränderte Bildungskonzepte (E-Training/Coaching/Mentoring/klassisches Classroom Training/...).
- Neue Lernmedien in den Arbeitsablauf am Arbeitsplatz integrieren.
- To realise and accept modern medias as a learning possibility.

Blended Learning vorantreiben

- Open source collaboration using integrated social media platforms combined with regular meet-ups.

Motivation und Engagement der Mitarbeitenden sicherstellen

- Herausforderung ist, dass die „richtigen“ Personen die Bildungsmöglichkeiten nutzen (d.h. dass die Mitarbeitenden ein Bildungsangebot in

Anspruch nehmen, welches sie weiterbringt. Es sind oft die gleichen, welche immer wieder Interesse an ihrer Entwicklung auf vielfältige Art zeigen und andere umso weniger).

- Herausforderung ist, die Mitarbeitenden zu motivieren, das „informelle Lernen“ ins Alltagsgeschäft zu integrieren.
- Empowerment (Eigenverantwortung und Eigenmotivation).

Informelle Lernstrukturen bereitstellen

- Das Lernen am Arbeitsplatz (just-in-time) als selbstverständlich zu implementieren.
- Integration of learning activities in everyday work and business activities.

Zeitliche Ressourcen bereitstellen

- To give employees space and time to learn – more and more pressure for reaching goals without taking into account the need of investments in learning.

Vernetzung im Unternehmen

- Vernetzungen innerhalb des Unternehmens („Gärtli-Denken“).
- Stärkere Zentralisierung des Bildungsmanagements und Verknüpfung mit strategischer, organisatorischer und Personalmanagementplanung.

Ständigen Wandel bewältigen

- Akzeptanz in einer eigenen Organisationsform zu finden, ohne im Ansatz ständig reorganisiert zu werden.
- Die sich ständig ändernden Strukturen lassen echtes Bildungsmanagement kaum mehr zu!

Sonstiges

- Zunehmende Globalisierung.
- How to do things: faster, at a higher quality level and at lower costs.
- Interessenskonflikte (Einfluss von Familienclans innerhalb der Unternehmung).
- Speed of response and adaptability to changing demands.
- Neue Arbeitsbiografien.
- Schnee-Ball-Effekt stärker nutzen (mikro-Schulungen in internen Abteilungen).
- Increasing the penetration of the internal market in a very diversified conglomerate..

Kultur

Das Wichtigste in Kürze

Das Themenfeld „Führungskraft“ hat deutlich an Bedeutung verloren!

Das Konzept der Lernenden Organisation gewinnt als einziges kulturelles Thema, gemessen an den konkreten Werten, klar an Bedeutung!

Zentrales Thema der Beschäftigung derzeit: Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen!

Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen kommt die geringste Bedeutung zu – obwohl das Thema Informelles Lernen im Gestaltungsfeld Didaktik als absolutes Top-Thema beurteilt wurde!

Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen das am weitesten umgesetzte Thema in der Studie!

Rang 2010	Bedeutung Thema	MW 2010	Rang 2008
4	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	1.53	3
5	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen	1.55	neu
9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	1.62	14
12	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	1.65	7
16	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungskräfte	1.72	8
18	Lernunterstützung fördern durch Kollegen	1.75	23
19	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen	1.78	14
22	Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Massnahmen begleiten	1.80	12
25	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen	1.84	25
28	Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen	1.92	neu

Tab. 9: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Kultur“

Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte

Aufbauend auf die Ergebnisse der beiden Vorgängerstudien 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.

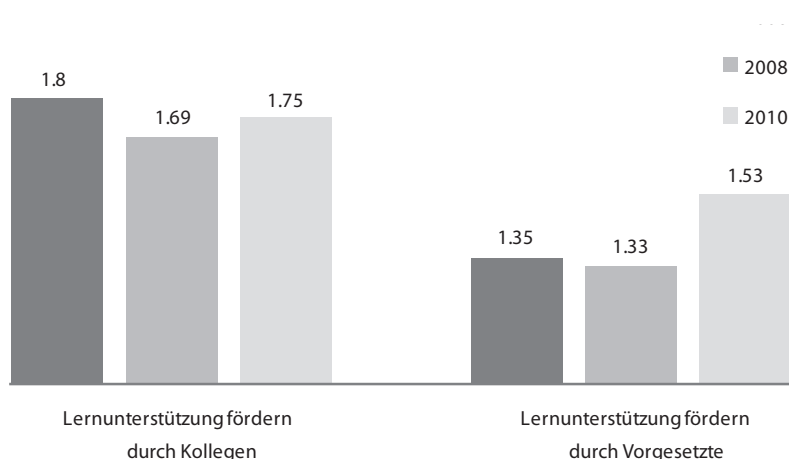


Abb. 32: Bedeutung der Förderung einer Lernunterstützung (MW, vgl. S. 137)

In der Trendstudie 2008 wurde eine nahezu gleich bleibend hohe Bedeutsamkeit der beiden Themengebiete seit dem Jahr 2006 festgehalten. Bezogen auf die **Lernunterstützung durch Kollegen** ist dies auch 2010 beobachtbar – die **Bedeutsamkeit** hat sich nur **marginal verändert**. Dies erklärt sich in den konkreten Werten. Schätzten 2008 noch rund 45 % der Experten das Thema als hoch und 43 % als

mittel bedeutsam ein, gaben 2010 39% der Befragten ihr Votum bei hoch und 48 % bei mittel bedeutsam. Die Werte in den Rubriken gering und unwichtig sind konstant.

Bezogen auf die **Lernunterstützung durch Vorgesetzte** ergibt sich ein **leicht verändertes Bild**. 2006 und 2008 liessen sich annähernd identische Bedeutsamkeitswerte feststellen. 2010 hat sich dieser Wert erhöht und damit die Bedeutsamkeit des Themas „Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte“ abgenommen. Zum ersten Mal in der Geschichte der Trendstudie gaben zwei Experten die Einschätzung „unwichtig“ an. Wobei die Bedeutsamkeit im Schnitt immer noch sehr hoch ist – was sich in der Positionierung in der Bedeutsamkeitsskala mit Platz 3 widerspiegelt, d.h. die Veränderungsbetrachtung erfolgt auf sehr hohem Niveau.

Im direkten **Vergleich** der beiden Themenfelder „Lernunterstützung durch Kollegen“ und „Lernunterstützung durch Vorgesetzte“ wird deren **unterschiedliche Gewichtung** bereits aus Abb. 32 deutlich. In der Bedeutsamkeitsskala der gesamten Studie steht die Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte auf Rang 3, die Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen auf Rang 18.

Bezogen auf die zeitliche Realisierung gleichen sich die Unterschiede zwischen den Themenfeldern etwas an. Auf der Realisierungsskala landet die Lernunterstützung durch Vorgesetzte auf Platz 5, die Lernunterstützung durch Kollegen auf Rang 3. Konkret schätzen die Experten die Realisierung wie folgt ein:

	umgesetzt	aktuell	geplant 2010-11	geplant 2011-13	geplant ab 2013	nie
Lernunterstützung durch Kollegen fördern	49%	7%	22%	15%	4%	2%
Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	39%	10%	33%	12%	2%	4%

Tab. 10: Realisierung der Förderung einer Lernunterstützung

Auffallend ist, dass die **Lernunterstützung durch Kollegen verbreiteter** ist. Knapp die Hälfte der befragten Experten geben an, dass sie in ihren Unternehmen bereits zum Alltag gehört. Bezüglich des Aspekts Unterstützung durch Vorgesetzte sagen dies 39%. Bei insgesamt 43% der Befragten steht es allerdings in diesem und im nächsten Jahr auf der Agenda. Damit ist es eines der Top Themen der gesamten Studie bezogen auf die Fokussierung in 2010 und 2011.

Sehr interessant ist die Betrachtung der Ergebnisse aus den Jahren 2006 und 2008 in der Kategorie „Realisierung“. Die Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte ist ein Thema, welches bereits 2006 von 43% der Unternehmen umgesetzt war. Die übrigen Befragten wollten es bis zum Jahr 2007 angehen. Keiner terminierte es damals auf einen Zeitpunkt nach 2008 oder votierte in der Kategorie „nie“. Es ergab sich ein Mittelwert von 1.88. In der Untersuchung 2008 hatte sich diese Einschätzung deutlich verschoben. 42% der Experten sagten, das Thema bereits realisiert zu haben. Der MW lag bei 2.05. Die Einschätzung hat sich in der aktuellen Untersuchung weiter verschoben. Nun geben nur noch 39% an, das Thema bereits umgesetzt zu haben. Warum diese **zeitliche Verschiebung** stattgefunden hat, bleibt zum momentanen Zeitpunkt offen.

Bezogen auf die Förderung der **Lernunterstützung durch Kollegen** wird deutlich, dass dieses Thema über die Jahr verstärkt angegangen wurde. Gaben im Jahr 2006 noch 38% der Befragten an, es bereits umgesetzt zu haben, so stieg der Wert 2008 auf 48% und 2010 auf 49%. Damit ist es in der gesamten Studie das **am weitesten umgesetzte Thema**.

Rolle der Führungskräfte

Die Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2008 brachten ein klares Bild zum Ausdruck: die grössten Herausforderungen lagen für das Bildungsmanagement darin, Führungskräfte stärker in Bildungsprozesse einzubinden. Alle auf Führungskräfte bezogene Themen landeten in den Top 10 der Bedeutsamkeitsskala (siehe Tab. 11). 2010 hat sich diese hohe **Bedeutsamkeit abgeschwächt**. Zwei der Themen finden sich nun erst in den Top 20 wieder.

Beim Vergleich der Mittelwerte der eingeschätzten Bedeutsamkeit über die drei Studien aus den Jahren 2006, 2008 und 2010 hinweg werden die Veränderungen noch deutlicher.

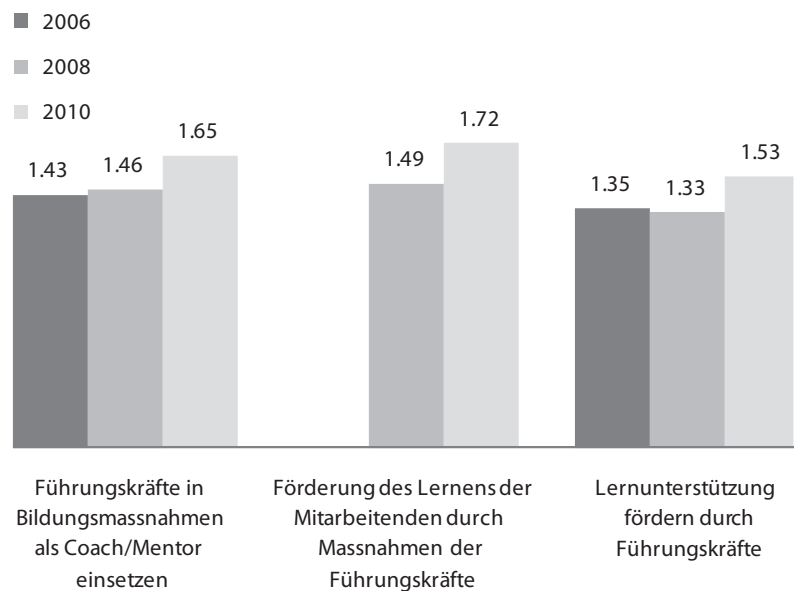


Abb. 33: Bedeutung des Themenfeldes Führungskraft (MW, vgl. S. 137)

Thema	2008	2010
Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	3	4
Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coaches oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	7	12
Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungs-kräfte	8	16

Tab. 11: Positionierung des Themenfeldes Führungskraft in der Bedeutsamkeitsskala

Alle Themen haben an Bedeutsamkeit verloren. Schätzten 2008 noch knapp 56% der befragten Experten das Thema „Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungs-kräfte“ als hoch ein, so sind es derzeit noch 43%. Ähnlich sieht es bei den beiden anderen Themen aus. Entsprechend lassen sich nun auch **erstmalig Angaben im Bereich „unwichtig“** finden. 2006 und 2008 verzeichnete diese Kategorie im Themenfeld „Führungskraft“ keine Nennung.

Bezogen auf den **Realisierungsgrad** ist das Themenfeld im **mittleren Bereich** zu finden. Der Aspekt „Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte“ ist, wie bereits beschrieben, relativ weit umgesetzt. Die Themen „Einsatz von Führungskräften in Bildungsmassnahmen“ und „Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch Führungskräfte“ befinden sich auf Platz 20 und 16. Bei einer Betrachtung der konkreten Werte ist festzustellen, dass im Schnitt rund ein Drittel der Befragten angaben, die Themen bereits realisiert zu haben.

Das Themenfeld „Rolle der Führungskräfte“ wurde als Antwort auf die offene Frage nach den grössten kulturellen Herausforderungen relativ häufig genannt. Beispielhaft äusserten sich die Experten wie folgt:

- Engagement der Führungskräfte muss erkannt werden und entsprechende Massnahmen (Coaching, Vormachen) wahrgenommen werden.
- Vorbildfunktion wahrnehmen.
- Führungskraft als Coach entwickeln.
- Führungskräfte zu Motoren, Gestaltern und Vermittlern erforderlicher Veränderungsprozesse entwickeln.
- Führungskräfte zu „Personalentwicklern vor Ort“ weiterentwickeln.
- The strongest challenge is to foster learning support through managers and executives. The challenge is to use those managers as coaches and mentors through organizing manager activities.
- Einstellungsänderung bewirken.
- Aktivierung der Führungskräfte.

	umge- setzt	aktuell	geplant 2010-11	geplant 2011-13	geplant ab 2013	nie
Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	39%	10%	33%	12%	2%	4%
Einsatz von Führungskräften in Bildungsmassnahmen	32%	9%	29%	15%	6%	8%
Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch Führungskräfte	32%	9%	33%	13%	4%	9%

Tab. 12: Experteneinschätzung der Realisierung des Themenfeldes Führungskraft

Ein ähnliches Rating wurde von den Experten bereits 2008 abgegeben. Es hat sich demnach kaum eine Änderung in der Umsetzung vollzogen – obgleich 2008 entsprechende Vorhaben geplant waren. Im Vergleich zu 2008 ist es interessant zu beobachten, dass damals in der Kategorie „nie“ sowohl beim Thema „Einsatz von Führungskräften in Bildungsmassnahmen“ als auch beim Thema „Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch Führungskräfte“ keine Angaben gemacht wurden – im Gegensatz zu 2010.

- Einbindung der Führungskräfte als Lern-Mentoren und -Multiplikatoren.
- Eine Führungskultur implementieren, die das „Anlernen“ bzw. Coachen der Mitarbeiter als zentrales Element beinhaltet.
- Raise awareness at the level of middle managers that this is an important duty and part of their daily business.
- Have managers buy in to support the learning process of employees don't just ‚send a person to a course.‘

Bildungsinnovationen begleiten

Ebenso wie 2008 wurden die Experten auch 2010 wieder danach gefragt, wie sie 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 **Bedeutbarkeit** als auch auf die **Realisierung** ergeben sich **durchschnittliche Werte**. 35% bewerten das Thema als mittel bedeutsam und 21% als gering bedeutsam/unwichtig. Auf der Bedeutsamkeitsskala liegt der Einsatz von Change-Massnahmen auf Platz 22 – 2008 war er noch auf Platz 12 zu finden. Die Bedeutsamkeit wird von 44% der befragten Experten konkret als hoch eingeschätzt.

Bezogen auf die Realisierung hat sich kaum eine Veränderung ergeben: 2008 Platz 23, 2010 Platz 25. Dabei ist die Umsetzung sehr unterschiedlich weit fortgeschritten, wie Abb. 34 aufzeigt.

In den offenen Kommentaren wurden die Herausforderungen im Zusammenhang mit Change-Massnahmen sehr klar formuliert:

„Für Wandel begeistern!“

„Mut zum Ausprobieren von Neuem!“

Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen

Erstmalig wurde in der aktuellen Studie konkret danach gefragt, welche Bedeutung die Experten dem Thema „Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen (z. B. zeitliche Freiräume, personelle oder mediale Unterstützung)“ beimessen. Trotz der zukünftig sehr hohen Bedeutung des informellen Lernens kommt dem Thema im Vergleich zu den anderen **kulturellen Herausforderungen** die **geringste Bedeutsamkeit** zu. Konkret ist die Bedeutsamkeit sehr unterschiedlich verteilt (vgl. Abb. 35).

Bezogen auf die Realisierung haben 25% der Experten bereits Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitgestellt, 4% beschäftigen sich der-

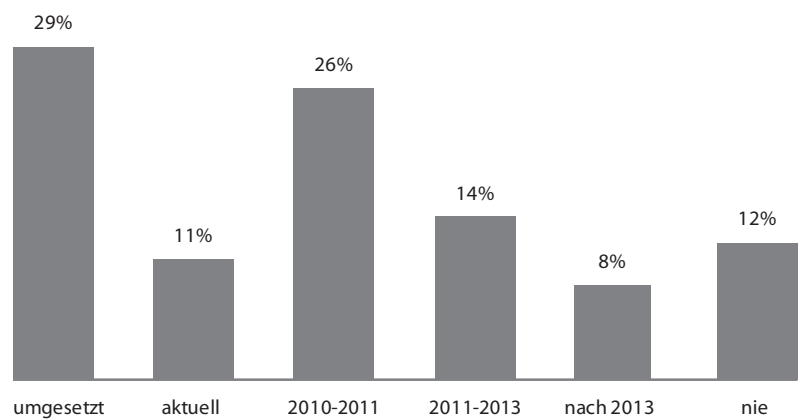


Abb. 34: Realisierungsgrad der Begleitung von Bildungsinnovationen

zeit damit, was über die gesamte Studie betrachtet den viert niedrigsten Rang ausmacht. 49% möchten es allerdings bis 2013 realisieren. 12,5% sehen es als zukünftiges Thema, welches nach 2013 relevant werden wird, an. 9% sagen, es wird aus ihrer Sicht nie realisiert werden.

Als Herausforderungen bei der Bereitstellung von Rahmenbedingungen für das informelle Lernen nennen die Experten die Verbesserung der Akzeptanz für informelles Lernen und eine entsprechende Kompetenzentwicklung.

„To give our staff the knowledge and opportunity to learn-on-the job.“

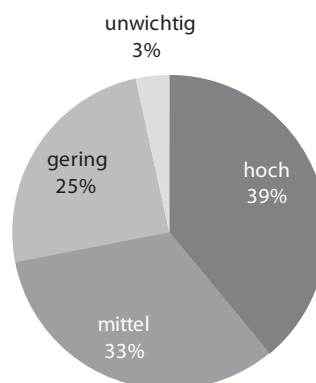


Abb. 35: Bedeutung Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen

Informelles Lernen – Das „Informelle“ organisieren?

Sabine Seufert

Bedeutung des Informellen Lernens

„Informal Learning is not new“ verfasste Marsick (2009, S. 265) kürzlich als Gastherausgeber der Spezialausgabe zu „informal learning“ im Journal of Workplace Learning. Bereits in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts wurde über „informal education“ und „informal learning“ debattiert (Knowles, 1951). In den letzten Jahren lässt sich ein erneuter Trend zum informellen Lernen erkennen, wie die Ergebnisse der vorliegenden Trendstudie belegen. Die Studie der American Society for Training & Development (ASTD) „Keep Learning Mission Critical“ aus dem Jahr 2009 unterstreicht diese Entwicklungen, indem sie dem informellen und arbeitsplatznahen Lernen eine zentrale Bedeutung und Schlüsselfunktion in der Personalarbeit zuspricht (Schwuchow, 2009). Manche Experten hinterfragen jedoch auch kritisch, ob sich nach dem eLearning-Hype mit dem Trend zum informellen Lernen wieder ein neuer Hype ankündigt (Hirning, 2008).

Die Grundidee des informellen Lernens folgt dem Paradigma, dass Kompetenzentwicklung nicht nur im Rahmen systematischer, organisierter Lernprozesse stattfindet, sondern (wahrscheinlich) in einem höheren Masse unbeabsichtigt bzw. zufällig, unbewusst und ungerichtet. Informelles Lernen kann daher als ein Versuch verstanden werden, diese Prozesse der Kompetenzentwicklung differenzierter zu erfassen, konzeptionell zu erschliessen und auf dieser Grundlage für eine gezielte Unterstützung greifbar zu machen. Kurz zusammengefasst bedeutet dieser Ansatz „die Organisation des Informellen“, was näher betrachtet zunächst als ein paradoxes Unterfangen anmutet.

Für informelles Lernen existieren in der Literatur mittlerweile zahlreiche, teilweise kontroverse Definitionen und Kategorisierungen in der internationalen Diskussion (Overwien, 2001). Eraut (2000, S. 12) sieht insbesondere ein Problem der präzisen Begriffsabgrenzung darin, dass das Adjektiv „informell“ vielfältig besetzt ist. Daher liegt es nahe, einen mehrdimensionalen Ansatz zu wählen, um zwischen

formellem und informellem Lernen zu differenzieren. Als eine verbreitete Unterscheidungskategorie ist die Organisationsform des Lernens (formal oder nonformal organisierte Lernprozesse; Marsick/Watkins, 2001) hervorzuheben. Neben der Organisationsform erhält auch die Intentionalität (bewusst/zielgerichtet vs. unbewusst/nicht zielgerichtet) aus der Perspektive der Lernenden eine zunehmende Bedeutung (Eraut, 2000).

Im vorliegenden Exkurs sollen diese beiden Kategorien – Organisationsform aus der Perspektive des Bildungsmanagements sowie die Intentionalität aus Sicht des Lernenden – zur Charakterisierung und Einordnung des informellen Lernens dienen. Kompetenzen können demnach in unterschiedlichen Kontexten entwickelt werden:

- Bislang standen überwiegend die Formen des formellen Lernens im Vordergrund. Hierunter versteht man Kompetenzen im institutionalisierten Rahmen von organisierten Lehrangeboten („off-the-job“), beispielsweise in Seminaren und Trainingsprogrammen, zu entwickeln. Der formale Rahmen wird insbesondere durch das Curriculum (konzipierte Ziele und Inhalte der Bildungsmassnahme) festgelegt. Lernen erfolgt nicht im Vollzug der Arbeitsaktivitäten selbst, sondern wird in Lernzeiten ausgelagert und folgt daher dem „Push-Prinzip“.
- Populär werden immer mehr Formen des informellen Lernens („near-“/„on-the-job“). Dabei steht primär die Lösung von praktischen Anwendungsproblemen im Vordergrund, weitergehend sollen jedoch die gewonnenen Erfahrungen aufgenommen und über unterschiedliche Methoden (z. B. Action Learning Ansätze, Coaching, communities-of-practice) so reflektiert werden, dass sie für die Lösung ähnlicher Probleme in der Zukunft genutzt werden können.

Steht informelles Lernen im Widerspruch zu formellem Lernen? Oder ist informelles Lernen als Ergänzung zu formellem Lernen zu betrachten? Informelles Lernen kann letztlich weniger als Bedrohung (nur als Ersatz für Trainings), sondern als grosse Chance für das Bildungsmanagement verstanden werden, wie es Marsick (2009, S. 265) formuliert: „It is essential to better understand the dynamics of informal

learning as well as the interplay between formal and informal learning in order to provide insights for the implementation of new learning environments in the context of life-long learning.“

Entwicklungslinien für die systematische Integration informellen Lernens

Wie kann informelles Lernen systematisch in die Kompetenzentwicklung der Lernenden eingebunden werden? Aus der Analyse existierender Fallbeispiele (Hasanbegovic/Seufert, 2007; Seufert, 2007) lassen sich insbesondere drei zentrale Entwicklungslinien ableiten:

1. Extended Training

– Informelles Lernen als Transferunterstützung

Informelles Lernen stellt sich hierbei als eine Erweiterung des formellen Lernens dar, das in einem selbstgesteuerten Prinzip am Arbeitsplatz verläuft. Trainingsmassnahmen werden somit systematisch um transferunterstützende Massnahmen (z. B. gezielte Vorbereitung oder Follow-up Unterstützung) erweitert, welche einen informelleren Charakter besitzen. Im Fokus steht dabei eine Unterstützung für den Lernenden, aber auch für Vorgesetzte, um Transferprozesse zu begleiten und zu fördern. Die Verbindung zum organisationalen Lernen ist überwiegend auf der ersten Ebene des Single-Loop-Learnings (Geissler, 2000) anzusiedeln, da mit einem organisationsweiten Ansatz des Extended Trainings das Potenzial bestünde, zumindest ein Anpassungs- und Verbesserungslernen nach vorgegeben Zielen zu verstärken.

2. Moderiertes Informelles Lernen

– Reflexion am Arbeitsplatz anleiten

Bei diesem Ansatz werden Reflexionsprozesse von didaktisch organisierten Lernsituationen angeleitet, die in den Arbeitskontext integriert sind. Paradebeispiele sind hierfür erfahrungsbasierte Lernansätze am Arbeitsplatz, wie beispielsweise Action Learning. Action Learning geht davon aus, dass Wissen ein Produkt des Handelns und der kollektiven Reflexion über dieses Handeln ist. Beim Action Learning wird daher der Prozess des Problemlösens mit einem Prozess des Erfahrungsaustauschs verknüpft. Wesentlich ist das Stellen von kritischen Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven in Lern-

gruppen von Gleichgesinnten, die sich ihre gegenseitige Unwissenheit eingestehen und daraus die Motivation zu einem gemeinsamen Lernprozess entwickeln. In einem Action-Learning-Programm arbeitet ein Team an der Lösung eines konkreten, für ein Unternehmen relevanten Problems und reflektiert gleichzeitig über den Lernprozess. Das zugrunde liegende Problem ist dabei kein fiktives, sondern ein aktuell drängendes für das Unternehmen. Der „Problemeigentümer“ ist der Auftraggeber des Action-Learning-Programms. Wichtig ist, dass er an der Lösung der Aufgabe unmittelbar interessiert ist. Idealerweise wird eine Vereinbarung zwischen Team und Auftraggeber geschlossen, welche geplante Ergebnisse und Vorgehensweisen, zur Verfügung stehende Ressourcen sowie Verantwortlichkeiten enthält. Ein Moderator unterstützt das Team bei der Reflexion und Auswertung der Erfahrungen, die bei der Lösung des Problems gemacht wurden. Zudem können auch die Führungskräfte als Lernpromotoren den Lernprozess unterstützen. Im Hinblick auf das organisationale Lernen besteht das Potenzial in erfahrungsbasierten Lernansätzen insbesondere die Stufe des Double-Loop-Learning zu adressieren, auf der Grundannahmen und Routinen hinterfragt werden und Problemlösefähigkeiten in Teams gefördert werden sollen (Geissler, 2000).

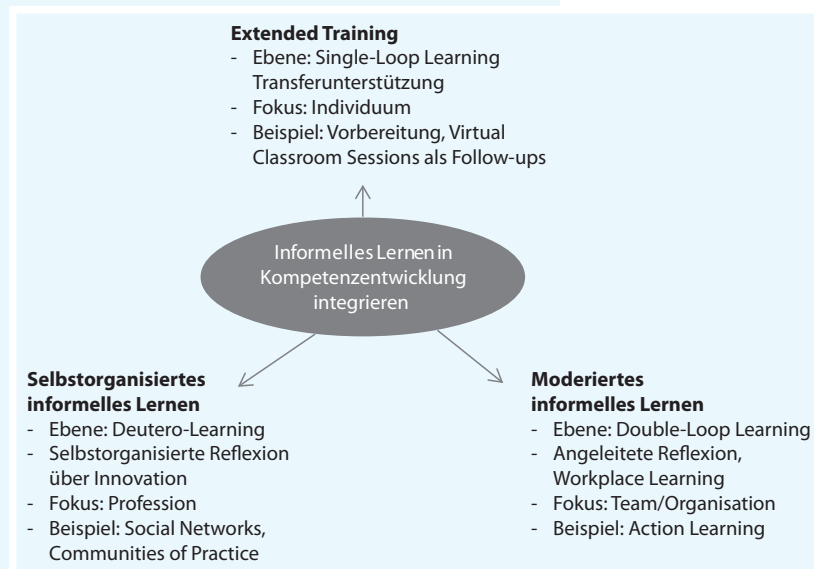


Abb. 36: Entwicklungslinien zur Integration informellen Lernens

3. Selbstorganisiertes informelles Lernen
– lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen

Dieser Lernansatz stellt die selbstgesteuerte Reflexion der Lernenden über ihren Lern- und Wissensprozess dar. Mitarbeiter erkunden sich selbst, inwieweit innovative Methoden in ein Arbeitsumfeld eingeführt werden sollten, das heißt sie entwickeln eigene Innovationsstrategien, die in ihrem Arbeitskontext relevant sind. Die Impulse dafür werden häufig durch die Zugehörigkeit einer Profession getrieben. Die Orientierung an Entwicklungen in einer Profession sind daher für Mitarbeiter sehr wichtig, um potenzielle Innovationen für die eigene Arbeitspraxis zu reflektieren.

