

Ilona Diesner, Sabine Seufert

scil Trendstudie N°4

Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

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

Ilona Diesner, Sabine Seufert

scil Trendstudie N°4

Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

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

© 2013, 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 978-3-906528-72-4

Inhaltsverzeichnis

Summary	3
Hintergründe	9
Bezugspunkte.....	9
Forschungsziele und -ansatz.....	10
Forschungsprozess	11
Inhalt der Gestaltungsfelder	13
Expertenbeteiligung	17
Position der Experten	17
Unternehmensgrösse	17
Internationalisierungsgrad	17
Branchenzugehörigkeit	18
Liste der beteiligten Unternehmen	19
Strategie.....	21
Ausrichtung der Qualifizierung.....	22
... an der Unternehmensstrategie.....	22
... an den Mitarbeiterbedürfnissen.....	23
Beteiligung am Strategieprozess.....	24
... während der Initialphase.....	24
... während der Umsetzung.....	25
Demografischer Wandel	26
Planungshorizont.....	28
Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen in der Zukunft.....	29
Weitere strategische Herausforderungen	30
Didaktik.....	31
Transferförderung	32
Didaktische Qualitätsverbesserung.....	33
Förderung überfachlicher Kompetenzen.....	34
Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell	36
Pilotprojekte für innovatives Learning-Design	37
Veränderung der Nutzung informellen Lernens.....	38
Formelle und informelle Lernphasen verknüpfen	39
Lernen der Mitarbeitenden	40
Weitere didaktische Herausforderungen.....	41
Organisation.....	43
Unterstützung des Bildungspersonals	44
Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme.....	45
Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz.....	46
Bildungsmarketing	47
Neue Kommunikationsformen im Zusammenhang mit Bildungsmassnahmen	48
Organisatorische Verankerung.....	49
Weitere organisatorische Herausforderungen	50

Kultur	51
Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte	52
Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen	53
Einbezug von Führungskräften in Bildungsmaßnahmen	54
Rahmenbedingungen für informelles Lernen	55
Wissensaustausch des Unternehmens	56
... mit der externen Umwelt	56
... mit der internen Umwelt	57
Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander	58
Förderung der Lernkultur	59
Lernende Organisationen	60
Weitere kulturelle Herausforderungen.....	61
Bildungsökonomie	63
Bildungscontrolling	64
Wertschöpfungsnachweis.....	65
Qualitätsentwicklung/-sicherung	66
Erfolgsmessung	67
Bildungsbudgets	68
Weitere ökonomische Herausforderungen	69
Technologie	71
Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform.....	72
Personalisierter Zugang zu Lern- und Wissensportalen	74
Virtual Classroom Sessions	75
Wikis	76
Mitarbeiter-Blogs	77
Pod-/Videocasts	78
Open Educational Resources	79
Online Social Networks	80
Mobile Learning.....	81
Collaboration Plattformen	81
ePortfoliosysteme	82
Virtuelle Realitäten	83
Gesamtblick Technologiethemem	84
Weitere technologische Herausforderungen.....	86
Vision	89
Gesamtblick	93
Anhang	97
Lesehinweise	97
Rangliste Bedeutsamkeit.....	98
Rangliste Zeitliche Realisierung.....	101
Über uns	105

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, 2008 und 2010 hat scil im Rahmen ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit eine Trendstudie zu Veränderungen im Bildungsmanagement durchgeführt, an der sich 2006 Experten aus insgesamt 47 Unternehmen, 2008 Experten aus 90 Unternehmen und 2010 insgesamt 150 Experten beteiligt haben (Diesner/Seufert/Euler, 2006; Diesner/Seufert/Euler, 2008; Diesner/Seufert, 2010). Aufgrund der positiven Resonanz der Bildungsverantwortlichen hat sich scil entschlossen, die Trendstudie in einem zweijährigen Rhythmus zu wiederholen. 2012 wurde daher die 4. Trendstudie durchgeführt.

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

Als ein Ergebnis kann festgehalten werden, dass alle sechs Themengebiete als prinzipiell bedeutsam eingestuft werden. Top-Thema ist das Gestaltungsfeld Strategie, gefolgt von Kultur, Didaktik und Ökonomie. Danach kommen die Bereiche Organisation und Technologie mit vergleichsweise niedrigeren Werten.

Die Themen im Bereich **Strategie** gewinnen wieder an Bedeutung, allerdings mit einem abnehmenden Grad an Realisierung. Die Unternehmensstrategie ist ein wichtiger Bezugspunkt des Bildungsmanagements: es gilt die Qualifizierung der Mitarbeitenden daran auszurichten und in der Umsetzung der Unternehmensstrategie aktiv zu sein. Das Bildungsmanagement ist ein wichtiger Player. Dem steht allerdings eine Abnahme der Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden und des Einbezugs des Bildungsmanagements in die Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen gegenüber. Bei der Berücksichtigung der Bildungsansprüche kann argumentiert werden, dass dies zu einem sehr hohen Grad bereits getan wird und es keine grosse Herausforderung mehr darstellt. Die abnehmende Bedeutung im Rahmen der Strategieinitiierung lässt sich durch eine veränderte Rolle des Bildungsmanagements erklären, die unterschiedlichste Facetten gleichgewichtig aufnimmt. Im Bereich der strategischen Themen finden sich daneben zwei „Aufsteiger“ wieder. Die Berücksichtigung der Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements erlebt ein Revival und verzeichnet einen massiven Bedeutsamkeitsanstieg gegenüber 2008. Veränderungen und Trends systematisch aufzunehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen zu berücksichtigen, stellt daneben das Top 3 Thema der Studie und damit eine DER aktuellen Herausforderungen des Bildungsmanagements dar.

Vier der Top 10 Themen der gesamten Studie sind dem Gestaltungsfeld **Didaktik** zuzuordnen. Das Top-Thema Nr. 2 der gesamten Studie ist die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmassnahmen und damit der Aspekt Nachhaltigkeit. In den Trendstudien 2006, 2008 und 2010 handelte es sich dabei um die zu den jeweiligen

Zeitpunkten grösste Herausforderung für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass bisher lediglich 14% der aktuell Befragten die Realisierung eines systematischen Transfermanagements aufgenommen haben. Top-Thema Nr. 5 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, welche deutlich schwächer beurteilt wird. Die Förderung interkultureller Kompetenzen, als dritte Form der überfachlichen Kompetenzen, wird von den Befragten als wenig relevant eingestuft (Rang 39). Eine herausragende Stellung kommt der Nutzung informellen Lernens zu – 85% 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 28% formal gelernt. Die Themen „Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell“ und „Verbesserung der didaktischen Qualität“ finden sich beide unter den Top 10 Themen der Studie wieder. Auffallend ist der weitere Anstieg der Bedeutsamkeit einer didaktischen Qualitätsverbesserung, trotz hohen Realisierungszahlen. Der Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design hat ebenfalls einen deutlichen Bedeutsamkeitszuwachs zu verzeichnen.

Von den Themen im Bereich **Organisation** wird die Unterstützung des Bildungspersonals in der Bewältigung veränderter Rollenanforderungen am bedeutsamsten eingeschätzt. An zweiter Stelle steht die Konzeption und Durchführung von unternehmensweiten/globalen Bildungsprogrammen. Dieses Thema ist das am weitesten umgesetzte in der gesamten Studie. Die Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz hat an Bedeutung abgenommen und ist jetzt wieder auf einem Niveau von 2008. Ebenfalls an Bedeutung verloren hat das Thema internes Bildungsmarketing. Erstmals wurde die Frage aufgenommen, in wieweit die Nutzung neuer Kommunikationsformen von Bedeutung ist, um

die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Kunden der Bildungsmassnahmen zu erhöhen (im Rahmen der Bedarfsanalyse, der Durchführung und der Evaluation). Allen drei Aspekten kommt eine durchschnittliche Bedeutsamkeit zu. 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 weiterhin relevant zu sein scheint.

Das Gestaltungsfeld **Kultur** ist nach dem Gestaltungsfeld Strategie das zweitwichtigste in der Studie. Innerhalb dieses Themenfeldes ist die Einbindung von Führungskräften ins Lernen am bedeutsamsten. Führungskräfte sind wieder verstärkt gefordert. 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 wichtig eingeschätzt, daneben nimmt auch der Realisierungsgrad konstant ab. Dementgegen kommt der Erhöhung des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander eine deutlich höhere Bedeutsamkeit zu. Im Realisierungsgrad steht es dem Wissensaustausch des Unternehmens noch leicht nach (die drei Themen gleichen sich im Realisierungsgrad immer mehr an). Nachdem das Thema Lernende Organisation 2010 als hoch brisantes Thema eingeschätzt wurde – das einzige kulturelle Thema, das damals einen Bedeutsamkeitsanstieg seit 2008 verzeichnete – hat es jetzt etwas an Bedeutung verloren. Allerdings wird es zunehmend als realisierbare Vision eingestuft. Neu aufgenommen wurde die Frage nach der Bedeutsamkeit der Förderung von Lernkultur im Unternehmen. Auf Anhieb landete es unter den Top 10 Themen, was eine hohe Relevanz bescheinigt und viele Bezüge zu den anderen kulturellen Herausforderungen darstellen lässt.

Bildungsökonomisch haben sich kaum Veränderungen zu 2010 ergeben. Die verstärkte Qualitätsentwicklung und -sicherung steht im Mittelpunkt der Herausforderungen. Aufgrund zum Teil gesunkener Bildungsbudgets gilt es den Qualitätsaspekt in den Fokus zu nehmen. Wobei auch festzuhalten ist, dass rund zwei Drittel der Befragten von gleich bleibenden oder gar steigenden Budgets ausgehen – allerdings verbunden mit teilweise höheren Leistungserwartungen. Der ökonomische Druck auf das Bildungsmanagement hat sich folglich deutlich erhöht. Die Fragen nach einem entsprechenden Bildungscontrolling und dem Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags sind bezogen auf die Bedeutsamkeit allerdings nicht mehr die Top-Trendthemen. Beide Themen haben sich in der Bedeutsamkeit weiter angenähert und finden sich im Mittelfeld wieder. 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. Die geringste Bedeutung kommt der Nutzung virtueller Realitäten als Lernräume zu. Das Thema steht abgeschlagen am Ende der Ranglisten, sowohl bezogen auf die Bedeutsamkeit als auch auf den Realisierungsgrad. Innerhalb des Gestaltungsfeldes kommt ganz eindeutig dem Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform die höchste Bedeutsamkeit zu (Rang 13). Den Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen, landet in der aktuellen Studie auf Rang 19 (2010 noch Rang 8). Alle anderen Themen sind von vergleichsweise geringer Relevanz und sind auf den Plätzen 34 bis 45 der Bedeutsamkeitsskala zu finden. In den Durchschnittswerten lässt sich im Vergleich zu 2008 und 2010 allerdings eine Tendenzentwicklung beobachten: so gibt es Themen, die konstant an Bedeutung gewinnen

wie der Einsatz von Wikis, Pod-/Videocasts und Online Social Networks und Themen, die weiter an Bedeutung verlieren wie der Einsatz von Virtual Classroom Sessions und virtuellen Realitäten. Daneben kommen neue Themen auf, wie die Förderung des Mobile Learning der Mitarbeitenden oder die Nutzung von ePortfoliosystemen zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen. Bei einer Betrachtung der konkreten Bedeutsamkeitseinschätzungen fällt auf, dass eine grosse Bandbreite der Meinungen 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, dass mit Ausnahme des Aspekts Bereitstellung eines personalisierten Zugangs zu Lern- und Wissensportalen, alle 11 technologischen Themen unter den Top 17 der Gesamtstudie wiederzufinden sind, was die zukünftige Realisierung angeht (Realisierung ab 2014).

Aus den gesamten Ergebnissen der 45 Fragen zur Einschätzung von Bedeutsamkeit und Realisierung sowie den 14 offenen Fragen lassen sich übergreifende Trends des Bildungsmanagements in Unternehmen ableiten:

- Professionalisierung des Bildungsmanagements
- Learning Leadership: Die lernförderliche Rolle von Führungskräften stärken
- Eine aktive Gestaltung der Lernkultur
- Neue Technologien und informelles Lernen in ein stimmiges didaktisches Gesamtkonzept („Lernlandschaften“) integrieren
- Informelles Lernen als wichtige Lernform integrieren und fördern

Die Top 10 Themen des Bildungsmanagements aus Sicht der befragten Experten sind in dem, in Tabelle 1 dargestellten Auszug aus der Bedeutsamkeitsskala zusammengefasst. Die grössten Veränderungen seit 2010 ergeben sich bei den in Tabelle 2 aufgeführten Themen.

Rang	Thema	MW
1	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	3.68
2	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	3.62
3	Veränderungen und Trends (z. B. technologische Entwicklungen) systematisch aufnehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen berücksichtigen	3.57
	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	3.57
5	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung)	3.45
6	Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	3.41
7	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	3.37
8	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)	3.36
9	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	3.35
10	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	3.34
	Lernkultur (u. a. auf selbstgesteuertem Lernen basierend) durch gezielte Massnahmen fördern	3.34

Tab. 1: Die Top 10 Herausforderungen des Bildungsmanagements (MW: 4=hoch, 3=mittel, 2=gering, 1=unwichtig)

Rang	Thema	MW 2012	MW 2010	Veränderung
1	Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks (z. B. Xing, LinkedIn, Facebook) u. a. zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern	2.50	2.13	↗
2	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern	2.69	2.95	↘
3	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	3.32	3.11	↗
4	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen	3.21	3.41	↘
5	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lern- und Wissensressourcen, Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen)	3.08	3.27	↘
6	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	3.13	3.29	↘
7	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	3.18	3.03	↗
	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen	1.55	1.68	↘
9	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of practice, Online communities)	3.32	3.45	↘
	Pilotprojekte für innovatives LearningDesign initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	3.14	3.02	↗

Tab. 2: Die grössten Veränderungen seit 2010 (MW: 4= hoch, 3 = mittel, 2= gering, 1 = unwichtig)

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 Diversität 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 2012 gestellt hat. Bereits 2006, 2008 und 2010 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; Diesner et al., 2010). 2006 beteiligten sich Experten aus insgesamt 47 Unternehmen an der Untersuchung. 2008 nahmen Experten aus 90 Unternehmen teil. 2010 waren es 150 Experten unterschiedlicher Unternehmen.

Die vorliegende vierte Trendstudie basiert auf den drei Vorgängeruntersuchungen. So werden interessante Themen aus 2006, 2008 und 2010 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. Beispielsweise wurde neu die Bedeutung und Realisierung der systematischen Aufnahme von Veränderungen und Trends für die Weiterentwicklung der Bildungsdienstleistungen abgefragt, des Weiteren diverse neuere Entwicklungen im Bereich Mobile Learning. Auf diese Weise ist es möglich, zum einen Veränderungen im Zeitablauf zu beobachten und zum anderen neuere Entwicklungen aktuell zu untersuchen.

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 derzeit und zukünftig 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.

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 im Unternehmensbereich plausibel erscheinen lässt und bereits in den Trendstudien 2006, 2008 und 2010 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 und Technologie erfordert.

In der Trendstudie 2010 wurde zusätzlich der Fokus „Internationalisierung“ aufgenommen. Aufgrund der regionalen Verortung der Experten im deutschsprachigen Raum wurde dieser Bereich in der aktuellen Studie nicht gesondert hervorgehoben.



Abb. 1: Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements

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

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, Organisation, Kultur und Technologie 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) um mindestens eine offene Frage bezüglich der grössten Herausforderungen ergänzt.

Auswertung der Daten

Die online ausgefüllten Fragebögen wurden zunächst einzeln auf Verständlichkeit überprüft, um die Äusserungen der Teilnehmenden nachvollziehen zu können. Danach wurden die einzelnen Themenbereiche ausgewertet. Es wurden zunächst die Mittelwerte 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 dienen 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
- Veränderungen und Trends systematisch aufnehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen berücksichtigen
- Welche Rolle sollte das Bildungsmanagement im Unternehmen in der Zukunft spielen?
- 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)
- Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)
- Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen
- 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
- Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmassnahmen zu intensivieren
 - im Rahmen der Bedarfsanalyse (z. B. Analyse von Blogs, Foren) um veränderte Bedürfnisse zu erkennen
 - im Rahmen der Durchführung (z. B. Trainer Leitfäden (z. B. wiki), Nutzer-Ratings/ Bewertungen von Lernmodulen)
 - im Rahmen der Evaluation (z. B. Feedbackforen, Testimonials mit Kommentarfunktionen)
- Wie organisieren Sie zukünftig das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?
- 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)
- Lernkultur (u. a. auf selbstgesteuertem Lernen basierend) durch gezielte Massnahmen fördern
- Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coaches oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen
- 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. Grundsätzlich betrachtet ist für eine Institution die Frage zu klären, welcher ökonomische Mehrwert mit der Einführung von didaktischen Innovationen erzielt werden soll, der den Einsatz der Ressourcen rechtfertigt.

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- 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 nimmt unterschiedliche Aspekte im Zusammenhang mit dem Einsatz von neuen Medien zur Förderung formellen und informellen Lernens auf. Hierzu zählen auch Fragen der Infrastrukturgestaltung.