Die Rolle des Bildungsmanagements besteht dann vor allem darin, lernförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um sich – auch extern – in professionellen Communities auszutauschen. Ein Aspekt ist dabei sicherlich, Zugänge für informelles Lernen in einer Profession (über vielfältige Formen, wie z.B. Austauschforen, Blogs für Trendwatching, social networks etc.) zu ermöglichen und wertzuschätzen. Die Unterstützung der selbstorganisier-

ten Reflektionen steht im Einklang mit der Ebene des Deutero Learning, da das „Lernen lernen“ einen zentralen Stellenwert einnimmt, um somit die Lernfähigkeit einer Organisation insgesamt zu erhöhen (Geissler, 2000). Tab. 13 gibt einen zusammenfassenden Überblick.

Fallbeispiel Shell

Shell ist eine globale Unternehmensgruppe in der Energie- und Petrochemiebranche mit über 100.000 Mitarbeitern in mehr als 110 Ländern. Bei einem derart dezentralen Konzern wie Shell stellt die Vernetzung von Wissen und die Unterstützung der Mitarbeiter bei ihren Lernprozessen auf den einzelnen Bohrinseln eine grosse Herausforderung für die Personalentwickler dar. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, besitzt informelles Lernen und der Versuch, das „Informelle zu organisieren“, bei Shell einen hohen Stellenwert. Ask-Learn-Share wurde als Initiative gestartet, um die Bedeutung von selbstverantwortlichem Lernen und Teilen von Wissen möglichst einfach zu kommunizieren (Jörgensen, 2008).

Art	Ziele	Individuelles Lernen	Organisationales Lernen
Extended Training – Informelles Lernen in Transfer-Design aufnehmen	Weniger punktuelle Lern-events, sondern Organisation eines Lernprozesses, z.B. Vorbereitungs-, Präsenz- und Nachbereitung	Mithilfe informeller Lernangebote den individuellen Transfererfolg erhöhen; angepasste Arbeitsprozesse bewirken	Single-Loop Learning: effektive Adaption der Organisation an vorgegebene Ziele und Normen, Anpassungslernen
Moderiertes Informelles Lernen – Reflexion am Arbeitsplatz anleiten	Angeleitete Reflexion am Arbeitsplatz im informellen Rahmen eines konzipierten Lernangebotes	Unterstützung von Lernprozessen am Arbeitsplatz, Problemlösung in Teams und Auslösen von (moderierten) Reflexionsprozessen	Double-Loop Learning: Hinterfragung und evtl. Restrukturierung der existierenden Handlungstheorie, Veränderungslernen
Selbst-organisiertes informelles Lernen – Lernförderliche Rahmenbedingungen schaffen	Selbstorganisierte Reflexion über Innovationen innerhalb einer Profession (z.B. neue Arbeitsmethoden oder Prozesse)	Eigeninitiierte Reflexionsprozesse, Steigerung der individuellen Lernfähigkeit, unterstützt durch organisatorische/kulturelle Rahmenbedingungen	Deutero-Learning: Einsichten über die in der Organisation ablaufenden Lernprozesse selbst, Prozesslernen und Steigerung der Lernfähigkeit des Unternehmens

Tab. 13: Entwicklungslinien für die systematische Integration informellen Lernens

Extended Training – Informelles Lernen in Transfer Designs aufnehmen

Die Verbindung von informellem und formellem Lernen wird über eine neue Form von Blended Learning Angeboten hergestellt. Zentrales Bindeglied dieser Lernform stellen so genannte „work-based activities“ dar (vgl. Abb. 37). Dies sind Lernsituationen, die direkt an den Arbeitsfeldern ansetzen und eine hohe Jobrelevanz mit sich bringen.

Moderiertes Informelles Lernen – Reflexion am Arbeitsplatz anleiten

Die angeleitete Reflexion am Arbeitsplatz wird bei Shell in unterschiedlicher Form unterstützt. Für die Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen in längerfristigen Entwicklungsprogrammen werden vermehrt Wikis eingesetzt, um Ergebnisse aus der Zusammenarbeit (z. B. Erfahrungsberichte, Ergebnisprotokolle) zu dokumentieren und zu überarbeiten. Dabei ist es das Ziel, gängige Praktiken zu dokumentieren, kritisch zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Coaching und Mentoring Programme sind darüber hinaus im Portfolio von Lern- und Entwicklungsmaßnahmen enthalten, um Beziehungsnetzwerke zu moderieren und dadurch Impulse zur Reflexion im Arbeitskontext zu setzen. Führungskräfte nehmen dabei eine tragende Rolle als Unterstützer des Lernprozesses ein, um eine Coaching Umgebung zu fördern, wie in Abb. 38 dargestellt.

Selbstorganisiertes informelles Lernen – Rahmenbedingungen schaffen

Zentraler Erfolgsfaktor für die Initiative Ask-Learn-Share stellt bei Shell die Schaffung einer offenen

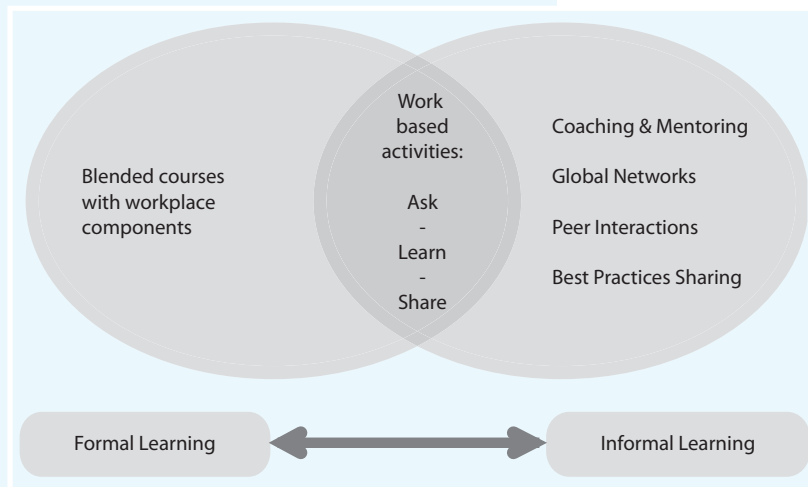


Abb. 37: Neue Form des Blended Learning bei Shell

Lernkultur dar, in der eine Wertschätzung erfolgt, wenn Wissen geteilt wird. Die Aufgabe von Bildungsverantwortlichen ist daher insbesondere, entsprechende Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, um Austauschforen und Communities auf Eigeninitiative hin einrichten und pflegen lassen zu können. Um diese Kultur des „Ask-Learn-Share“ zu unterstützen, werden zudem unterschiedliche Knowledge Sharing Toolkits eingesetzt, wie Ask Advice für die Suche in einem globalen Experten Netzwerk, das ShellWiki als unternehmensweite Enzyklopädie oder das System METIS, welches die meist verwendeten Informationen als Shared Bookmarks bereithält (Jørgensen, 2008).

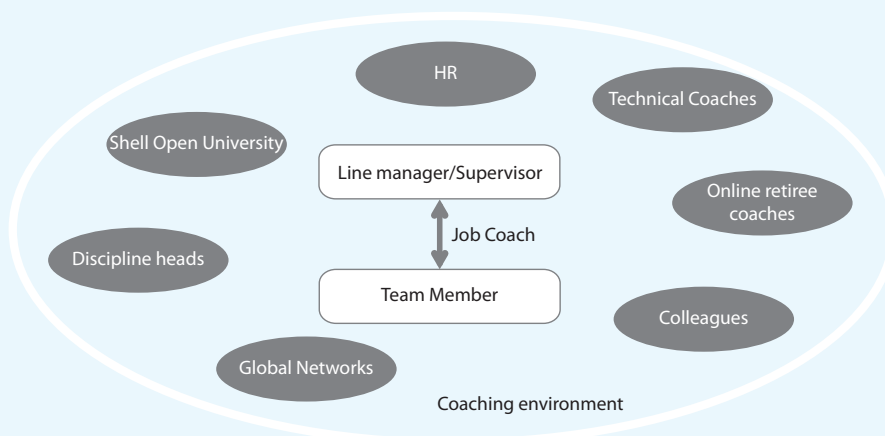


Abb. 38: Coaching Umgebung bei Shell (Jørgensen, 2008)

Unternehmerischer Wissensaustausch

Neben dem Themenfeld Führungskräfte spielt im Rahmen der kulturellen Themen die Frage des Wissensaustauschs eine relevante Rolle. In der Trendstudie wurden drei verschiedene Fragen hierzu gestellt:

1. Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden).
2. Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen.
3. Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of Practice).

Dabei wird der Wissensaustausch mit der **internen** Umwelt von den Experten tendenziell als etwas **bedeutsamer** eingestuft als der Austausch mit der **externen** Umwelt. Diese Einschätzung hatte sich bereits 2006 und 2008 gezeigt.

Der Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt wurde 2006 von den Befragten als Top-Thema Nr. 4 in der gesamten Studie eingestuft. Dabei ist die Entwicklung sehr interessant. Beide Themen hatten von 2006 auf 2008 an Bedeutung verloren. 2008 rangierte das Thema auf Platz 14. In der aktuellen Untersuchung landet der Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt auf Platz 19. Und auch der externe Wissensaustausch hatte von 2006 auf 2008 an Bedeutung verloren. Die Bedeutsamkeit seit 2008 hat sich nicht wesentlich verändert.

In der Umfrage 2010 wurde neu abgefragt, welche Bedeutung einer Erhöhung des Wissensaustauschs innerhalb des Unternehmens, d. h. der **Mitarbeitenden untereinander** (z. B. in Communities of Practice) aus Sicht der Experten zukommt. Das Thema landet auf **Platz 5**, was die Wichtigkeit dieses Aspekts veranschaulicht. Die Einschätzung spiegelt sich in den einzelnen Werten wider. So sagten mehr als die Hälfte der Befragten, dass es für sie von hoher Bedeutsamkeit ist. Bezogen auf die anderen beiden Themen ist dieser Wert geringer ausgefallen. Konkret zeigt sich die Einschätzung der Experten zu den abgefragten Themen wie in Abb. 39 dargestellt.

Bezogen auf die Realisierung ergibt sich ein anderes Bild (vgl. Abb. 40). Im Gegensatz zum internen Wissensaustausch wird der externe Wissensaustausch von deutlich mehr Unternehmen bereits praktiziert. Interessanterweise schätzen die befragten Experten den Realisierungszeitpunkt heute deutlich später ein als 2006 und auch 2008. So stiegen die Mittelwerte der Realisierungseinschätzung beider Themen seit 2006 kontinuierlich an (MW externer Wissensaustausch 2006: 1.98, 2008: 2.24, 2010: 2.29; MW interner Wissensaustausch 2006: 2.0, 2008: 2.25; 2010: 2.41). Es ist offensichtlich, dass die **Bedeutung** und die **Relevanz beider Themen stark an Gewicht verloren haben**.

Die Erhöhung des **Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander** steht im Vergleich zum internen und externen Wissensaustausch des Unternehmens im Realisierungsgrad nach. 49% der Unternehmen beschäftigen sich aktuell mit

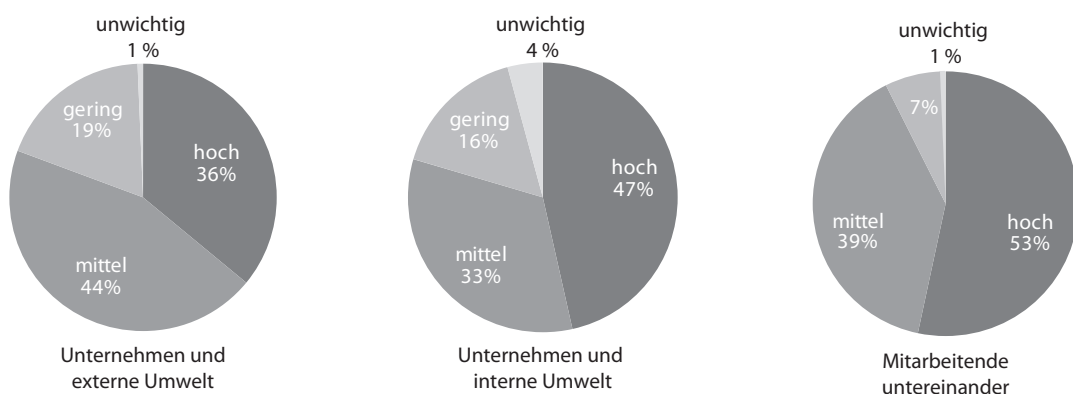


Abb. 39: Bedeutung des Wissensaustauschs im Unternehmen

diesem Aspekt bzw. wollen ihn bis Ende 2011 realisieren. Damit ist die Erhöhung des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander bezogen auf die **aktuelle Dringlichkeit** derzeit das Top-Thema Nr. 5 in der gesamten Studie. Im Vergleich zu den beiden anderen Themen zeigt sich damit die hohe Bedeutsamkeit und Relevanz des Themas, d.h. Unternehmen sind derzeit **mehr denn je** gefragt, den Austausch der Mitarbeitenden untereinander zu erhöhen.

Dies wird auch durch die Kommentare auf die offene Frage nach den grössten Herausforderungen im Bereich Kultur deutlich. Die Förderung des „Lernens durch Andere“ und damit zusammenhängender Aufgaben wird als sehr herausfordernd angesehen.

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. Dieses Thema hat als **einziges** im **Gestaltungsfeld Kultur an Bedeutung gewonnen!** 2008 nahm es noch den 14. Rang in der Bedeutsamkeitsskala ein, 2010 liegt es nun auf **Platz 9**. 58% der Experten beurteilen es als hoch bedeutsam ein, 25% als mittel bedeutsam, 12% als gering bedeutsam und 4% als unwichtig.

Dieser hohen Bedeutsamkeit steht ein sehr niedriger Realisierungsgrad gegenüber. Auf der Realisierungsskala liegt die Weiterentwicklung von Unternehmen zu Lernenden Organisationen auf Rang 43. Entsprechend wenige Unternehmen leben das Konzept bereits – lediglich 11% der Experten gaben an, es bereits umgesetzt zu haben (dies ist der viertniedrigste Wert in der Realisierungskategorie „umgesetzt“ in der gesamten Studie). 21% der Befragten wollen die Weiterentwicklung im Zeitraum 2011 bis 2013 angehen. Weitere 22% planen es für die Zeit nach 2013 – dies ist der zweithöchste Wert in der genannten Kategorie über die gesamte Studie hinweg.

„In einer Lernenden Organisation lernen alle, nicht nur die Mitarbeitenden.“

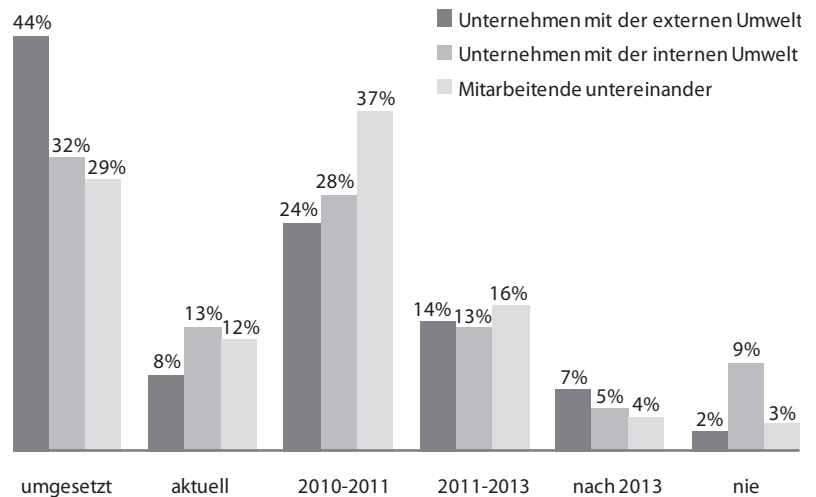


Abb. 40: Realisierung des Wissensaustauschs im Unternehmen

Damit wird deutlich, dass die Weiterentwicklung des Unternehmens zur lernenden Organisation eine **Zukunftsvision** darstellt. Nach der Aktualität des Themas in den 90er Jahren war es lange Zeit weniger relevant, bevor es nun wieder massiv an Relevanz gewinnt. Es ist ein **hochbedeutsames Thema**, welches **bisher kaum umgesetzt** wurde, aber zukünftig für die Bildungsverantwortlichen in Unternehmen ein herausforderndes Konzept darstellt, welches es zu realisieren gilt.

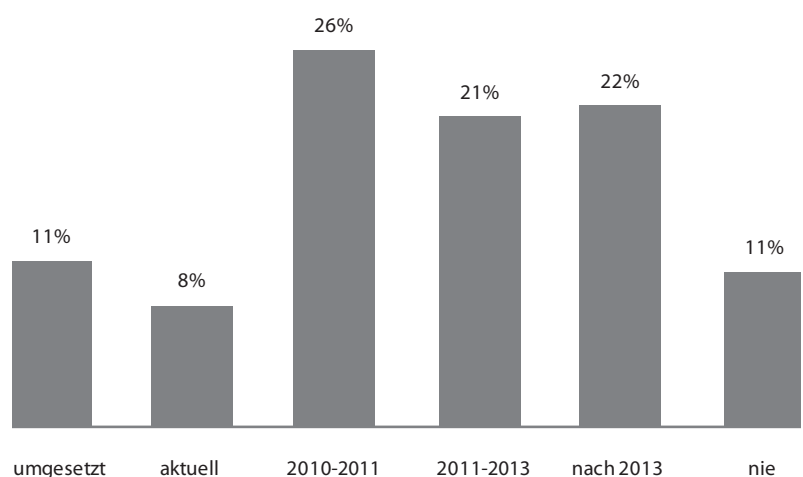


Abb. 41: Realisierung von Lernenden Organisationen

Bildungsmanagement in der Lernenden Organisation

Ilona Diesner

Die bereits in den 1970er Jahren aufgekommene „Idee“ der Lernenden Organisation ist in der Fachliteratur am Ende des letzten Jahrtausends nach Gölndenberg (1998, S. 107) zum Modebegriff geworden. Entsprechend existieren unzählige Buchveröffentlichungen, Artikel, Tagungsdokumentationen und Arbeitspapiere aus dieser Zeit, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Prägend für den Begriff der Lernenden Organisation war insbesondere Senge mit seinem Buch „The Fifth Discipline“ (Senge, 1993). Für ihn ist eine Lernende Organisation „an organization that is continually expanding its capacity to create its future“ (Senge, 1993, S. 14). In einer ähnlichen Weise versteht Haun (2002, S. 172) unter einer Lernenden Organisation „...ein wirtschaftswissenschaftliches und systemtheoretisches Modell innerhalb eines komplexen aber beeinflussbaren Umfeldes, das zum Ziel hat, die Lernprozesse der gesamten Organisation und die seiner Gruppen und Mitarbeiter ... zu fördern und in einen organisationalen Lernprozess zu integrieren, um durch Lernen und kontinuierliche gemeinschaftliche Selbsterneuerung die eigene Überlebensfähigkeit langfristig zu gewährleisten.“

Auch für Ostendorf (1997, S. 24 f.) zeichnet sich eine Lernende Organisation durch die evolutionäre Ausrichtung, Änderungen in den Denkweisen der Beschäftigten, von Gruppen und in der Organisationskultur in Richtung Selbstverantwortung und Offenheit für kontinuierliche Veränderungsprozesse aus. Eine besondere Bedeutung hat die Generierung und Transformation von Wissen sowie eine Fokussierung ganzheitlich-systematischen Denkens auf allen Ebenen der Organisation (Individuen, Gruppen, System).

Die exemplarisch aufgeführten Definitionen machen den Bezug der Lernenden Organisation zur Organisationsentwicklung und damit zum Bildungsmanagement deutlich. Lernende Organisationen ändern, entwickeln und transformieren sich, um interne Angelegenheiten und Operationen zu regeln, um in der Umwelt zu überleben und um sich auf die Zukunft vorzubereiten. Dabei geht es aus einer

ganzheitlichen Perspektive betrachtet keineswegs darum, zur Bewältigung der Anforderungen einzig individuelle Lernprozesse zu fördern. Diese nehmen zwar (je nach Sichtweise) eine zentrale Stellung in der Lernenden Organisation ein, sie sind aber um Lernprozesse auf den Ebenen Gruppe und Organisation zu ergänzen (vgl. Diettrich, 2000, S. 252 ff.; Sattelberger, 1996, S. 16 ff.).

Inwiefern ergeben sich nun Zusammenhänge zum Bildungsmanagement? Die Lernende Organisation als Teil der Organisationsentwicklung fokussiert sich in erster Linie auf das System der Organisation und deren Zielsetzungen. Sie wird in der Literatur als Idealbild, als eine Vision angesehen, mit der auf der einen Seite eine Idee Gestalt annimmt und wichtige Elemente verdeutlicht werden. Auf der anderen Seite sind damit aber auch eine Vielzahl von Fragestellungen verknüpft, die durch das Konzept zwar aufgeworfen, aber letztlich nicht beantwortet werden können.

Das Konzept der Lernenden Organisation ist nach Gonschorrek (2003, S. 290) „die idealtypische Konsequenz gelungener Wissens- und Bildungsarbeit“. Das Bildungsmanagement ist im Gegensatz zur Lernenden Organisation integraler Bestandteil des Unternehmensmanagements und beschäftigt sich sehr konkret mit den aufgeworfenen Fragen und Themen. Für Pieler (2003, S. 33) ist das Bildungsmanagement daher u. a. zusammen mit dem Wissensmanagement eine Basiskompetenz der Lernenden Organisation. Das Streben nach einer Lernenden Organisation kann damit ein Anlass sein, das Bildungsmanagement im Unternehmen bewusster einzusetzen. Denn das Bildungsmanagement schafft als „Aktionszentrum“ (Gonschorrek, 2003, S. 308) die Grundlage und Basis für eine Lernende Organisation (vgl. Diesner, 2008).

„Die grösste kulturelle Herausforderung liegt darin, das Unternehmen zu Lernenden Organisationen weiterzuentwickeln. Denn das ist ein Ideal das nicht zu erreichen ist. Aber man bemüht sich dennoch.“

Lernkultur schaffen

Auf die offene Frage nach den grössten Herausforderungen des Bildungsmanagements – nicht nur im Bereich Kultur – wurden sehr häufig Aussagen mit Bezug zur Lernkultur gemacht.

Entwicklung einer Lernkultur

- Entwicklung einer Lernkultur als Basis für institutionelles und individuelles Lernen.
- Neue Methoden als Bestandteil der Lernkultur in der Trainerschaft (interne Mitarbeiter) verankern.
- To create a learning culture where new media are used and accepted.
- Changing the control-culture into one that allows for informal learning at the workplace.
- Die Etablierung einer modernen, zielgerichteten Lernkultur.

Etablierung Feedbackkultur bzw. Fehlerkultur

- Feedbackkultur leben.
- Offenheit zu kritischen Themen/Fragestellungen, d. h. gesunde Fehlerkultur.
- Lernkultur verändern zu freierem, selbstverantwortlichem Umgang mit dem Bildungsmanagement.

Umgang mit kultureller Vielfalt

- Umgang mit verschiedenen Lernkulturen bzw. Schaffen einer eigenen Lernkultur.
- Durch die internationale Ausrichtung die verschiedenen Sprachen und Kulturen zu berücksichtigen.
- Unterschiedliche Lernstile, Kulturen und Vorgehen unterschiedlicher Landesgegenden .
- Unternehmenskultur versus Teilkulturen bzw. individuell gelebte Kulturen. Wie weit lassen wir Unterschiede zu?
- Lebensarten mischen, wie preussische Tugenden und mediterrane Langsamkeit, so dass win-win daraus wird.
- Entwicklung von der monokulturellen zur multikulturellen Organisation i.S. des Managing Diversity.
- Ein ungefähr gleiches Verständnis von Lernen zwischen den verschiedenen Kulturen/Nationen zu erreichen.
- Lernen in multikulturellen Netzwerken gezielt fördern.

Bedeutungsveränderung hin zu einer lernförderlichen Kultur

- Motivationsmöglichkeiten finden, damit die Lernkultur sich ändert.
- Lernen wird noch nicht als Bestandteil der Arbeit betrachtet, sondern hat noch immer den Anschein von „nicht arbeiten“.
- Lernzeit als „Arbeitszeit“ zu kultivieren bzw. als ebenbürtig anzusehen.
- Die Bildung in Krisenzeiten immer noch als Investition zu verstehen und nicht nur als Kostenfaktor.
- Wissenszuwachs kulturell fördern und belohnen.
- Lebenslange Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der Mitarbeiter sicherstellen.
- Lernen im Management nicht als Kostenfaktor, sondern als Erfolgsfaktor etablieren.
- Lernen als Selbstverständlichkeit im Unternehmen etablieren und nicht als „externen Event“.
- Verankern der Erkenntnis: Zielgerichtetes Lernen heute ist keine nice-to-have Veranstaltung, sondern ein strategischer Wettbewerbsvorteil von morgen.
- Recognize/respect learning priorities as they compete with operational activities.
- Stellenwert von Bildung auch in Zeiten von Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungsprogrammen erhöhen.
- Awareness of learning as a strategic lever vs. a cost element.
- Wichtigkeit von Bildung als wesentlicher Kulturtreiber stärker in der Gesamtunternehmensstrategie etablieren bzw. verankern und das wirkliche Commitment vom Vorstand zu haben, nicht nur schöne Worte und gute Zahlen in Unternehmensdokumentationen.
- Zeiträume zum Lernen müssen als Unternehmensinvestition gesehen und gefördert werden.

Exkurs

Lernkulturanalyse und -veränderung

Tanja Fandel-Meyer

In der Umfrage formulierten die Bildungsverantwortlichen als eine wesentliche Herausforderung für das Bildungsmanagement, in den nächsten Jahren die Lernkultur im Unternehmen verstärkt in den Fokus zu nehmen. Damit sind Ziele verbunden wie beispielsweise „die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken“, „die Wissensverantwortung der Experten zu erhöhen“ oder „Lernen als wichtige Führungsaufgabe zu verankern“. Die aktuellen Entwicklungen verstärken die Notwendigkeit einer nachhaltigen Lernkultur in Unternehmen, um mit dem Wettbewerbstempo und den veränderten Rahmenbedingungen Schritt halten zu können. Wie können Bildungsverantwortliche nun die Lernkultur in ihrem Unternehmen analysieren und gegebenenfalls verändern? Nachfolgend wird aufgezeigt, auf welche Weise dies möglich ist und wie zwei Beispielunternehmen diese Aufgabe angegangen sind.

Lernkulturen analysieren

Mithilfe einer Lernkulturanalyse können potenzielle Barrieren für Lernen und Veränderungen am Arbeitsplatz erfasst werden. Die Ergebnisse bieten die Grundlage für die Ableitung von Gestaltungs-

empfehlungen zur Veränderung der bestehenden Lernkultur. Ein mögliches Analyseinstrument stellt die scil-Lernkulturanalyse dar. Diese wurde schon mehrfach in der Unternehmenspraxis eingesetzt, um aufbauend auf den Ergebnissen konkrete Gestaltungsmaßnahmen ableiten zu können und einen Dialog im Unternehmen zum Thema „Wie lernt unser Unternehmen?“ zu initiieren. Das Modell besteht aus fünf Lernkultur-Bausteinen und vier Prozessphasen. Es ist in enger Zusammenarbeit mit der Bildungspraxis (Praktikernetzwerk) und unter wissenschaftlicher Begleitung entwickelt und validiert worden.

Lernkultur-Bausteine

Mitarbeiter befähigen

Diese Dimension orientiert sich an Unterstützungsmaßnahmen, welche auf die Stärkung und Förderung des selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Lernens im Unternehmen abzielen. In dieser Dimension geht es beispielsweise um folgende Fragestellungen: „Wird die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für Lernen klar kommuniziert?“, „Können die Mitarbeitenden aktiv ihre Weiterbildungsbedürfnisse einbringen?“ oder „Werden die Mitarbeitenden methodisch beim eigenverantwortlichen und selbstständigen Lernen unterstützt (z. B. Coaching oder Transferpläne)“?

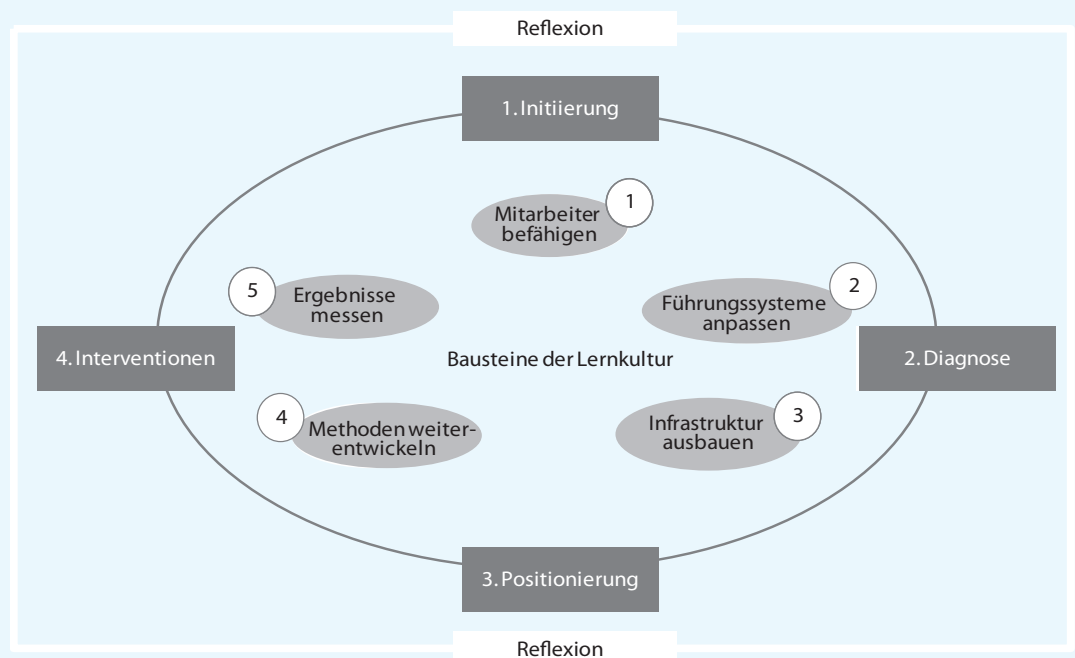


Abb. 42: Bausteine der Lernkultur (Seufert et al., 2007, S. 13)

Führungssysteme anpassen

Innerhalb dieser Dimension steht die Rolle der Führungskräfte hinsichtlich der Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden im Vordergrund. Diese Rolle wird in Fragen, wie beispielsweise „Dienen sie als Vorbild für Lernen in der Organisation?“ oder „Geben Führungskräfte konstruktives Feedback und zeigen Mitarbeitenden neue Lernmöglichkeiten auf?“ analysiert.

Infrastruktur ausbauen

Diese Dimension fokussiert die Rahmenbedingungen für das Lernen im Unternehmen. Beispielsweise werden folgende Kriterien untersucht: „Wird der Austausch untereinander gepflegt und gefördert?“, „Haben Mitarbeitende Zeitressourcen zum lernen?“ oder „Gibt es im Unternehmen Rückzugsmöglichkeiten, wo ein konzentriertes Lernen am Arbeitsplatz möglich ist?“

Methoden weiterentwickeln

Diese Dimension bezieht sich auf die Kernarbeit des Bildungsmanagements: Massnahmen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu planen und umzusetzen (z. B. „Welche Selbstlernformen werden im Unternehmen eingesetzt?“ oder „Wie praxisnah sind die Seminarinhalte?“).

Ergebnisse messen

Diese Dimension bezieht sich schliesslich auf die Messung und Qualitätsbewertung von Bildungsmaßnahmen. Beispielsweise werden folgende Fragestellungen untersucht: „Wie wird die Lernwirksamkeit von Trainings systematisch überprüft?“ oder „Werden die Evaluationsergebnisse mit dem Trainer besprochen?“

Innerhalb des Prozessmodells werden vier Phasen unterschieden:

- Initiierung: In dieser Phase gilt es das Veränderungsdesign zu definieren.
- Diagnose: Eine Ist-Analyse der bestehenden Lernkultur durchführen.
- Positionierung: Die Ergebnisse der Analyse interpretieren und Schwerpunkte setzen.
- Interventionen: Gestaltungsempfehlungen ableiten und umsetzen.

Die Reflexion über den Prozess und über die Handlungen und Sichtweisen der Akteure begleitet das Veränderungsvorhaben einer Lernkultur-Initiative idealerweise in allen Phasen.

Das nachfolgende Fallbeispiel veranschaulicht die Bedeutung einer gründlichen Analyse der bestehenden Lernkultur als Ausgangspunkt für die Gestaltung lernkultureller Veränderungsprozesse in Unternehmen.

Durchführung der Lernkulturanalyse bei der Mobiliar

Die Mobiliar wurde 1826 als erste private Versicherung der Schweiz gegründet. Sie ist genossenschaftlich verankert und schweizweit mit über 80 Generalagenturen dezentral organisiert. Die Genossenschaftsphilosophie prägt dabei auch die Unternehmensführung, indem diese auf Langfristigkeit setzen kann und damit weniger dem Druck unterliegt, kurzfristige Erfolge zur eigenen Aktienkurspflege aufzuweisen. Die schweizerische Versicherungsgruppe Mobiliar ist im Jahr 2009 über Markt gewachsen und konnte selbst im schwierigen Wirtschaftsumfeld mehr als 100 neue Stellen schaffen. Die Mobiliar ist aber auch mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Die Komplexität des Versicherungsgeschäfts steigt und dies erfordert topausgebildete Fachleute. Um den Erfolgskurs weiter halten zu können, bedarf es daher Mitarbeiter und einer Organisation, die sich durch eine hohe Flexibilität, Lernbereitschaft und eine rasche Anpassungsfähigkeit auszeichnen. Vor diesem Hintergrund definierte die Leitung der Personalentwicklung die Förderung der Lernkultur im Unternehmen als ein zentrales Leistungsziel für das Jahr 2010.

„Lernen und die damit verbundene Veränderungsfähigkeit ist bei der Mobiliar ein strategisches Thema.“ Roger Lüthi (Personalentwickler bei Mobiliar)

In einem ersten zentralen Schritt führte Roger Lüthi, Ausbildungsverantwortlicher im Bereich der Personalentwicklung bei der Mobiliar, Anfang 2010 eine Lernkulturanalyse im Unternehmen durch. Ziel dieser Analyse war es, Antworten auf folgende Fragen

zu finden: „Welche Aspekte der bestehenden Mobiliar-Lernkultur sind lernförderlich bzw. -hinderlich?“ und „Welche konkreten Bildungsmaßnahmen können schliesslich zur lernförderlichen Gestaltung der Mobiliar-Lernkultur abgeleitet werden?“ Zur Beantwortung dieser Fragen setzte die Mobiliar die scil-Lernkulturanalyse ein und erstellte auf dieser Grundlage eine Ist- und Soll-Lernkultur und leitete konkrete Handlungsfelder für die Organisation ab.

Ablauf der Lernkulturanalyse

Die Mobiliar hat sich für eine Online-Befragung in Kooperation mit dem Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) entschieden. Es wurden zwei Fragebogenversionen zur Analyse eingesetzt: eine Version für die Perspektive der Mitarbeitenden und eine Version aus der Perspektive der Führungskräfte.

Dieses Vorgehen ermöglicht, eine differenzierte Wahrnehmung der bestehenden Lernkultur zu erfassen. Die Fragebögen wurden von der Mobiliar sprachlich angepasst, um die Anschlussfähigkeit an die Organisation zu erhöhen. Die Stichprobe umfasste 551 Mitarbeitende (55 Führungskräfte) der Mobiliar aus verschiedenen Organisationseinheiten der Direktion und von Generalagenturen.

Die Onlinebefragung wurde in Deutsch und in Französisch durchgeführt und hatte eine sehr positive Rücklaufquote von 81 %.

Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Lernkulturanalyse wurden von einer Arbeitsgruppe der Personalentwicklung im Rahmen eines Workshops interpretiert. Es wurde der Handlungsbedarf ermittelt, Handlungsfelder definiert und konkrete Massnahmen entwickelt und diese mit bereits laufenden Aktionen der Personalentwicklung verknüpft (vgl. Abb. 43). Die Ergebnisse werden dann an die Beteiligten der Lernkulturanalyse, Führungskräfte und Mitarbeitende kommuniziert.

Ein Beispiel aus den Ergebnissen

Für das Kriterium „Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten“ wurde zu der Ist-Lernkultur u. a. festgestellt, dass eine hohe Arbeitsbelastung und Störquellen am Arbeitsplatz (Telefon, Schalter, Grossgruppenbüro) das Lernen am Arbeitsplatz behindern. Als Lernen am Arbeitsplatz wird von den Befragten eher das (computerbasierte) Lernen im Selbststudium wahrgenommen. Lernen findet aus Sicht der Befragten hauptsächlich formal organisiert in Seminaren statt.

Als Handlungsbedarf identifizierte die Projektgruppe eine lernförderliche Gestaltung der Rahmenbedingungen für arbeitsplatzbezogenes Lernen und die Sensibilisierung für und Förderung von informellen Lernformen. Diesen Handlungsfeldern wurden mit der Ampel-Darstellung der Farben gelb und rot eine hohe Bedeutung und Priorisierung zugesprochen.

Beispielhafte Massnahmen sind die Einführung vermehrter Lernelemente on-/near-the-job, die Neukonzeption von Lehrgängen und der dazugehörigen Trainerqualifizierung, eine stärkere Einbindung der Führungskräfte auch bei der Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen oder das Thema „informelles Lernen“ in der Mitarbeiterzeitung aufgreifen.

Insgesamt ergaben sich aus der durchgeführten Mobiliar-Lernkulturanalyse sechs zentrale Handlungsfelder: Erwartungen an lernende Mitarbeitende kommunizieren, Lernerorientierte Formulierung von Führungsaufgaben und -leitlinien, Durchführung einer didaktischen Analyse, Durchführung einer Wirkungsanalyse, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten fördern und schliesslich einen lernerorientierten Umgang mit Veränderungen unterstützen und weiter ausbauen. Resultierend aus diesen Handlungsfeldern wurden neun zentrale Bildungsmassnahmen abgeleitet, wie beispielsweise „Neuausrichtung des Blended Learning Konzepts“ oder „Lernerorientierte Leitlinien auf Widersprüche zur Soll-Kultur überprüfen“.

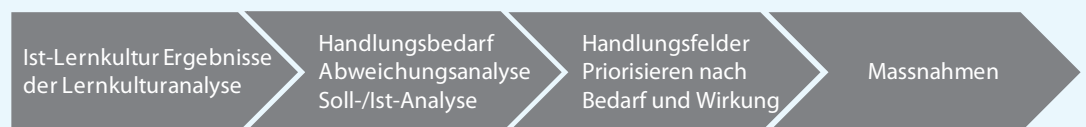


Abb. 43: Interpretation der Ergebnisse der Mobiliar Lernkulturanalyse

Die Durchführung der Lernkulturanalyse hat neben der Identifizierung inhaltlicher Handlungsfelder und Bildungsmaßnahmen auch eine Reflexion in der Organisation über das Lernen angestossen.

„Die Lernkulturanalyse hat uns gezeigt, dass wir noch viele Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten haben, aber auch, dass wir schon vieles gut machen!“ Roger Lüthi (Personalentwickler bei Mobiliar)

Mit der Umfrage wurden verschiedene Kriterien und Einflussfaktoren einer Lernkultur genauer betrachtet und aufgrund der Ergebnisse ein Dialog im Unternehmen zum Thema „Wie lernen wir bei der Mobiliar?“ initiiert. Auch die Stärken der bestehenden Lernkultur konnten neben der Identifizierung von Handlungsfeldern herausgestellt werden. Bei der Mobiliar wird angestrebt, dass dieser Blick auf die Lernkultur kein einmaliges Vorgehen bleiben soll, sondern auch zukünftig kontinuierlich an der Thematik weitergearbeitet und weitergedacht wird.

Die in einer Lernkulturanalyse identifizierten Handlungsfelder bieten Bildungsverantwortlichen neue Gestaltungsmöglichkeiten zur Veränderung und Begleitung von Kulturveränderungsprozessen. Aber kann eine bestehende Lernkultur überhaupt gezielt verändert werden?

Lernkulturen verändern

Zu der Frage, inwieweit Lernkulturen bewusst veränderbar sind, herrscht in der Literatur und in der Praxis eine rege Diskussion. Kulturelle Veränderungsprozesse sind, wie Veränderungsprozesse im Allgemeinen, von zahlreichen Faktoren und einer Vielzahl von nicht-intendierten Ereignissen abhängig. Daher muss davon ausgegangen werden, dass Lernkulturen nicht technokratisch verändert und rational gesteuert werden können. Dennoch können Bildungsverantwortliche auf die Entwicklung einer Lernkultur Einfluss nehmen. Wenn auch die Prozesse und Ergebnisse nicht prognostizierbar sind, können Bildungsverantwortliche Massnahmen entwickeln und auswählen und normative Ziele definieren, um eine Lernkultur professionell mitzugestalten. Hierbei wird der Annahme gefolgt, dass für eine erfolgreiche und sinnvolle Kulturveränderung

eine genaue Kenntnis und Diagnose der jeweiligen Lernkultur erforderlich ist. Das nachfolgende Fallbeispiel zeigt beispielhaft auf, wie Bildungsverantwortliche eine Lernkulturveränderung gestalten und begleiten können.

Der Gestaltungsansatz des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten

Das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) gestaltet und koordiniert im Auftrag des Bundesrats die schweizerische Aussenpolitik. Das Ziel der Tätigkeit ist die Wahrung der schweizerischen Interessen gegenüber dem Ausland. Das EDA besteht aus der Zentrale in Bern und über 300 Aussenvertretungen (Botschaften, Missionen, Konsulate, Verbindungs- und Koordinationsbüros). Die Vorsteherin des Departements für auswärtige Angelegenheiten ist die seit dem Jahre 2003 amtierende Bundesrätin Micheline Calmy-Rey.

Die Rahmenbedingungen, in welchen das EDA als Aussenministerium seine Aufgaben wahrnimmt, unterliegen aufgrund eines wechselnden innenpolitischen Umfelds und sich stetig verschiebender internationaler Schwergewichte ständigen Veränderungsprozessen. Flexibilität und Lernfähigkeit gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren der Organisation. Diese Schlüsselfaktoren sind stark von der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter abhängig. Vor diesem Hintergrund wurde von dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung das Kulturentwicklungsprojekts „Lernen im EDA“ initiiert, um zukünftig Lernen in der Organisation besser verankern zu können. Der Projektauftrag bestand darin, für das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) einen Prozessansatz für eine Lernkulturveränderung aufzuzeigen. Das übergeordnete Ziel hinter diesem Projekt ist die Schaffung einer „Lernenden Organisation“.

„Mit diesem Projekt allein werden wir nicht gleich zu einer Lernenden Organisation, aber es ist ein zentraler Bestandteil strategischer Entwicklungen, die dieses grosse Ziel verfolgen.“ Christian Wyman (Leiter der Aus- und Weiterbildung der EDA)

Gemäss der Beobachtung aus dem Change Management „Wandel ist ein Prozess, kein Ereignis“, wurden die Veränderungsprozesse innerhalb dieses Projekts phasengerecht gestaltet. Dem Projekt liegt eine – für alle Beteiligten – sichtbare Logik des Fortschreitens von der Klärung über die Grob- und Detailkonzeption bis hin zur Entwicklung von Massnahmen zugrunde. Ziel war es dabei beispielsweise nicht, Lernkultur nur als bestimmtes Thema auf die Agenda zu setzen, sondern vielmehr einen strategischen Dialog über Lernen organisationsweit in Gang zu bringen. Es wird davon ausgegangen, dass auf diesem Weg eine Lernkultur nachhaltiger gefördert werden kann, als anhand von thematischen Einzelaktionen.

„Kultureller Wandel erfordert viel Zeit und viel Geduld.“ Christian Wymann (Leiter der Aus- und Weiterbildung)

Das Veränderungsprojekt „Lernen im EDA“ zeichnet sich dabei durch ein mehrstufiges Prozessdesign aus. Im Folgenden wird die Lern- und Veränderungsarchitektur des Projekts „Lernen im EDA“ ausschnittsweise skizziert (vgl. Abb. 44).

Lernkulturanalyse EDA zur Erhebung des Handlungsbedarfs

Das Projektteam analysierte zu Beginn des Projekts mithilfe der SOFT-Analyse die Stärken und Schwächen der bestehenden Lernkultur. Die Ergebnisse geben Hinweise auf die Handlungsbereiche, in denen Entwicklungsmassnahmen als vordringlich erscheinen und zugleich auch eine grösstmögliche Wirkung hinsichtlich der Ziele des Veränderungsprojekts versprechen. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine zielgerichtete Identifikation des Handlungsbedarfs in den unterschiedlichen Handlungsfeldern des Projekts und erhöht die Chance auf die Entwicklung und Implementierung anschlussfähiger Interventionen innerhalb des Veränderungsprojekts.

Meilenstein 1: Entwicklung des Grobkonzepts

Im Rahmen der Entwicklung eines Grobkonzepts wurden die Ergebnisse der Lernkulturanalyse beschrieben und kommuniziert. Die Analyseprozesse des Projektteams ergaben drei zentrale Handlungsfelder: „Commitment des obersten Managements“, „Stärkung der Rolle von Führungskräften und Mitarbeitenden im Lernen“ und „Systemati-

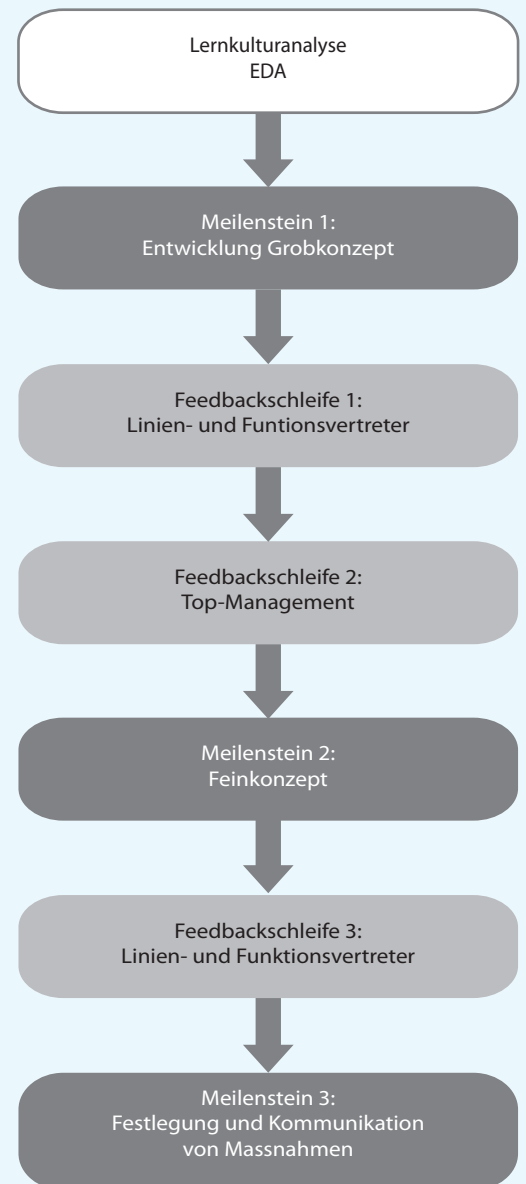


Abb. 44: Lern- und Veränderungsarchitektur des Projekts Lernen im EDA

scher Lern- und Wissenstransfer“. Das Grobkonzept wurde organisationsintern im Rahmen von zwei aufwändig gestalteten Feedbackschleifen reflektiert (Befragungen).

Feedback-Schleife 1: Linien- und Funktionsvertreter

Innerhalb dieser Feedbackschleife holte sich das Projektteam erste Rückmeldungen zum geplanten Vorgehen ein: Gibt es Aspekte der Lernkultur im EDA, die Sie anders einschätzen würden? Stimmen Sie mit dem Handlungsbedarfs überein? Worauf muss Ihrer Meinung nach bei der Entwicklung der Lernkultur im EDA besonders geachtet werden? Die Ergebnisse der ersten Feedbackschleife haben dabei gezeigt, dass nicht alle Ergebnisse und Empfehlungen aus der Lernkulturanalyse von allen Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen akzeptiert werden. Diese Reaktion ist jedoch nicht überraschend, sondern ist Ausdruck der Heterogenität in der Wahrnehmung und dem Erleben von Lernkultur. Insgesamt wurde die Lernkulturanalyse jedoch von der Mehrheit der Befragten als positiv bewertet.

Feedback-Schleife 2: Top-Management

Innerhalb dieser Feedbackschleife holte sich das Projektteam erste Rückmeldungen vom Top-Kader ein: Gibt es Aspekte der Lernkultur im EDA, die Sie anders einschätzen würden? Sind Sie damit einverstanden, dass wir uns auch in Zukunft eingehender mit diesen Themenfeldern beschäftigen? Worauf muss Ihrer Meinung nach bei der Entwicklung der Lernkultur im EDA besonders geachtet werden? Im Rahmen der zweiten Feedbackschleife mit dem EDA Top-Kader konnte sich das Projektteam das Commitment von der Organisationsspitze abholen. Alle Rückmeldungen aus den beiden Feedbackschleifen sind in die Ausgestaltung des Feinkonzepts mit eingeflossen.

Meilenstein 2: Entwicklung des Feinkonzepts

Im Rahmen der Erstellung des Feinkonzepts wurden Massnahmen zur Realisierung empfohlen, die darauf abzielen, die Lernkultur des EDA zu erweitern und zu stärken. Zu Beginn wurden vom Projektteam 35 Massnahmen im Rahmen einer Brainstorming-Sitzung erarbeitet. Diese wurden dann anhand der Kriterien „Wirksamkeit in Bezug auf die übergeordneten Ziele des Projekts“, „Erfolgswahrscheinlichkeit“ und „Finanzielle und praktische Realisierungschancen“ auf 13 Massnahmen verdichtet.

Feedback-Schleife 3: Linien- und Funktionsvertreter

In dieser Feedbackschleife wurden folgende Fragen gestellt: Auf welche der 13 empfohlenen Massnahmen könnten Sie am ehesten verzichten? Warum? Gibt es Massnahmen, bei deren Realisierung besondere Anliegen berücksichtigt werden müssen? Worauf müsste man achten? Die Rückmeldungen wurden aufgenommen und im Rahmen eines weiteren Prozessschritts vom Projektteam verdichtet.

Meilenstein 3: Festlegung und Kommunikation von Massnahmen

Als Ergebnis dieser dritten Feedbackschleife sind 8 Massnahmen entstanden, die nun zur Umsetzung durch die Linie bereitstehen (z. B. „Aktive Rollen für Top-Kader“ oder „Gemeinsame Festlegung strategischer Lernziele“).

Der Einsatz von Feedbackschleifen in unterschiedlichen Prozessphasen entspricht dem Gestaltungsansatz im Change Management einer „partizipativen Kulturgestaltung“, d. h. die beteiligten Zielgruppen werden aktiv in das Veränderungsvorhaben einbezogen. Diese „dialogorientierte Vorgehensweise“ ermöglichte einerseits die Gewinnung von Feedback-Partnern aus der ganzen Organisation, was wiederum Lernprozesse innerhalb der Organisation auslöste. Diese führten dazu, dass die aus dem Projekt entstandenen Massnahmen und Lösungen näher am Bedarf der Beteiligten liegen, was sich wiederum begünstigend auf die Akzeptanz, das Commitment und die Nachhaltigkeit der Ergebnisse für das Veränderungsvorhaben auswirkt. Andererseits wurde mit dem reflexiven Vorgehen der partizipativen Kulturentwicklung die angestrebte Lernkultur in der Organisation schon beispielhaft vorgelebt.

Bildungsökonomie

Das Wichtigste in Kürze

Der Nachweis des Beitrags des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung hat deutlich an Bedeutung verloren (vierthöchster Bedeutsamkeitsverlust in der gesamten Studie), dennoch steht dieser Aspekt und auch die Verbesserung des Bildungscontrollings im Fokus aktueller Umsetzungsbemühungen!

Die Zufriedenheitsmessung ist immer noch die am weitesten verbreitete Methode zur Lernerfolgsmessung (53 % der Experten setzen diese ein)!

Die Verstärkung der Qualitätsentwicklung und -sicherung gewinnt massiv an Bedeutung (von Platz 20 in 2008 auf Platz 5 in 2010)!

75 % der Experten erwarten gleichbleibende oder steigende Bildungsbudgets, allerdings bestehen auch höhere Ansprüche an das Leistungsniveau!

Alle Aspekte im Gestaltungsfeld „Ökonomie“ sind unter den Top 10 Themen, die die Experten aktuell bzw. bis Ende 2011 umsetzen wollen!

Rang 2010	Bedeutung Thema	MW 2010	Rang 2008
5	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken	1.55	20
21	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	1.79	18
24	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen	1.82	11

Tab. 14: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Ökonomie“

Bildungscontrolling und Wertschöpfungsnachweis

Sowohl das Thema „Verbesserung des Bildungscontrollings im Unternehmen“ als auch der „Nachweis des Beitrags des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung“ haben seit 2008 deutlich an **Bedeutung verloren**. Gesamthaft betrachtet werden beide Themen mit einer mittleren Bedeutsamkeit eingeschätzt.

2008 landete der Wertschöpfungsnachweis auf dem 11. Platz der Bedeutsamkeitsskala. Das Bildungscontrolling fand sich auf Rang 18. Damit wurde dem Bei-

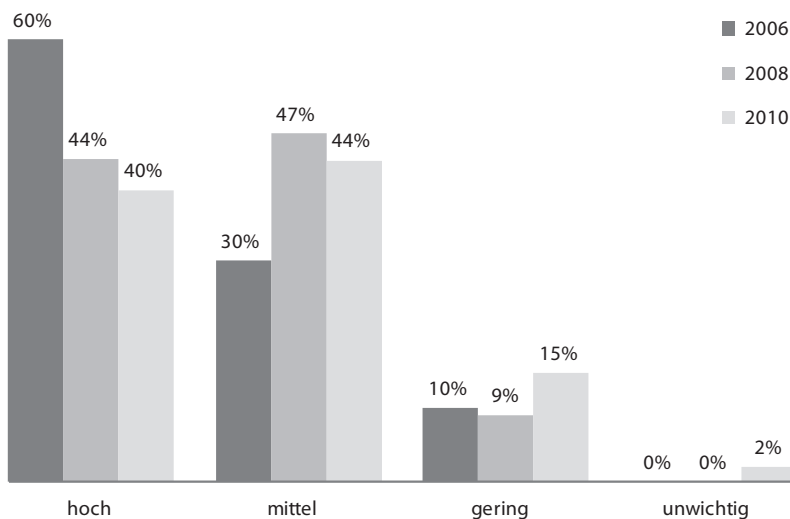


Abb. 45: Bedeutung Verbesserung Bildungscontrolling

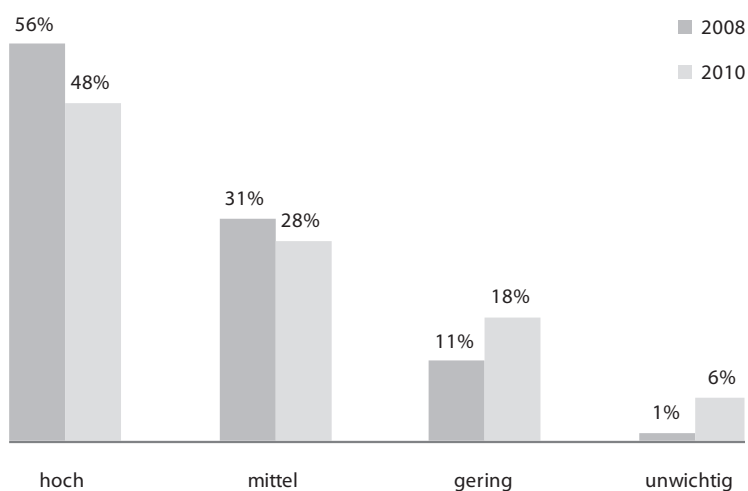


Abb. 46: Bedeutung Wertschöpfungsnachweis

trag zur unternehmerischen Wertschöpfung eine etwas höhere Bedeutung beigemessen als dem Bildungscontrolling.