Das Gestaltungsfeld wurde über die folgenden Thesen und Leitfragen strukturiert:

- Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen (z. B. für Follow-up Sessions und Transferunterstützung)
- 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 für formelles und informelles Lernen einsetzen (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen, User Generated Content)
- Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks (z. B. Xing, LinkedIn, Facebook) u. a. zum Wissensaustausch und informelles Lernen fördern
- Teilnahme an internen Collaboration Plattformen (z. B. Yammer, Jive) zum Wissensaustausch und informelles Lernen fördern
- Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen
- e-Portfoliosysteme (z. B. Mahara) zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen nutzen
- Mobile Learning (= Lernen mit mobilen Endgeräten wie iPads, Smartphones) der Mitarbeitenden fördern
- Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen
- Unternehmensweite Lernplattform einsetzen
- Was sind aus technologischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Expertenbeteiligung

Position der Experten

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

Geschäftsführer/Vorstand	12 %
Personalleiter/in	3 %
Leiter/in Personalentwicklung	39 %
Personalentwickler/in	32 %
Programm-Manager/in	11 %
Sonstige Funktion	3 %

Tab. 3: Positionen der befragten Experten

Unternehmensgrösse

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

Internationalisierungsgrad

Von den insgesamt 150 Experten kamen 74 aus Deutschland, 66 aus der Schweiz und 10 aus übrigen Ländern wie Liechtenstein, Italien oder Frankreich.

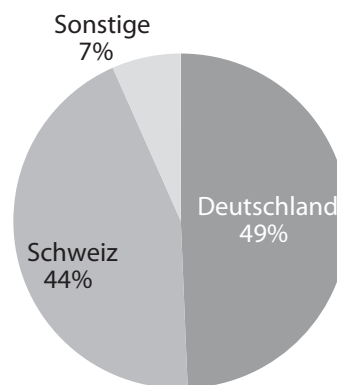


Abb. 2: Herkunft der beteiligten Experten

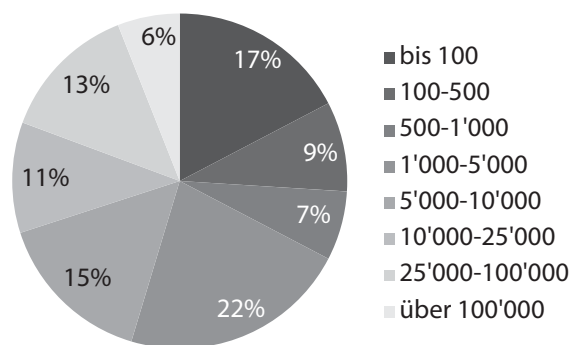


Abb. 3: Mitarbeiterzahl der beteiligten Unternehmen

Branchenzugehörigkeit

Bezogen auf die Branchenzugehörigkeit fällt auf, dass sich in der Trendstudie 2012 ebenso wie bereits 2008 und 2010 viele Unternehmen aus den Bereichen Finanzen/Versicherung beteiligt haben. Die zweitstärkste Gruppe sind Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation/Medien und dem Bildungsbereich. Im

Vergleich zu 2010 haben in diesem Jahr deutlich weniger Vertreter aus dem Bereich Pharma/Chemie an der Trendstudie teilgenommen. Im Detail ergibt sich die Branchenzugehörigkeit wie in Abb. 4 dargestellt.

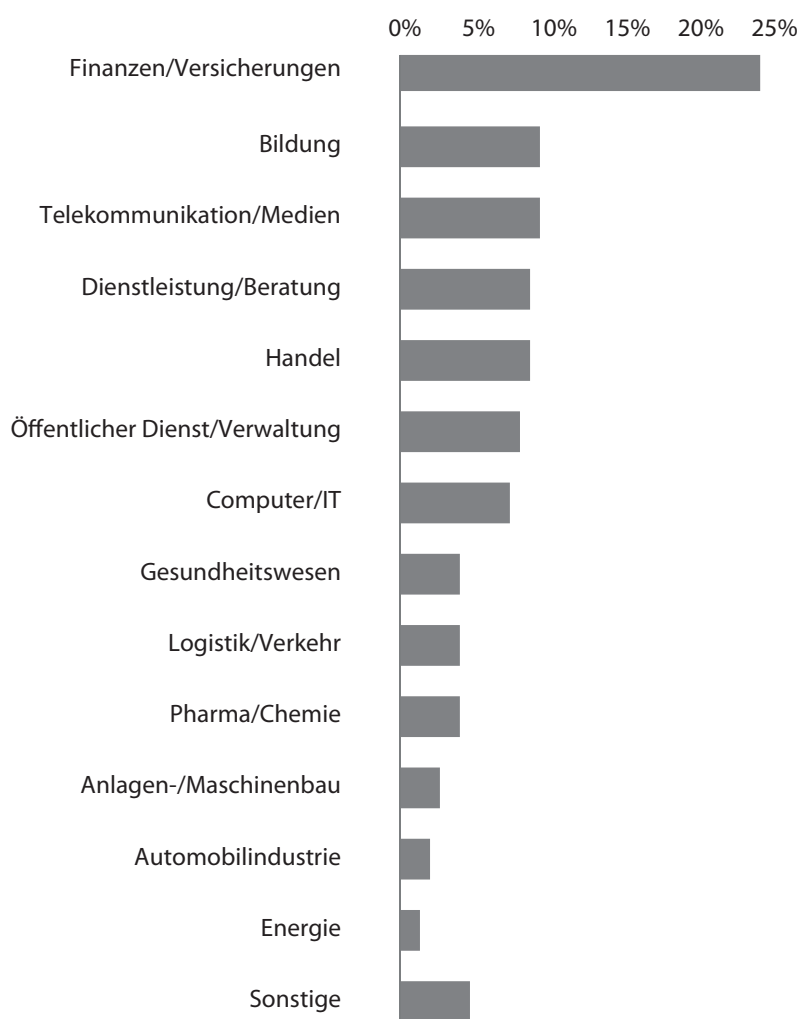


Abb. 4: Branchenzugehörigkeit der beteiligten Unternehmen

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:

Airbus Operations GmbH	Linde AG
Alpiq InTec Ost AG	Medela Holding AG
Basler Gruppe Deutschland	MLP Finanzdienstleistungen AG
Beck et al. Services GmbH	Otto GmbH & Co KG
Berufs- und Weiterbildungszentrum für Gesundheits- und Sozialberufe BZGS	Polizeiakademie Niedersachsen
Bundesamt für Informatik und Telekommunikation	Polizeidirektion Hannover
Bundesamt für Statistik	PostFinance
Coca Cola Erfrischungsgetränke AG, Deutschland	Raiffeisen Schweiz Genossenschaft
CSS Gruppe	SBB AG
CYP Center for Young Professionals in Banking	Schindler Aufzüge AG
DATEV eG	Schüco International KG
DEKRA Akademie GmbH	Schweizerische Mobiliar AG
Deutsche Telekom AG	Service Management Akademie
Die Mobiliar	sfb Bildungszentrum
Die Schweizerische Post	Stiftung Liebenau
Erwachsenenbildung Stein Egerta	Studienkreis GmbH
F. Hoffmann-La Roche AG	Südtiroler Volksbank
Graubündner Kantonalbank	Swiss Life AG
Helsana Versicherungen AG	Swisscom Schweiz AG
IHK Bildungszentrum Halle-Dessau GmbH	TECTUM Group
INP Greifswald	Telefonica Germany
ISE AG Informatik Solutions Einsiedeln	THINKPäd Weiterbildungszentrum
Klinikum der Universität München	Thurgauer Kantonalbank
Landeshauptstadt Stuttgart	UniversitätsSpital Zürich
Lekkerland AG & Co. KG	Volg Konsumwaren AG
LerNetz AG, Bern	WIFI Steiermark
	WWF Schweiz
	und weitere

Strategie

Das Wichtigste in Kürze

Nachdem die strategischen Themen in der Studie 2010 an Bedeutung verloren hatten, nehmen sie jetzt wieder an Bedeutung zu.

Die Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden liegt erstmalig auf Top 1 Platz der Bedeutsamkeitsskala, die Realisierung hat allerdings stark abgenommen.

Die Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements zu berücksichtigen, verzeichnet einen massiven Bedeutsamkeitsanstieg (dritthöchster in der Studie). Der Realisierungsgrad hat zugenommen, ist allerdings immer noch im letzten Drittel der Rangliste der Gesamtwerte.

Die Berücksichtigung der Bildungsansprüche der Mitarbeitenden ist wichtig, steht aber der Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie eindeutig nach, wobei das Thema in der Umsetzung deutlich weiter ist.

Veränderungen und Trends systematisch aufzunehmen ist einer DER neuen Trends in der Studie.

Rang 2012	Bedeutung Thema	MW 2012	MW 2010	Veränderung
1	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	3.68	3.59	↗
3	Veränderungen und Trends systematisch aufnehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen berücksichtigen	3.57	-	-
7	Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	3.37	3.37	→
16	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	3.30	3.33	↘
21	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	3.18	3.03	↗
32	Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen	3.05	3.09	↘

Tab. 4: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld Strategie

Ausrichtung der Qualifizierung

... an der Unternehmensstrategie

Ein Trend setzt sich mit Vehemenz weiter fort – das Bildungsmanagement wird sich in den nächsten Jahren noch mehr an der Unternehmensstrategie ausrichten (müssen). Die befragten Experten stufen diese Aufgabe als die grösste Herausforderung ein: von den insgesamt angesprochenen 45 Themen ist die proaktive Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden und damit des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie an erster Stelle der Bedeutsamkeitsskala.

Dieses Ergebnis stützt den Trend, der sich bereits 2006 abzeichnete und sich 2008 sowie 2010 fortsetzte. In allen drei 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 – jetzt aufgestiegen auf den Top 1 Platz. Das Thema schätzt kein Experte als unwichtig ein, erstmalig seit Durchführung der Studie. Dem-

entgegen geben 72 % der Befragten an, es sei für sie und ihr Unternehmen hoch bedeutsam.

Trotz konstant hoher Bedeutsamkeit nimmt es allerdings nur Rang 21 in der Realisierungsskala ein (Mittelfeld). Damit ist die Diskrepanz zwischen der Platzierung auf der Bedeutsamkeitsskala und dem Realisierungsgrad ebenso wie 2010 immer noch der zweithöchste in der gesamten Studie! Lediglich 12 % der Befragten gaben an, es derzeit bereits umgesetzt zu haben. Dies ist spannend in der langfristigen Betrachtung: 2008 meinten 45 %, dass es bei ihnen bereits Realität sei, 2010 noch 26 %. Dieser Wert hat sich nun nochmals mehr als halbiert. Dafür gaben 61 % der Befragten an, dass das Thema sie derzeit sehr stark beschäftigt (Top 7 der „aktuell“ relevanten Themen).

Thema 1 – Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten

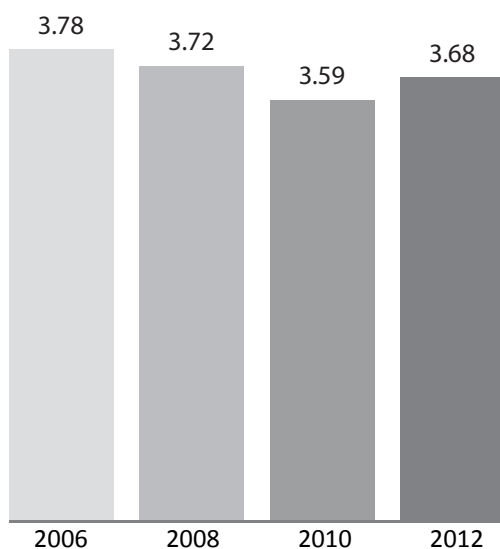


Abb. 5: Bedeutsamkeit der Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

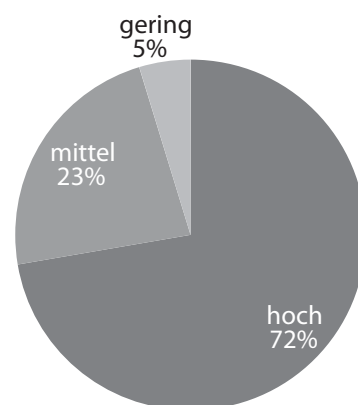


Abb. 6: Bedeutsamkeit der Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie (aktuelle Einschätzung)

... an den Mitarbeiterbedürfnissen

Im direkten Vergleich zur hohen Bedeutsamkeit der Personalentwicklung wird der bedürfnisgerechten Weiterentwicklung der Qualifizierung der Mitarbeitenden, d. h. der Persönlichkeitsentwicklung, aktuell immer noch weniger Wichtigkeit beigemessen.

In der Bedeutsamkeitsskala nimmt das Thema Rang 16 nach Rang 13 in 2010 und Rang 27 in 2008 ein. Wobei auch deutlich wird, dass auf die Mittelwerte bezogen (vgl. Abb. 7) ein relativ ähnliches Niveau seit 2006 besteht.

Bezogen auf die Realisierung ist es bereits sehr weit fortgeschritten, so dass es auf Rang 4 der Realisierungsskala zu finden ist. Konkret ist es das Thema, welches in der Kategorie „umgesetzt“ am drittweitesten in der Studie fortgeschritten ist (28%). Allerdings ist anzumerken, dass 2010 noch 48% der Befragten angaben, es bereits realisiert zu haben und 2008 sogar 61%. Dieser Eindruck verstärkt sich noch, wenn

hinzugezogen wird, dass es 2010 Platz 1 in der Realisierungsskala eingenommen hat.

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.

Es stellen sich folgende Fragen für eine weitere Beobachtung: Wie wird sich die Bedeutung beider Themen verändern? Wird sich die Bedeutsamkeit annähern oder der Trend zu einer starken Ausrichtung an der Unternehmensstrategie weiter verstärken? Welche Konsequenzen hat dies für die Ausrichtung des Bildungsmanagements?

Thema 2 – Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen

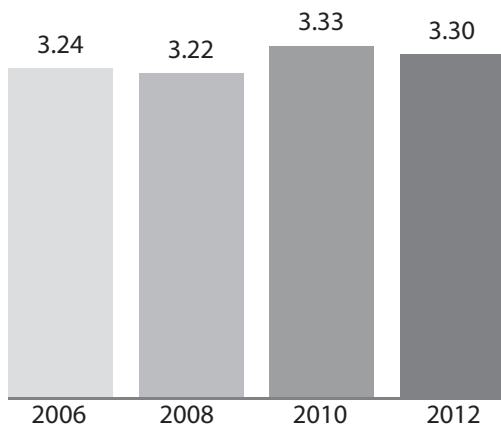


Abb. 7: Bedeutsamkeit Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

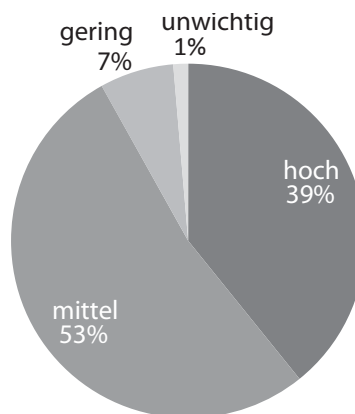


Abb. 8: Bedeutsamkeit Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen (aktuelle Einschätzung)

Beteiligung am Strategieprozess

... während der Initialphase

In den Vorgängeruntersuchungen wurde die verstärkte Einflussnahme des Bildungsmanagements auf die Strategieentwicklung als hoch bedeutsames Zukunftsthema angesehen. Es zeichnete sich ab, dass nicht mehr nur die Strategieimplementierung im Mittelpunkt steht, sondern durch die Strategieentwicklung ergänzt wird. Es wurde auch deutlich, dass in diesem Zusammenhang noch sehr viele Fragen offen waren.

In der aktuellen Untersuchung zeigt sich immer noch eine starke Position des Bildungsmanagements als Strategieimplementierer. Die Beteiligung des Bildungsmanagements an der Strategieinitiierung ist weiter nachrangig in der Bedeutung. So landet das Thema aktuell auf Platz 32 der Bedeutsamkeitsskala. 2010 war es auf Platz 27 und 2008 auf Rang 23. Damit lässt sich auch mit Blick auf die Mittelwerte ein kontinuierlicher Bedeutsamkeitsverlust verzeichnen.

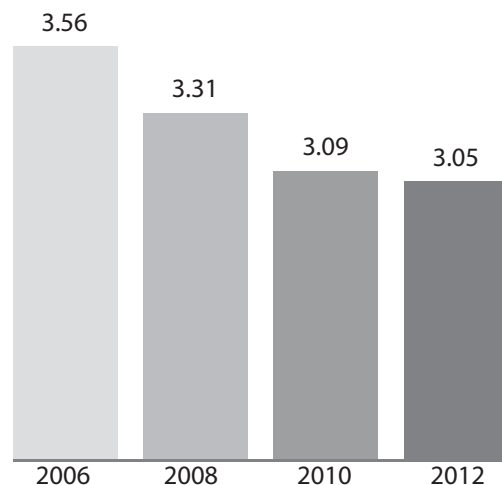


Abb. 9: Bedeutsamkeit Beteiligung des Bildungsmanagements an der Strategieinitiierung (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Dieser geht nicht mit einer zunehmenden Realisierung einher. So ist das Thema auf einem der letzten Plätze der Realisierungsskala zu finden. Die Realisierung hat insgesamt im Vergleich zu den Vorjahren abgenommen. Sagten 2010 noch 29% das Thema bereits umgesetzt zu haben, sind es heute nur noch 9%. Dem steht entgegen, dass 14% der Experten angeben, es „nie“ zu realisieren (2010 lag dieser Wert bei 8%).