Diese Einschätzung hat sich abgeschwächt. Der Wertschöpfungsnachweis hat massiv an Bedeutung verloren und rutschte von Platz 11 in der Bedeutsamkeitsskala auf Platz 24. Nur drei Themen haben eine noch stärkere Abnahme der Bedeutsamkeit im Vergleich zu 2008 zu verzeichnen: Demografischer Wandel, unternehmensweite Lernplattformen und virtuelle Realitäten. Vergleichsweise befindet sich das Thema allerdings immer noch im **Mittelfeld** aller in der Trendstudie betrachteten Herausforderungen, ebenso wie die Verbesserung des Bildungscontrollings.

Bezogen auf die konkreten Werte (vgl. Abb. 45) gaben erstmalig seit 2006 und 2008 2% Experten an, dass für sie das Thema Bildungscontrolling unwichtig ist. 6% Experten sagen dies vom Wertschöpfungsnachweis (vgl. Abb. 46).

In der Einschätzung der Realisierung zeigen sich im Zeitvergleich Detailunterschiede. 2008 liessen die Ergebnisse darauf schliessen, dass beide Themen insbesondere in 2008 und 2009 angegangen werden sollen (jeweils rund 60% der Befragten gaben diesen Zeitraum an). Die Pläne liessen sich nur bedingt realisieren. Im Bereich des Wertschöpfungsnachweises haben sich die Zahlen in der Kategorie „umgesetzt“ zwar leicht erhöht (von 15% auf 18%), beim Bildungscontrolling sind die Zahlen allerdings gesunken (von 27% auf 22%).

Beide Themen werden – auch in dieser Studie wieder – als **sehr aktuell** hinsichtlich der Umsetzung angesehen (vgl. Abb. 47). Der Fokus liegt auf diesem und dem nächsten Jahr. Damit findet sich sowohl der Wertschöpfungsnachweis als auch das Bildungscontrolling unter Realisierungsgesichtspunkten unter den Top 10 Themen für den Zeitraum 2010 bis 2011.

9% der Befragten geben an, dass sie das Thema Bildungscontrolling nie verbessern werden (2008: 1%), 13% sagen dies für den Nachweis des Beitrags des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung (2008: 8%).

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Experten des Weiteren danach gefragt, auf welche Ebenen sich derzeit die in ihrem Unternehmen eingesetzten Erfolgsmessungen beziehen. Dabei erfolgte eine Orientierung am Modell von Kirkpatrick, ergänzt um die fünfte Stufe des ROI nach Phillips und Schirmer (Phillips & Schirmer, 2006). Im Ergebnis zeigt sich das in Abb. 48 dargestellte Bild.

Hervorzuheben ist, dass es den befragten Experten weniger darum geht, mit detaillierten Zahlen ein Bildungscontrolling zu betreiben, sondern vielmehr eine **Ausrichtung an qualitativen Zahlen** erfolgt. Im Vordergrund steht die Definition von Zielen sowie deren Erreichung, um auf diese Weise den Wert für die Unternehmensstrategie und -umsetzung aufzuzeigen.

Die Abfrage der **Zufriedenheit** der Teilnehmenden mit Trainingsmassnahmen mittels „Happy Sheets“ wird nach wie vor von 53 % der Experten zur Erfolgsmessung genutzt. 29 % fokussieren sich auf individuelle Zielabfragen, indem die Frage im Mittelpunkt steht, was die Teilnehmenden gelernt haben, d.h. wie sich der Lernerfolg gestaltet. Daneben wird in 23 % der Bildungsmassnahmen der Lerntransfer evaluiert, der Aufschluss darüber gibt, ob das Gelernte tatsächlich im Arbeitsalltag angewendet wird. Ob das Training zudem positive Effekte auf den Unternehmenserfolg hat, wird nur in 13 % der Fälle erhoben.

„Define return on investment and monitoring the effect of learning on the company success!“

Damit lässt sich ein leichter Anstieg des Einsatzes von quantitativen Messgrössen beobachten. Insbesondere in den offenen Kommentaren zur Frage „Was sind aus Ihrer Sicht die grössten ökonomischen Herausforderungen“ wurden auf der einen Seite Stufe vier und fünf des Modells immer wieder genannt. Die Experten weisen darauf hin, dass die Messbarkeit des Erfolgs von Bildungsmassnahmen oft sehr schwierig ist und ein neuer Weg gefunden werden muss. Letztlich sind sie auf der Suche nach standardisierten Kennzahlen und Lösungswegen, die es möglich machen, Bezüge zwischen Training und Unternehmenserfolg aufzuzeigen.

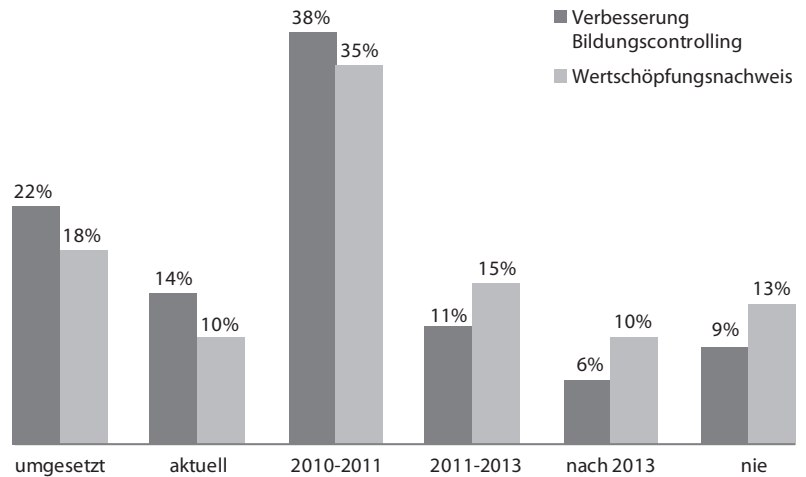


Abb. 47: Realisierungsgrad Bildungscontrolling und Wertschöpfungsnachweis

„Gemäss unseren Modellrechnungen zeigt eine Return-on-Invest-Rechnung für die Ausbildung chaotisches Verhalten. Korrelationsaussagen zwischen der betrieblichen Bildung und dem Geschäftserfolg können somit immer relativiert werden. Investitionen in die betriebliche Bildung erfordern daher immer wieder Überzeugungsarbeit.“

Daher gilt es zukünftig „gewichtige, nicht monetäre Faktoren zu finden“, die die Bedeutung des Bildungsmanagements im Unternehmen aufzeigen. Der Wert von Bildung soll durch neue Ansätze belegt und verdeutlicht werden („Value for money“).

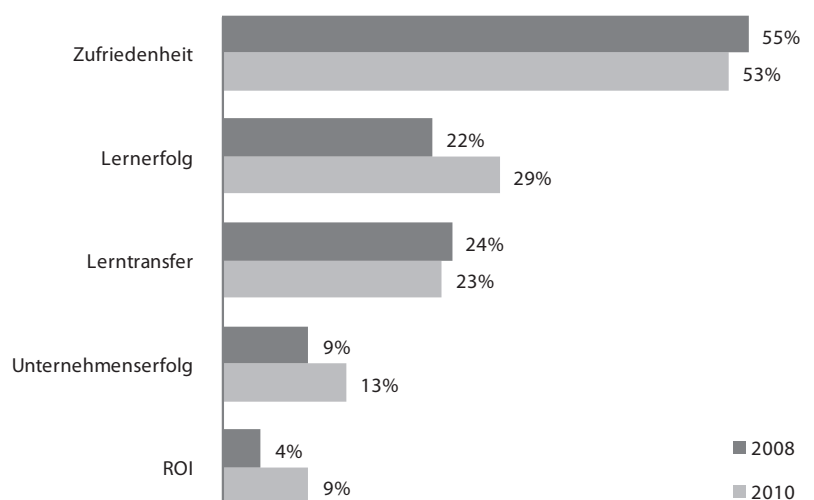


Abb. 48: Einsatz von Methoden der Lernerfolgsmessung

Es zeigt sich, dass das „traditionelle Modell“ der Trainingsevaluation mit den vier bzw. fünf Stufen vom Zufriedenheitserfolg bis zum ROI nur noch sehr eingeschränkt einsetzbar ist und den Veränderungen im Bildungsmanagement nicht mehr Rechnung trägt. Es gilt, zunehmend die Erwartungen aller relevanten **Anspruchsgruppen** mit in den Blick zu nehmen. Dies bedingt, dass der erwartete Nutzen einer Lernintervention im Vorfeld erfasst werden muss, um dann zu evaluieren, ob dieser Nutzen tatsächlich eingetreten ist. Return on Expectations (ROE) 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.

„Bezug zur Wertsteigerung ist nicht klar. Werden wir erfolgreicher, weil wir schlauer werden oder werden wir schlauer, weil wir erfolgreicher sind?“

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass sich mit dem so genannten Learning Value Management, durch das der Nutzen von Lernen systematisch aufgezeigt wird, massgeblich auch die Herausforderung des Stakeholder Managements verbindet, sozusagen die „Nutzniesser“ in den Vordergrund rückt. Statt „Return on Investment“ heisst es nun „Return on Expectations“, womit die Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der Stakeholder im Mittelpunkt steht. Schon Ulrich/ Brockbank (2006) 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“.

„Messen, was man messen kann und akzeptieren, dass nicht alles messbar ist.“

Vom Bildungscontrolling zum wertorientierten Bildungsmanagement

Christoph Meier

Der Wertbeitrag von Kompetenzentwicklung als Dauerbrenner

Die Frage nach dem Wertschöpfungsbeitrag betrieblicher Bildungsarbeit ist ein Dauerbrenner – auch wenn sie konjunkturelle Bezüge aufweist und in Zeiten knapper Budgets besonders grosse Aufmerksamkeit erfährt. So ist das Bildungscontrolling im deutschsprachigen Raum schon seit mehr als 20 Jahren ein Thema. Es finden sich zahlreiche Publikationen und seit 2003 wird regelmässig eine Fachtagung zu diesem Thema durchgeführt (<http://www.bildungs-controlling.com>). Im angelsächsischen Raum (und von dort ausgreifend) haben Konzepte verschiedener Evaluationsebenen (Kirkpatrick/Kirkpatrick, 2006, ursprünglich 1959) und die Bestimmung des Return-on-Investments (z.B. Pulliam, Phillips/Phillips, 2007) grosse Wirkung erzeugt. So finden sich im angelsächsischen Raum verschiedene Anbieter von Werkzeugen und Dienstleistungen für die Bestimmung des Return-on-Investments für Training (z. B. <http://www.roiinstitute.net> oder <http://www.roiacademy.co.uk>).

Allerdings haben sich in den letzten Jahren Veränderungen in der Landschaft der Bildungsarbeit ergeben. Das Bewusstsein der Bedeutung von Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten (und anderer ‚intangible assets‘) für die Leistungserbringung und den wirtschaftlichen Erfolg ist geschärft (Kaplan/Norton, 2004). Es gibt ein grosses Interesse an neuen (auch informellen) Kommunikations-, Austausch- und Lernformen und auch an technischen Möglichkeiten zu deren Unterstützung.

Diese Veränderungen finden ihren Niederschlag auch in der Diskussion um das Bildungscontrolling. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Studie scheint es also – neben dem nach wie vor grossen Interesse am Nachweis des Wertbeitrags von formalem Lernen und informeller Kompetenzentwicklung – eine gewisse Ernüchterung in Bezug auf Bildungscontrolling zu geben, die vielleicht auch damit zusammen hängt, dass:

- einfach zu bildende und zu überprüfende Messgrössen, wie z. B. die Anzahl der Trainingstage pro Mitarbeiter/in oder die Kosten pro Training für das Top Management, keine hohe Relevanz haben,
- die Bestimmung des Return on Investments für einzelne Qualifizierungsmassnahmen aufwändiger ist als zunächst erwartet wurde und
- informelle und selbstorganisierte Lernformen derzeit viel Aufmerksamkeit erhalten und noch nicht ersichtlich ist, wie hier ein Bildungscontrolling greifen könnte.

Vom Bildungscontrolling zum wertorientierten Bildungsmanagement

Es zeigt sich also zum einen, dass Bildungscontrolling einerseits noch lange nicht flächendeckend und in umfassender Weise praktiziert wird. Zum anderen legen verschiedene Studien nahe, dass im Hinblick auf den Nachweis des Wertbeitrags von Lernen/Kompetenzentwicklung eine Verschiebung des Interesses von der Bestimmung eines „Return on Investments“ hin zur Bestimmung eines „Return on Expectations“ stattgefunden hat (z. B. Anderson, 2007).

Bildungscontrolling ist also zu einem wertorientierten Bildungsmanagement („Learning Value Management“) zu erweitern. Zentral sind dabei vier Aspekte (vgl. Abb. 49):

1. Die systematische Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen

Ein zentraler Ausgangspunkt für die Beantwortung der Frage: „Welchen Wert hat Lernen bzw. Kompetenzentwicklung?“ besteht in der Feststellung, dass dieser Wert relativ ist und von der Perspektive der jeweiligen Anspruchsgruppe abhängt.

Bei der Beantwortung der Frage nach dem Wert von Lernen/Kompetenzentwicklung sind also die unterschiedlichen Perspektiven verschiedener Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Während etwa aus Sicht des Top Managements Bildungsarbeit ihren Wert vor allem dadurch entfaltet, dass sie die Fähigkeit einer Organisation zur Umsetzung ihrer Strategie unterstützt, steht für das Management von Geschäfts- bzw. Organisationseinheiten in der Regel der Beitrag zum Erreichen von Performance-Zielen (z. B. Umsatz, Kundenzufriedenheit, Fehlerquoten) im

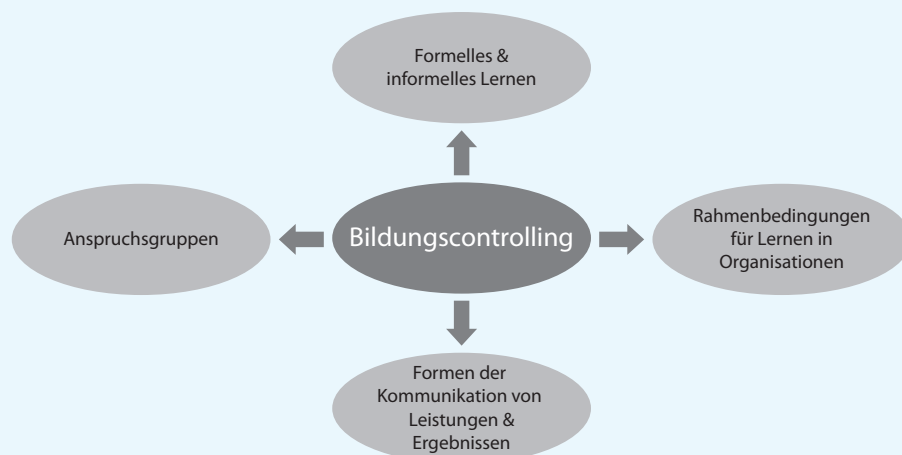


Abb. 49: Erforderliche Erweiterungen von Bildungscontrolling

Vordergrund. Und aus der Perspektive der Vorgesetzten wie auch der Mitarbeitenden geht es häufig um den Beitrag zu persönlichen Geschäfts- und Entwicklungszielen.

2. Die systematische Berücksichtigung formalen UND informellen Lernens

Die Bedeutung informellen Lernens für die individuelle Leistungsfähigkeit und damit auch für die Organisationen insgesamt, ist in den letzten Jahren verstärkt in den Blick geraten (z. B. Livingstone, 2000 und Bear et al., 2008). Dabei muss man nicht unbedingt so weit gehen wie Jay Cross, der unterstellt, dass formale Bildungsmaßnahmen 80% der Ressourcen beanspruchen, aber nur 20% der Ergebnisse erbringen, während es sich beim informellen Lernen genau anders herum verhält (Cross, 2007, S. xiv). Aus der Studie von Bear et al. 2008 geht hervor, dass etwa 37% der befragten Organisationen informellem Lernen eine mittlere und 39% eine grosse Bedeutung für die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation zumessen (Bear et al., 2008, S. 9).

Diese Bedeutung von Formen informellen Lernens steht in einem deutlichen Kontrast zu deren Berücksichtigung im Rahmen von Bildungscontrolling. Auch wenn es erste, sehr pragmatisch gehaltene Ansätze von Anbietern von Services im Bereich Bildungscontrolling gibt (z. B. www.knowledgeadvisors.com),

so sind hier noch grosse methodische Herausforderungen zu meistern (z. B. Käßlinger, 2009, S. 5) und eine aktuelle deutschsprachige Bibliographie (Prüstel/Wolf, 2009) beinhaltet noch keine einzige Studie zu diesem Aspekt von Bildungscontrolling.

3. Die systematische Berücksichtigung der Rahmenbedingungen für Lernen in Organisationen

Aus der Erweiterung des Blickfelds um informelles Lernen ergibt sich, dass Bildungsorganisationen und Bildungsdienstleister komplexe „Lernlandschaften“ nicht nur gestalten, sondern auch hinsichtlich der erzielten Erfolge bewerten müssen. Damit betreten sie in verschiedener Hinsicht neues Territorium und sie müssen dabei mit unterschiedlichen Bereichen und Funktionen (Wissensmanagement, Organisationsentwicklung, interne Kommunikation, etc.) kooperieren (Cross, 2009).

Zu den Rahmenbedingungen, die zu gestalten und im Hinblick auf ihre Eignung für das Ermöglichen von Lernen zu überprüfen sind, gehören unter anderem:

- Freiräume für die Einteilung des Arbeitstags.
- Teambasierte Formen der Arbeitsorganisation.
- Gestaltung von Arbeitsplätzen im Hinblick auf Offenheit und Zugangsmöglichkeiten.
- Gestaltung von Räumen für informelle Gespräche.
- Gestaltung von Übergabesituationen.

- Gelegenheiten für ‚after action reviews‘.
- Technische Infrastrukturen für Austausch und Zusammenarbeit (Stamps, 1998; Dobbs, 2000; Hofmann, 2009).

4. Adressaten-orientierte Variation der Formen der Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen

Aus der systematischen Berücksichtigung verschiedener Anspruchsgruppen ergibt sich die Notwendigkeit, im Rahmen von wertorientiertem Bildungsmanagement Leistungen und Erfolge zielgruppengerecht aufzubereiten und zu kommunizieren. Dabei muss unter anderem abgewogen werden, für welche Zielgruppen Dokumentationen und Berichte (z. B. in der Form von Jahresberichten) geeignet sind, für welche Zielgruppen eher so genannte ‚management dashboards‘ oder ‚management cockpits‘ mit einer übersichtlichen Darstellung von wenigen Kennzahlen und für welche Zielgruppen eher Erfolgsgeschichten im Sinne von ‚success stories‘ (Brinkerhoff, 2003).

Fazit

Wertorientiertes Bildungsmanagement greift zentrale Anliegen von Qualitätsentwicklung, Evaluation und Bildungscontrolling auf, geht aber auch über diese hinaus. Wie auch beim Qualitätsmanagement stellt das Klären von anspruchsspezifischen Zielen eine wichtige Zieldimensionen dar. Wie bei der Evaluation wird der Frage nachgegangen, in welchem Umfang die gesetzten Ziele erreicht werden. Und wie beim Bildungscontrolling wird danach gefragt, welcher Wertbeitrag mit Lernen und Kompetenzentwicklung verknüpft ist. Wertorientiertes Bildungsmanagement beinhaltet aber vier verschiedene Erweiterungen:

1. die Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen;
2. der Wertbeitrag verschiedener Formen informeller, selbstorganisierter Kompetenzentwicklung;
3. die Rahmenbedingungen für Lernen in einer Organisation und schliesslich
4. die adressaten-orientierte Variation der Formen der Kommunikation von Leistungen und Ergebnissen.

Qualitätsentwicklung und -sicherung

Das **ökonomische Top-Thema Nr. 1** ist die verstärkte Qualitätsentwicklung und -sicherung (z. B. durch Qualitätsmanagementsysteme, Evaluation der Bildungsangebote). Dieses Ergebnis ist überraschend. 2008 verzeichnete das Thema eine abnehmende Bedeutung gegenüber 2006. Es landete auf der Bedeutsamkeitsskala im Mittelfeld auf Platz 20 von 40. Auch bezogen auf die Realisierung war keine grosse Dringlichkeit zu verzeichnen, so dass das Thema eher unbehelligt den letzten Platz innerhalb der ökonomischen Herausforderungen einnahm.

Die Situation hat sich verändert. 56 % der befragten Experten schätzen die Qualitätsentwicklung und -sicherung heute als hoch bedeutsames Thema ein – damit einer der sehr hohen Werte in dieser Kategorie (Platz 6). Entsprechend verändert sich das Thema in der **Bedeutsamkeitsskala** von **Rang 20 auf 5**.

Die hohe Bedeutung spiegelt sich im Realisierungszeitpunkt wider. Zwar haben im Vergleich zu 2008 etwas weniger Experten angegeben, das Thema bereits umgesetzt zu haben (36 % in 2010, 40 % in 2008), insgesamt 48 % sind allerdings derzeit bzw. bis Ende 2011 damit beschäftigt, das Thema zu realisieren.

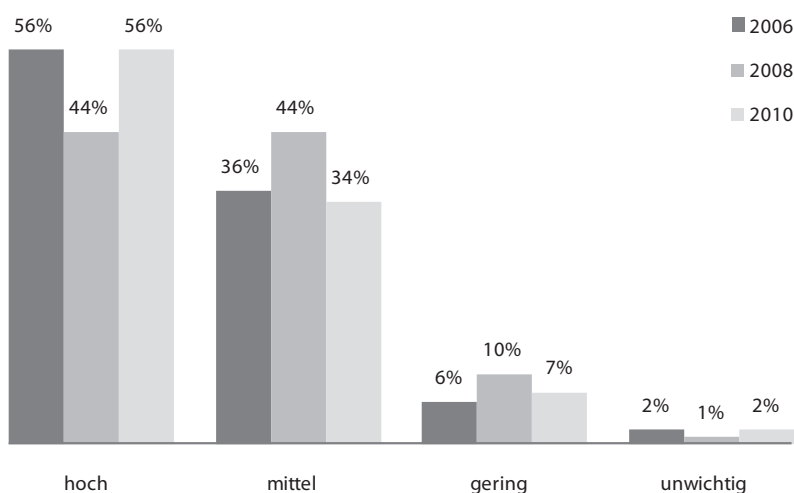


Abb. 50: Bedeutung der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Der Bedeutungszuwachs erklärt sich zum Teil durch die Antworten auf die offene Frage nach den grössten ökonomischen Herausforderungen. 10 % der offenen Kommentare beziehen sich darauf, dass „mit immer weniger Geld immer mehr in hoher Qualität abzuliefern ist“ bzw. die Qualität bei sinkenden Budgets gleichbleibend hoch sein soll.

„Bei sinkenden Bildungsbudgets die steigende Bildungsnachfrage ausbauen und kostengünstig finanzieren, bei gleichbleibend sehr hoher Qualität!“

„If you think development is expensive, how about ignorance?“

Bildungsbudgets

Mit den bereits diskutierten Themen steht die Frage nach der voraussichtlichen Entwicklung der Bildungsbudgets in den nächsten Jahren im Zusammenhang. In der Studie 2006 stellten konstant bzw. schrumpfend prognostizierte Bildungsbudgets eine grosse Herausforderung dar. 2008 hatte sich dieses Bild gewandelt. Auf der einen Seite sahen sich lediglich 6 % der Befragten mit sinkenden Bildungsbudgets konfrontiert, 47 % gingen von gleich bleibenden Budgets aus – auf der anderen Seite rechneten 48 % der Befragten mit steigenden Bildungsbudgets in den nächsten Jahren. Dies hat sich nicht im erhofften Masse erfüllt.

Trotz Wirtschaftskrise ist die Anzahl der Unternehmen mit **gleichbleibenden Bildungsbudgets** konstant geblieben. Anstelle der 48 %, die 2008 noch steigende Bildungsbudgets erwarteten, gehen derzeit nur noch 28 % davon aus, zukünftig mehr Geld zur Verfügung zu haben. Dafür ist die Anzahl derer, die Einsparungen erwarten, um 20 % von 6 % auf 26 % gestiegen.

Im Zusammenhang mit der offenen Frage wurde entsprechend häufig das Thema „sinkende Bildungsbudgets“ genannt – mehr als 17 % der offenen Kommentare lassen sich diesem zuordnen. Die Experten sehen es als enorme Herausforderung an, mit weniger finanziellen Ressourcen die gleichen oder

gegebenenfalls noch mehr Leistungen zu erbringen. Dabei ergänzen einige Experten die Kommentare um den Aspekt, dass auch mit gleichbleibendem Budget **hohe Herausforderungen** verbunden sind, wenn die **Ansprüche steigen** und mehr an Leistung erwartet wird.

Diese Herausforderungen können allerdings durchaus zu positiven Auswirkungen führen, wie ein Experte vermerkt:

„Given the economic pressure and the general pressure on costs due to an increasingly difficult market the budget will at its best be stagnant. In addition the cost pressure and a very strong focus on efficiency and profitability does lead to a reluctance to make any also time or energy investments in learning. However, this has produced more creativity in I&d to produce new shorter and more focused learning offers (learning bites) – this needs to be continued and improved.“

Weitere ökonomische Herausforderungen

Die wesentlichen Nennungen auf die Frage „Was sind aus ökonomischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?“ stehen in Zusammenhang mit den Themen „Bildungscontrolling“, „Wertschöpfungsnachweis“ sowie „Bildungsbudgets“ und wurden in den entsprechenden Kapiteln bereits thematisiert. Weiter angesprochen wurde der mangelnde Bezug zum Gestaltungsfeld Strategie. Für die Experten stellt die geringe Verbindung zwischen strategischem Bildungsmanagement und operativer Budgetplanung ebenso eine Herausforderung dar wie mangelndes Business Alignment.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, mit dem sich die Bildungsverantwortlichen konfrontiert sehen, ist die zeitliche Limitierung:

- Das Geld ist zwar beschränkt, grösser sind die Einschränkungen aber bezüglich der Zeit! Wie kann ich optimale Lernergebnisse erzielen und dabei möglichst wenig Zeit einsetzen?

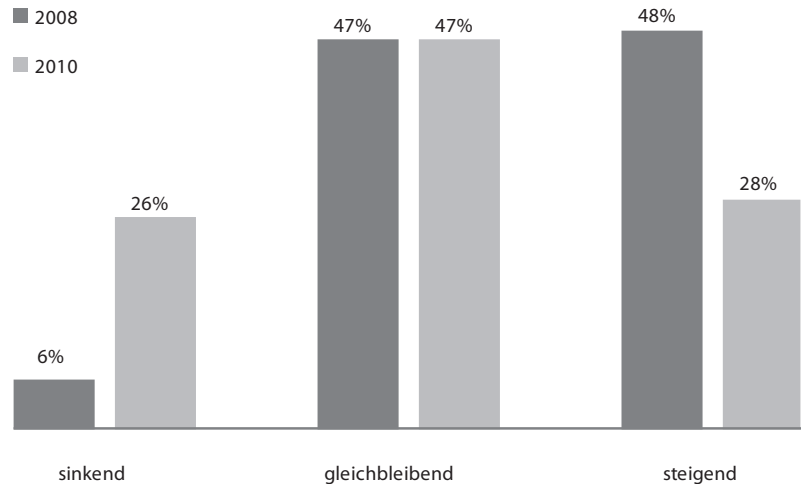


Abb. 51: Einschätzung der Entwicklung der Bildungsbudgets

- Zeitfaktor ist das grösste Problem.
- Der Engpass besteht (glücklicherweise) nicht bei den finanziellen Mitteln, sondern bei den verfügbaren Zeitressourcen der Mitarbeitenden. In einer Organisation, die wegen fehlendem Aufgabenverzicht die Überlastung des Personals zur Standardsituation macht, wird nicht gelernt.

Trotz aller Schwierigkeiten gibt es auch Experten, die angeben, keinen grösseren Herausforderungen mehr im Bereich Bildungsökonomie gegenüber zu stehen:

„Ich sehe keine. Schon jetzt setzen wir die Ressourcen höchst effektiv ein. Das wird vom Topmanagement auch so gesehen und daher sind wir weitgehend ‚gesaved‘.“

Technologie

Das Wichtigste in Kürze

Bis auf die Bereitstellung eines personalisierten Zugangs zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen sind alle Themen unter den Top 12, was die zukünftige Realisierung angeht!