Interessant ist nun die Frage, wie sich die Einschätzungen bzgl. des Einbezugs des Bildungsmanagements nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie darstellt, auf die nachfolgend eingegangen wird.

Thema 3: Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/Planungsprozessen beteiligen

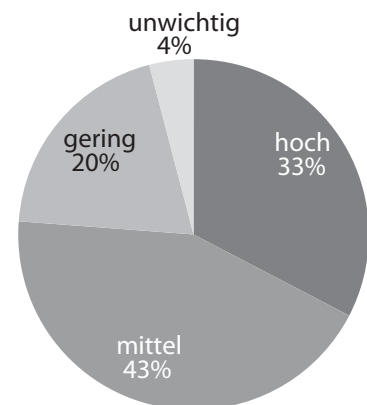


Abb. 10: Bedeutsamkeit der Beteiligung des Bildungsmanagements an der Strategieinitiierung (aktuelle Einschätzung)

.. während der Umsetzung

Die Beteiligung des Bildungsmanagements an der Strategieumsetzung ist von gleich bleibend hoher Bedeutsamkeit. Nach Rang 10 in 2010 und Rang 5 in 2008 nimmt das Thema nun Rang 7 ein, wobei der Mittelwert von 2010 auf 2012 gleich geblieben ist.

In der Realisierung ist es von Platz 13 in 2010 auf Platz 22 in 2012 gesunken. Damit verzeichnet es den höchsten Verlust bzgl. Realisierungsgrad in der gesamten Studie. Dies zeigt sich auch in den konkreten Werten: nach 39% umgesetzt in 2008 und 38% in 2010, geben jetzt nur noch 14% an, es bereits umgesetzt zu haben.

Im Rahmen der offenen Frage zu den strategischen Herausforderungen der Zukunft wurden zwei wesentliche Aspekte deutlich: Ein Teil der Experten gibt an, dass es die grösste strategische Herausforderung darstellt, die Aktivitäten des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie auszurichten, sprich Ansatzpunkte zur Strategieumsetzung im Bildungs-

management zu finden. Ein anderer Teil der Experten macht deutlich, dass für sie die Beteiligung an der Strategieinitiierung die wesentlichste strategische Herausforderung darstellt (Zitat eines Experten: „Es geht darum, die Wahrnehmung zu schärfen, als strategischer Business Partner gesehen und beteiligt zu werden“).

Thema 4: Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen

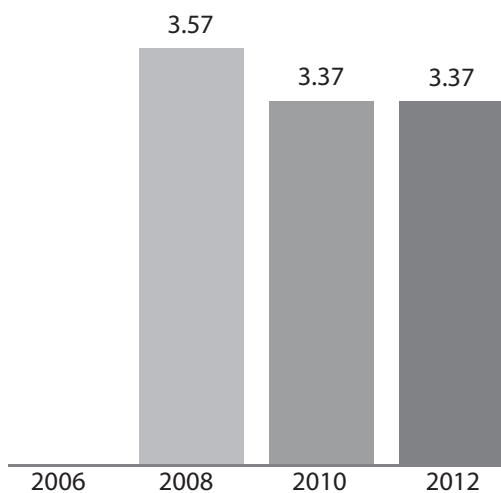


Abb. 11: Bedeutsamkeit Beteiligung des Bildungsmanagements an der Strategieumsetzung (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

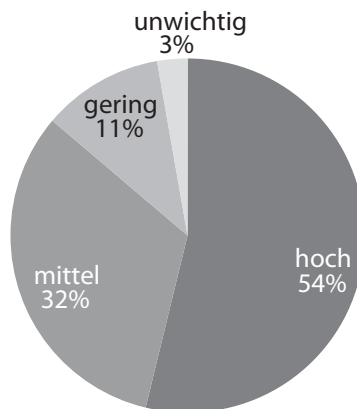


Abb. 12: Bedeutsamkeit der Beteiligung des Bildungsmanagements an der Strategieumsetzung (aktuelle Einschätzung)

Demografischer Wandel

Der demografische Wandel kommt – darauf weisen statistische Erhebungen seit Jahren hin. In der Studie 2010 hatte das Thema dennoch den höchsten Bedeutsamkeitsverlust gegenüber 2008 zu verzeichnen. Aktuell hat sich dies komplett gewendet. Die Berücksichtigung des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements hat eine der drei höchsten Bedeutsamkeitszuwächse seit 2008 zu verzeichnen. In der Bedeutsamkeitsskala landet es auf Platz 21 nach Rang 29 in 2010 und Rang 20 in 2008.

Bezogen auf den Realisierungsgrad ist es das Thema, das den grössten Fortschritt seit 2010 gemacht hat – auf der Realisierungsskala ist es damit von Platz 42 auf 31 aufgestiegen. In den konkreten Werten ist es gar das einzige Thema in der gesamten Studie, das einen Anstieg der Einschätzung in der Kategorie „umgesetzt“ zu verzeichnen hat.

In den offenen Kommentaren zur Frage nach den grössten strategischen Herausforderungen nimmt der demografische Wandel und

die damit zusammenhängenden Konsequenzen einen sehr hohen Stellenwert ein – was den Bedeutsamkeitsanstieg klar unterstreicht.

Die Experten machen die Herausforderungen insbesondere an folgenden Aspekten fest:

- Fachkräftemangel
- Rekrutierung von Nachwuchskräften
- Überalterung der Belegschaft
- veränderte Lebensbiografien
- Know-how-Sicherung im Unternehmen, damit verbunden
- Wissenstransfer (Erfahrungswissen) von den älteren Mitarbeitenden zu den nachfolgenden Generationen.

Thema 5: Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen

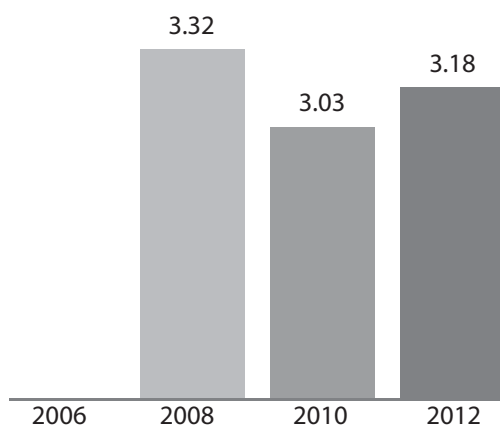


Abb. 13: Bedeutsamkeit Berücksichtigung der Konsequenzen des demografischen Wandels (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

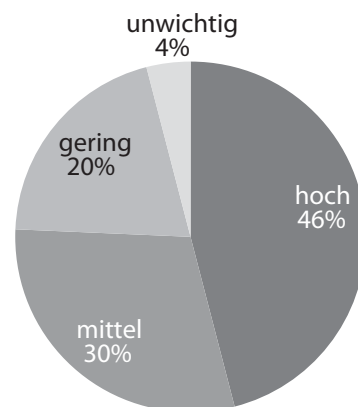


Abb. 14: Bedeutsamkeit der Berücksichtigung der Konsequenzen des demografischen Wandels (aktuelle Einschätzung)

Veränderungen und Trends

Erstmals wurde in der aktuellen Studie erfragt, wie die Experten die systematische Aufnahme von Veränderungen und Trends sowie deren Berücksichtigung für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen einschätzen.

Das Thema landete auf Anhieb auf Platz 3 der Bedeutsamkeitsskala und stellt damit eines der Trendthemen des Bildungsmanagements dar. Entsprechend geben auch 65 % der Experten eine konkret hohe Bedeutsamkeit an.

Die Realisierung ist unterschiedlich weit fortgeschritten, so dass es auf der Realisierungsskala auf Platz 11 landet. Hervorzuheben ist allerdings, dass 65 % der Experten es in der Kategorie „aktuell zu realisieren“ verorten – was einen der höchsten Werte in diesem Bereich darstellt.

Im Rahmen weiterführender Überlegungen stellt sich die Frage nach dem Nutzen eines systematischen Trend Monitorings. Es unterstützt Bildungsverantwortliche darin, Trends besser beurteilen und sinnvolle Trends von kurzfristigen Modeerscheinungen unterscheiden zu können. Ressourcen können stärker in Weiterbildungsaktivitäten investiert werden,

die einen Wertbeitrag für das Bildungsmanagement versprechen und es unterstützt die Rolle des Bildungsmanagements als strategischer Partner. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, ein entsprechendes Trendmonitoring durchzuführen. Eine Idee hierzu stellt die mitwachsende Trendlandkarte dar, die intern im Unternehmen Verwendung findet. Ausgangspunkt kann beispielsweise ein Workshop zu Trends im Lernen sein, in dem die Teilnehmenden aus verschiedenen Bereichen zusammenkommen, um das Thema gemeinsam zu diskutieren. Ergänzt werden könnten die Ergebnisse um die Beobachtungen aus einer selbst erstellten Newslist. Daneben könnten externe Referenten zu internen Veranstaltungen im Bereich Lernen eingeladen werden. Weiter sind auch „Team-Wissens-Updates“ denkbar, im Rahmen derer Neuigkeiten aus den unterschiedlichen Themenbereichen diskutiert und ausgetauscht werden.

Thema 6: Veränderungen und Trends (z. B. technologische Entwicklungen) systematisch aufnehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen berücksichtigen

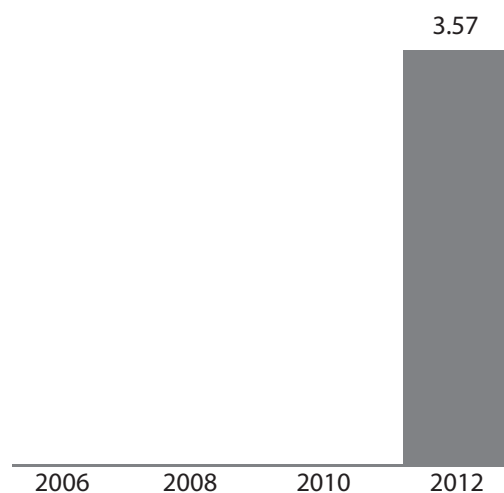


Abb. 15: Bedeutsamkeit Veränderungen und Trends systematisch aufzunehmen (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

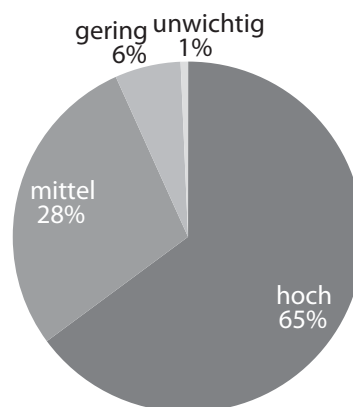


Abb. 16: Bedeutsamkeit Veränderungen und Trends systematisch aufzunehmen (aktuelle Einschätzung)

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 Experten (76%) setzen auf eine mittelfristige Planung (sechs Monate bis zu zwei Jahre). Rund 16% der Befragten geben an, dass sich das Bildungsmanagement in ihrem Unternehmen eher langfristig (mehr als zwei Jahre) ausrichtet. Knapp 7% der Unternehmensvertreter weisen darauf hin, dass das Bildungsmanagement durch einen sehr kurzfristigen Planungshorizont (bis zu sechs Monate) geprägt ist. Oftmals gilt es mit einer mittelfristigen Planung einen Mittelweg zu finden zwischen kurzfristigen Herausforderungen und einer langfristigen Orientierung.

Frage 1: Wie schätzen Sie den derzeitigen Planungshorizont im Bildungsmanagement ein?

Im Rahmen der offenen Frage zu den grössten Herausforderungen zeigte sich das Thema Planungshorizont in zwei Aspekten: zum einen im Spannungsverhältnis zwischen geforderter Kurzfristigkeit und notwendiger Langfristigkeit, zum anderen im Umgang mit Dynamik. Dabei nannten die Experten folgende Einflussfaktoren:

- **Kurzfristigkeit vs. Langfristigkeit:** Kurzfristigkeit der Veränderungsprozesse in dynamischem Marktumfeld bei gleichzeitiger Ausrichtung an der Unternehmensstrategie, Balance zwischen strategischem Fokus und Pragmatismus, etc.
- **Umgang mit Dynamik:** Marktsituation, sich ständig verändernde Rahmenbedingungen, neue Zielgruppen, Kurzfristigkeit/Unwägbarkeiten der wirtschaftlichen Entwicklung stehen im Gegensatz zu einer strategischen/langfristigen Ausrichtung der Personalentwicklung, etc.

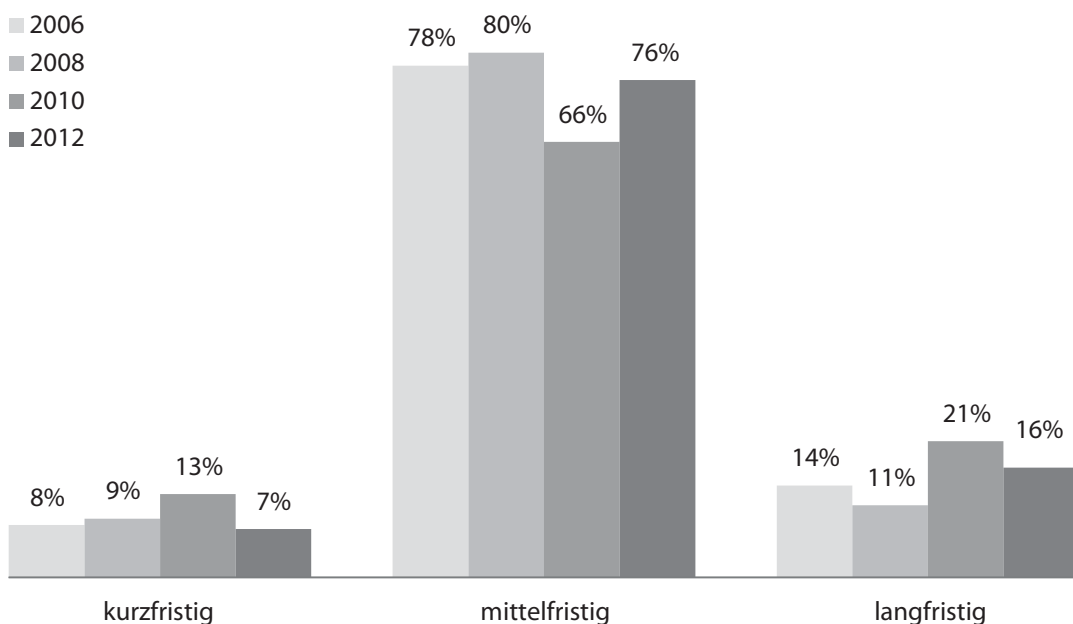


Abb. 17: Einschätzung des Planungshorizonts im Bildungsmanagement

Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen in der Zukunft

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Experten aufgefordert, als Antwort auf die Frage, welche Rolle das Bildungsmanagement im Unternehmen in 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.

Es wird deutlich, dass die Rolle des Bildungsmanagements durch ein generalisierendes, breitenorientiertes Verhalten mit vielen unterschiedlichen Facetten geprägt ist. Von einem ehemals schulungsorientierten Trainingsanbieter hat sich das Bildungsmanagement zu einem „Allround-Partner“ entwickelt – die vier genannten Rollen wurden nahezu gleichwertig eingeschätzt (24% – 26% – 25% – 26%). Interessanterweise gaben 2008 deutlich mehr Experten die Rolle des Business Partners an, der im Bereich der Strategieinitiierung tätig sein wird.

Das Selbstverständnis des Bildungsmanagements hat sich in den letzten Jahren verändert. Es kommt ein deutlich breiterer Ansatz zum Vorschein. Das Bildungsmanagement versucht die Position weiter zu festigen. Hierzu zählt immer noch der Bezug zur Unternehmensstrategie (im Sinne eines Business Partners), aber auch die Rolle des Service-/Dienstleisters (deutlich im Bezug zur Persönlichkeitsentwicklung), des Change Agents (viele Angaben im Bereich der offenen Frage) und des Impuls-/Ideengebers (vgl. Einschätzung Veränderung und Trends). Es macht derzeit den Eindruck, dass sich die Rollenveränderung nun etabliert hat und es nicht mehr um eine Rollenfindung als vielmehr um eine Professionalisierung bezogen auf die Rollenvielfalt geht.

Frage 2: Welche Rolle sollte das Bildungsmanagement im Unternehmen in der Zukunft spielen?

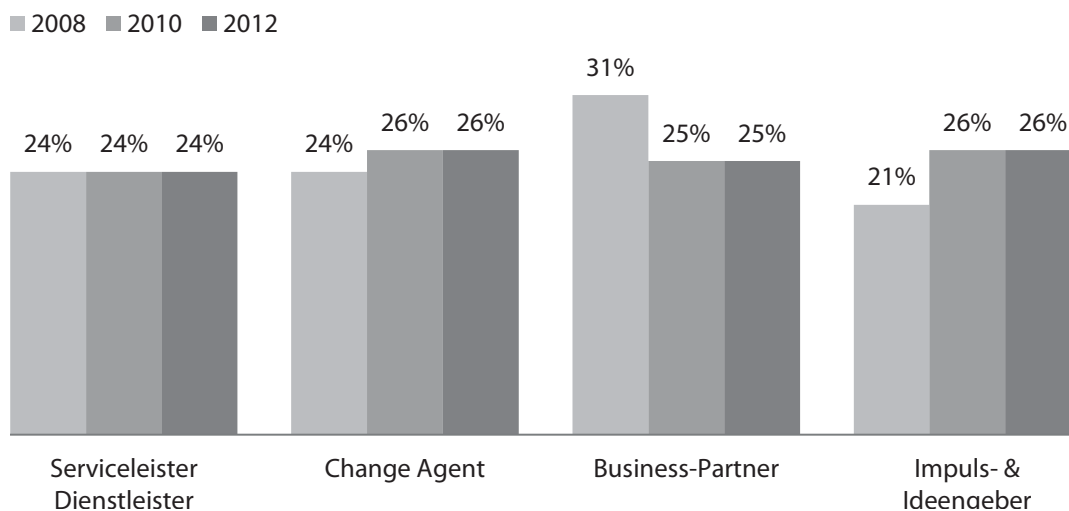


Abb. 18: Einschätzung der Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen der Zukunft

Weitere strategische Herausforderungen

Mit welchen (weiteren) strategischen Herausforderungen sieht sich das Bildungsmanagement konfrontiert? Im Rahmen der offenen Frage 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 wieder. Dies wurde bereits an den entsprechenden Stellen angesprochen. Des Weiteren wurden von den Experten folgende Herausforderungen genannt:

Change Management

Aktives Unterstützen bei der Gestaltung des Wandels und beim Umgang mit Veränderungen, Etablierung als Change Agent bei immer grösserer Geschwindigkeit von Veränderungsprojekten etc.

Globalisierung

Internationale Ausrichtung, Vereinheitlichen übergreifender Bildungsprogramme/-prozesse, Umgang mit internationaler Heterogenität, etc.

Veränderung des Lernens

Wechsel vom formellen zum informellen Lernen, Multiple Lernformate, von Lehrkultur zu Lernkultur, etc.

Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement integriert führen, strategisch ausgerichtetes Kompetenzmodell, Bedarfsorientierte Personalentwicklung, stärkere Fokussierung auf die konkreten Bedürfnisse einzelner Bereiche, etc.

Work-Life-Balance

Ausgleich von Arbeit und Freizeit sicherstellen, Arbeitsmarktfitness von langjährigen Mitarbeitenden, etc.

Kostendruck

Kostendruck nimmt zu, Mitarbeitende und Führungskräfte stellen immer häufiger die Sinnfrage und die Kosten-Nutzen-Frage, steigende Anforderung an Effizienz der Weiterbildung, damit einhergehend die Erwartungshaltung des Managements und des Business, qualitativ bessere, effizientere und gleichzeitig kostengünstigere Qualifizierung zu realisieren, etc.

Commitment

Das Top Management davon überzeugen, dass Investitionen in Bildung langfristig Rendite bringen und für den Bestand des Unternehmens unverzichtbar sind, Unterstützung Vorstand, etc.

Führungskräfte

Führungskräfte zu Entrepreneurs (strategische Führungsrolle) entwickeln, Learning Leadership Modell etablieren, etc.

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.

Frage 3: Was sind aus strategischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen?

Didaktik

Das Wichtigste in Kürze

Bildungsmassnahmen transferförderlich zu gestalten ist weiterhin eine DER Herausforderungen.

Im Bereich der überfachlichen Kompetenzen ist die Förderung der Sozialkompetenzen am bedeutendsten und gleichzeitig auch am weitesten umgesetzt. Die Förderung der Selbstlernkompetenzen hat demgegenüber deutlich an Bedeutung eingebüsst.

Die Verbesserung der didaktischen Qualität verzeichnet einen Bedeutsamkeitsanstieg, gleichzeitig hat sie den höchsten Realisierungsgrad in der Studie.

Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten bleibt weiterhin sehr relevant.

Pilotprojekte für innovatives Learning Design initiieren ist von deutlich gesteigener Bedeutung.

Informelles Lernen DER didaktische Trend – 85 % der Experten prognostizieren einen Bedeutsamkeitszuwachs in den nächsten Jahren. Lernen on the Job wesentliche Lernform der Mitarbeitenden.

Rang 2012	Bedeutung Thema	MW 2012	MW 2010	Veränderung
2	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten	3.62	3.62	→
5	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern	3.45	3.48	↘
9	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	3.35	3.31	↗
10	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	3.34	3.36	↘
12	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern	3.33	3.44	↘
17	Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen	3.25	-	-
24	Pilotprojekte für innovatives LearningDesign initiieren (z.B. Wikis, BlogEinsatz)	3.14	3.02	↗
39	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern	2.69	2.95	↘

Tab. 5: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld Didaktik

Transferförderung

Die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen war bereits in den Studien 2006, 2008 und 2010 das Top-Thema. 81% der Experten stufen es 2006 als hoch bedeutsam ein, 2008 lag dieser Wert bei 79%, 2010 bei 70%. Heute bei 69%.

Die aktuelle Untersuchung zeigt nun, dass das Thema Transfer weiterhin zu DEN Herausforderungen des Bildungsmanagements in Unternehmen zählt – der Mittelwert der Bedeutsamkeit hat sich nicht verändert. Allerdings musste das Thema für die „proaktiven Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie“ Platz 1 in der Bedeutsamkeitsskala räumen und steht nun an Nummer 2.

Interessanterweise wurde 2010 auch in den offenen Fragen häufig die Transferförderung genannt. Die konkrete Nennung hat nun deutlich abgenommen, dafür hat die Frage der Gestaltung von Blended-Learning-Designs (und damit indirekt auch der Transferförderung) einen sehr hohen Stellenwert eingenommen.

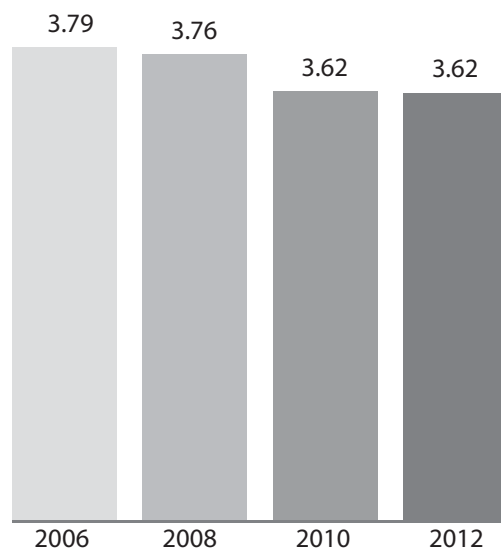


Abb. 19: Bedeutsamkeit Bildungsmaßnahmen transferförderlich zu gestalten (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

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. 2010 lag er bei 29%. Derzeit geben nur noch 14% an, es bereits umgesetzt zu haben. Dies obwohl die Transferförderung bereits seit vielen Jahren diskutiert wird.

73% der Experten haben es für dieses und/oder nächstes Jahr auf der Agenda. Damit ist es auch aus Realisierungsaspekten für 2012/13 das Top-Thema der Trendstudie. Damit einhergehend stellt es mit 10% ab 2014 und 3% nach 2015 ein Schlusslicht in der zukünftigen Auseinandersetzung dar. Auf der Realisierungsskala hat das Thema dennoch einen Sprung nach vorn gemacht. Von Platz 16 in 2010 auf Platz 8 in 2012 aufgrund der derzeit starken Umsetzungsfokussierung.

Thema 7: Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten (z.B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)

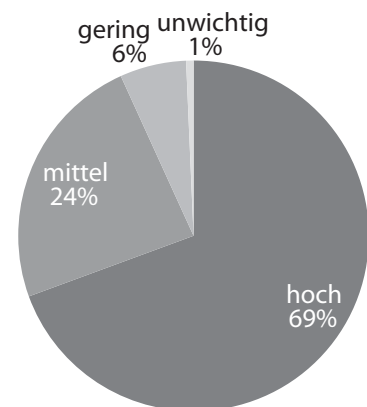


Abb. 20: Bedeutsamkeit Bildungsmaßnahmen transferförderlich zu gestalten (aktuelle Einschätzung)

Didaktische Qualitätsverbesserung

In der Studie wurden die Experten weiter dazu befragt, wie sie die Bedeutsamkeit der Verbesserung der didaktischen Qualität von Bildungsangeboten beurteilen. Dabei hat sich der Trend zur ansteigenden Bedeutsamkeit weiter fortgesetzt.

2006 und 2008 war die Einschätzung des Themas gleich bleibend im Mittelfeld (MW 3.14 in 2006 sowie MW 3.13 in 2008). Im Gegensatz dazu zeigte sich 2010 ein massiver Bedeutsamkeitsanstieg (MW 3.31), der sich auch auf der Bedeutsamkeitsskala mit Rang 14 niederschlug. Diese Tendenz hat sich weiter fortgesetzt. So landet das Thema jetzt auf Platz 9 der Bedeutsamkeitsskala.

Bezogen auf die Realisierung stellt sich heraus, dass in knapp 28 % der Unternehmen das Thema bereits umgesetzt ist (der viert höchste Wert in der Studie). Weitere 63 % haben es dieses und nächstes Jahr auf der Agenda. Damit ergibt sich der höchste Realisierungsgrad in der Studie.

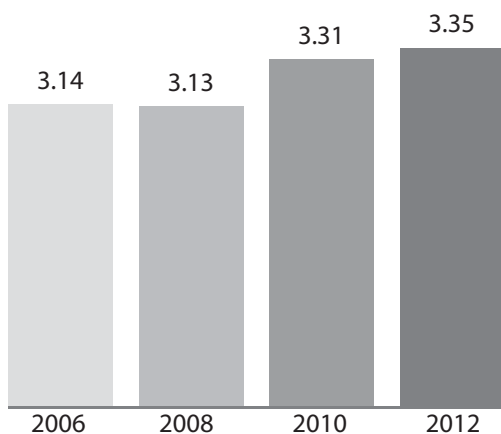


Abb. 21: Bedeutung Verbesserung der didaktischen Qualität von Bildungsangeboten (MW: 4=hoch, 3=mittel, 2=gering, 1=unwichtig)

Interessanterweise war die Verbesserung der didaktischen Qualität bereits 2010 auf Rang 3 und 2008 auf Rang 6 der Realisierungsskala zu finden, so dass der Bedeutsamkeitsanstieg zusätzliches Gewicht bekommt.

Thema 8: Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern

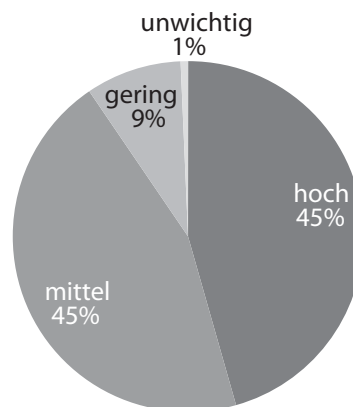


Abb. 22: Bedeutsamkeit der Verbesserung der didaktischen Qualität von Bildungsangeboten (aktuelle Einschätzung)

Förderung überfachlicher Kompetenzen

Die Frage nach der Bedeutsamkeit der Förderung überfachlicher Kompetenzen wurde 2008 in die Studie aufgenommen und 2010 um eine Frage nach der Förderung interkultureller Kompetenzen ergänzt. Alle drei Fragen wurden auch 2012 wieder abgefragt.

Sozialkompetenzen

Von allen drei Themen kommt der Förderung von Sozialkompetenzen die höchste Bedeutsamkeit zu. Mit einem Mittelwert von 3.45 landete das Thema in der Bedeutsamkeitsskala auf Platz 5 – 2008 nahm es Platz 13, 2010 Rang 3 ein. Damit lässt sich eine konstant hohe Bedeutsamkeit festhalten. Konkret gaben 55 % der Befragten an, dass die Sozialkompetenzförderung für sie hoch bedeutsam sei (2010: 56 %), als unwichtig beurteilte diesen Aspekt keiner der Experten.

Thema 9: Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern (z.B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung)

Die Förderung der Sozialkompetenzen ist derzeit in 27 % der Unternehmen bereits üblich (im Vergleich zu 45 % in 2010). 67 % konzentrieren sich momentan auf eine Implementierung. Entsprechend schlägt sich diese Einschätzung mit Rang 2 auf der Realisierungsskala nieder (wie schon 2008 und 2010).

Selbstlernkompetenzen

Die Förderung von Selbstlernkompetenzen, welche 2008 auf der Bedeutsamkeitsskala mit Platz 9 bedeutsamer als die Sozialkompetenzförderung eingeschätzt wurde, kam 2010 auf Rang 7 und wurde damit leicht schwächer eingestuft. Diese Tendenz setzt sich weiter fort. 2012 gelangte das Thema auf Rang 12. Konkret gaben 48 % der befragten Experten an, dass das Thema hoch bedeutsam sei – 2010 waren es noch 55 % und 2008 gar 62 %.

Anders stellt sich dies bei der Realisierung der Selbstlernkompetenzen dar (auf der Realisierungsskala Rang 18). Lediglich 15 % der Experten geben an, das Thema bereits umgesetzt zu haben. Mehr als die Hälfte der Befragten

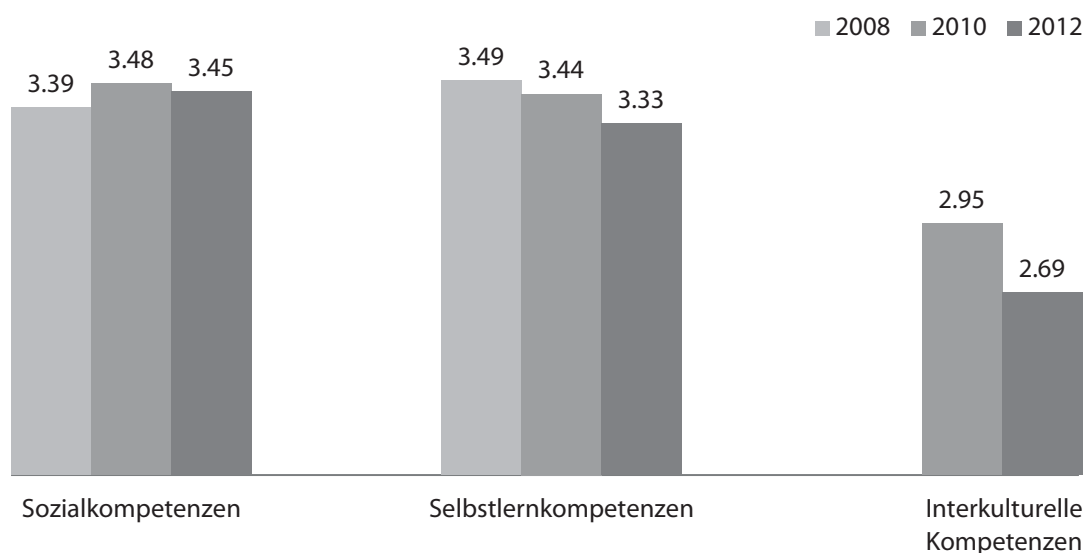


Abb. 23: Einschätzung der Bedeutsamkeit der Förderung überfachlicher Kompetenzen (Mittelwerte im Zeitvergleich, vgl. S. 97)

(59%) sind derzeit in der Realisierungsphase. Allerdings hat es damit einen relativen Realisierungszuwachs zu verzeichnen (nach Rang 27 in 2010).

Stand 2010 die Förderung der Selbstlernkompetenzen direkt nach der Transferförderung im Fokus der aktuellen Realisierungsbemühungen, so haben sich die Pläne nicht vollumfänglich umsetzen lassen. Derzeit steht die Sozialkompetenzförderung sowohl bezogen auf die Bedeutsamkeit als auch auf die Umsetzung, deutlich vor der Förderung der Selbstlernkompetenzen.

Thema 10: Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern (z.B. Lernstrategien, persönliches Wissensmanagement)

Interkulturelle Kompetenzen

Die Förderung von interkulturellen Kompetenzen hat einen massiven Bedeutsamkeitsverlust erfahren. Es rutschte von Platz 31 auf der Bedeutsamkeitsskala auf Platz 39. So gaben nur noch 24% der Experten konkret an, dass das Thema eine hohe Bedeutsamkeit für sie habe, 11% sagten, es sei unwichtig.

Im Vergleich zur Förderung der Sozial- und Selbstlernkompetenzen steht die Förderung der interkulturellen Kompetenzen bezogen auf die Realisierung deutlich im Abseits (Rang 31 auf der Realisierungsskala). 16% der Experten geben an, das Thema nie realisieren zu werden (nach ePortfoliosystemen und virtuellen Realitäten der höchste Wert in der Studie).

Thema 11: Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern

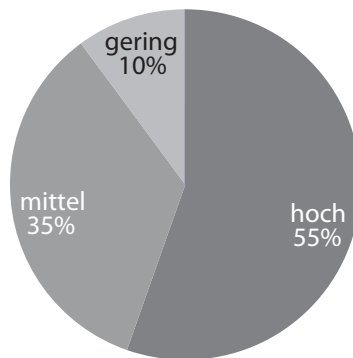


Abb. 24: Bedeutsamkeit Förderung von Sozialkompetenzen (aktuelle Einschätzung)

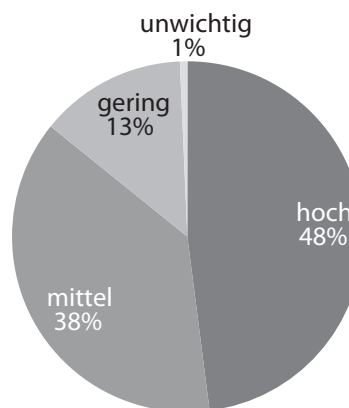


Abb. 25: Bedeutsamkeit Förderung von Selbstkompetenzen (aktuelle Einschätzung)

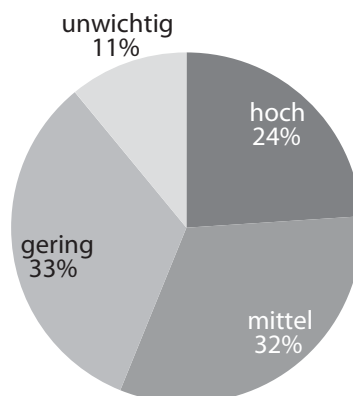


Abb. 26: Bedeutsamkeit Förderung von Interkulturellen Kompetenzen (aktuelle Einschätzung)

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 wurde mit Rang 11 direkt eine hohe Bedeutsamkeit bescheinigt, die sich aktuell mit Rang 10 weiter fortsetzt.