Bis auf die Nutzung virtueller Classroom Sessions und virtueller Realitäten verzeichnen alle Themen, die bereits 2008 abgefragt wurden, in den konkreten Werten einen Bedeutsamkeitsanstieg!

Virtuelle Realitäten sind irrelevant (mehr als die Hälfte der Experten sagt, sie sind unwichtig)!

Pod-/Videocasts haben den höchsten Bedeutsamkeitsanstieg in der gesamten Studie (MW 2008 2.52, 2010 2.31)!

Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks Top-Thema Nr. 1 bezogen auf die langfristige Realisierung (nach 2013)!

Realisierung von Blogs als Lernmöglichkeiten **das** Thema der Umsetzungsplanungen für 2011-2013!

Rang 2010	Bedeutung Thema	MW 2010	Rang 2008
8	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen	1.59	14
37	Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen	2.22	33
38	Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen (z.B. in Projektteams)	2.3	35
39	Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	2.31	36
41	Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern	2.39	39
42	Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen	2.47	36
43	Social Bookmarking Portale als Lernmöglichkeiten nutzen	2.85	neu
44	Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks für informelles Lernen fördern	2.87	neu
45	Virtuelle Realitäten als Lernräume nutzen	3.32	40

Tab. 15: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld „Technologie“

Personalisierter Zugang zu Lern- und Wissensportalen

Die **höchste Bedeutsamkeit** unter den **technologischen Themen** kommt der Aufgabe zu, jedem Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen anzubieten. In der **Gesamtstudie** rangiert diese Herausforderung auf **Platz 8** von 45 und damit mit an der Spitze der von den Experten formulierten bedeutsamen Herausforderungen. Konkret stufen 57% der Befragten das Thema als hoch bedeutsam ein, 31% als mittel und 10% als gering bedeutsam. 3% beurteilen es als unwichtig.

43% der Befragten haben den Mitarbeitenden in ihren Unternehmen bereits einen personalisierten Zugang zu Lern- und Wissensportalen eingerichtet. Es ist damit das **fünfhöchste umgesetzte Thema** in der gesamten Studie.

Im Rahmen des Gestaltungsfeldes Organisation wurden die Experten ausserdem nach ihrer Einschätzung bezüglich der Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz befragt. Dieses Thema schnitt etwas schlechter ab – es landete auf der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 17 von 45. Interessanterweise ist die Korrelation zwischen beiden Aspekten nur schwach ausgeprägt ($r = .286, p < 0.01$).

Hinsichtlich der Realisierungsfrage fällt auf, dass mehr Unternehmen einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen ermöglichen, als dass die Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz gefördert wurde (konkret 62% umgesetzt). Wobei momentan und in den kommenden drei Jahren verstärkt die Verbesserung der Lerninfrastruktur vorangetrieben wird. Erst in der langfristigen Perspektive, d.h. nach 2013, beschäftigen sich wieder mehr Unternehmen mit der Bereitstellung personalisierter Zugänge als mit der Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz. Es wird also deutlich, dass die Bereitstellung von Lerninfrastrukturen inzwischen weniger durch technologische Themen bestimmt zu sein scheint als durch andere Gegebenheiten.

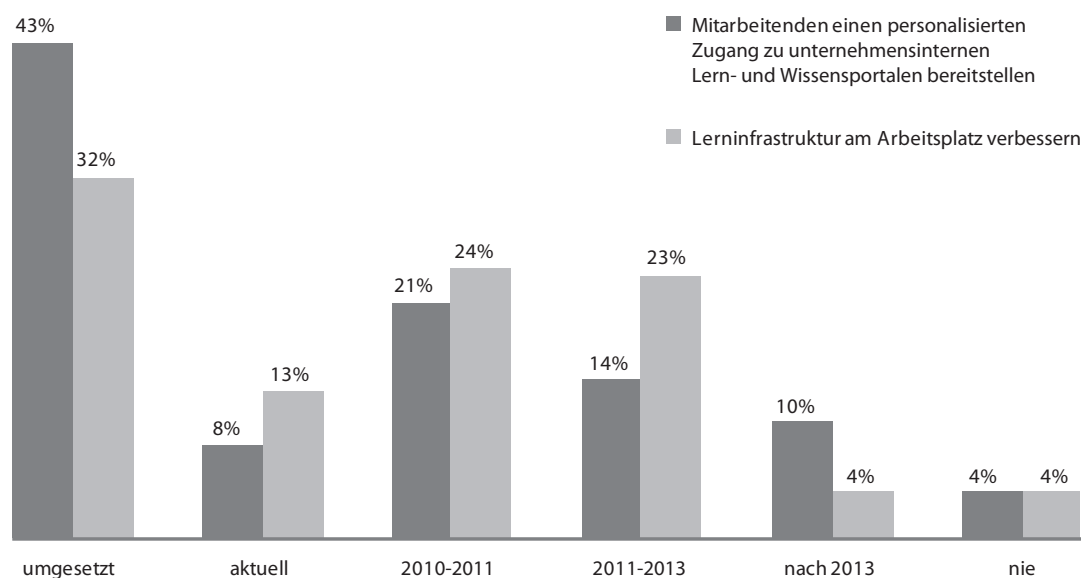


Abb. 52: Personalisierter Zugang zu Portalen und Lerninfrastruktur

Einschätzung weiterer technologischer Entwicklungen

Den weiteren technologischen Themen kommt eine **vergleichsweise geringe Bedeutsamkeit** zu, wie aus Tab. 15 bereits deutlich wurde.

Die Einschätzung der Bedeutsamkeit schlägt sich auch im Realisierungsgrad nieder. Es zeigt sich, dass eine sehr **grosse Heterogenität** hinsichtlich der Umsetzung in Unternehmen vorliegt. Bezogen auf jedes Thema gibt es Experten, welche dieses bereits umgesetzt haben (vgl. Abb. 53) aber auch welche, die dies planen nie zu tun (vgl. Abb. 54).

Im Folgenden wird der Blick detaillierter auf die einzelnen technologischen Themen (Ausnahme: Personalisierter Zugang) gerichtet:

- Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen
- Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen
- Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern
- Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen
- Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen
- Social Bookmarking Portale als Lernmöglichkeiten nutzen
- Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks. für informelles Lernen fördern
- Virtuelle Realitäten als Lernräume nutzen

Es werden Beobachtungen aus den Beurteilungen der Befragung fokussiert, bevor im nachfolgenden Kapitel einzelne Aspekte aus Expertensicht diskutiert werden.

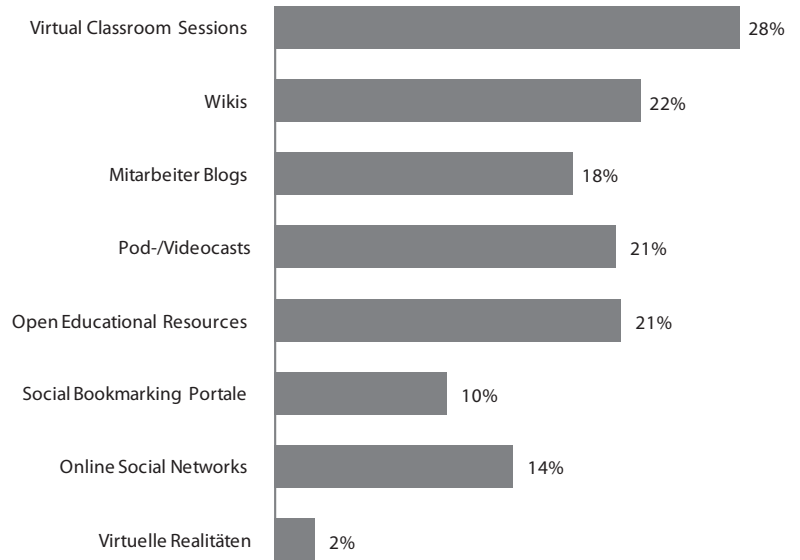


Abb. 53: Technologische Entwicklungen – Angaben in der Kategorie „umgesetzt“

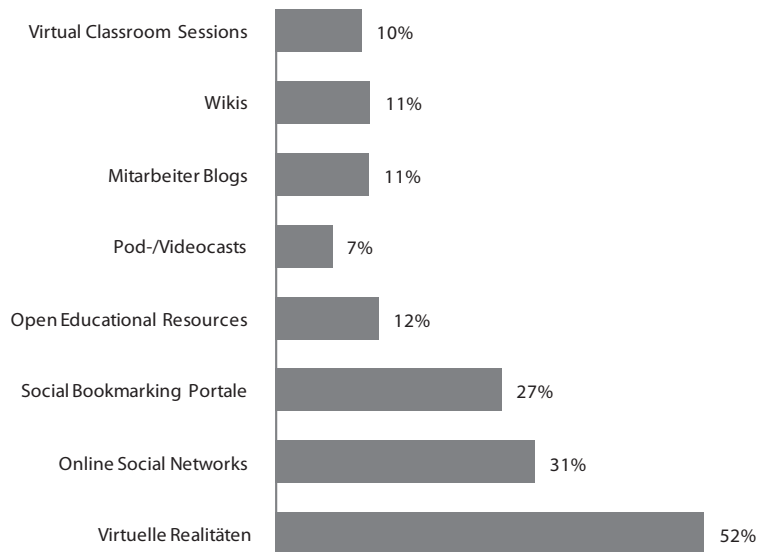


Abb. 54: Technologische Entwicklungen – Angaben in der Kategorie „nie“

Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen

Von den genannten technologischen Themen ist der Einsatz von virtuellen Klassenzimmern in Bildungsmaßnahmen das am **bedeutsamste Thema**. Konkret sagen 28% der Befragten, dass sie das Thema als hoch bedeutsam einschätzen, weitere 33% erachten es als mittel bedeutsam, 26% sagen es sei gering bedeutsam, 12% unwichtig. Das Rating hat sich gegenüber 2008 nur marginal verändert (vgl. Abb. 55).

Entsprechend der Bedeutsamkeit nutzen 28% der Befragten Virtual Classroom Sessions bereits für Bildungsprozesse. 30% haben die zeitnahe Realisierung anvisiert (bis 2011), 18% planen diese für 2011 bis 2013, 14% nach 2013 und 10% sagen, sie werden dies nie tun.

Im Rahmen der offenen Frage zu den grössten technologischen Herausforderungen wurde von einem Experten der Einsatz von Virtual Classroom Sessions in Zusammenhang mit langdauernden Weiterbildungen und einer stark dezentralen Unternehmensstruktur genannt.

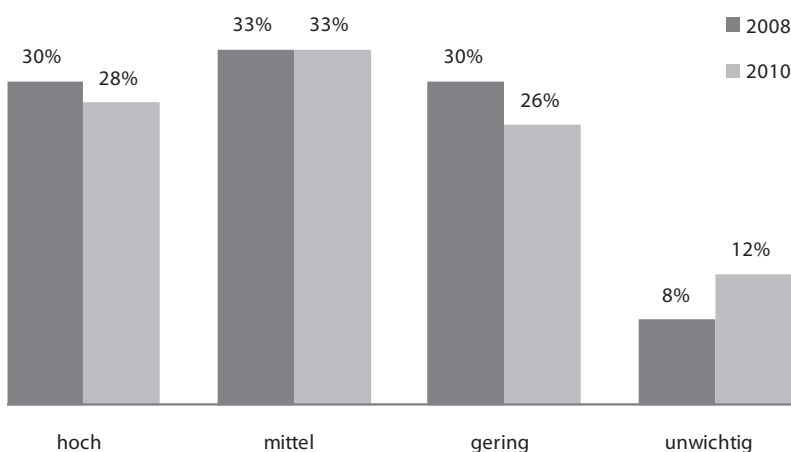


Abb. 55: Bedeutung der Nutzung von Virtual Classroom Sessions

Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen

Was sind Wikis?

Wiki wurde aus dem Hawaiischen abgeleitet und bedeutet „schnell“. Mit Wikis wird eine Sammlung von Webseiten bezeichnet, die von jedermann, zu jederzeit und von jedem Ort aus bearbeitet werden können (Fountain, 2006). Es handelt sich dabei um ein offenes System, bei dem jeder gleichzeitig Leser und Autor sein kann. Sie wurden von Alexander (2006, S. 34) auch „social writing platform“ genannt. Das prominenteste Beispiel für ein Wiki stellt die Online-Enzyklopädie Wikipedia dar. (Auszug aus scil Arbeitsbericht 21 vgl. Brahm/Seufert, 2009, S. 9)

2008 wurden die Experten zur Nutzung von Wikis zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen befragt. Das Thema wurde damals als wenig bedeutsam eingeschätzt. Lediglich 13% der Befragten gaben konkret eine hohe Bedeutsamkeit an – im Gegenzug hierzu ebenfalls 12% eine unwichtige Einschätzung. Die Experten sagten damals, dass sie Wikis hauptsächlich zur Projektdokumentation und zur Kollaboration mit externen Partnern einsetzen. In diesem Zusammenhang wurde darauf hingewiesen, dass Wikis gegenüber anderen 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 wurden insgesamt hauptsächlich als Dokumentations- und weniger zur Unterstützung von Bildungsveranstaltungen genutzt.

In der aktuellen Untersuchung wurde die Fragestellung leicht verändert. Die Experten wurden nun gebeten, ihre Einschätzung bezüglich der Nutzung von Wikis als Lernmöglichkeiten (z.B. auch in Projektteams) abzugeben. Die Bedeutsamkeit wurde nun weitaus höher beurteilt. 22% schreiben Wikis als Lernmöglichkeiten eine hohe, 32% eine mittlere und (immer noch) 39% eine geringe Bedeutsamkeit zu. 7% beurteilen es als unwichtig. Damit hat das Thema **einen der höchsten Bedeutungsanstiege in der gesamten Studie** im Vergleich zu 2008.

Der **Realisierungsgrad** fällt für 2010 **sehr heterogen** aus. 22% haben es bereits umgesetzt (davon 45%

derjenigen, die es als hoch bedeutsam einschätzen). 30 % beschäftigen sich derzeit bzw. in absehbarer Zukunft mit der Realisierung, 23 % im Zeitraum 2011 bis 2013, 13 % nach 2013 und 11 % geben an, dass sie Wikis nie als Lernmöglichkeiten nutzen werden.

Im Bereich der offenen Fragen gaben zwei Experten an, dass es für sie die grösste technologische Herausforderung darstellt, blogs und wikis zu institutionalisieren bzw. Mitarbeiter-Blogs sowie Wikis in Projektteams und zur Bereichszusammenarbeit zu fördern.

Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern

Was ist ein Blog?

Ein Blog (Weblog) ist eine regelmässig aktualisierte Website mit kurzen Einträgen (so genannte „Blog-Posts“), die normalerweise in anti-chronologischer Reihenfolge angeordnet sind, so dass die neuesten Einträge zuerst erscheinen (vgl. z. B. Przepiorka, 2006). Dabei werden die Einträge mit Hilfe einer Software direkt im Internet-Browser vorgenommen und veröffentlicht (Armstrong et al., 2006). Weiterhin sind die Postings durch Links gekennzeichnet. Durch diese Verlinkung zu anderen Webseiten und insbesondere auch zu anderen Blogs ermöglichen Weblogs das Entstehen einer Gemeinschaft, in der Meinungen, Informationen, Quellen, Ideen und anderes ausgetauscht werden können, was im Idealfall zum Wissensaufbau und -austausch unter Bloggern führen kann (Du & Wagner, 2006). (Auszug aus scil Arbeitsbericht 21, vgl. Brahm/Seufert, 2009, S. 9)

Die Bedeutung von Mitarbeiter-Blogs wurde 2008 sehr gering eingeschätzt. Über die gesamte Studie betrachtet, gaben am wenigsten Befragte die Bedeutsamkeitsstufe „hoch“ an (konkret stuften es 6 % der Experten so ein – sogar das durchschnittlich letztplatzierte Thema „Virtuelle Realitäten“ wurde noch von mehr Experten (7 %) als hoch bedeutsam beurteilt). Nichtsdestotrotz bieten 15 % der Befragten in ihren Unternehmen Mitarbeiter-Blogs an. Dabei dienten Blogs hauptsächlich als interne Kommunikationsmedien und Wissensmanagementtools und weniger als Elemente der Gestaltung von Lernszenarien.

2010 hat sich die **Einschätzung etwas verändert**. So sehen inzwischen 15 % der Experten die Initiierung und Förderung von Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten als hoch bedeutsames Thema an. 40 % schreiben ihm eine mittlere und 36 % eine geringe Bedeutsamkeit zu, während es 9 % für unwichtig empfinden.

Bezogen auf die Umsetzung ist es **das Thema der Jahre 2011–2013**. 31 % der Befragten wollen die Implementierung in diesem Zeitraum beginnen. Es ist das am höchsten eingeschätzte Thema in diesem Zeitraum in der gesamten Studie. Entsprechend haben es derzeit auch erst 18 % in ihren Unternehmen umgesetzt. 27 % haben es momentan im Blick und planen die Realisierung für 2010 und 2011. 13 % geben einen Umsetzungszeitpunkt nach 2013 an. Weitere 11 % sagen, sie werden es nie umsetzen.

Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen

Was sind Pod- und Videocasts?

Podcasts stehen für die Verbreitung von Audio-Aufnahmen über das Internet, um diese dann auf tragbaren Abspielgeräten (zum Beispiel MP3-Playern) nutzen zu können. Hinter Pod- und Videocasts steckt das gemeinsame Prinzip des Mediacastings (Meier, 2007). Dies zeichnet sich dadurch aus, dass der Anbieter eines Pod- oder Videocasts nicht nur die Datei selbst ins Internet stellt, sondern diese auch mit einer so genannten Feed-Datei (i. d. R. RSS-Feed) verknüpft, wodurch der Nutzer die jeweiligen Podcasts abonnieren kann. Es ist also auch davon auszugehen, dass jeweils eine Folge von Pod- oder Videocasts zur Verfügung gestellt werden. Während Podcasting das Vertreiben und Abonnieren von Audiodateien beschreibt, umfassen Videocasts – wie der Name schon sagt – sowohl Bild- als auch Tondateien. Pod- und Videocasts werden i. d. R. in die Kategorie der Web 2.0-Technologien eingeordnet, obwohl hier strenggenommen die Prinzipien des Web 2.0 (insbesondere der Austausch untereinander) unterlaufen werden. (Auszug aus scil Arbeitsbericht 21, vgl. Brahm/Seufert, 2009, S. 9)

2008 führten lediglich 9 % der befragten Experten an, in ihren Unternehmen Pod-/Videocasts zu entwickeln und zu Lernzwecken einzusetzen.

Die Bedeutsamkeit wurde dennoch von 48% der Experten als hoch bzw. mittel bedeutsam angegeben.

Im Vergleich dazu hat sich die Bedeutsamkeit in der aktuellen Untersuchung massiv erhöht. Die Nutzung von Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen verzeichnet **den höchsten Bedeutungszuwachs in der gesamten Studie** (MW 2008: 2.52, MW 2010: 2.31). Trotzdem befindet es sich auf der Bedeutsamkeitsskala immer noch im unteren Bereich. 36% der Experten erachten das Thema als gering bedeutsam und 8% als unwichtig. Mehr als die Hälfte der Befragten (55%) bescheinigen dem Thema jedoch auch eine hohe bzw. mittlere Priorität.

Die Realisierung ist eher **zukünftig orientiert**. 40% wollen es nach 2011 angehen (24% im Zeitraum 2011–2013, 16% nach 2013). 21% nutzen Pod-/Videocasts bereits in ihren Unternehmen für formelles und informelles Lernen, 33% sind derzeit an der Realisierung und 7% werden die Technologien wohl nie nutzen.

Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen

Die Einschätzung des Einsatzes von Open Educational Resources (z.B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für formelles und informelles Lernen hat sich seit 2008 **kaum verändert**.

Das Thema landet damit innerhalb der technologischen Themen auf einem **unterdurchschnittlichen** Rang (in der Gesamtstudie Platz 42 von 45). Dies wird auch mit Blick auf die konkreten Ratings der Bedeutsamkeit deutlich: 22% der Befragten schätzen das Thema als hoch bedeutsam ein (2008: 17%), 24% als mittel (2008: 23%) und 41% als gering (2008: 52%). 14% geben an, dass es für sie unwichtig sei. (2008: 8%).

Die Realisierung wird sehr unterschiedlich bewertet. Nahezu die gleiche Anzahl der Experten votiert bei „bereits umgesetzt“, „geplant für 2010/2011“ und „geplant nach 2013“. Nur marginal weniger geben den Zeitraum nach 2013 an.

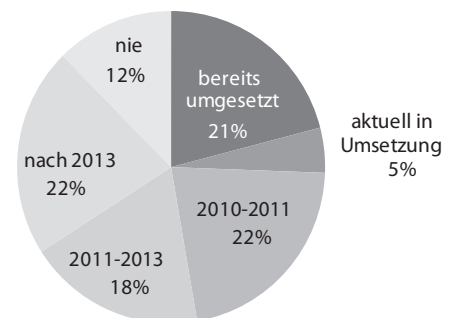


Abb. 56: Realisierung des Einsatzes von Open Educational Resources

Social Bookmarking Portale und Online Social Networks

Was ist Social Networking?

„Unter einem sozialen Netzwerk wird allgemein eine abgegrenzte Menge von Knoten in Form von Akteuren oder Akteursgruppen und einer Menge von Kanten zwischen diesen Knoten verstanden. Die Kanten beschreiben soziale Interaktionen oder Beziehungen (z. B. Kommunikationsbeziehungen oder Bekanntschaften) zwischen den Akteuren.“ (Koch/Richter, 2008, S. 71). Inzwischen ist es möglich, diese Verbindungen zwischen Menschen auch über das Internet abzubilden. Dies haben sich so genannte Social Networking-Dienste zum Ziel gesetzt. Die Grundfunktionen der Dienste sind dabei das Management der eigenen Identität sowie von Kontakten, die Expertensuche und die Unterstützung des gemeinsamen Austauschs (Koch/Richter, 2008, S. 73). Es stehen verschiedene Dienste für unterschiedliche Nutzergruppen zur Verfügung, z. B. XING, bei dem die Vernetzung von Unternehmenskontakten im Vordergrund steht oder Facebook bzw. StudiVZ, die stärker (aber nicht nur) zum privaten Austausch genutzt werden. (Auszug aus scil Arbeitsbericht 21 vgl. Brahm/Seufert, 2009, S. 9)

Die Frage nach der Nutzung von Social Bookmarking Portalen als Lernmöglichkeiten wurde ebenso wie die Frage nach der Förderung von Online Social Networks für informelles Lernen erstmalig in der aktuellen Studie abgefragt. Aus Sicht der Experten haben beide Themen derzeit eine **geringe Bedeutsamkeit** und landen damit in der Bedeutsamkeitsskala auf Platz 43 und 44 von 45 (siehe Abb. 57).

Die Werte im Bereich „umgesetzt“ sind mit die niedrigsten in der gesamten Studie. Bezogen auf die derzeitige Auseinandersetzung bewegen sich beide Themen im Mittelbereich. Die Einschätzung der zukünftigen Umsetzung der Nutzung von Social Bookmarking Portalen ist im Vergleich zu allen anderen Werten in der Studie sehr hoch. Bezogen auf die Realisierungspläne für die Zeit **nach 2013** ist es sogar **das Top-Thema Nr. 1** – damit ist es klar ein **Zukunftsthema**. Beide Themen sind allerdings auch in der **Kategorie nie** unter den **Top 3** zu finden.

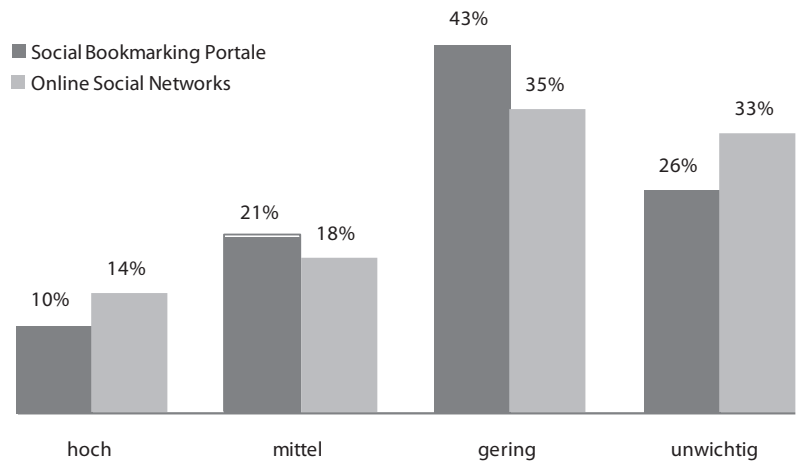


Abb. 57: Bedeutung Social Bookmarking Portale und Online Social Networks

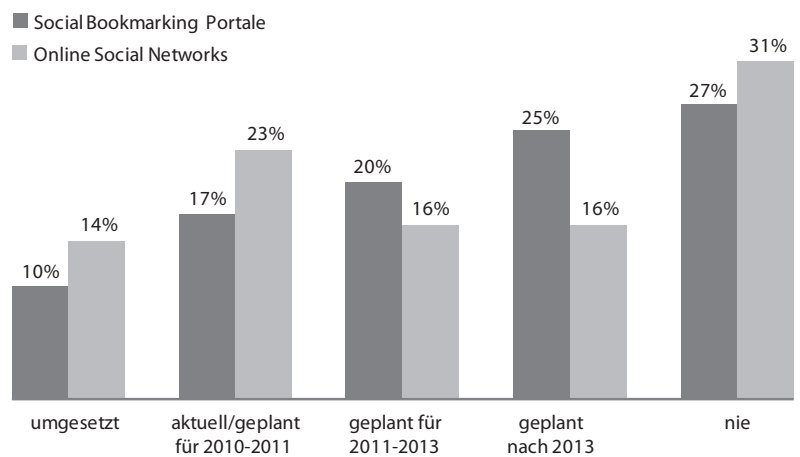


Abb. 58: Realisierung Social Bookmarking Portale und Online Social Networks

Aktuelle Entwicklungen im Learning Design

Tobias Jenert

Pod- und Videocasts: Erweiterte Möglichkeiten durch mobile Technologien

Pod- und Videocasts haben relativ schnell einen festen Platz in technologieunterstützten Lernumgebungen erobert. Eingesetzt werden die kurzen Audio- und Videoclips bisher vor allem zur Wissensvermittlung. Besonders sind sie dafür geeignet, einen schnellen Überblick zu geben und Lernende für den Einstieg in ein neues Themengebiet zu motivieren. Beliebt sind Audio- und Videobotschaften gerade dort, wo aufgrund von Distance Learning-Situationen persönliche Nähe zwischen Lernenden und Lehrenden hergestellt werden soll.

Eine weitere Facette von Pod- und Videocasts ist bisher relativ wenig verbreitet, bietet für die Zukunft aber grosse Potenziale: Durch moderne Smartphones sind die mobilen Technologien mittlerweile so weit entwickelt, dass es für viele Lernende problemlos möglich ist, in den unterschiedlichsten Lern- und Arbeitssituationen selbst Audio- und Videobotschaften zu erstellen.

Die eigenständige Produktion von Pod- und Videocasts durch Lernende bietet grosse Entwicklungschancen in Bezug auf informelles Lernen und Transferförderung. So können Mitarbeitende Problemsituationen und -lösungen unmittelbar vor Ort dokumentieren und die gemachten Lernerfahrungen anschliessend weitergeben. Ebenso ist es denkbar, Weiterbildungsmaßnahmen audiovisuell zu dokumentieren und so den Lerntransfer in ihre eigene Arbeitspraxis und die ihrer Kollegen sicherstellen.

Effizientes Lernen im Internet mit Social Networking und Social Bookmarking

In Form diverser Netzwerk-Plattformen ist das „Social Web“ mittlerweile zu einem allgegenwärtigen Phänomen geworden, das nicht nur Mitglieder der Net-Generation, sondern Personen aller Altersklassen anspricht. In manchen Unternehmen sind Online-Netzwerke wie Facebook zum Zeitfresser

geworden und werden daher restriktiv gehandhabt. Allerdings bieten die Vernetzungsplattformen auch Potenziale für informelles und kollaboratives Lernen am Arbeitsplatz: Interessens- und Praxisgemeinschaften können sich im Social Web schnell und flexibel als Nutzergruppen zusammenfinden, die Zugangsbarrieren sind üblicherweise niedrig, die Interaktionsmöglichkeiten hoch. Mit der Plattform Ning steht mittlerweile auch eine Plattform zur Verfügung, in der sich geschlossene Benutzergruppen zusammenfinden können. Das Problem der freien Zugänglichkeit vertraulicher Informationen wird dadurch entschärft.