Die Realisierung schätzen die Teilnehmenden sehr unterschiedlich ein. 27% der Befragten gaben an, bereits Kompetenzmodelle in ihrem Unternehmen eingeführt zu haben (vergleichsweise sehr hoher Wert in der Studie). 39% beschäftigen sich damit 2012/2013. 20% wollen es 2014/2015 angehen und 8% nach 2015.

Thema 12: Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten

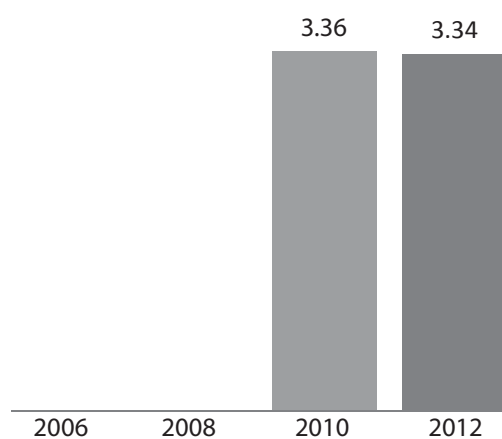


Abb. 27: Bedeutsamkeit der Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

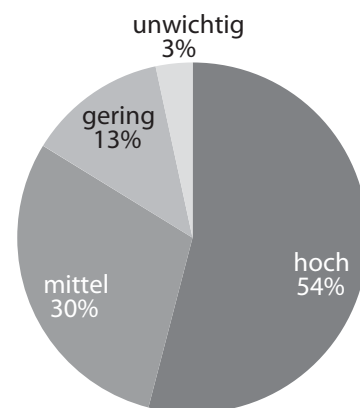


Abb. 28: Bedeutsamkeit der Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell (aktuelle Einschätzung)

Pilotprojekte für innovatives Learning-Design

Das Themenfeld neue Medien/eLearning steht im Mittelpunkt des Gestaltungsfeldes Technologie. Im Gestaltungsfeld Didaktik wurden die Experten nach der Bedeutsamkeit der Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design gefragt.

Nachdem das Thema 2010 als vergleichsweise unbedeutend eingestuft wurde, kommt ihm jetzt wieder eine verstärkte Bedeutung zu. Es ist das Thema mit einem der grössten Bedeutsamkeitszuwächse in der gesamten Studie. Entsprechend findet es sich nach Rang 30 in 2010 jetzt auf Rang 24 der Bedeutsamkeitsskala.

Auf der Realisierungsskala ergibt sich ebenfalls eine Veränderung: von Platz 37 in 2010 steigt das Thema auf Platz 28 in 2012. Allerdings ist zu beachten, dass dies vielmehr an der derzeitigen Relevanz der Auseinandersetzung liegt, als am Grad der tatsächlichen Umsetzung. Lediglich 10% haben es bereits umgesetzt (im Vergleich zu 17% in 2010), 54% planen eine Realisierung in 2012/13.

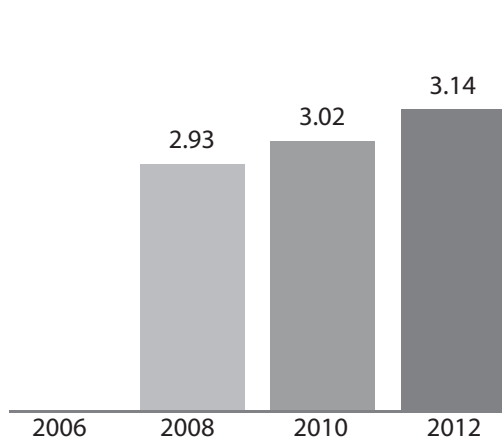


Abb. 29: Bedeutsamkeit Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Mit Blick auf die offenen Fragen lässt sich dies erklären. Viele Experten geben an, die grösste didaktische Herausforderung in der Gestaltung von innovativen Learning-Designs zu sehen. Damit verbinden sie die Konzeption von sinnvollen Blended-Learning-Designs und weniger die Fokussierung auf neue Technologien. Diese sollen vielmehr integrierter Bestandteil eines didaktischen Gesamtkonzepts sein, das formelles und informelles Lernen mit einbindet, selbstgesteuertem Lernen einen grossen Stellenwert einräumt und die Nutzung von Technologien im Rahmen eines sinnvollen Medien-Mixes mit aufnimmt.

Thema 13: Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z.B. Wikis, Blog-Einsatz)

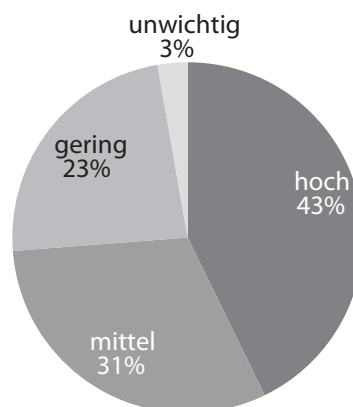


Abb. 30: Bedeutsamkeit Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design im Zeitvergleich (aktuelle Einschätzung)

Veränderung der Nutzung informellen Lernens

Die Nutzung informellen Lernens ist sicherlich einer DER Trends in der aktuellen Untersuchung. Dazu 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, 2008 und 2010 untersucht. 2006 wurde deutlich, dass sich die Nutzung informellen Lernens im Fluss befindet. Die Wichtigkeit wurde erkannt, viele Massnahmen waren 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.

Frage 4: 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?

In der Studie 2008 stuften 63% der Experten das Thema als hoch bedeutsam ein. 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 gewinnen und sich interessante Ansätze entwickeln würden, wie diese konkret für die informelle Kompetenzentwicklung genutzt werden könnten.

Vor diesem Hintergrund wurde 2010 eine separate Frage aufgenommen, um den Zukunftsaspekt noch klarer zu berücksichtigen. Die Experten wurden entsprechend gebeten, folgende Frage zu beantworten: Wie wird sich die Nutzung informellen Lernens in den nächsten Jahren in Ihrem Unternehmen verändern?

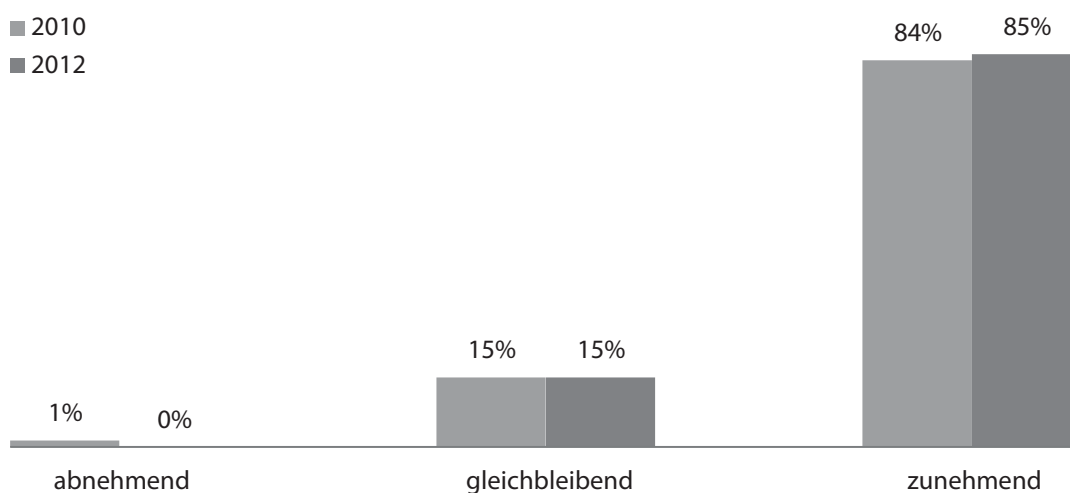


Abb. 31: Einschätzung der Veränderung der zukünftigen Nutzung informellen Lernens

Formelle und informelle Lernphasen verknüpfen

Im Ergebnis ergab sich ein deutliches Bild: Eine überwältigende Mehrheit von 84 % der befragten Experten war der Meinung, dass das Thema in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen würde

Diese Einschätzung hat sich aktuell verstärkt: so gibt inzwischen kein Experte mehr an, dass das Thema abnehmende Bedeutung haben wird – 85 % sagen, es nimmt in den nächsten Jahren weiter zu.

In den Antworten zu der offenen Frage nach der grössten didaktischen Herausforderung werden verschiedene Stadien deutlich:

- zunächst stellt es eine Herausforderung dar, informelles Lernen zu ermöglichen und als anerkannte Lernform zu etablieren,
- diejenigen, die dies bereits erreicht haben, stellen sich die Frage, wie sie informelles Lernen weiter fördern können,
- darauf aufbauend wird es als Herausforderung genannt, formelle und informelle Lernphasen miteinander zu verknüpfen und in sinnvolle Lerning-Designs zu überführen.

Dies hat dann auch herausfordernde Konsequenzen für das Bildungsmanagement an sich. Ein Experte äusserte sich hierzu wie folgt:

„Die grösste didaktische Herausforderung? Eine Rolle finden in den betrieblichen Veränderungs- und Lernprozessen, die vermehrt arbeitsplatznah auf informeller Basis stattfinden. Klärung der Frage, inwiefern ein Unternehmen zukünftig die Veränderungs- und Lernprozesse der Mitarbeiter lenken/steuern und mit welchen Instrumenten dies geschehen kann.“

Die Frage nach der Bedeutung und Realisierung einer sinnvollen Verknüpfung von formellen und informellen Lernphasen wurde 2012 erstmalig erhoben.

Auf Anhieb landete das Thema auf Platz 17 der Bedeutsamkeitsskala. 41 % der Experten schätzten es als hoch bedeutsam und 44 % als mittel bedeutsam ein.

Bezogen auf die Realisierung landete das Thema auf Rang 26 der Rangliste. Derzeit wird es noch sehr wenig umgesetzt. Lediglich 8 % haben es bereits realisiert.

Thema 14: Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen

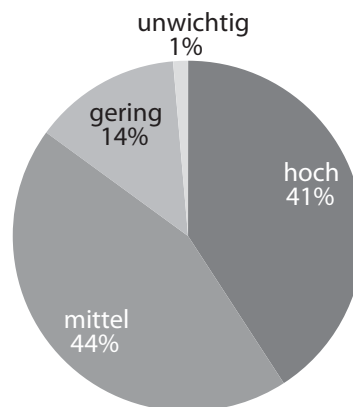


Abb. 32: Bedeutsamkeit der Verknüpfung formeller und informeller Lernphasen (aktuelle Einschätzung)

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. Im Rahmen der offenen Kommentare wird diese Herausforderung deutlich mehr ersichtlich, als die Zahlenlage zunächst darstellt, wo die Förderung von Sozialkompetenzen klar vor der Förderung von Selbstkompetenzen liegt.

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.

Frage 5: Wie lernen die Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen?

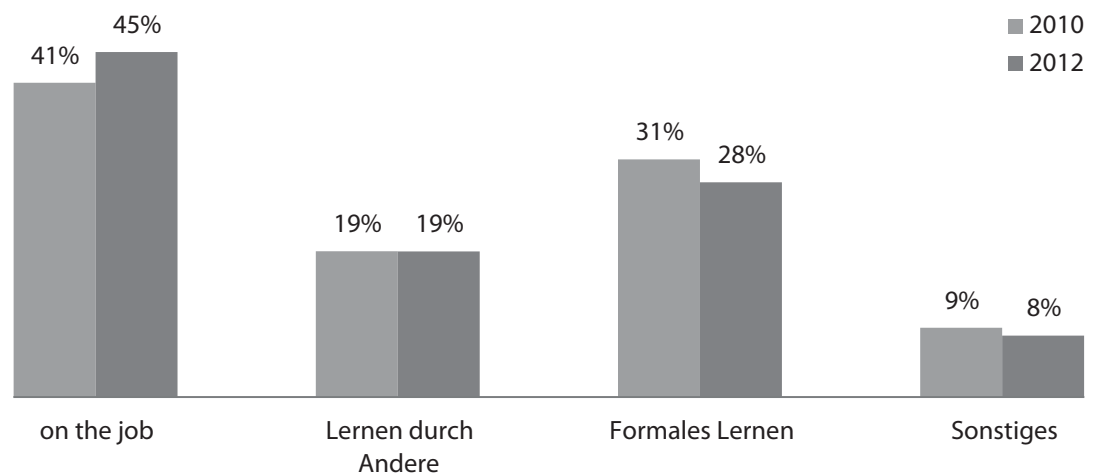


Abb. 33: Einschätzung der Frage: Wie lernen Mitarbeitende in Ihrem Unternehmen

Weitere didaktische Herausforderungen

In Verbindung mit den bereits genannten Themen nennen die Experten noch einige weitere Herausforderungen, die sich wie folgt konkretisieren lassen.

Umgang mit Komplexität und Schnelligkeit:

„Die Materie wird immer komplexer. Die Leute sollten immer mehr wissen. Die Leute sollten auch immer schneller lernen.“ (Experte in der Studie)

Förderung von Selbstlernkompetenzen:

Vorantreiben der Selbstlernkultur, Gestaltung Learning Design für vermehrt selbständiges Lernen, etc.

„Das Gelingen (Change), eine alte Struktur (Präsenzveranstaltungen) mit neuen Komponenten (Blended Learning) anzureichern, ohne damit interne Mitarbeiter, Lehrpersonen und Studierende zu überfordern.“ (Experte in der Studie)

Umgang mit Heterogenität:

bezogen auf Alter, Internationalität, Medienkompetenz, Lernkultur, etc., bezogen auf Lernbedürfnisse und Lerngewohnheiten

„Die verschiedenen Strömungen und Bedürfnisse – vor allem generationsübergreifend – an das Lernen unter einen Hut zu bringen.“ (Experte in der Studie)

„Den Spagat aus den Lernanforderungen der vorhandenen Mitarbeitergeneration (klassischer Seminarbetrieb) zu schaffen mit der stark ins Unternehmen drängenden Generation der Digital Natives (mobiles Lernen, on the fly, everywhere...)“ (Experte in der Studie)

Nutzung von Social Media zum Lernen:

„Den Einfluss der sog. Social Media überhaupt erst einmal wahrzunehmen und dann auch in die Didaktik der bestehenden Angebote zu integrieren.“ (Experte in der Studie)

Legitimationsdruck:

„Im Spannungsfeld zwischen dem operativen Druck und den zeitlichen Ressourcen dem Management und Mitarbeitenden Sinn & Zweck von erweiterten Lerndesigns ausser formalen Trainings zu vermitteln.“ (Experte in der Studie)

Qualität der Trainer sicherstellen:

Die Qualität der Seminarleiter und Dozenten auf gleichbleibend hohem Niveau zu halten, Verantwortung der Trainer für den Lernprozess stärken (Lernbegleitung).

Frage 6: Was sind aus didaktischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Organisation

Das Wichtigste in Kürze

Alle organisatorischen Themen haben gegenüber 2010 an Bedeutsamkeit verloren!

Unterstützung des Bildungspersonals in der Bewältigung veränderter Rollenanforderungen ist unter den organisatorischen Themen Platz 1, Fokus liegt auf Umsetzung in 2012/13.

Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen ist das am weitesten umgesetzte Thema in der gesamten Studie. Von den Experten wird die Bedeutsamkeit sehr unterschiedlich beurteilt (von hoch bedeutsam bis unwichtig).

Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern ist nach einem Bedeutsamkeitsanstieg in 2010 wieder auf einem Niveau von 2008, bezogen auf den Realisierungsgrad hat sich in der Platzierung kaum eine Änderung ergeben.

Bildungsmarketing hat weiter an Bedeutung verloren.

Rang 2012	Bedeutung Thema	MW 2012	MW 2010	Verän- derung
17	Bildungspersonal in der Bewältigung veränderter Rollenanforderungen unterstützen	3.24	3.22	↗
26	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	3.13	3.29	↘
28	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit im Rahmen der Durchführung zu intensivieren	3.09	-	-
30	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern	3.08	3.27	↘
30	Internes Bildungsmarketing betreiben	3.08	3.20	↘
33	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit im Rahmen der Evaluation von Bildungsmaßnahmen zu intensivieren	2.97	-	-
35	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit im Rahmen der Bedarfsanalyse von Bildungsmaßnahmen zu intensivieren	2.82	-	-

Tab. 6: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld Organisation

Unterstützung des Bildungspersonals

Das organisatorische Top-Thema liegt in der Aufgabe, das Bildungspersonal (z.B. Trainer, Seminarleiter) in der Bewältigung veränderter Rollen Anforderungen (z.B. Coach, Lernbegleiter) zu unterstützen.

In den Jahren 2006, 2008 und 2010 konzentrierte sich diese Frage auf den Aspekt der Qualifizierung („Bildungspersonal für die Bewältigung veränderter Rollen Anforderungen zu qualifizieren“). Dieses Thema wurde 2010 auf der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 19 eingestuft.

Aufgrund der Ergebnisse der Trendstudie 2010 und weiterer beobachteter Veränderungen, wurde die Frage in diesem Jahr angepasst und fokussiert sich nun auf den Unterstützungsaspekt.

Das Thema schätzen die Bildungsverantwortlichen als mittel bedeutsam ein. 45 % der Experten beurteilen es konkret als mittel bedeutsam, 41 % als hoch bedeutsam. Es landete auf Platz 17 der Bedeutsamkeitsskala.

Bezogen auf die Umsetzung ist es das Top 3 Thema der 2012/2013 angestrebten Themen. Auf der Realisierungsskala landet es damit auf Platz 13.

Thema 15: Bildungspersonal (z.B. Trainer, Seminarleiter) in der Bewältigung veränderter Rollen Anforderungen (z.B. Coach, Lernbegleiter) unterstützen

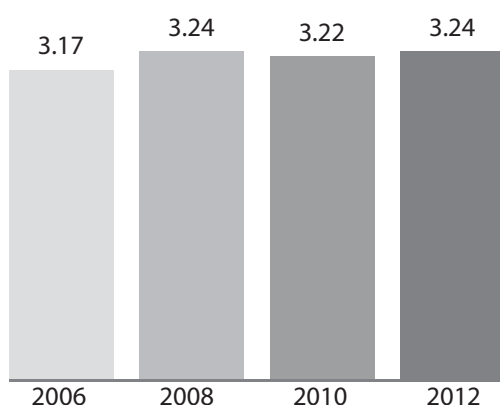


Abb. 34: Bedeutsamkeit der Unterstützung des Bildungspersonals (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

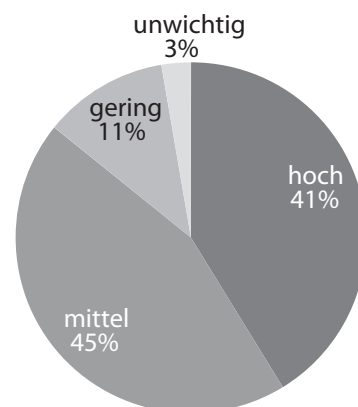


Abb. 35: Bedeutsamkeit der Unterstützung des Bildungspersonals (aktuelle Einschätzungen)

Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme

Die Konzeption und Durchführung unternehmensweiter/globaler Bildungsprogramme stellt nicht mehr (wie in 2008 und 2010) das organisatorische Top-Thema dar.

In der Bedeutsamkeitsskala stürzt es von Platz 15 in 2010 auf Platz 26 ab. 42 % der Experten sagen zwar immer noch, es habe eine hohe Bedeutsamkeit, aber auch 10%, dass es unwichtig sei (2008 waren dies 2 %). Bereits 2010 verzeichnete das Thema den höchsten Bedeutsamkeitsverlust in der Studie. Auch 2012 ist es wieder unten den Themen mit den höchsten Bedeutsamkeitsverlusten (vierthöchster Wert).

Begründen lässt sich dies über den Realisierungsgrad. Es ist das Thema, welches am weitesten umgesetzt ist in der gesamten Studie (34 % der Befragten gaben konkret an es

bereits umgesetzt zu haben). Auf der Realisierungsskala landet es damit auf Platz 3 (nach 9 in 2010). Interessanterweise geben 9% an, es nie realisieren zu wollen (Top 10-Bereich in dieser Kategorie).

Thema 16: Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen

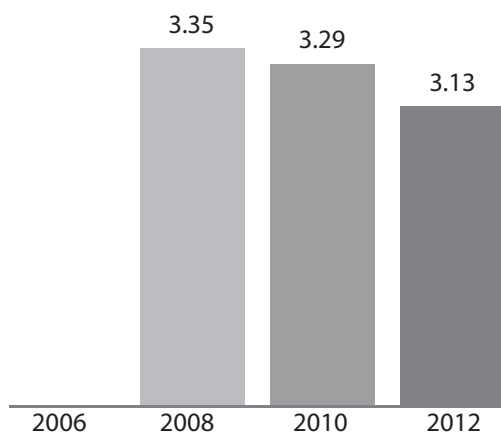


Abb. 36: Bedeutsamkeit unternehmensweiter Bildungsprogramme (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

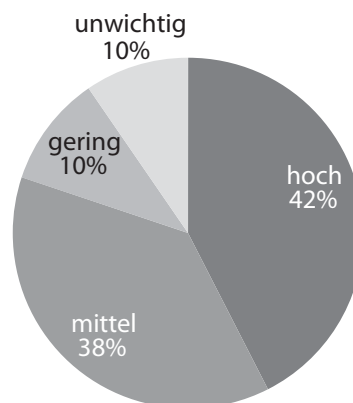


Abb. 37: Bedeutsamkeit unternehmensweiter Bildungsprogramme (aktuelle Einschätzungen)

Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz

Die Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz zu verbessern, beispielsweise durch einen einfachen Zugang zu Lernressourcen oder die Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen, sehen 40 % der Experten als hoch, 33 % als mittel und 27 % als wenig bedeutsam/unwichtig an.

Insgesamt landet das Thema auf Rang 30 in der Bedeutsamkeitsskala. Nach einer bedeutsameren Einschätzung in 2010 (Platz 17, zweithöchster positiver Veränderungswert) ist es nun wieder auf dem Niveau von 2008 verortet. Der Bedeutsamkeitsverlust ist der dritthöchste in der gesamten Studie.

Bezogen auf die Realisierung hatte sich ein Rückschritt von 2008 auf 2010 feststellen lassen. 2010 hatten 32 % der Experten angegeben, die Lerninfrastrukturen am Arbeitsplatz bereits verbessert zu haben (2008: 42 %). Im Gesamtblick ergab sich damit Platz 24 in der Realisierungsskala. 2008 lag dieser Wert bei 12 und damit deutlich weiter fortgeschrit-

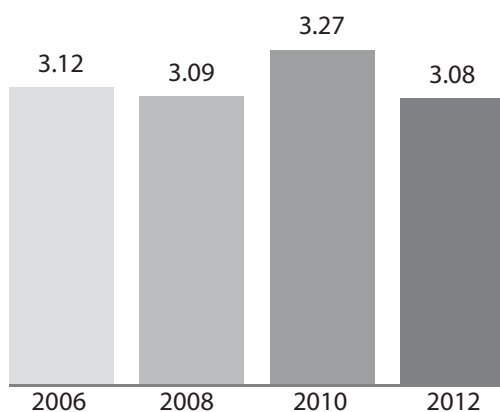


Abb. 38: Bedeutsamkeit der Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

ten. In der heutigen Einschätzung haben sich kaum Änderungen ergeben. Auch 2012 liegt das Thema auf Platz 23 der Realisierungsskala und damit in einem ähnlichen Bereich. Lediglich 23 % haben es konkret schon umgesetzt.

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

Thema 17: Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lern- und Wissensressourcen, Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen)

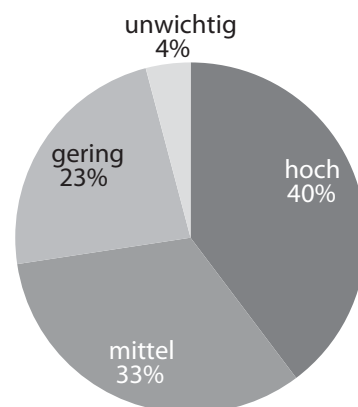


Abb. 39: Bedeutsamkeit der Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz (aktuelle Einschätzung)

Bildungsmarketing

Beurteilten die befragten Experten das Thema Bildungsmarketing 2006 noch als das bedeutendste organisatorische Thema, so hat sich dieses Bild über die Jahre gewandelt. Im Vergleich zur Studie von 2010 hat das Thema nochmals an Bedeutung verloren. Entsprechend findet es sich jetzt nur noch auf Platz 30 auf der Bedeutsamkeitsskala nach Platz 22 in 2010.

Bezogen auf die zeitliche Realisierung ergibt sich eine Trendwende zu 2010. 2006 war das interne Bildungsmarketing das am weitesten umgesetzte Thema. Auch 2008 rangierte es noch auf Rang 4 der Realisierungsskala – 2010 ist es auf Platz 14 zurückgefallen. Aktuell ist es wieder auf Platz 6 hochgerutscht.

Konkret auf die Umsetzung bezogen hat es allerdings weiter an Wert verloren. Lag die Einschätzung der Experten 2008 noch bei 54 %, so waren es 2010 noch 29 %. Aktuell geben 27 % der Experten an, es bereits umgesetzt zu haben. Interessanterweise haben sich die Angaben im

Bereich „nie“ mehr als halbiert. So sagen heute nur noch 4 % der Experten, das Thema nie zu realisieren – 2010 waren es noch 9 %.

Aus den offenen Kommentaren wurde deutlich, dass Bildungsmarketing insbesondere gegenüber der Unternehmensleitung/Vorstand weiter wichtig zu sein scheint. Es geht darum, „gesehen zu werden“ und den „Stellenwert des Bildungsmanagements“ zu erhöhen.

Thema 18: Internes Bildungsmarketing betreiben (z.B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle)

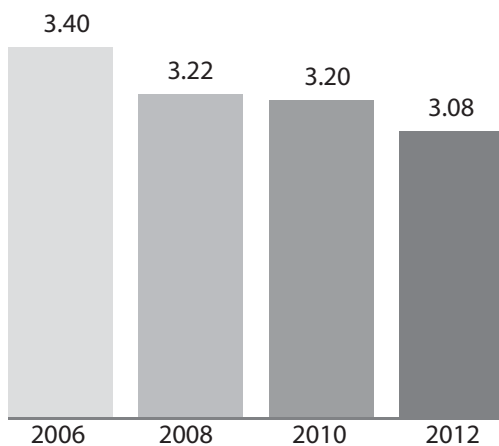


Abb. 40: Bedeutsamkeit ein internes Bildungsmarketing zu betreiben (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

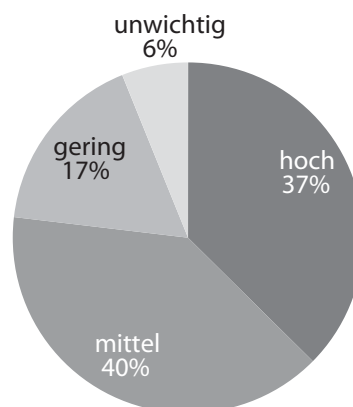


Abb. 41: Bedeutsamkeit ein internes Bildungsmarketing zu betreiben (aktuelle Einschätzung)

Neue Kommunikationsformen im Zusammenhang mit Bildungsmaßnahmen

Erstmalig wurden 2012 drei Fragen im Zusammenhang mit der Nutzung neuer Kommunikationsformen aufgenommen:

Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmaßnahmen zu intensivieren...

Thema 19: ...im Rahmen der Bedarfsanalyse (z.B. Analyse von Blogs, Foren) um veränderte Bedürfnisse zu erkennen

Thema 20: ...im Rahmen der Durchführung (z.B. Trainer Leitfäden (z.B. wiki), Nutzer-Ratings/Bewertungen von Lernmodulen)

Thema 21: ...im Rahmen der Evaluation (z.B. Feedbackforen, Testimonials mit Kommentarfunktionen)

Allen drei Aspekten kommt eine unterdurchschnittliche Bedeutsamkeit zu. Der Fokus auf die Durchführung landet vergleichsweise hoch auf Platz 28 der Bedeutsamkeitsskala. Die Nutzung im Rahmen der Evaluierung wird auf Rang 33 eingestuft, dem Zusammenhang mit der Bedarfsanalyse wird Rang 35 zugewiesen.

Im Bezug auf die Realisierung landen die drei Themen im hinteren Drittel der Realisierungsskala: Die Durchführung auch hier wieder mit den vergleichsweise besten Werten auf Platz 32, die Evaluation auf Rang 35 und die Bedarfsanalyse mit Platz 41 auf einem der letzten Ränge.

Entsprechend nimmt auch die Nutzung neuer Kommunikationsformen im Rahmen der Bedarfsanalyse einen der letzten Plätze in der Kategorie „umgesetzt“ ein mit 3%. Dafür wird ihm ein starker Zukunftsfokus zugeschrieben. 47% der Experten geben an, das Thema 2014 angehen zu wollen.

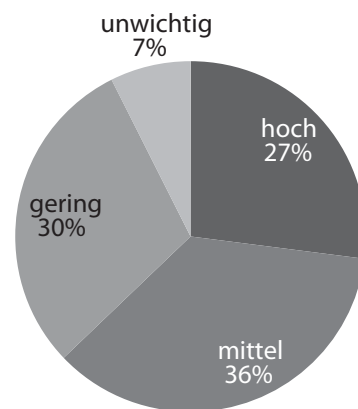


Abb. 42: Bedeutsamkeit neuer Kommunikationsformen im Rahmen der Bedarfsanalyse (aktuelle Einschätzung)

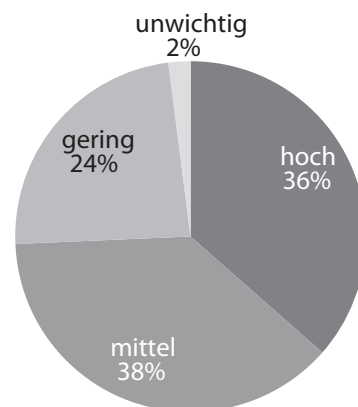


Abb. 43: Bedeutsamkeit neuer Kommunikationsformen im Rahmen der Durchführung (aktuelle Einschätzung)

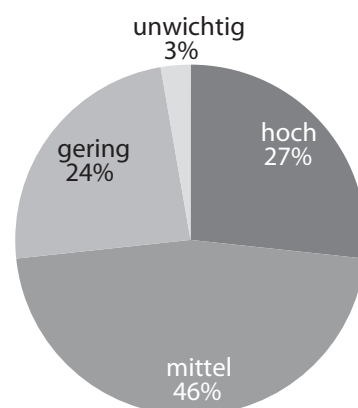


Abb. 44: Bedeutsamkeit neuer Kommunikationsformen im Rahmen der Evaluation (aktuelle Einschätzung)

Organisatorische Verankerung

Eine wichtige Frage im Bereich der organisatorischen Themen ist die nach der zukünftigen Organisationsform des Bildungsmanagements.

Wie bereits 2008 und 2010 ist auch in 2012 die präferierte Organisationsform die Kombination zentraler und dezentraler Verankerungen. 66% sehen darin die zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements. Durch die zum Teil strategischere Ausrichtung ist eine höhere Verortung im Unternehmen notwendig. Dennoch muss gleichzeitig auch die Nähe zu den Geschäftsbereichen sichergestellt werden.

Mit der leicht abnehmenden Einschätzung der Bedeutung einer kombinierten Form nimmt die Präferenzierung einer Zentralisierung der Organisation in den letzten Jahren zu. 29% der Experten sehen das Bildungsmanagement in den nächsten Jahren rein zentral verortet. In den offenen Kommentaren wird daher auch deutlich, dass weniger stark wie in den letzten Jahren die Verzahnung als Herausforderung gese-

hen wird, als vielmehr zum einen eine stärkere Dezentralisierung und zum anderen eine stärkere Zentralisierung (widersprüchliche Tendenzen).

Die Entwicklungen hin zu einer verstärkten Dezentralisierung und Outsourcing sind weiterhin nicht von Bedeutung. Lediglich 1% der Befragten sehen im Outsourcing die zukünftige Organisationsform im Unternehmen. Bereits 2006 und 2008 wurde dieser Möglichkeit eine sehr geringe Bedeutsamkeit beigemessen.

Aus den offenen Kommentaren wird deutlich, dass bezogen auf die Frage der Organisationsform neben den bereits angesprochenen Aspekten der Netzwerkgedanke bei der Wahl der Organisationsform zukünftig eine zunehmende Bedeutung spielen wird.