Noch relativ wenig entwickelt ist die systematische Nutzung von Social-Bookmarking-Plattformen im Unternehmenskontext. Das Verwalten und Teilen von Lesezeichen verspricht grosse Lernpotenziale, weil es möglich wird, Informationssuchen im Internet zu fokussieren und damit effizienter zu gestalten. Im Gegensatz zum wenig systematischen „Google Learning“, kann das Teilen ausgewählter Lesezeichen Gruppen von Lernenden dabei helfen, eine gemeinsame Wissensbasis über Ressourcen im Internet aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Einen wahren Boom erlebt derzeit das so genannte Microblogging und dessen prominentester Vertreter, die Plattform Twitter. Hier teilen die Nutzer 140 Zeichen kurze Statusmeldungen mit einer Gruppe von „Followern“. Auch hier bilden sich Netzwerke aus sich gegenseitig „folgenden“ Personen, die unterschiedlichste Informationen in Kurzform austauschen. Die Potenziale von Microblogging für das Lernen sind noch keineswegs systematisch beschrieben und werden gerade erst im Rahmen experimenteller Einsatzszenarien getestet. Chancen bietet Microblogging unter anderem im Rahmen von Lernsettings mit vielen Lernenden, wenn interaktive Lernformen nur schwierig zu realisieren sind. Fragen oder Anregungen können hierbei über die Microblogging Plattform in Echtzeit gesammelt und vom Lehrenden aufgenommen werden. Bereits erprobt wurde Twitter, um Schülern den Austausch bei Hausaufgaben zu erleichtern und somit ein virtuelles Peer-Tutoring anzustossen. Im betrieblichen Kontext ist es denkbar, Kollegen per Twitter virtuell in Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen einzubinden, also beispielsweise gerade behandelte

Themen per Tweet nach aussen zu tragen und Fragen von abwesenden Kollegen aufzunehmen.

Zertifizierung informellen Lernens mit Weblogs

Weblogs gehören zu den erfolgreichsten und bekanntesten Web 2.0-Tools überhaupt. Auch in Unternehmenskontexten setzen sie sich zunehmend durch, bisher jedoch vorwiegend in Bereichen der internen Kommunikation und im Marketing. Im Aus- und Weiterbildungsbereich könnte Weblogs künftig vor allem bei der Dokumentation und Zertifizierung informellen Lernens eine gesteigerte Bedeutung zukommen. Denn mit der zunehmenden Popularität informellen Lernens wird die Herausforderung immer grösser, solche Lernprozesse und deren Ergebnisse zu dokumentieren und nachzuweisen. Weblogs als flexible Lerntagebücher sind hier ein vielversprechendes Werkzeug zur Adressierung dieser Herausforderung.

Unabhängig vom einzelnen Tool gilt, dass die immer stärkere Verbreitung netzbasierter Kommunikations- und Publikationsmöglichkeiten auch eine zunehmende Herausforderung für Unternehmen darstellen wird. Angesichts der gesteigerten Öffentlichkeit, die das Web 2.0 jedem Einzelnen bietet, liegen Risiken und Potenziale oft nah beieinander. Um die Chancen des Social Web speziell in Bezug auf das Lernen sinnvoll nutzen und Risiken verantwortungsbewusst einschätzen zu können, müssen Mitarbeitende über erweiterte Medienkompetenzen verfügen. Dazu gehört insbesondere, sich der Risiken eines prinzipiell offenen Netzes bewusst zu sein und Aspekte der Datensicherheit aktiv zu reflektieren.

Weitere technologische Herausforderungen

Neben der konkreten Einschätzung der Bedeutsamkeit und Realisierung der unterschiedlichen Technologien wurden die Experten zu den aus ihrer Sicht grössten technologischen Herausforderungen für das Bildungsmanagement befragt. Im Folgenden werden wesentliche Herausforderungen zusammengefasst und durch ausgewählte Kommentare aus den Fragebögen ergänzt.

Eine sehr häufig genannte Herausforderung ist nach Meinung der Experten die **Auswahl sinnvoller Technologien** entsprechend der Frage: Was wollen wir eigentlich einsetzen? Es gilt zwischen „Hype“ und wirklichem Nutzen zu unterscheiden und dabei den Überblick nicht zu verlieren.

Die grosse Anzahl an Möglichkeiten erschwert die Auswahl. Es gilt sich zu entscheiden und zu fokussieren. **Reduktion auf das Wesentliche** ist das vielfach genannte Leitmotiv:

„Nur so viel Technik wie nötig, nicht mehr!“ – „Weniger ist mehr. Nicht alles, was technisch möglich ist, ist auch sinnvoll. Statt alles anzubieten, lieber fokussieren.“

Dabei sollte die Reduktion auf das Wesentliche aus Sicht der Befragten begleitet sein durch ein Abwägen des didaktischen Nutzens und der technologischen Möglichkeiten.

„Die technischen Möglichkeiten unterstützen das definierte Lern-/Entwicklungsziel. Die technischen Möglichkeiten dürfen nicht zum Selbstzweck werden.“ – „Trotz der häufigen Innovationen mit tollen Namen eine solide, umsetzungsorientierte und zielführende Bildung anbieten.“

Es wird folglich deutlich, dass die **strategische Anbindung** des Themas eine weitere Herausforderung für das Bildungsmanagement darstellt. Neben der strategischen Anbindung sehen die Experten eine kulturelle Herausforderung mit dem Einsatz neuer Technologien verbunden: es gilt eine entsprechende **kulturelle Verankerung** zu schaffen und gleichzeitig eine **Akzeptanz und Begeisterung** bei den

Mitarbeitenden zu wecken – was wiederum eine Akzeptanz der Bildungsverantwortlichen voraussetzt! Wobei auch darauf hingewiesen wird, dass „die Zeit dafür spricht“:

„Acceptance of new media will grow with time; demographic changes will influence the pace of change in technology.“ – „The strongest challenge is to convince staff to try new technologies and have the time to learn to use them and implement in class.“

Zu den bereits genannten generellen Themen ergänzend nennen die Experten aber auch konkrete Herausforderungen auf der technischen Ebene. So sieht ein Teil der Experten es als wesentlich an, die technischen Rahmenbedingungen zum Einsatz der ausgewählten Technologien zu schaffen, vor allem bezogen auf **Datensicherheit und Datenschutz**:

„There are so many regulations in pharmaceuticals that all of the „social learning“ approaches mentioned above, precludes my company from taking advantage of them for fear of taking on additional risk.“

Es wird auch darauf hingewiesen, dass z.T. die notwendigen **Kompetenzen** im Bildungsmanagement **fehlen**. Zum einen gilt es diese aufzubauen und zum anderen die **Zusammenarbeit mit der IT** zu optimieren.

Der Einsatz der technischen Möglichkeiten ist entsprechend mit didaktischen Herausforderungen verbunden:

„Web-Lösungen werden nur im Rahmen von „blended learning“ zum Erfolg. Face to face ist immer noch eine extrem wertvolle Grundlage des Lernens, erst wer mit dieser Basis an den PC geht, hat die volle Motivation.“

Auch in den Gestaltungsfeldern Didaktik und Organisation beurteilten die Experten die Entwicklung und Durchführung von **Blended-Learning**-Massnahmen als wichtige zukünftige Herausforderung. Es ist notwendig, neue Technologien mit face-to-face Qualifizierungen zu verschränken. Dabei steht das Lernen im Vordergrund, nicht die Technologie:

„Implement technology enhanced learning approaches in a way that learners are enabled to use it with motivation, e.g. environment and frames supporting learning. Leaders who accept and support this approach.“

Es gilt unterschiedliche Anspruchsgruppen mit in den Blick zu nehmen und **adressatengerechte Angebote** zu entwickeln, die **mediale Kompetenzentwicklung** mit einschliessen.

„We have a rather large blue collar population without regular access to computers – an investment is necessary and also educating a large population to use the computer as a learning tool.“ – „Not forgetting people with disabilities“.

Neben allen genannten Herausforderungen bestehen weitere auf ökonomischer Ebene. Zum einen werden die Gegebenheiten im Bereich der **personellen Ressourcen** als herausfordernd angesehen (z. B. für Aktualisierung und Unterhalt der Technologien), zum andere die **finanziellen Ressourcen**.

Einschätzung technologischer Themen im Zeitvergleich

In der Trendstudie 2008 wurde intensiver der Frage nachgegangen, wieso die technologischen Themen im Gesamtergebnis, bezogen auf die Bedeutsamkeit, die Schlusslichter darstellten. Ein wesentlicher Grund wurde darin gesehen, dass Web 2.0 Themen noch zu unbekannt waren.

2008 waren die befragten Unternehmen vielfach noch damit beschäftigt, jedem Mitarbeitenden überhaupt erst einen personalisierten Zugang zu Lernressourcen anzubieten und den Einsatz unternehmensweiter Lernplattformen voranzutreiben. Noch dazu schienen die Potenziale der neuen Anwendungen unbekannt zu sein. Es handelte sich für die Experten oft nur um Schlagworte – viele wussten gar nicht, worum es ging und konnten die damit verbundenen Lernchancen nicht einschätzen – bis zu 50 % der Experten gaben deshalb auf einzelne Fragen keine Einschätzung ab.

Dieses **Bild hat sich gewandelt**. Beide Themen „Einsatz von Unternehmensweiten/globalen Lernplattformen“ und „Bereitstellung eines personalisierten Zugangs zu Lern- und Wissensportalen“ haben einen enormen Sprung auf der Realisierungsskala gemacht (Platz 22 auf 11 und Platz 27 auf 12). Zudem haben durchschnittlich nicht weniger Experten im Gestaltungsfeld Technologie geantwortet als in anderen Gestaltungsfeldern. Aus den offenen Kommentaren zeigt sich, dass weniger die Kenntnis über die Potenziale problematisch angesehen wird. Vielmehr geht es nun um eine sinnvolle Auswahl und einen entsprechenden Einsatz der Technologien.

Ein weiterer wesentlicher Grund für die Abgeschlagenheit der technologischen Themen wurde 2008 in der zu isolierten Betrachtung der Web 2.0 Anwendungen gesehen. Die Integration mit anderen Lernangeboten fehlte. Aus den Angaben der aktuellen Studie lässt sich folgern, dass sich auch hier die Sicht geändert hat. Es herrscht vielfach nicht mehr der isolierte Blick vor, sondern es wird klar erkannt, dass eine Verknüpfung im Rahmen von Blended-Learning-Arrangements notwendig ist. Es gilt, die Chancen der Web 2.0 Anwendungen durch eine Verbindung mit bestehenden Lernkonzepten zu nutzen.

Das Gestaltungsfeld hat einen ersten **Aufschwung** erfahren. Zwar liegen die meisten Themen immer noch am Ende der Bedeutsamkeitsskala, bei vier von sechs der 2008 bereits abgefragten Themen ist allerdings ein Bedeutsamkeitsanstieg zu verzeichnen. Entsprechend finden sich nun sogar in der Frage nach den grössten technologischen Herausforderungen Antworten wie diese:

„Den Sprung zu schaffen, dass Mitarbeiter auch Lerninhalt und Lernen gestalten können und dürfen und dieses nicht nur ausschliesslich in den Händen der Profis von heute liegt.“

„Es gibt keine technologischen Herausforderungen mehr, die Wege sind alle gangbar.“

„Technologie ist kein Problem.“

„Wir haben in den letzten beiden Jahren enorme Entwicklungen durchgemacht und sind heute auf dem neuesten technologischen Stand in Bezug auf die Technologie im Lernen.“

Internationalisierung

Das Wichtigste in Kürze

Der Einsatz von unternehmensweiten Lernplattformen verzeichnet den höchsten Bedeutsamkeitsverlust in der gesamten Studie im Vergleich zu 2008!

Die Implementierung globaler Bildungsmanagementstrategien ist von den internationalen Themen bisher am wenigsten weit realisiert worden – lediglich 17 % haben sie umgesetzt!

Alle Themen mit internationalem Fokus für globale Unternehmen sind unter den Top 15 in der Bedeutsamkeit!

Die Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ist deutlich bedeutsamer (Rang 11) als die Entwicklung globaler Kompetenzmodelle (Rang 33)!

Aus Sicht globaler Unternehmen nehmen die Themen eine sehr hohe Bedeutsamkeit verbunden mit einem fortgeschrittenen Umsetzungsgrad ein!

Rang 2010	Bedeutung Thema	MW 2010	Rang 2008
26	Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen	1.90	10
32	Kulturelle Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen verstärkt berücksichtigen	2.14	neu
33	Globale Kompetenzmodelle entwickeln	2.16	neu
34	Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren	2.17	neu
35	Bildungsmanagement entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort regional unterschiedlich ausgestalten	2.20	neu
36	Globale Lernmodule entwickeln und implementieren	2.21	neu

Tab. 16: Bedeutung der Themen im Fokusfeld „Internationalisierung“

Unternehmensweite/globale Lernplattformen

In den Trendstudien 2006 und 2008 wurde die Frage nach dem Einsatz unternehmensweiter/globaler Lernplattformen im Gestaltungsfeld Technologie gestellt. In beiden Untersuchungen wurde das Thema als sehr wichtig beurteilt. Konkret stufte es 2008 58% der Befragten als hoch bedeutsam ein. Lediglich 1% sagten, es sei unwichtig.

In der aktuellen Untersuchung hat das Thema deutlich an Bedeutung verloren. Bezogen auf die Gesamtstudie ist es gar das Thema mit dem **höchsten Bedeutsamkeitsverlust seit 2008**.

Dennoch bewertet es immer noch knapp die Hälfte der Befragten als hoch bedeutsam (48%). Für 27% ist es mittel, für 13% gering bedeutsam und für weitere 12% ist es unwichtig (vgl. Abb. 59). Auf der Bedeutsamkeitsskala liegt es damit auf Platz 26 im Vergleich zu Platz 10 im Jahr 2008.

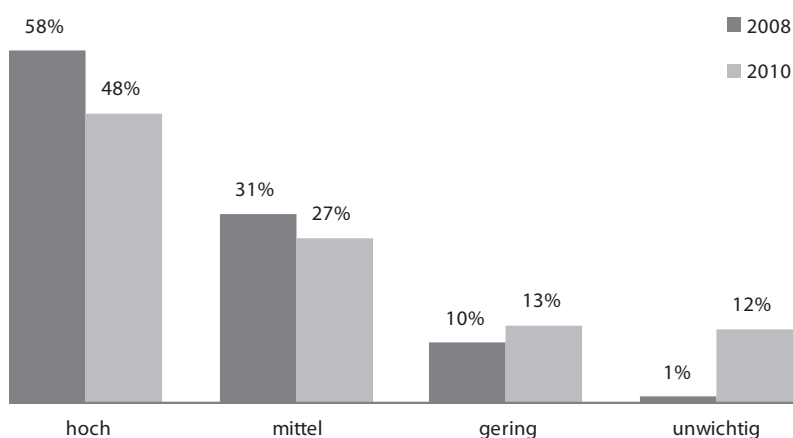


Abb. 59: Bedeutung unternehmensweite/globaler Lernplattform

Der mögliche **Begründungsversuch**, dass **mehr Unternehmen** das Thema inzwischen **realisiert** haben, **schlägt fehl**. Es setzen inzwischen mit 39% der Befragten nur 2% mehr Experten eine unternehmensweite Lernplattform in ihren Unternehmen ein als 2008. Die weitere Realisierung des Einsatzes von unternehmensweiten/globalen Lernplattformen wurde von den Experten wie folgt beurteilt:

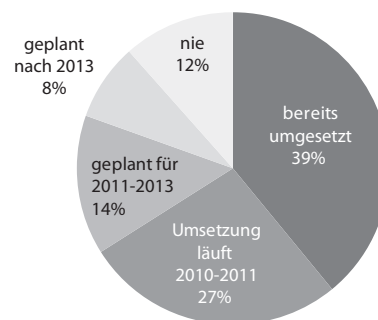


Abb. 60: Realisierung unternehmensweite/globaler Lernplattform

Es fällt auf, dass der Wert in der Kategorie „nie“ mit 12% deutlich höher liegt als 2008 (1%). Was zu dieser Veränderung führt, lässt sich nicht feststellen – evtl. kann sie durch die neue Verortung des Themas unter dem Fokus Internationalisierung erklärt werden, d. h. dass die Einschätzung des Fokus die Einschätzung des Themas überlagert. So bestehen zu allen anderen Aspekten des Fokusfeldes hohe Korrelationen (alle Werte liegen über $r = 0.510$, $p < 0.01$).

Unabhängig davon können auch die Beobachtungen aus dem Gestaltungsfeld „Technologie“ eine mögliche Erklärung für den Bedeutsamkeitsverlust unternehmensweiter/globaler Lernplattformen sein. Es wurde festgestellt, dass die Technologie an sich keine grosse Herausforderung mehr darstellt. Vielmehr geht es jetzt darum, unter dem Motto „die Technologie unsichtbar machen“, eine entsprechende Einbindung in die Bildungs- und Strategieprozesse zu gewährleisten. Daneben wurde auch ersichtlich, dass das Thema „Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang bereitstellen“ entscheidend in der Bedeutsamkeit gestiegen ist. Entsprechend könnte interpretiert werden, dass unternehmensweite Lernplattformen bereits implementiert sind oder dieses Vorhaben in Kürze (siehe Zeitraum 2010-2011) realisiert wird. Die notwendige Technik ist vorhanden, es gilt nun, jedem Mitarbeitenden auch einen entsprechenden Zugang zu den Lernressourcen anzubieten und das System anwenderfreundlich auszugestalten.

Diese Vermutung wird auch aus den offenen Angaben zur Herausforderung mit dem Einsatz von Lernplattformen gestützt:

- Es gilt, ein integriertes System zu schaffen, das Willen und Lernen vereint und für alle zugänglich ist.
- Die Vielfalt an Vorgehensweisen, Systemen, Plattformen und Zielsetzungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die alle ein ähnliches Ziel verfolgen: lernen zu unterstützen und Leistung zu fördern, sei dies lokal, regional oder global – Systeme sind meist nicht verknüpft und sind deshalb nicht immer benutzerfreundlich (u.a. auch Funktionalität).
- Die Integration der Technologien im Gesamtkontext der rollen- und/oder kompetenzbasierten Aus- und Weiterbildung gelingt oft nicht so einfach.

Daneben sehen es die Experten als Herausforderung an, wirklich globale Standards aufrechtzuerhalten, die Learning Management Systeme mit anderen Unternehmenssystemen (ERP, Personalsysteme) zu vernetzen, interne und externe E-Angebote in eine Plattform zu integrieren (single log-in), neue Technologien mit einzubauen sowie die Lernplattformen auf eine neue technologische Basis umzustellen und dies unter Berücksichtigung der „network capabilities“.

Globale Lernmodule entwickeln und implementieren

Unter dem Fokus der Internationalisierung stellt sich auch die Frage nach der Bedeutung der Entwicklung und Implementierung von globalen Lernmodulen. Dieser Aspekt schneidet von allen internationalen Themen am schlechtesten ab. In der Bedeutsamkeitsskala landet er auf Platz 36.

An dieser Stelle ist es interessant, einen Vergleich zur Einschätzung der Bedeutsamkeit des Themas „unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen“ (Gestaltungsfeld Organisation) aufzunehmen, welches auf Platz 15 der Bedeutsamkeitsskala eingestuft wurde. Die Korrelation beider Themen ist nur niedrig ausgeprägt ($r = .273, p < 0.01$). Konkret unterscheiden sich die Beurteilungen wie in Abb. 61 dargestellt:

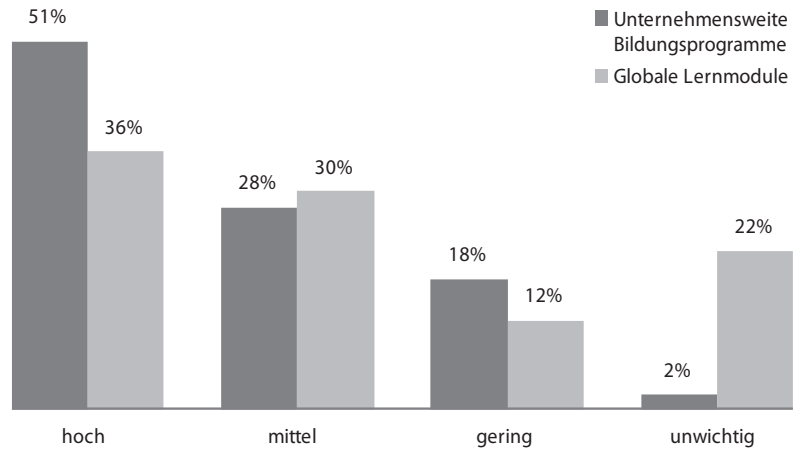


Abb. 61: Bedeutung globaler Bildungsprogramme und Lernmodule

Es wird deutlich, dass die Experten die Einführung von globalen Bildungsprogrammen deutlich bedeutsamer bewerten als die Einführung von globalen Lernmodulen.

„Es ist zwar möglich globale Lernmodule zu entwickeln, aber sie sollten den jeweiligen Landesgepflogenheiten und Gegebenheiten angepasst werden können. Was bei uns glücklicherweise noch der Fall ist.“

Bezogen auf die Realisierung fällt auf, dass der Umsetzungsgrad der Implementierung von unternehmensweiten/globalen Bildungsprogrammen weiter fortgeschritten ist als der globaler Lernmodule (vgl. Abb. 62).

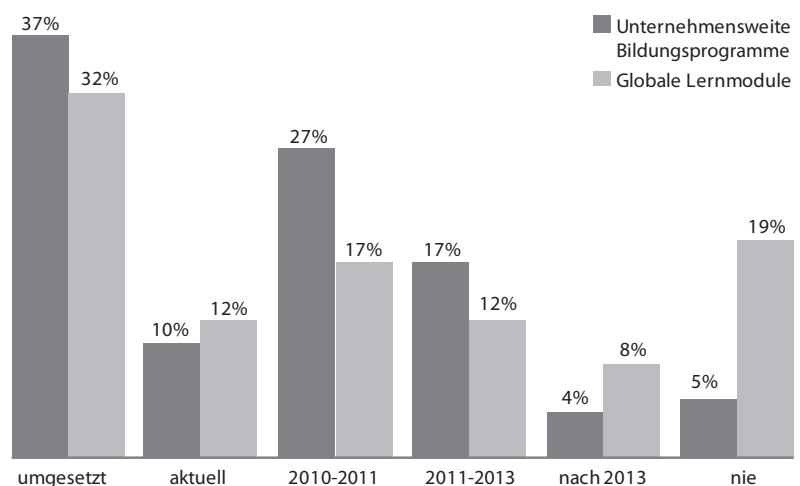


Abb. 62: Realisierung globaler Bildungsprogramme und Lernmodule

Globale Kompetenzmodelle

Die Einschätzungen der Entwicklung globaler Kompetenzmodelle bewegen sich im **Mittelfeld** der internationalen Themen, sowohl hinsichtlich der Bedeutsamkeit als auch bezogen auf die Realisierung. Konkret empfinden 40% das Thema als hoch, 26% als mittel und 11% als gering bedeutsam, während 23% diesen Aspekt als gänzlich unwichtig erachten. 33% haben die Implementierung globaler Kompetenzmodelle bereits abgeschlossen, 23% sind dabei, 13% planen das Vorhaben für 2011 bis

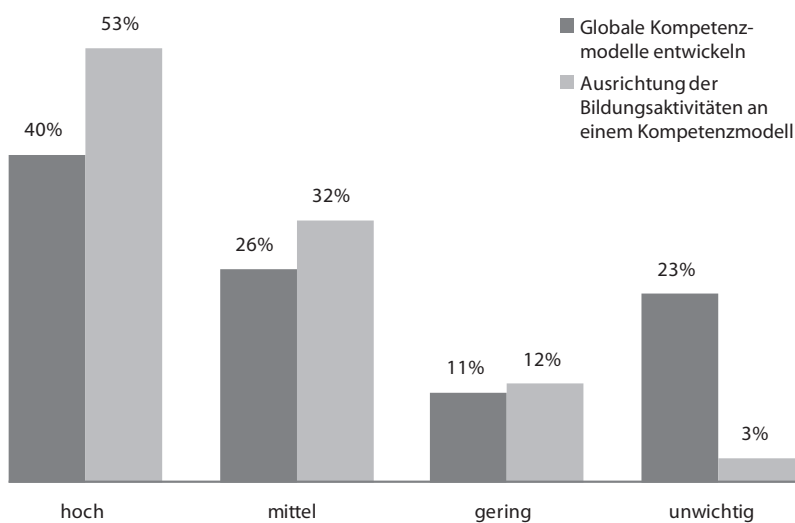


Abb. 63: Bedeutung globale Kompetenzmodelle & Ausrichtung an Kompetenzmodellen

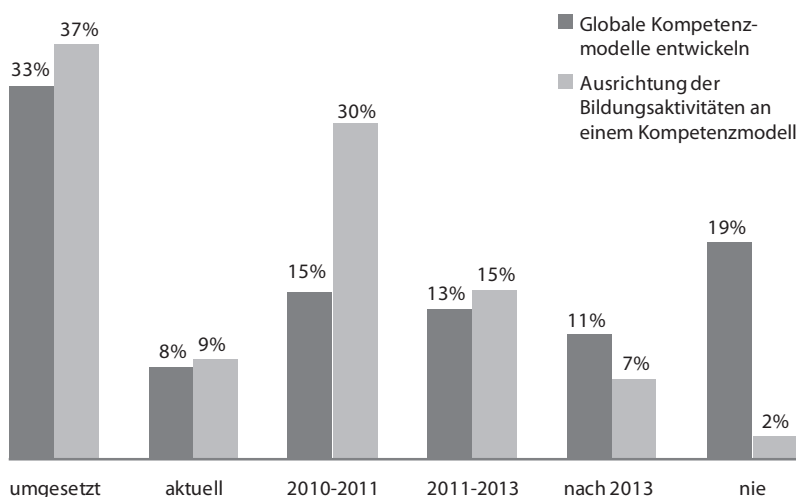


Abb. 64: Realisierung globaler Kompetenzmodelle & Ausrichtung an Kompetenzmodellen

2013, 11% nach 2013 und 19% werden globale Kompetenzmodelle wohl nie realisieren.

Interessant ist auch hier ein Vergleich zu einem Ergebnis aus dem Gestaltungsfeld Didaktik. Dort wurde abgefragt, welche Bedeutung der Ausrichtung von Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell zukommt. Dabei ergibt sich die Bedeutsamkeit wie in Abb. 63 dargestellt. Die Korrelation der Einschätzung der Bedeutsamkeit beider Themen ist relativ niedrig ($r = 0.271$, $p < 0.01$).

Der Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell (Bedeutsamkeitsskala Rang 11) wird eine deutlich höhere Bedeutung zugeschrieben als der Entwicklung globaler Kompetenzmodelle (Rang 33). Im Umkehrschluss heisst dies, dass bei der Formulierung der Kompetenzmodelle wohl weniger die unternehmensweite/globale Passung handlungsleitend ist, sondern vielmehr andere Faktoren die Formulierung bestimmen.

Hinsichtlich der Realisierung ergeben sich zwar auch Unterschiede, diese sind allerdings bezogen auf den Grad der bereits vollzogenen Umsetzung weniger stark ausgeprägt. Mit Blick auf die Korrelation ist kein Zusammenhang feststellbar.

Auffallend ist die sehr unterschiedliche Einschätzung für den Zeitraum 2010 bis 2011. 30% der Befragten planen eine Realisierung der Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell in dieser Zeitspanne, 15% möchten die Entwicklung globaler Kompetenzmodelle umsetzen. Deutlich variiert auch die Einschätzung in der Kategorie „nie“ – sagen gerade einmal 2% der Befragten, dass die Ausrichtung an Kompetenzmodellen niemals realisiert werden wird, sind es bei der Entwicklung von globalen Kompetenzmodellen 19%.

Interessanterweise lassen sich entgegen der obigen Beobachtungen hohe Korrelationen des Themas mit der Einführung einer globalen Bildungsmanagementstrategie ($r = .698$, $p < 0.01$), der Entwicklung und Implementierung globaler Lernmodule ($r = .741$, $p < 0.01$) und der regional unterschiedlichen Ausgestaltung des Bildungsmanagements entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort ($r = .677$, $p < 0.01$) feststellen.

Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren

Die Implementierung einer globalen Bildungsmanagement-Strategie wird sehr unterschiedlich gesehen, wobei der grösste Anteil der Experten diesem Aspekt eine **hohe Bedeutung** zuschreibt.