Frage 7: Wie organisieren Sie zukünftig das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

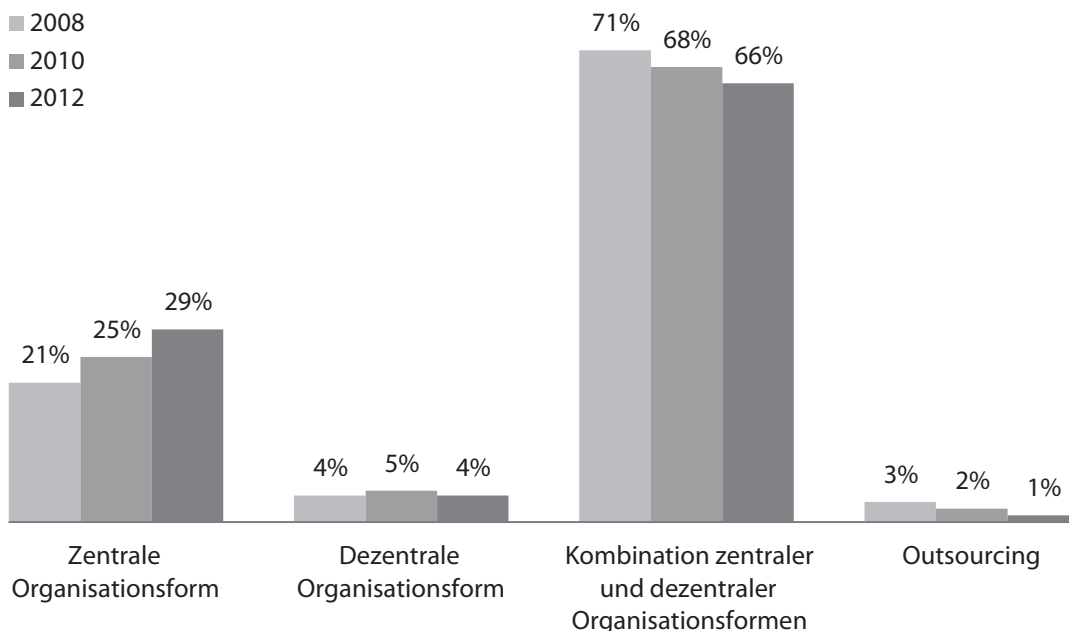


Abb. 45: Einschätzung der zukünftigen Organisationsform des Bildungsmanagements

Weitere organisatorische Herausforderungen

Neben den bereits genannten Herausforderungen gaben die Experten noch eine Vielzahl weiterer Themen an, mit denen sie sich auf der organisatorischen Seite konfrontiert sehen. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Management der Bildungsangebote

Überblick über die verschiedenen Organisationseinheiten behalten, Qualifikationen laufend erweitern, Sicherstellung von möglichen Synergien, etc.

Veränderungen aufnehmen

Kulturwandel, Neuorganisation, etc.

Nutzung von Synergien

Das richtige Verhältnis zwischen zentraler, dezentraler und externer Fortbildung finden, Synergien zwischen verschiedenen Bereichen nutzen.

Bildungsbedarfserhebung

Bedarfserhebungsprozesse klar strukturieren, den ganzen Bildungsbedarf zeitaktuell erheben, etc.

Nutzung neuer Kommunikationsformen

Einführen, vorantreiben, Social Media integrieren, Sensibilisierung für neue Kommunikationsformen, Trainer, welche den Umgang mit neuen Kommunikationsformen beherrschen, etc.

Zusammenarbeit mit Trainern

Geeignete Trainer finden, Erreichbarkeit, gemeinsame Zeiten finden, etc.

Gesamtblick behalten

Bildung, Strategie, Entwicklung der Organisation und der Prozesse zusammen denken

Frage 8: Was sind aus organisatorischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Kultur

Das Wichtigste in Kürze

Die Bedeutung von Führungskräften im Lernen hat wieder deutlich zugenommen.

Der unternehmerische Wissensaustausch ist von abnehmender Bedeutsamkeit und Realisierung.

Unternehmen sind weiter gefragt den Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander zu fördern und zu erhöhen.

Lernkulturförderung als neues Thema unter den Top 10.

Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereit zu stellen scheint ein zunehmender Trend zu sein.

Konzept der Lernenden Organisation ist eine Vision, die allerdings in realisierbare Nähe rück

Rang 2012	Bedeutung Thema	MW 2012	MW 2010	Verän- derung
3	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	3.57	3.47	↗
6	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen einsetzen	3.41	3.35	↗
10	Lernkultur durch gezielte Massnahmen fördern	3.34	-	-
13	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen	3.32	3.45	↘
15	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	3.31	3.38	↘
20	Lernunterstützung fördern durch Kollegen	3.20	3.25	↘
22	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen	3.17	3.22	↘
26	Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen	3.13	-	-
28	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen	3.09	3.16	↘

Tab. 7: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld Kultur

Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte

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

Im Zeitablauf ergibt sich eine interessante Beobachtung: 2006 und 2008 liessen sich annähernd identische Bedeutsamkeitswerte feststellen. 2010 hatte sich dieser Wert erhöht und damit die Bedeutsamkeit des Themas „Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte“ deutlich abgenommen. Zum ersten Mal in der Geschichte der Trendstudie gaben zwei Experten zum Thema die Einschätzung „unwichtig“ ab. Wobei die Bedeutsamkeit im Schnitt immer noch sehr hoch war – was sich in der Positionierung in der Bedeutsamkeitsskala mit Platz 4 widerspiegelte, d. h. die Veränderungsbetrachtung erfolgte auf einem sehr hohen Niveau. Diese Beobachtung wurde 2010 intensiv diskutiert (vgl. ausführlich Diesner/Seufert, 2010, S. 124).

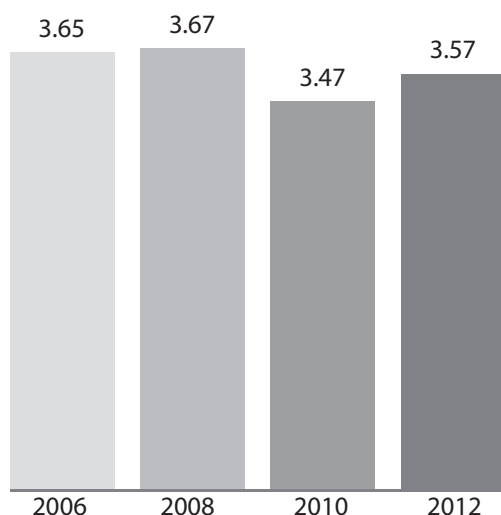


Abb. 46: Bedeutsamkeit der Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

2012 schätzen die Experten die Unterstützung der Mitarbeitenden im Lernen durch ihre Vorgesetzten wieder deutlich bedeutsamer ein. Es ist damit das Top-Thema 3 in der gesamten Studie und eines der fünf Themen mit dem grössten Bedeutsamkeitszuwachs seit 2010.

Auf der Realisierungsskala steht es weit vorn auf Platz 5 (ebenso wie 2010). Dies ergibt sich insbesondere aufgrund der aktuellen Umsetzungsbemühungen: 68 % der Befragten fokussieren es 2012/2013. Lediglich 18 % und damit deutlich weniger als 2010 (39 %) gaben an, es bereits umgesetzt zu haben.

Thema 22: Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte

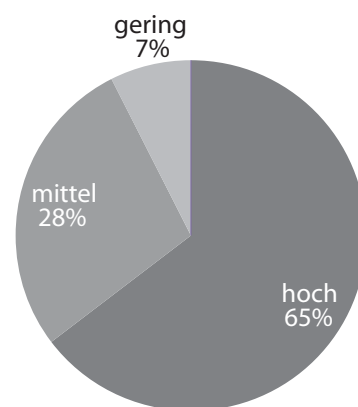


Abb. 47: Bedeutsamkeit der Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte (aktuelle Einschätzung)

Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen

Die Lernunterstützung durch Kollegen wird als weitaus weniger bedeutsam eingeschätzt. So landete das Thema auf der Bedeutsamkeitskala auf Rang 20. Es fällt auf, dass damit wieder ein Bedeutsamkeitsniveau wie in 2006 erreicht ist. 2008 hat das Thema einen Bedeutsamkeitschub verzeichnet, welcher danach wieder konstant abgenommen hat. Es bleibt spannend zu sehen, wie sich die Einschätzung 2014 darstellen wird. Bezogen auf die konkreten Werte wird ebenfalls deutlich, dass die Rolle der Vorgesetzten wichtiger beurteilt wird, als eine Lernunterstützung durch die Kollegen.

Die Erwartung, dass der Bedeutsamkeitsverlust mit einer höheren Realisierungsquote einhergeht, wird nicht bestätigt. 2010 war die Lernunterstützung das Thema, welches in der gesamten Studie am weitesten umgesetzt war (49% gaben dies konkret an). 2012 sagen dies nur noch 18% der Befragten. Es ist damit, bezogen auf den Realisierungsgrad, eines der drei Themen mit den grössten negativen Veränderungswerten. Auf der Rangliste landet es allerdings immer noch auf Platz 9.

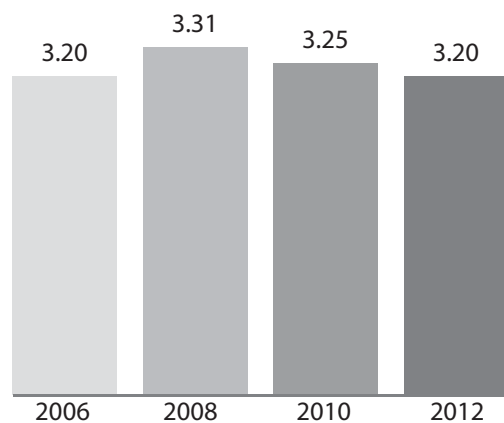


Abb. 48: Bedeutsamkeit der Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Aus den offenen Kommentaren wird deutlich, dass der mit der Förderung der Lernunterstützung der Kollegen einhergehende Kulturwandel als sehr grosse Herausforderung wahrgenommen wird (siehe hierzu auch Einschätzung des Themas Lernkultur fördern). Mitarbeitende müssen bereit sein, Wissen mit ihren Kollegen zu teilen und so gegenseitiges Lernen zu ermöglichen. Wie das Bildungsmanagement diesen Prozess fördern und begleiten kann, ist eine weiterführende Frage, die es zu klären gilt.

Thema 23: Lernunterstützung fördern durch Kollegen

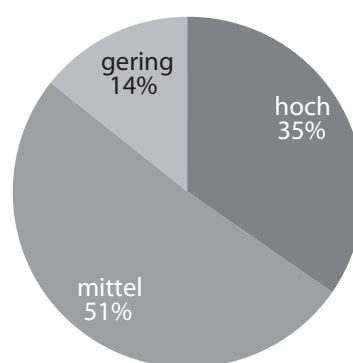


Abb. 49: Bedeutsamkeit der Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen (aktuelle Einschätzung)

Einbezug von Führungskräften in Bildungsmassnahmen

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 bezogenen Themen landeten in den Top 10 der Bedeutsamkeitsskala. 2010 hatte sich diese hohe Bedeutsamkeit deutlich abgeschwächt. So war das Thema „Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coaches oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen“ auf der Bedeutsamkeitsskala auf Rang 12. 2012 lässt sich nun ein Bedeutsamkeitsanstieg verzeichnen, so dass das Thema auf Rang 6 der Bedeutsamkeitsskala verortet wird.

Bezogen auf den Realisierungsgrad fällt auf, dass deutlich weniger Experten angeben, das Thema bereits realisiert zu haben (2012: 19%, 2010: 32%). Dafür ist es eine 2012/2013 sehr relevante Aufgabe (Top 10 in diesem Bereich). Im Gegensatz zu 2010 geben nun nur noch 4 % an, es nie zu realisieren (2010: 8%).

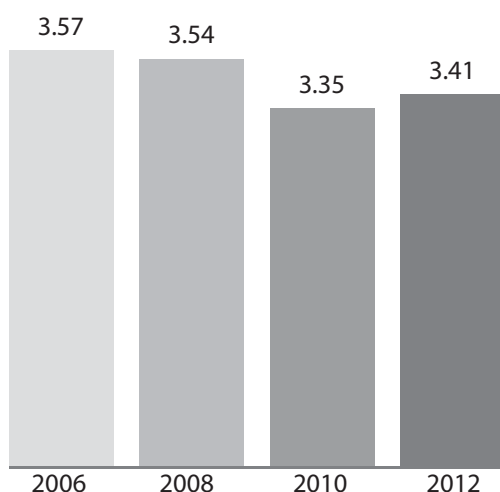


Abb. 50: Bedeutsamkeit des Einbezugs von Führungskräften in Bildungsmassnahmen (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Im Rahmen der offenen Frage nach den grössten kulturellen Herausforderungen wurde der Einbezug der Führungskräfte immer wieder genannt. Beispielhaft äusserten sich die Experten wie folgt:

- Führungskräfte als Coaches fit machen
- Vorgesetzter muss sich seiner Rolle als Personalentwickler bewusster werden
- Motivation durch die Führungskräfte
- Noch mehr Zeit für Führungskräfte und Fachkräfte für ihre Rolle als Mentor, Trainer und Lernbegleiter
- Führung: Bedeutung Coaching/Mentoring im Lernprozess der Mitarbeiter aufzeigen (neue Aufgaben von Führungskräften), d. h. Kulturwandel
- Rolle der Führungskräfte im Rahmen des informellen Lernens

Thema 24: Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coaches oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen

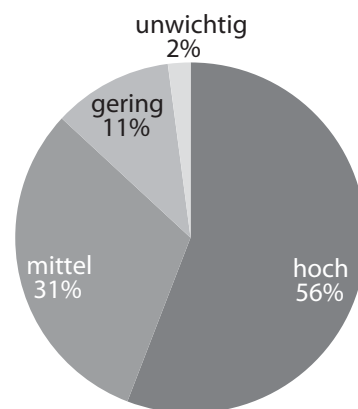


Abb. 51: Bedeutsamkeit des Einbezugs von Führungskräften in Bildungsmassnahmen (aktuelle Einschätzung)

Rahmenbedingungen für informelles Lernen

Zum zweiten Mal nach 2010 wurde in der aktuellen Studie konkret danach gefragt, welche Bedeutung die Experten dem Thema „Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen“ beimessen. Trotz der zukünftig sehr hohen Bedeutung des informellen Lernens kommt dem Thema im Vergleich zu den anderen kulturellen Herausforderungen eine geringe Bedeutsamkeit zu. Auf der Bedeutsamkeitsskala nimmt es Rang 26 ein, 2010 war es auf Rang 28 verortet. Konkret ist die Bedeutsamkeit sehr unterschiedlich verteilt.

Bezogen auf die Realisierung haben 9% der Experten bereits Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitgestellt, 26% beschäftigen sich derzeit damit. 21% möchten es bis Ende 2013 realisieren. 22% sehen es als Thema für die Jahre 2014/2015 an. 16% nach 2015. 6% sagen, es wird aus ihrer Sicht nie realisiert werden. Im Vergleich zu 2010 fällt eine interessante Beobachtung auf: damals gaben lediglich 4% an, das Thema aktuell zu bearbeiten. Heute liegt dieser Wert bei 26%.

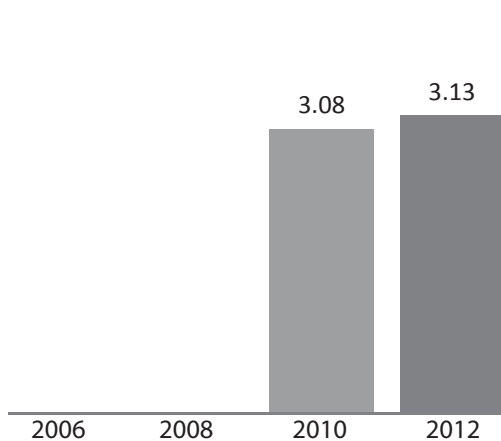


Abb. 52: Bedeutsamkeit der Bereitstellung von Rahmenbedingungen für informelles Lernen (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Als Rahmenbedingungen für informelles Lernen sehen die Experten, entsprechend der Antworten zur offenen Frage, weniger konkrete organisatorische Bedingungen wie die Gestaltung von zeitlichen Freiräumen oder mediale Unterstützung an, sondern sie verweisen vielmehr auf die hohe Bedeutung der Lernkultur im Unternehmen. Damit verbunden fallen Schlagwörter wie Motivationsförderung und Einstellungsänderung auf der individuellen Ebene. Auf der organisatorischen Ebene wird häufig ein Bezug zur Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation aufgezeigt.

Zusammenfassend lässt sich eine in den Zahlen noch kaum wahrnehmbare steigende Bedeutung des Themas beobachten. Dies macht es für die nächsten Jahre interessant zu beobachten, wie sich das Thema weiterentwickeln wird.

Thema 25: Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen (z. B. zeitliche Freiräume, personelle und mediale Unterstützung)

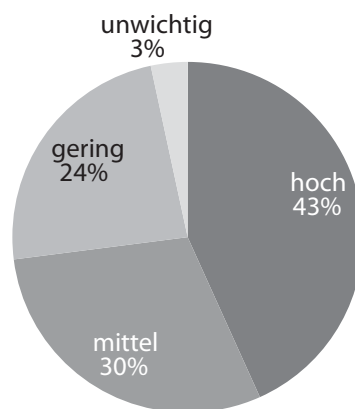


Abb. 53: Bedeutsamkeit der Bereitstellung von Rahmenbedingungen für informelles Lernen (aktuelle Einschätzung)

Wissensaustausch des Unternehmens

... mit der externen Umwelt

Der Wissensaustausch mit der internen Umwelt wird von den Experten tendenziell als etwas bedeutsamer eingestuft als der Austausch mit der externen Umwelt. Diese Einschätzung hatte sich bereits 2006, 2008 und 2010 gezeigt.

Beide Themen haben seit 2006 konstant an Bedeutung verloren. Heute wird der Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs mit der externen Umwelt eine vergleichsweise weniger dringliche Bedeutsamkeit zugewiesen als in den Jahren vorher. Das Thema findet sich auf Platz 28 der Bedeutsamkeitsskala wieder und damit auf dem letzten Platz der kulturellen Themen.

Im Gegensatz zum internen Wissensaustausch wird der externe Wissensaustausch von deutlich mehr Unternehmen bereits praktiziert (23 % intern, 17 % extern). Interessanterweise schätzen die befragten Experten den Realisierungszeitpunkt heute deutlich später ein als 2006,

2008 und 2010. So stiegen die Mittelwerte der Realisierungseinschätzung beider Themen seit 2006 kontinuierlich an. Es ist offensichtlich, dass die Bedeutung des Themas stark an Gewicht verloren hat.