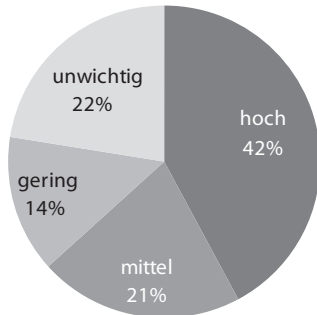


Abb. 65: Bedeutung einer globalen Bildungsmanagement-Strategie

Bezogen auf die **Realisierung** ist es das **am schlechtesten bewertete Thema** im gesamten Fokusfeld Internationalisierung. Lediglich 17% der Befragten geben an, es bereits umgesetzt zu haben – damit landet es auf der Realisierungsskala auf Rang 36. 34% der Unternehmen haben die Herausforderung allerdings derzeit im Blick und sind aktuell oder in diesem/nächsten Jahr an der Implementierung. 17% planen die Umsetzung im Zeitraum 2010 bis 2013 und 13% nach 2013. 20% sagen, die Umsetzung wird nie erfolgen.

Auf die Frage nach den grössten Herausforderungen im Zusammenhang mit der Internationalisierung des Unternehmens nahmen die Experten ebenfalls Bezug zur Strategieanbindung.

„Get the learning strategy in alignment with the international strategy at the same pace.“

Aufgrund des „losen Rahmens für übergreifendes Bildungsmanagement“ und sehr unterschiedlichen Ausgangslagen sehen es die Befragten als recht schwierig an, globale (Minimal)Standards zu definieren und durchzusetzen. Daneben wird als Herausforderung genannt, den Nutzen für eine globale Bildungsmanagementstrategie beim Top-Management aufzuzeigen und damit ein „common understanding about learning“ zu begünstigen.

Kulturelle Besonderheiten berücksichtigen

Die beiden letzten Fragen mit dem Fokus Internationalisierung betreffen den Umgang mit Unterschiedlichkeiten. Zunächst sollten die Experten beantworten, wie bedeutsam sie die verstärkte Berücksichtigung kultureller Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmassnahmen beurteilen.

Innerhalb der **internationalen Themen** ist es die Aufgabe mit der **zweithöchsten Bedeutsamkeit** (nach dem Einsatz von unternehmensweiten/globalen Lernplattformen). 65% der Befragten schätzen sie konkret als hoch/mittel bedeutsam ein. 19% sagen sie sei gering bedeutsam und 16% sagen, sie ist unwichtig.

In Bezug auf die Realisierung ergibt sich ein sehr unterschiedliches Bild:

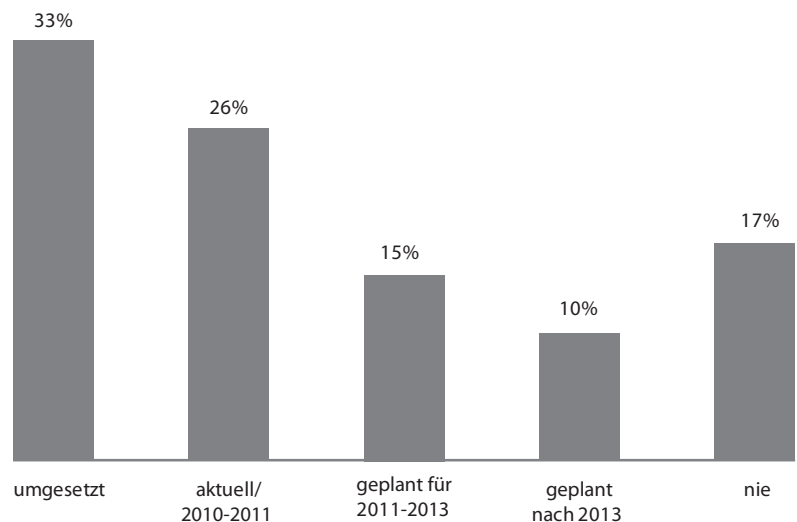


Abb. 66: Realisierung Berücksichtigung kultureller Besonderheiten

Auf die offene Frage nach den grössten Herausforderungen des Bildungsmanagements im Zusammenhang mit der Internationalisierung wurde die Berücksichtigung interkultureller Vielfalt am häufigsten genannt.

„Why not learn from those who have experience in this culture? Allow them to inform us what is effective.“

Die Berücksichtigung interkultureller Vielfalt gilt nicht nur im Hinblick auf internationale Standorte, sondern auch auf eine zunehmende internationale Zusammensetzung der Belegschaft an lokalen Standorten. Neben der generellen Herausforderung der Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen stellen die Experten zwei weitere Aspekte in den Vordergrund: Zum einen, dass zwar kulturelle Unterschiede bewusst sind, aus ökonomischer Sicht „vom Konzern gern vereinheitlicht werden“ und eine Tendenz zu „one size fits all“ gefordert wird; zum anderen, dass damit die Notwendigkeit eines Kompetenzerwerbs einhergeht.

Bildungsmanagement kulturell unterschiedlich ausgestalten

Aus einem mehr organisatorischen Blickwinkel stellt sich die Frage nach der Bedeutsamkeit der regional unterschiedlichen Ausgestaltungen des Bildungsmanagements, entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort.

Die Einschätzung dazu fällt **sehr unterschiedlich** aus. 40% der Experten weisen dem Thema eine hohe Bedeutsamkeit zu, 24% eine mittlere, 13% eine geringe und 24% sagen das Thema ist unwichtig. In der Summe ergibt sich eine **unterdurchschnittliche Bedeutsamkeit**.

Bezogen auf die Realisierung zeigt sich ein etwas anderes Bild:

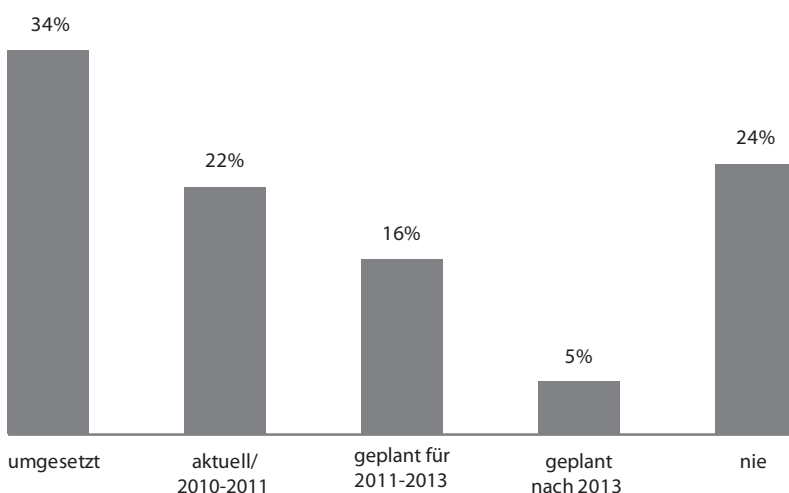


Abb. 67: Realisierung kulturell unterschiedlicher Ausgestaltung

Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass die **Realisierung** im Durchschnitt **relativ weit fortgeschritten** ist. Allerdings wird auch angegeben, dass 24% der Befragten das Thema nie angehen werden. Damit wird eine grosse Diskrepanz in den Antworten ersichtlich.

Sehr interessant ist auch hierbei die Betrachtung der Antworten auf die offene Frage nach den grössten Herausforderungen.

„The strongest challenge is to differentiate learning and development regionally due to local cultural features.“

Zwar spielt die regionale Ausgestaltung eine wichtige Rolle, allerdings muss die Auseinandersetzung weiter gefasst werden und globale Sachverhalte mit einbezogen werden. Das **Spannungsfeld** zwischen **Global** und **Lokal** beschäftigt die Bildungsverantwortlichen in hohem Masse:

- Globale Unternehmenswerte lokal umsetzen und die Eigenständigkeit der lokalen Einheiten in einem globalen Unternehmenskontext sicherstellen.
- Die richtige Mischung zwischen zentral gesteuerter globaler Bildungsstrategie und dezentraler Effektivität und Akzeptanz der Massnahmen sowie der Strategie.
- Da wir ein internationales Unternehmen sind, das zukünftig europaweit gemeinsam an der Weiterentwicklung arbeiten wird, sind wir gerade dabei zu eruieren, welche Gemeinsamkeiten genutzt werden können, aber auch welche Unterschiede bestehen bleiben.
- Globale Strategien entwickeln bei gleichzeitiger Berücksichtigung lokaler Besonderheiten und Anforderungen.
- Balance finden zwischen global einheitlichen Bildungsmassnahmen und regionalen Besonderheiten.
- The demand of the clients from the localised setting is often times in conflict with global expectations for learning and development. This requires constant negotiation or in some cases the Parent/Child approach with preserves the standards set by the institution but turns some clients and their contacts away.

Weitere Herausforderungen im Fokus Internationalisierung

Auf die offene Frage nach den grössten Herausforderungen des Bildungsmanagements im Zusammenhang mit der Globalisierung nannten die Experten häufig die bereits diskutierte Berücksichtigung kultureller Unterschiede bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen sowie die strategische und organisatorische Frage nach der **Balance zwischen lokaler und globaler Steuerung und Verankerung** des Bildungsmanagements.

„Gemeinsames Lernen und gegenseitige Hospitationen zu Bildungsschwerpunkten mit konkreten regionalen Partnerorganisationen in anderen europäischen Ländern aufbauen; intern ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass auch wir von anderen Ländern lernen können.“

Als weitere grosse Herausforderung aus Sicht der Experten wurde das Thema **Sprache** genannt. Die Steuerung der Bildungsaktivitäten in fremdsprachigen Gebieten wird durch mangelnde Sprachkompetenzen erschwert. Damit kommt dem Erwerb von Sprachkompetenz ein hoher Stellenwert zu. In diesem Zusammenhang wurden angegeben:

- Unterschiedliche Sprachen (Englisch reicht nicht).
- Sprachkompetenz erhöhen.
- Fremdsprachen-Fremdsprachen-Fremdsprachen.
- Berücksichtigung von sprachlichen Gegebenheiten.
- Possibility to include national language into inter-face communication.

„Reunion Island is a cultural melting pot that generally works perfectly. Only limitation: most people are not at ease with english language that is why french is used everywhere. Creole is the local dialect. Although it should not be used in learning resources, using phrases from time to time is a good thing because it shows that a special attention is dedicated to these users.“

Neben den sprachlichen Barrieren bestehen ausserdem konkret Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit aufgrund der verschiedenen **Zeitzonen und Zeitdifferenzen**.

Die Sicht globaler Unternehmen

In der aktuellen Studie beteiligten sich Unternehmen mit einem sehr unterschiedlichen Internationalisierungsgrad. Die Experten stuften diesen wie folgt ein:

- 46% hoch (internationales/globales Unternehmen),
- 14% mittel (Auslandsgesellschaften mit eigenen Strukturen)
- 13% gering (Export/Verkaufsgesellschaften/Auslandsproduktion) und
- 27% lokal (Ausrichtung auf den deutschsprachigen Raum).

Wenngleich sich einige Unternehmen lokal ausgerichtet haben, ist das Thema Internationalisierung dennoch auch für einen Teil dieser Bildungsverantwortlichen wichtig. Sie weisen darauf hin, dass innerhalb des Unternehmens eine Vielzahl von Kulturen existieren und darüber hinaus die Kunden sehr international sind, so dass die kulturelle Vielfalt eine Rolle bei der Ausgestaltung des Bildungsmanagements spielt. Daneben geben einzelne Experten an, dass selbst im lokalen Markt die Unterschiedlichkeit der Standorte dazu führt, dass sich ähnliche Fragestellungen wie im globalen Kontext ergeben.

Nichtsdestotrotz erscheint der Aspekt spannend, wie die hochgradig internationalen/globalen Experten in der Studie konkret die Herausforderungen im Kontext Internationalisierung beurteilen. Sie bewerten alle Themen mit dem Fokus Internationalisierung weitaus bedeutsamer als die Gesamtsumme der befragten Experten.

Der Einsatz unternehmensweiter/globaler Lernplattformen steht aus Sicht internationaler Unternehmen im Fokus. Allerdings wird auch hier von einem relativ geringen Realisierungsgrad berichtet (zweitniedrigster Wert im Fokusfeld Internationalisierung).

Die Themen Globale Lernmodule entwickeln und implementieren sowie Globale Bildungsmanagement-Strategien implementieren stehen hinsichtlich der Bedeutsamkeit gemeinsam auf Platz 2. Beide Themen schätzen konkret jeweils nur 1% der Experten als unwichtig ein. Bezogen auf den Realisierungsgrad sind es 2% der Experten, die angeben, das Thema nie zu realisieren.

Thema und Einschätzung im Fokusfeld Internationalisierung	MW global	Rang global	MW gesamt	Rang gesamt
Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen	1.47	1	1.90	1
Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren	1.52	2	2.17	4
Globale Lernmodule entwickeln und implementieren	1.52	2	2.21	6
Globale Kompetenzmodelle entwickeln	1.54	4	2.16	3
Bildungsmanagement regional unterschiedlich ausgestalten	1.56	5	2.20	5
Kulturelle Besonderheiten berücksichtigen	1.62	6	2.14	2

Tab. 17: Rangfolge der Themen mit Fokus Internationalisierung bezogen auf die Bedeutsamkeit

Insbesondere die Implementierung einer globalen Bildungsmanagement-Strategie ist aus Sicht der Befragten ein wichtiges Zukunftsthema. Lediglich 23 % haben dies bereits realisiert – was den mit Abstand der niedrigste Wert in dieser Kategorie darstellt (alle anderen Themen weisen eine realisierte Umsetzung von 43% und mehr auf).

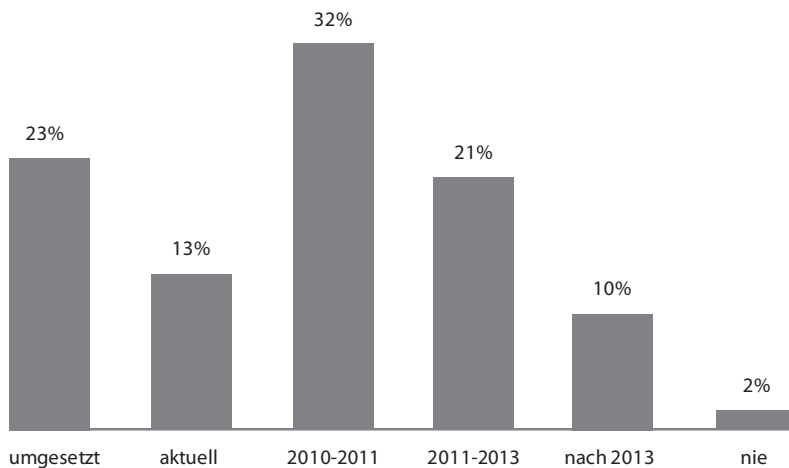


Abb. 68: Realisierung Bildungsmanagement-Strategie in globalen Unternehmen

Die Entwicklung globaler Kompetenzmodelle liegt mit durchschnittlichen Werten auf Platz 3 der Bedeutsamkeit innerhalb des Fokusfeldes. 87 % schätzen die Entwicklung als hoch/mittel bedeutsam ein, 10 % als gering bedeutsam und 3 % als unwichtig. 48 % setzen bereits globale Kompetenzmodelle in ihren Unternehmen ein, 25 % sind der-

zeit gerade in der Realisierungsphase bzw. in der konkreten Planung, 13 % wollen das Thema 2011 bis 2013 angehen, 8 % nach 2013 und 6 % sagen, sie werden es nie realisieren.

Hinsichtlich der regional unterschiedlichen Ausgestaltung des Bildungsmanagements, entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort, unterscheiden sich die Ergebnisse der Experten globaler Unternehmen und die der anderen Experten nicht.

Die verstärkte Berücksichtigung kultureller Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen wird im Schnitt am wenigsten bedeutsam eingestuft. Die Einschätzung lässt sich jedoch evtl. durch den Grad an Realisierung erklären, der mit Abstand den höchsten Wert der Themen mit Fokus Internationalisierung einnimmt. Genau betrachtet sind es 50% der Experten, die bereits kulturelle Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen berücksichtigen.

Bei einem Vergleich aller in der Trendstudie abgefragten Themen fällt auf, dass die Bedeutung der Themen mit internationalem Fokus aus Sicht der Experten globaler Unternehmen sehr hoch ist. Die Bedeutsamkeitsskala aus Sicht globaler Unternehmen würde sich wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt ergeben. Es verschiebt sich die Platzierung einiger Themen – alle internationalen Aspekte sind unter den Top 15 zu finden.

In der Realisierungsskala würden sich ebenfalls fünf der sechs Themen unter den Top 10 wiederfinden (Ausnahme: Implementierung einer globalen Bildungsmanagement-Strategie auf Rang 36).

stellt die **Berücksichtigung kultureller Besonderheiten keine überdurchschnittliche Herausforderung** mehr dar. Das Thema ist im Realisierungsgrad am weitesten fortgeschritten.

Zusammenfassend fällt auf, dass sich aus Sicht internationaler Unternehmen eine Verschiebung in der Bedeutsamkeit ergibt. Die **Implementierung** einer globalen **Bildungsmanagement-Strategie** ist **die Zukunftsherausforderung** für das Bildungsmanagement in internationalen Unternehmen. Dahingegen

Rang	Thema	MW
1	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten	1.38
2	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	1.41
3	Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen	1.47
	Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren	1.52
4	Globale Lernmodule entwickeln und implementieren	1.52
	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern	1.52
7	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	1.53
8	Globale Kompetenzmodelle entwickeln	1.54
9	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen	1.55
	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken	1.55
11	Bildungsmanagement entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort regional unterschiedlich ausgestalten	1.56
	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern	1.56
13	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen	1.59
14	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	1.62
	Kulturelle Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmassnahmen verstärkt berücksichtigen	1.62

Tab. 18: Bedeutsamkeitsskala globaler Unternehmen

Vision

Am Ende der Studie wurden die Experten gebeten, ihre Einschätzung abzugeben, wo sie das Bildungs-/Personalmanagement in ihren Unternehmen in 10 Jahren sehen. Eine Auswahl der vielfältigen Antworten finden Sie hier und auf den nächsten beiden Seiten.

Als einer der wichtigsten strategischen Bereiche nah am Vorstand, nicht nur beim HR Vorstand, als wesentlicher Bestandteil der einheitlichen Vermittlung und Verankerung von Unternehmensvision, -strategie, -werten sowie -kultur.

Bildungsmanagement: Ansätze der Lernenden Organisation haben sich etabliert. Die Strategie und vor allem die gelebten kulturellen Unternehmenswerte erlauben die Aus- und Weiterbildungsangebote modular, flexibel und trotzdem zielgerichtet einzusetzen. Dabei lernen sämtliche Organisationsmitglieder stufenunabhängig von- und miteinander. Daraus ergibt sich ein System, welches sich dauernd selbst weiterentwickelt – sozusagen von sich selbst lernt. Das BM ist Dreh- und Angelpunkt und sorgt dafür, dass sich dieses System selbst „am Leben erhält“ und sorgt wo nötig für neue Impulse.

Bildungsmanagement ist der Muskel, der den Mitarbeiter in seiner Tätigkeit stark macht, wenn er gebraucht wird. Wenn er nicht gebraucht wird, steht er auch nicht im Weg!

Kreatives, professionelles, an den Bildungsprozessen ausgerichtetes Kompetenzzentrum für alles, was mit der Weiterbildung/Personalentwicklung zu tun hat – sowohl im Virtuellen als auch im „Real-life“ existent.

Ganz vorne

It probably will not be called learning & development – rather it will simply be part of our everyday work experience. I believe our company will continue to strive for excellence, quality and efficiency in all that we do, each and everyday of our working life. As such training and development will become a seamless part of our daily ritual. The fact that we continue to improve and embrace technology will add to this.

Bildungs-/Personalmanagement als „Kraftort und Motor für das lebenslange Lernen des Unternehmens“.

Anerkannter Business Partner, der im richtigen Moment die nötige Ernsthaftigkeit an den Tag legt, aber auch den Mut hat, zwischendurch den „Hofnarren“ zu spielen, der mutig auf offene Fragen und Probleme aufmerksam macht.

Learning and development is a discipline that is structural „in front of the ball“, organising effective interventions close to the business and in relevant field. Operating close to the business, in contact with strategic goals and in contact with the world „outside“.

Bringing pleasure into development!

I have a dream: PE und OE miteinander integriert, als strategischer Erfolgsfaktor im ganzen HR-Prozess, von der Gewinnung über die Honorierung bis zum Austritt! Bildungsmanagement hat viel zu bieten und wird in vielen Unternehmen völlig unterschätzt.

A lot different from today!

Interaktiv-virtuell: Netzwerkpartner (intern/extern) arbeiten virtuell an Lernprojekten – social learning 3.0 begleitet von „intelligentem Internet“, Präsenztrainings gibt es noch, allerdings vom Umfang her deutlich reduziert.

Es wird keine Abteilung mehr, es wird keinesfalls mehr Personalentwicklung heissen (kein Mensch möchte sich durch Andere entwickeln lassen!!!). Lernen wird nicht mehr als explizite Handlung wahrgenommen werden, die fester Teil des Jobs ist, jeder wird selbst entscheiden, was er lernt.

Ein Think Tank für die kompetenzorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden und der optimalen Ausrichtung der Bereiche. Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung etc. bereiten gemeinsam mit dem Topmanagement neue Strategien vor.

... eine sich selbst organisierende Organisation, jeder ist Coach für sich und seine KollegInnen

Selbstorganisiert durch die Mitarbeiter; nur hochstrategische Themen werden zentral aufgesetzt mit lokaler Anreicherung, die durch local agents durchgeführt wird. Weg vom Bildungs-„management“ und noch weiter hin zum selbstorganisierten Lernen. Zurverfügungstellung von Lernräumen (virtuell, real) durch das Unternehmen und weg vom gesteuerten Lernen.

Fest integrierter und akzeptierter Business Partner für alle Organisationseinheiten, dabei weniger in der Rolle „Bildungsmanager“ als eher als innovativer „Berater-Consultant-Coach-Mentor“ für eine lernende Organisation mit einem breiten Personalentwicklungs-Portfolio und vielfältigen technischen Möglichkeiten, um Qualifizierungsbedarfen proaktiv „begegnen“ zu können.

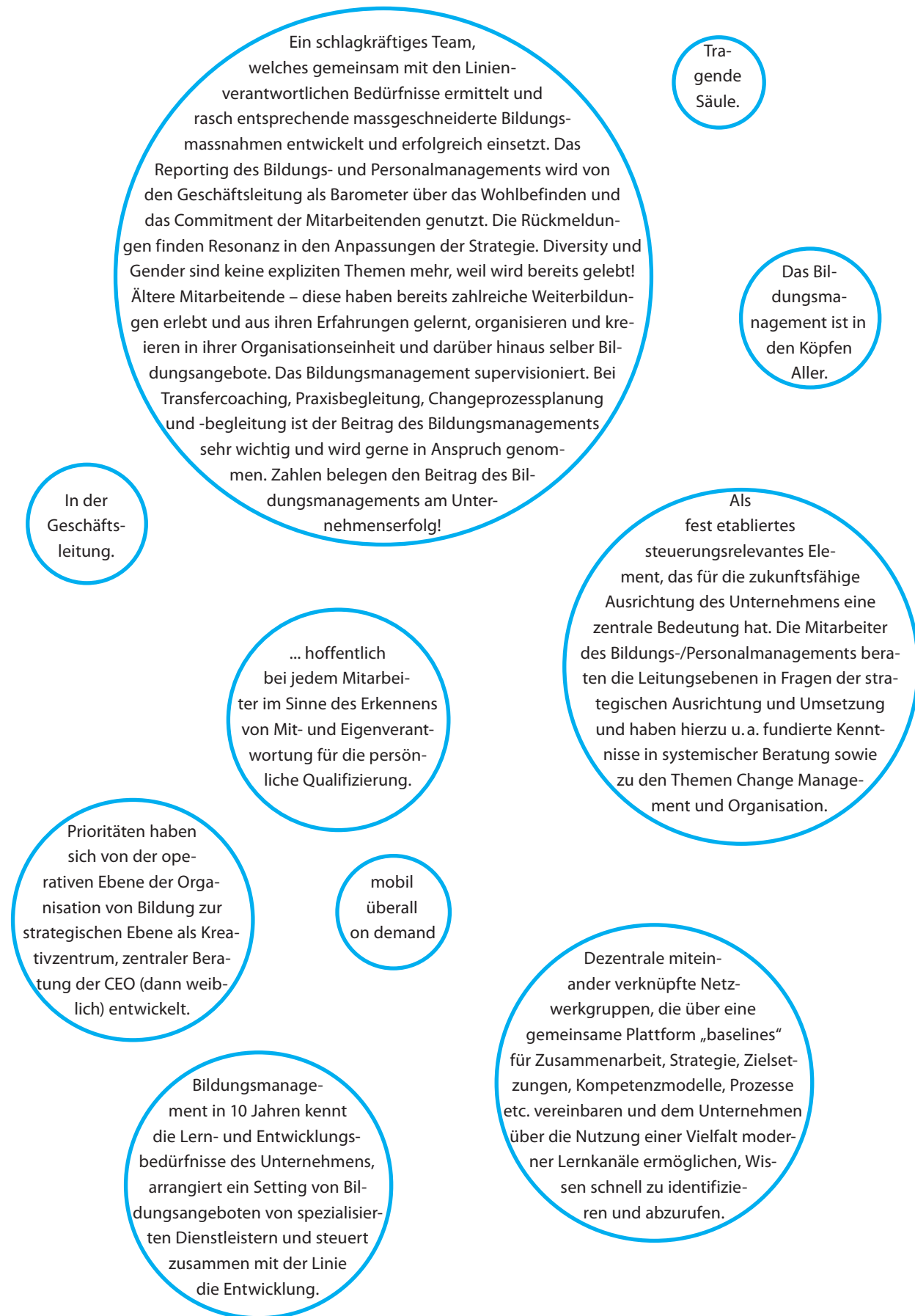
CDO:
Chief
Development
Officer

PE 2020 ist nicht nur im Unternehmen aktiv, sondern übernimmt auch gesellschaftliche Aufgaben (Ausbildungsfähigkeit von Kindern mit Migrationshintergrund, Berufsberatung, etc.) – unterhält international aktive Netzwerke – ist eine Ausbildungsstation für künftige Top-Manager – pflegt die Tradition der direkten Kommunikation in einer sehr viel stärker digitalisierten Welt – achtet auf ethische Grundzüge der Unternehmenskultur – ist nach wie vor auf Nachhaltigkeit ausgerichtet – ist fester Bestandteil der Strategie- und Nachfolgeprozesse.

Als wertstiftender natürlicher Bestandteil des Unternehmens.

Jeder ist sein eigener Bildungsmanager und hat Tools und ein Netzwerk zur Verfügung, das es ihm erlaubt, sein Wissen und seine Fähigkeiten im Wettbewerb mit anderen zu gestalten und zu entwickeln.

Wir werden früh in strategische Prozesse eingeweiht und arbeiten proaktiv an Veränderungsprozessen mit. Wir gestalten eine Kultur der lernenden Organisation mit und leben diese auch konsequent vor. Wir sind mit kleinen nutzbringenden und nachhaltigen Bildungsmaßnahmen unterwegs. Wir sind effizient in der Erstellung und Verbreitung von Inhalten. Wir bleiben Menschen, die sich reflektieren und Zeit für einander haben!



Gesamtblick

Die scil Trendstudie 2010 liefert interessante und richtungsweisende Einblicke in die Herausforderungen des Bildungsmanagements in Unternehmen.

Zusammenfassend fällt auf, dass die Bildungsexperten derzeit sehr verhalten reagieren bzw. tendenziell etwas skeptischer als in den Jahren zuvor eingestellt sind. Das Top Thema Transferförderung verzeichnete 2008 einen Mittelwert der Bedeutsamkeit von 1.24, 2010 liegt dieser bei 1.38. Der durchschnittliche Mittelwert der gesamten Studie war 2008 bei 1.80, 2010 bei 1.94.

Diese Beurteilung setzt sich in Bezug auf die Realisierung fort: das Top Thema Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden lag 2008 bei 1.60, 2010 bei 2.07. Der Durchschnittswert über die gesamte Studie hinweg war 2008 bei 2.44, 2010 bei 2.67. Es gibt in der gesamten Studie nur vier Themen (alle aus dem Bereich Technologie), die in der Realisierungseinschätzung seit 2008 fortgeschritten sind!

Auf der inhaltlichen Seite bringt die scil Trendstudie 2010 ebenfalls interessante Entwicklungen ans Licht:

Die Lernende Organisation – eine reaktivierte Vision trotz oder aufgrund der Krise?

Das Konzept der Lernenden Organisation durchläuft derzeit ein Revival! Als einziges kulturelles Thema verzeichnet es in der Trendstudie einen Bedeutsamkeitsanstieg – entsprechend dem Motto: auch Bildungsverantwortliche brauchen in Zeiten der Ernüchterung Visionen! Gleichzeitig weist es die grösste Diskrepanz zwischen Bedeutung und Realisierung in der gesamten Studie auf. Der Realisierungsgrad hat in den letzten Jahren sogar noch abgenommen und ist derzeit sehr gering. Als Vision glauben die Bildungsverantwortlichen an eine Realisierung in einigen Jahren. Nichtsdestotrotz wird es bereits jetzt als bedeutsam eingestuft und leuchtet als Ziel wie ein Stern am Firmament.

Mit dieser Vision einer Lernenden Organisation ist auch eine Vorstellung zur eigenen Rolle verbunden – hin zu einem Lernunterstützer, der die Ansprüche vielfältiger Stakeholder aufnimmt, ein hohes Ansehen im Unternehmen genießt und in flexiblen Strukturen als Coach, Berater und Impulsgeber bedarfsorientiert agiert. In den letzten Jahren war die Positionierung des Bildungsmanagements als Business Partner, der sowohl als Strategieimplementierer als auch als Strategieentwickler eine bedeutende Rolle innerhalb des Unternehmens einnimmt, vom Bildungsmanagement gefordert worden. Die deutlichen Rufe nach einer derartigen Einbindung in die Unternehmensführung sind leiser geworden. Zwar ist der Wunsch des Bildungsmanagements, nach der Festlegung von Strategieentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbezogen zu werden, immer noch hoch bedeutsam (50 % der Befragten geben dies konkret an), allerdings deutlich weniger als noch vor zwei Jahren (64 %). Daneben hat auch die Forderung nach einer Beteiligung des Bildungsmanagements während der Initialphase von Strategieprozessen deutlich an Bedeutung verloren (64 % hoch bedeutsam in 2006, 38 % in 2010). Das Bildungsmanagement nimmt seine Bestrebungen, Business Partner zu werden, zurück. Die freiwerdenden Energien steckt es in die Rolle des Change Agent und des Impuls-/Ideegebers. Es wird deutlich – trotz einer klaren Vision konzentriert sich das Bildungsmanagement derzeit auf bekannte Herausforderungen: Transferförderung, Qualitätsentwicklung, Förderung überfachlicher Kompetenzen. Handlungsleitende Maxime ist dabei: Bescheidenheit und Bodenständigkeit.

Das Pendel schlägt in Richtung Mitarbeitende

Richtet sich die Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie aus oder werden die Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigt? Sprich was zählt mehr: Per-

sonalentwicklung oder Persönlichkeitsentwicklung? Der Trend ist klar. Die Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie ist noch immer sehr bedeutsam, allerdings verzeichnet die Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden einen massiven Bedeutsamkeitsanstieg (auf der Bedeutsamkeitsskala von Platz 27 in 2008 auf Platz 13 in 2010, als eines von zwei Themen in der Gesamtstudie keine Nennung in der Kategorie „unwichtig“). Dies ist sehr interessant vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Orientierung an den Mitarbeiterbedürfnissen in hohem Masse bereits im Unternehmen umgesetzt ist (höchster Realisierungsrang in der Studie). Die Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie hat in den letzten Jahren hingegen massiv abgenommen (höchster Realisierungsverlust) und ist lange nicht so üblich wie die Ausrichtung an den Mitarbeiterbedürfnissen. Es kann entsprechend gefolgert werden, dass die Orientierung in beide Richtungen erfolgen sollte, wobei die Mitarbeitenden wieder zunehmend im Mittelpunkt stehen. Denn die alleinige Orientierung des Bildungsmanagements an dem ökonomischen Bedarf trifft auf zwei gewichtige Gegenargumente: Erstens weiss niemand, wie die Anforderungen der Zukunft aussehen werden. So ist der zukünftige Bedarf der Wirtschaft selbst für langfristig denkende Personalmanager nicht prognostizierbar. Zweitens führt die Anpassung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einen vorgegebenen Bedarf dazu, dass diese ihr Handeln rigide auf Vorgaben, jedoch nicht flexibel auf Veränderungen ausrichten. Anpassung an einen Bedarf begründet somit eine fehlende Anpassungsfähigkeit an Veränderungen – angepasste sind keine anpassungsfähigen Mitarbeitende.

Erwartungen an Führungskräfte nivelliert

Vor nicht allzu langer Zeit waren noch Forderungen wie die Folgenden deutlich zu vernehmen: „Führungskräfte müssen als Coachs, Mentoren, Learning Manager, Personalentwickler vor Ort agieren“, „Führungskräfte müssen stärker in Bildungsprozesse einbezogen werden“, „die Rolle der Führungskräfte muss eine deutliche Erweiterung hinsichtlich der Personalentwicklung erfahren“. Diese Forderungen sind leiser geworden. Führungskräfte sollen immer noch das Lernen ihrer Mitarbeitenden unterstützen

und fördern. Knapp die Hälfte der Führungskräfte tun dies nach Einschätzung der Experten auch. Das Bildungsmanagement nimmt daher seine Forderungen zurück. Es erkennt zunehmend an, dass die Hauptaufgabe von Führungskräften meist nicht in der Personalentwicklung besteht. Entsprechend hat das Bildungsmanagement in den letzten Jahren immer mehr davon abgesehen, Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einzusetzen – wenngleich es dies gern getan hätte.

Für viele Mitarbeitende ist das Lernen durch andere ihre wesentliche Form des Lernens – was auch für Führungskräfte sehr relevant sein kann. Das Bildungsmanagement sieht es daher als wesentliche Aufgabe an, den Wissensaustausch untereinander, z.B. durch Communities of Practice, zu erhöhen. Die Förderung einer Lernunterstützung durch Kollegen hat das Bildungsmanagement bereits weitgehend umgesetzt und plant diese Quote weiter zu erhöhen. Dahingegen nimmt die realisierte Lernunterstützung durch Vorgesetzte ab. Die Bedeutung der Vorgesetzten ist weiter hoch, allerdings mit der bereits beschriebenen Nivellierung im Forderungsgrad. Führungskräfte müssen nicht mehr die Initiatoren für Lernen sein. Inwieweit sich die Führungskräfte als Lernförderer und Coach einbringen, wird inzwischen vielmehr als Einstellungsache gesehen. Für das Bildungsmanagement gilt es zum einen Rahmenbedingungen zu schaffen (z.B. Unterstützungsmaßnahmen, Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten) und zum anderen den Aktivitäten der Führungskräfte eine wertschätzende Haltung gegenüber einzunehmen.

Learning Value Management löst Bildungscontrolling ab

Der Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung hat deutlich an Bedeutsamkeit verloren (Platz 11 in 2008, Platz 24 in 2010 auf der Bedeutsamkeitsskala). Dennoch bleibt das Bildungscontrolling und der Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags im Fokus aktueller Umsetzungsbemühungen (53 % der Experten sagen dies vom Bildungscontrolling, 44 % vom Wertschöpfungsnachweis). Zukünftig steht allerdings statt eines

„Return on Investment“ vielmehr ein „Return on Expectations“, den Nutzen von Bildungsmaßnahmen aus Sicht der verschiedenen Stakeholder aufzuzeigen, im Vordergrund des Bildungsmanagements. Dabei besteht auch hier 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.

Web 2.0 auf dem Vormarsch

Vor Jahren war eLearning ein absolutes Hype-Thema. Dieser Hochphase folgte in den letzten Jahren eine Ernüchterung. Derzeit ergibt sich ein unterschiedliches Bild, welches auch mit den verschiedenen technologischen Entwicklungen zusammenhängt. Den Einsatz von Open Educational Resources, Social Bookmarking und Online Social Networks als Lernmöglichkeiten haben die Bildungsverantwortlichen derzeit nur sehr begrenzt im Blick. Eventuell liegt dies daran, dass die Möglichkeiten, die diese Technologien für das Lernen bieten, noch nicht ausreichend bekannt sind. Dahingegen werden die Potentiale von Wikis, Blogs und Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen erkannt. Die Bedeutung aller drei Technologien steigt. Am höchsten fällt dieser Bedeutsamkeitsanstieg für Pod-/Videocasts aus. Die Realisierung von Blogs als Lernmöglichkeiten ist das Thema der Umsetzungsplanungen des Bildungsmanagements für den Zeitraum 2011 bis 2013. Die Zeit des Hypes um die Nutzung virtueller Realitäten (z.B. Second Life) als Lernräume ist hingegen aus und vorbei (52 % der Befragten sagen es sei konkret unwichtig, dies ist der höchste Wert in der gesamten Studie, lediglich 2 % nutzen virtuelle Realitäten in ihren Unternehmen). Web 2.0 Technologien kommen. Dabei verweisen die Ergebnisse bereits auf eine weitere Frage: Welche Bezüge bestehen zwischen den neuen Technologien und dem informellen Lernen? Informelles Lernen stellt sich in der Studie als ungebrochener Trend dar, der weiter stark zunimmt. Die Experten weisen dabei im Rahmen der grössten Herausforderungen des Bildungsmanagements darauf hin, dass es zukünftig wichtiger denn je wird, unterschiedliche Formen des Lernens zu verknüpfen und diese durch sinnvolle technische Entwicklungen zu unterstützen.

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?

Die scil Trendstudie wird 2012 zum vierten Mal wiederholt werden und es bleibt spannend, welche Veränderungen sich in diesem Zeitraum ergeben werden. scil wird in der Zwischenzeit die Herausforderungen eines zukunftsorientierten Bildungsmanagements in weiteren Forschungs- und Entwicklungsarbeiten aufgreifen und so einen wertvollen Beitrag für den Umgang mit den Herausforderungen für die Praxis liefern.

Literatur

- Alexander, B. (2006). Web 2.0 – A New Wave of Innovation for Teaching and Learning? *Educause Review*, 41(2), 33–44. Quelle: <http://www.educause.edu/ir/library/pdf/erm0621.pdf> (Stand 20.06.2006).
- Anderson, V. (2007). *The value of learning – From return on investment to return on expectation*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, L., Berry, M. & Lamshed, R. (2006). Blogs as Electronic Learning Journals. *eJournal of Instructional Science and Technology*, 7(1). Quelle: http://www.usq.edu.au/electpub/ejist/docs/Vol7_No1/Current-Practice/Blogs.htm (Stand 17.11.2006).
- ASTD/IBM (2005). *Learning Outsourcing – Research Report*. Alexandria: American Society for Training & Development.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.). (2008). *Bildung in Deutschland 2008*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bear, D. J., Tompson, H. B., Morrison, C. L., Vickers, M., Paradise, A. & Czarnowsky, M. (2008). *Tapping the potential of informal learning – An ASTD research study*. Alexandria: American Society for Training & Development. Quelle: www.astd.org
- Bos, J. (2009). Building Engagement in an Economic Crises. *Workforce Management*. April 2009, 28–31.
- Brahm, T. (2007). Social Software und Personal Broadcasting – Stand der Forschung. In S. Seufert & T. Brahm (Hrsg.), *Ne(x)t Generation Learning – Wikis, Blogs, Mediacasts & Co. – Social Software und Personal Broadcasting auf der Spur* (S. 20–38). St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Brahm, T. & Seufert, S. (Hrsg.). (2009). *Kompetenzentwicklung mit Web 2.0*. scil Arbeitsbericht Nr. 21. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Bransford, J. D., Brown, A. L. & Cocking, R. R. (2002). *How People Learn – Brain, Mind, Experience, and School* (Expanded Edition). Washington: National Academy Press.
- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The Success Case Method – Find Out Quickly What’s Working and What’s Not*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cross, J. (2007). *Informal learning – Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Cross, J. (2009). *Informal Learning 2.0*. Internet Time Blog. Quelle: <http://www.internettime.com/2009/08/informal-learning-2-0> (Stand 13.05.2010).
- Design-Based Research Collective (2003). *Design-Based Research – An emerging paradigm for educational inquiry*. *Educational Researcher*, 32(1), 5–8.

- 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. scil Arbeitsbericht Nr. 9. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Diesner, I., Seufert, S. & Euler, D. (2008). scil-Trendstudie – Herausforderungen für das Bildungsmanagement. scil Arbeitsbericht Nr. 16. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Diettrich, A. (2000). Der Kleinbetrieb als Lernende Organisation – Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Markt Schwaben: Eusl.
- Dobbs, K. (2000). Simple moments of learning. *Training*, 37(1), 52–58.
- Du, H. S. & Wagner, C. (2006). Weblog success – Exploring the role of technology. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(8), 789–798.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113–136.
- Euler, D. & Hahn, A. (2007). *Wirtschaftsdidaktik* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Feller, G., Koscheck, S., Ohly, H. & Schade, H.-J. (2009). *Wbmonitor – Die Weiterbildungslandschaft aus Anbietersicht*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB und Deutsches Institut für Erwachsenenbildung DIE.
- Fountain, R. (2006). Wiki Pedagogy. Quelle: http://www.profetic.org:16080/dossiers/dossier_imprimer.php3?id_rubrique=110 (Stand 09.06.2006).
- Geißler, H. (2000). *Organisationspädagogik – Umriss einer neuen Herausforderung*. München: Vahlen.
- Gonschorrek, U. (2003). *Bildungsmanagement – In Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verl.
- Graf, J. (2010). Lernend aus der Krise – Trendanalyse Weiterbildung. *managerSeminare*, 145, 17–22.
- Güldenbergl, S. (1998). *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen – Ein system-theoretischer Ansatz*. Wiesbaden: DUV.
- Halwax, J. & Morell, M. (2009). *Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf das Personalmanagement*. Wien: FH Wien-Studiengänge der WKW Fachbereich Human Resources.
- Hasanbegovic, J. & Seufert, S. (2007). *Benchmark Studie I – Zentrale Ergebnisse der Studie zu transferorientiertem Bildungsmanagement*. scil Arbeitsbericht Nr. 13. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Haun, M. (2002). *Handbuch Wissensmanagement – Grundlagen und Umsetzung, Systeme und Praxisbeispiele*. Berlin u.a.: Springer.
- Hirning, A. (2008). Integration von formellem und informellem Lernen. In K. Schwuchow & J. Guttmann (Hrsg.), *Jahrbuch Personalentwicklung 2008* (S. 165–171). Köln: Luchterhand.

- Hofmann, J. (2009). Wissensmanagement und die Führung von Wissensarbeitern. *Personalführung*, 12, 30–35.
- Jörgensen, E. (2008). How to integrate formal and informal learning? St.Gallen: scil congress.
- Kahnwald, N. (2008). Social Software als Werkzeuge informellen Lernens. In T. Hug (Hrsg.), *Media, Knowledge & Education – Exploring new Spaces, Relations and Dynamics in Digital Media Ecologies* Innsbruck (S. 282–295). Innsbruck: University Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Käpplinger, B. (2009). Bildungscontrolling – Vor allem in Grossbetrieben ein Thema. *BIBB REPORT*, 13/Dezember 2009. Quelle: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_13.pdf.
- Kerres, M. (2006). Potenziale von Web 2.0 nutzen. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning*. München: DWD.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs – The four levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S. (1951). *Informal Adult Education – A Guide for Administrators, Leaders and Teachers*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Koch, M. & Richter, A. (2008). Social-Networking Dienste. In A. Back, N. Gronau & K. Tochtermann (Hrsg.), *Web 2.0 in der Unternehmenspraxis – Grundlagen, Fallstudien und Trends zum Einsatz von Social Software* (S. 71–77). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Krämer, M. (2010). Chancen und Grenzen im Handlungsfeld Personalentwicklung – Zauberlinge zwischen Optimismus und Resignation. *Personalführung*, 3.2010, 52–61.
- Laff, M. (2008). Steady under Pressure – Training during a Recession. *Training & Development*, 62(8), 46–49.
- Lenzner, R. & Johnson, S. S. (1997). Seeing Things as They Really Are. *Forbes!* v. 10.3.1997.
- Livingstone, D. (2000). Exploring the icebergs of adult learning – Findings from the First Canadian Survey of Informal Learning Practices (NALL Working Paper No. 10). *New Approaches to Lifelong Learning*. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto (OISE/UT). Quelle: <http://edu.oise.utoronto.ca/depts/sese/csew/nall/res/10exploring.htm>
- Marsick, V. J. (2009). Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265–275.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25–34.
- Meier, C. (2007). Mediacasting an der Universität St.Gallen: Grundlagen und Szenarien. In S. Seufert & T. Brahm (Hrsg.), *Ne(x)t Generation Learning – Wikis, Blogs, Mediacasts & Co. – Social Software und Personal Broadcasting auf der Spur* (S. 87–105). St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.

- Ostendorf, A. (1997). Berufliche Erstqualifizierung und das Lernen von Organisationen. *Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik*, 12(22), 17–42.
- Overwien, B. (2001). Debatten, Begriffsbestimmungen und Forschungsansätze zum informellen Lernen und zum Erfahrungslernen. In *Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen – Tagungsband zum Kongress. Der flexible Mensch* (S. 359–376). Berlin: BBJ-Verlag.
- Phillips, J. & Schirmer, F. (2005). *Return on Investment in der Personalentwicklung – Der 5-Stufen-Evaluationsprozess*. Berlin: Springer.
- Pieler, D. (2003). *Neue Wege zur lernenden Organisation – Bildungsmanagement, Wissensmanagement, Change Management, Culture Management* (2. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Prüstel, S. & Wolf, C. (2009). *Auswahlbibliographie Bildungscontrolling*. Bonn: BIBB. Quelle: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud_auswahlbibliographie-bildungscontrolling.pdf.
- Przepiorka, S. (2006). Weblogs, Wikis und die dritte Dimension. In A. Picot & T. Fischer (Hrsg.), *Weblogs professionell – Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld* (S. 11–27). Heidelberg: dpunkt.
- Pulliam Phillips, P. & Phillips, J. J. (2007). *The value of learning – How organisations capture value and ROI and translate it into support, improvement and funds*. San Francisco: Pfeiffer.
- Refke, B. & Six, H. (2010). Strategieumsetzende Personalentwicklung. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *Jahrbuch Personalentwicklung* (S. 29–35). Köln: Luchterhand.
- Reusser, K. (2010). *Schulen als professionell gestaltete Lernumgebungen*. Vortrag am 21.4.2010. Nicht veröffentlichte Unterlagen.
- Rumpf, J. (2006). *How to Lead in a Matrix Organization – The challenge for today's managers*. o.O. (Hay Group).
- Sattelberger, T. (1996). *Die lernende Organisation – Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Scherer, L. A. & Jordan, D. (2009). Stabile Weiterbildungsnachfrage trotz Wirtschaftsflaute. *Schweizer Arbeitgeber*, 21, 12–15.
- Schwuchow, K. (2009). Paradigmenwechsel in der Personalarbeit. *Personalwirtschaft*, 7, 26–27.
- Senge, P. M. (1993). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- Seufert, S. & Brahm, T. (2007). *Ne(x)t Generation Learning – Wikis, Blogs, Podcasts & Co.* scil Arbeitsbericht Nr. 12. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Seufert, S. & Euler, D. (2003). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen – Ergebnisse einer Expertenbefragung*. scil Arbeitsbericht Nr. 1. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Seufert, S. & Euler, D. (2004). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen – Ergebnisse einer Delphi-Studie*. scil Arbeitsbericht Nr. 2. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.

- Seufert, S. & Euler, D. (2005). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen – Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning an Hochschulen. scil Arbeitsbericht Nr. 4. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Seufert, S. (2007). Benchmark Studie II – Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem Bildungsmanagement. scil Arbeitsbericht 14. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Seufert, S. (2007). Ergebnisse der scil-Benchmark Studie II – Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem Bildungsmanagement. scil Arbeitsbericht Nr. 15. St.Gallen: scil, Universität St.Gallen.
- Spirig, J. (2009). Die Weiterbildungsbranche und die Krise – Wer spart an welchem Ende? HR Today, 12, 5–6.
- Stamps, D. (1998). Learning ecologies. Training, 35(1), 32–38.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School.
- VDI Umfrage (2009). VDI Jahresumfrage zur Weiterbildung. Quelle: http://www.presseportal.de/pm/16368/1330503/vdi_verein_deutscher_ingenieure (Stand 15.03.2010).
- Wienröder, H. (2009). Weiterbildung in der Krise – Qualität kommt vor Quantität. HR Today Special, 2, 21–23.
- Wuppertaler Kreis e. V. (2009). Trends in der Weiterbildung – Verbandsumfrage 2009 bei den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises. Köln: Wuppertaler Kreis e. V.

Anhang

Lesehinweise

Um Ihnen das Lesen der Trendstudie zu erleichtern, werden nachfolgend wichtige Begrifflichkeiten und Konnotationen erläutert. Zugunsten der Lesbarkeit wird darauf verzichtet, in den jeweiligen Kapiteln direkte Bezüge hierzu herzustellen.

Bedeutsamkeitsskala

Damit ist die Rangfolge aller in der Trendstudie abgefragten Themen in der Rubrik Bedeutsamkeit gemeint. In der Trendstudie 2008 waren insgesamt 40 Themen erfasst, in der Trendstudie 2010 beträgt die Summe der abgefragten Themen 45. Die Rangfolge wurde nach dem entsprechenden Mittelwert erstellt. Dieser ergibt sich aus den Einschätzungen der Experten auf einer Skala von 1 bis 4:

- 1 = hoch
- 2 = mittel
- 3 = gering
- 4 = unwichtig

Expertenzitate

In der Trendstudie wurden die Experten in 17 offenen Fragen um ihre Einschätzung gebeten. Hierzu machten sie vielfältige Aussagen. Exemplarisch werden ausgewählte Statements in der Trendstudie aufgenommen und wie folgt gekennzeichnet:

„Zitat Experte zu einer offenen Frage“

Realisierungsskala

Damit ist die Rangfolge aller in der Trendstudie abgefragten Themen in der Rubrik Realisierung gemeint. In der Trendstudie 2008 sind insgesamt 40 Themen erfasst, in der Trendstudie 2010 beträgt die Summe der abgefragten Themen 45. Die Rangfolge wurde nach dem entsprechenden Mittelwert erstellt. Der berechnete Mittelwert ergibt sich aus den Einschätzungen der Experten auf einer Skala von 1 bis 5:

- 1 = umgesetzt
- 2 = aktuell in Umsetzung
- 3 = geplant für 2010/2011
- 4 = geplant für 2011-2013
- 5 = geplant nach 2013

Literaturhinweise

Die Literaturangaben finden sich gesammelt im Literaturverzeichnis.

Rangliste Bedeutsamkeit

Rang	Thema	MW
1	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	1.38
2	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	1.41
3	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung)	1.52
4	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	1.53
5	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)	1.55
5	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of practice)	1.55
7	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern (z. B. Lernstrategien)	1.56
8	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen	1.59
9	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	1.62
10	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	1.63
11	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	1.64
12	Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	1.65
13	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	1.67
14	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	1.69
15	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	1.71
16	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungskräfte	1.72

17	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lern- und Wissensressourcen, Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen)	1.73
18	Lernunterstützung fördern durch Kollegen	1.75
19	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen	1.78
	Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollen Anforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren	1.78
21	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	1.79
22	Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Massnahmen begleiten (z. B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leaders, etc.)	1.80
	Internes Bildungsmarketing betreiben (z. B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle)	1.80
24	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)	1.82
25	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)	1.84
26	Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen	1.90
27	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen	1.91
28	Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen (z. B. zeitliche Freiräume, personelle und mediale Unterstützung)	1.92
29	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	1.97
30	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	1.98
31	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern	2.05

32	Kulturelle Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmassnahmen verstärkt berücksichtigen	2.14
33	Globale Kompetenzmodelle entwickeln	2.16
34	Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren	2.17
35	Bildungsmanagement entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort regional unterschiedlich ausgestalten	2.20
36	Globale Lernmodule entwickeln und implementieren	2.21
37	Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen	2.22
38	Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen (z. B. in Projektteams)	2.30
39	Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	2.31
40	Leistungen des Bildungsmanagements durch anerkannte Verfahren zertifizieren/akkreditieren lassen	2.38
41	Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern (z. B. für Erfahrungsaustausch von Experten)	2.39
42	Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für formelles und informelles Lernen einsetzen	2.47
43	Social Bookmarking Portale als Lernmöglichkeiten nutzen	2.85
44	Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks für informelles Lernen fördern (z. B. Xing, LinkedIn, Facebook)	2.87
45	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen	3.32

Rangliste Zeitliche Realisierung

Rang	Thema	MW
1	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	2.07
2	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung)	2.16
3	Lernunterstützung fördern durch Kollegen	2.17
4	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	2.20
5	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	2.26
	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)	2.26
7	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)	2.29
8	Bildungsmanagement entsprechend der kulturellen Besonderheiten vor Ort regional unterschiedlich ausgestalten	2.35
9	Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren	2.36
	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	2.36
11	Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen	2.37
	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen	2.37
13	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	2.38
14	Internes Bildungsmarketing betreiben (z. B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle)	2.39
15	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen	2.41

16	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Massnahmen der Linienführungskräfte	2.43
	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	2.43
18	Globale Lernmodule entwickeln und implementieren	2.44
19	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	2.45
20	Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	2.50
21	Globale Kompetenzmodelle entwickeln	2.51
	Kulturelle Besonderheiten bei der Gestaltung von Bildungsmassnahmen verstärkt berücksichtigen	2.51
23	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of practice)	2.52
24	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lern- und Wissensressourcen, Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen)	2.53
25	Einführung von Bildungsinnovationen durch Change-Massnahmen begleiten (z. B. gezielte Informationen, Kommunikation, Einbezug von Opinion Leaders, etc.)	2.56
26	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	2.61
27	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern (z. B. Lernstrategien)	2.66
	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	2.70
28	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen	2.70
30	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern	2.73
31	Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen	2.77
32	Leistungen des Bildungsmanagements durch anerkannte Verfahren zertifizieren/akkreditieren lassen	2.81

33	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)	2.86
34	Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen (z. B. zeitliche Freiräume, personelle und mediale Unterstützung)	2.92
35	Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen (z. B. in Projektteams)	2.98
36	Globale Bildungsmanagement-Strategie implementieren	3.01
37	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	3.08
38	Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	3.09
39	Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks für informelles Lernen fördern (z. B. Xing, LinkedIn, Facebook)	3.17
40	Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für formelles und informelles Lernen einsetzen	3.18
41	Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern (z. B. für Erfahrungsaustausch von Experten)	3.19
42	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	3.31
43	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	3.38
44	Social Bookmarking Portale als Lernmöglichkeiten nutzen	3.64
45	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen	4.00

Über uns...



Prof. Dr. Sabine Seufert

ist Professorin für Wirtschaftspädagogik, insbesondere pädagogisches Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen. Sie ist Direktorin des Instituts für Wirtschaftspädagogik und Geschäftsführerin des Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Universität St. Gallen.

Kontakt:
sabine.seufert@unisg.ch
Tel. +41 (0)71 224 26 30



Dr. Ilona Diesner

ist Projektleiterin am Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) an der Universität St. Gallen und Leiterin des Hochschuldidaktischen Zentrums der Universität St. Gallen. Sie war bereits für die beiden Trendstudien 2006 und 2008 verantwortlich.

Kontakt:
ilona.diesner@unisg.ch
Tel. +41 (0)71 224 26 26

scil verfolgt das Ziel, die Aus- und Weiterbildung durch praktische Anwendung neuester Forschungsergebnisse, Methoden und Technologien nachhaltig zu fördern und erfolgreich zu etablieren. Um erfolgreiches Lernen in Unternehmen und Hochschulen zu implementieren, stellen wir schon mal alles in Frage und auf den Kopf. Innovation in Sachen Bildungsmanagement ist nicht nur Bestandteil unseres guten Namens, durch die Anbindung an die Universität St. Gallen ist sie Teil unseres Alltags. Forschung und praktische Anwendung sind bei scil unter einem Dach vereint. Das scil Portfolio setzt sich zusammen aus Angeboten in den Bereichen Weiterbildung, Beratung, Evaluation und Coaching.

Sie finden uns im Internet unter www.scil.ch und twitter.com/scilCH.

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 (0)71 224 26 30

Telefax: +41 (0)71 224 26 19

E-Mail: scil-info@unisg.ch

Internet: <http://www.scil.ch>

Twitter: twitter.com/scilCH