Thema 26: Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)

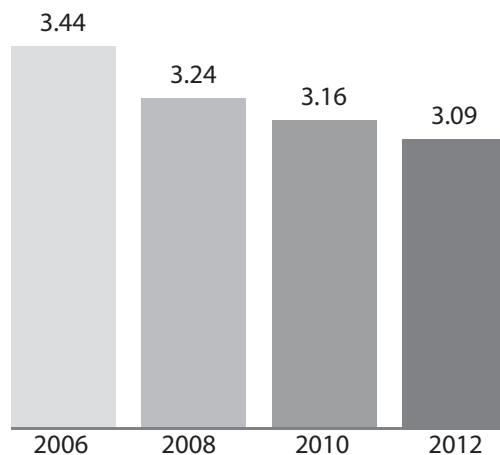


Abb. 54: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs des Unternehmens mit der externen Umwelt (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

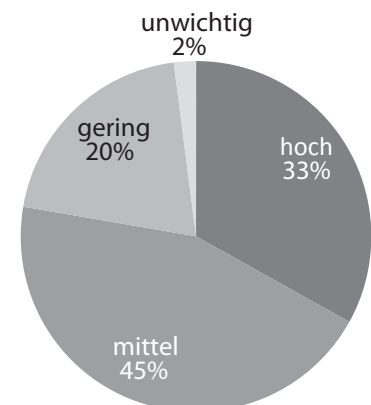


Abb. 55: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs des Unternehmens mit der externen Umwelt (aktuelle Einschätzung)

... mit der internen Umwelt

Der Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt wurde 2006 von den Befragten als Top-Thema Nr. 4 in der gesamten Studie eingestuft. 2008 rangierte es dann auf Platz 14. 2010 auf Platz 19. Aktuell findet es sich auf Platz 22 der Bedeutsamkeitsskala wieder. Damit lässt sich ein – wenngleich auch geringer – konstanter Bedeutsamkeitsverlust konstatieren.

Bezogen auf die Realisierung steht die Erhöhung des Wissensaustauschs mit der internen Umwelt, wie bereits angesprochen, der Erhöhung des Wissensaustauschs mit der externen Umwelt leicht nach. 17% der Experten geben an, das Thema bereits umgesetzt zu haben. Auf der Realisierungsskala steht es damit auf Platz 15 (im Vergleich zu Platz 14 des Wissensaustauschs mit der externen Umwelt).

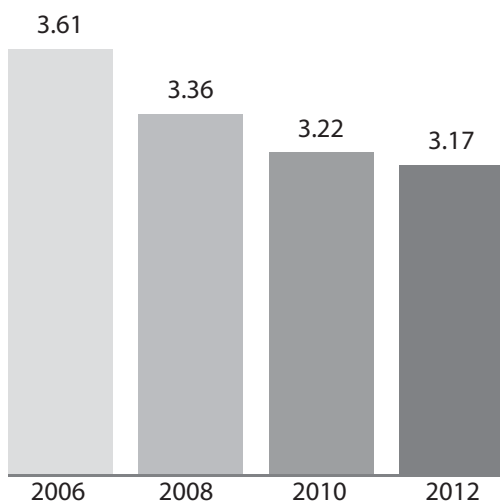


Abb. 56: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs des Unternehmens mit der internen Umwelt (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Thema 27: Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen (z. B. Communities of practice)

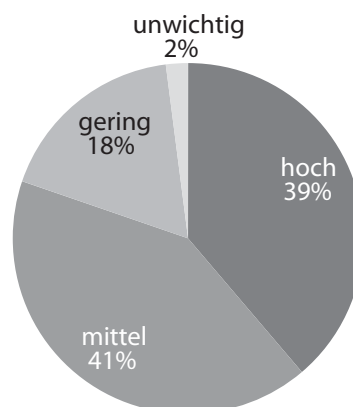


Abb. 57: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs des Unternehmens mit der internen Umwelt (aktuelle Einschätzung)

Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander

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 Anhieb auf Platz 5.

2012 verzeichnet die Förderung des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden im Vergleich zu 2010 einen deutlichen Bedeutsamkeitsverlust. So rutscht das Thema auf Platz 13 ab. Im Vergleich zum Wissensaustausch des Unternehmens nach innen und aussen ist es allerdings immer noch deutlich bedeutsamer, d. h. Unternehmen sind weiter gefragt, den Austausch der Mitarbeitenden untereinander zu erhöhen.

Die Erhöhung des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander steht im Vergleich zum internen und externen Wissensaustausch des Unternehmens im Realisierungsgrad nach. Lediglich 14% haben es bereits realisiert. Auf

der Realisierungsskala nimmt es Rang 19 ein. War es 2010 noch eines der Themen mit der grössten aktuellen Dringlichkeit, so konnten diese Vorhaben wohl nicht umgesetzt werden. Bezogen auf den Realisierungsgrad haben sich kaum Veränderungen ergeben (Rang 23 in 2010 zu 19 in 2012, MW 2.52 in 2010 zu 2.64 in 2012).

Thema 28: Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of practice, Online communities)

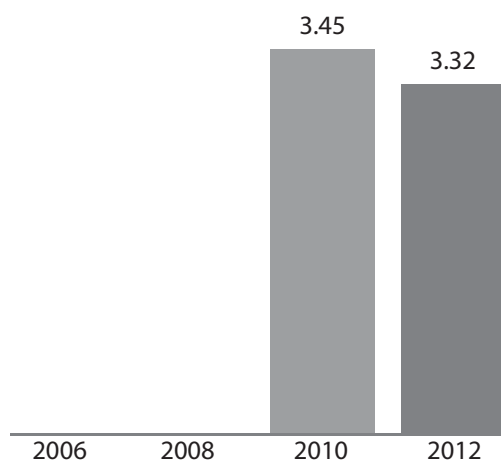


Abb. 58: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

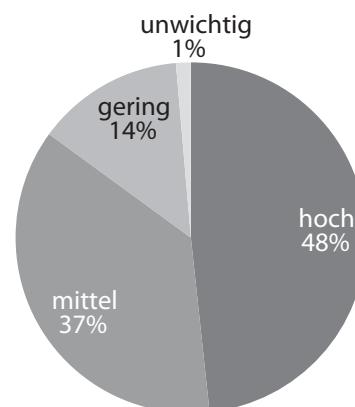


Abb. 59: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander (aktuelle Einschätzung)

Förderung der Lernkultur

Auf die Frage nach den grössten kulturellen Herausforderungen wurde 2010 klar die Schaffung einer Lernkultur genannt. Dies umfasste folgende Punkte:

- Entwicklung einer Lernkultur
- Etablierung einer Feedback-/Fehlerkultur
- Umgang mit kultureller Vielfalt
- Bedeutungsveränderung hin zu einer lernförderlichen Kultur

Vor diesem Hintergrund wurde die Frage nach der Bedeutung, Lernkultur (u. a. auf selbstgesteuertem Lernen basierend) durch gezielte Massnahmen zu fördern, als neues Thema in die aktuelle Umfrage aufgenommen.

Es landete auf Anhieb auf Rang 10 der Bedeutsamkeitsskala. Mit 52% der Experten gaben mehr als die Hälfte an, dass es für sie eine konkret hohe Bedeutsamkeit hat. Auf der Realisierungsskala findet es sich auf Platz 25.

Thema 29: Lernkultur (u. a. auf selbstgesteuertem Lernen basierend) durch gezielte Massnahmen fördern

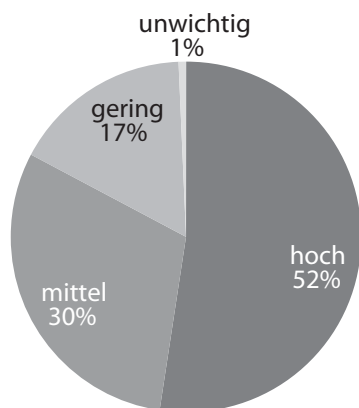


Abb. 60: Bedeutsamkeit der Förderung der Lernkultur durch gezielte Massnahmen (aktuelle Einschätzung)

Damit lässt sich eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der Bedeutsamkeit und der Realisierung feststellen.

So nannten einige Experten auch als die für sie grösste kulturelle Herausforderung, die Weiterentwicklung der Lernkultur hin zu einem echten, lernenden Unternehmen aktiv zu unterstützen. Dabei machen sie in den offenen Kommentaren aber auch deutlich: „Eine Lernkultur kann man nicht so schnell ändern. Man muss mehrere Ansatzpunkte angehen, um diese zu beeinflussen.“ Zu diesen Ansatzpunkten zählen aus Sicht der Experten:

- Von der Fehlerkultur zur Lernkultur
- Lernen als lebensbegleitende Aufgabe manifestieren
- Schaffung einer internen Lernkultur, in der Training/Learning-on-the-job als Entwicklungsförderung gesehen und erlebt wird
- Bildung als wichtiges Gut, nicht als Muss betrachten (durch Mitarbeitende)
- Das Misstrauen gegenüber anderen Lernformen als dem klassischen Klassenraumtraining abbauen
- Einen Wissendurst zu entwickeln
- Informelles Lernen am Arbeitsplatz fördern und Mitarbeitende ermutigen, sich dafür Zeitfenster und Freiräume zu schaffen
- Lernen als Selbstverständlichkeit für Unternehmenserfolg und nicht als Defizitorientierung im Unternehmen verinnerlichen
- Lernen nicht als Gegensatz von Arbeiten verstehen
- Übergang der Verantwortung für das betriebliche Lernen von der Organisation auf das Individuum

Lernende Organisationen

Ein weiteres Thema im Bereich Kultur, welches die Experten nach der Bedeutsamkeit und Realisierung einschätzen sollten, war die Weiterentwicklung von Unternehmen zu einer Lernenden Organisation. Dieses Thema hatte 2010 als einziges im Gestaltungsfeld Kultur an Bedeutung gewonnen. Diese Einschätzung hat sich wieder etwas relativiert. Nach Rang 9 auf der Bedeutsamkeitsskala landete es nun auf Platz 15 und damit ähnlich wie in 2008 (Platz 14).

Dieser relativ hohen Bedeutsamkeit steht ein sehr niedriger Realisierungsgrad gegenüber. Auf der Realisierungsskala liegt es auf Rang 40. Entsprechend wenige Unternehmen leben das Konzept bereits – lediglich 2% der Experten gaben an, es bereits umgesetzt zu haben (dies ist der drittniedrigste Wert in der Realisierungskategorie „umgesetzt“ in der gesamten Studie). Interessanterweise geben aber auch 33% der Befragten an, dass sie das Thema derzeit umtreibt (2010 waren es 8% und 2008 nur 3%). Gaben 2010 noch 11% an, es nie zu realisieren sind es nun nur noch 4%. Bezogen auf

die zukünftige Umsetzung ab 2014 ist es eines der Top 5 Themen: 46% der Experten sagen, es dann umsetzen zu wollen.

Es 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. 2010 konnte ein Revival des Themas festgestellt werden. Inzwischen ist es wieder präsent und weniger realitätsfern als noch vor zwei Jahren. Entsprechend bleibt es nun spannend zu beobachten, wie sich die Umsetzung weiter entwickeln wird.

Thema 30: Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln

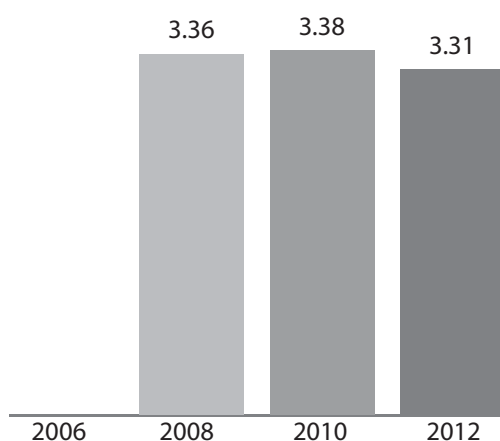


Abb. 61: Bedeutsamkeit der Weiterentwicklung zu einer lernenden Organisation (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

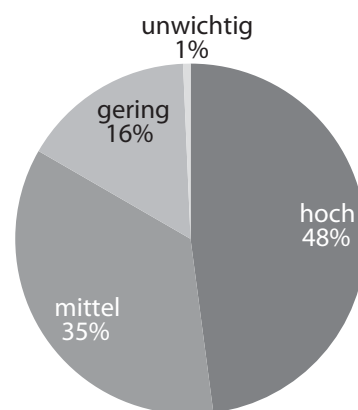


Abb. 62: Bedeutsamkeit der Weiterentwicklung zu einer lernenden Organisation (aktuelle Einschätzung)

Weitere kulturelle Herausforderungen

Auf die offene Frage nach den grössten Herausforderungen des Bildungsmanagements wurden neben den bereits angesprochenen Aussagen zu den Themen Führungskräfte, Informelles Lernen, Lernkulturförderung und Lernende Organisation, insbesondere Angaben auf der Einstellungs- und Motivationsebene gemacht:

- Positive Einstellung gegenüber dem Lernen und Motivation entwickeln
- Lernen mögen
- Bottom-Up-Kultur (Eigenverantwortlichkeit)
- Das Misstrauen gegenüber anderen Lernformen als dem klassischen Klassenraumtraining abzubauen
- Der lange Weg vom Seminarkonsument zur Umsetzungsunterstützung am Arbeitsplatz
- Lernbereitschaft und Motivation auf allen Ebenen initiieren
- Permanenter Wandel
- Selbstverantwortung
- Weiterbildung bei allen Mitgliedern des Unternehmens zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen

Die Veränderung der Lernkultur im Unternehmen hängt stark zusammen mit dem zu bewältigenden Umgang mit einschränkenden Variablen:

- Widerstand: Die Traditionsgebundenheit, d. h. festhalten an bewährten Methoden
- Druck: Lernen im Zeitalter des hohen Drucks und der stetigen Beschleunigung. Wie kommt es nicht unter die Räder
- Stellenwert von Bildung: Wahrnehmen, dass Bildung eine Investition ist und nicht nur Kosten
- Kosten und Ressourcen: knappe Ressourcen für umsichtige Massnahmen

Konkret auf das Bildungsmanagement bezogen wird weiter die Bedeutung des Bildungspersonals angesprochen:

- Bildungspersonal im kulturellen Wandel begleiten
- Einheitliche Ausrichtung des Trainingspersonals
- Lehrpersonen sind heute ausgesprochen starke Einzelkämpfer und gleichzeitig trotzdem teamorientiert, falls es verlangt ist. Zudem sind sie strukturiert und trotzdem flexibel. Ausserdem konsequent und in entsprechenden Situationen nachgiebig.

Die weiter angesprochenen grössten kulturellen Herausforderungen stehen sehr stark im Zusammenhang mit den Themen der Gestaltungsfelder Strategie, Didaktik und Organisation und werden dort thematisiert.

Frage 9: Was sind aus kultureller Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement?

Bildungsökonomie

Das Wichtigste in Kürze

Die Verstärkung der Qualitätsentwicklung und -sicherung ist weiterhin sehr bedeutsam (Top 8 der Studie) und das ökonomische Top-Thema.

Der Nachweis des Beitrags des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung und die Verbesserung des Bildungscontrollings haben sich in der Bedeutsamkeit stark angenähert und sind nun in etwa gleich bedeutsam auf einem durchschnittlichen Niveau.

Die Zufriedenheitsmessung ist immer noch die am weitesten verbreitete Methode zur Lernerfolgsmessung (50 % der Experten setzen diese ein).

77 % der Experten erwarten gleichbleibende oder steigende Bildungsbudgets, allerdings bestehen auch höhere Ansprüche an das Leistungsniveau.

Rang 2012	Bedeutung Thema	MW 2012	MW 2010	Verän- derung
8	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken	3.36	3.45	↘
23	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	3.16	3.21	↘
24	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen	3.14	3.18	↘

Tab. 8: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld Bildungsökonomie

Bildungscontrolling

Die Verbesserung des Bildungscontrollings im Unternehmen hat seit 2008 deutlich an Bedeutung verloren. Gesamthaft betrachtet wird das Thema mit einer mittleren Bedeutsamkeit eingestuft. Es steht in engem Zusammenhang mit dem Nachweis des Beitrags des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung. Auch dieses Thema hat seit 2010 an Bedeutung verloren. Die Einschätzung beider Themen hat sich über die Jahre sehr stark angenähert (Bildungscontrolling 2008: Rang 18, 2010: Rang 21, 2012: Rang: 23, Wertschöpfungsnachweis: 2008: 11, 2010: 24, 2012: 24). Damit liegen nun beide Themen auf nachfolgenden Rangplätzen im Mittelfeld der Bedeutsamkeitsskala.

Bezogen auf die Realisierung ist das Bildungscontrolling weiter fortgeschritten: so nimmt es Rang 16 auf der Realisierungsskala ein. Der Wertschöpfungsnachweis landet im Vergleich dazu auf Rang 26. Mehr als doppelt so viele Experten sagen, sie werden es nie realisieren, den Beitrag des Bildungsmanagements zur

unternehmerischen Wertschöpfung nachzuweisen im Vergleich zum Bildungscontrolling (9% zu 4%).

Mit einem Blick auf die Gesamtergebnisse kann geschlussfolgert werden, dass es letztlich darum geht, ein wertorientiertes Bildungsmanagement zu etablieren, das unterschiedliche Aspekte integriert.

Thema 32: Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern

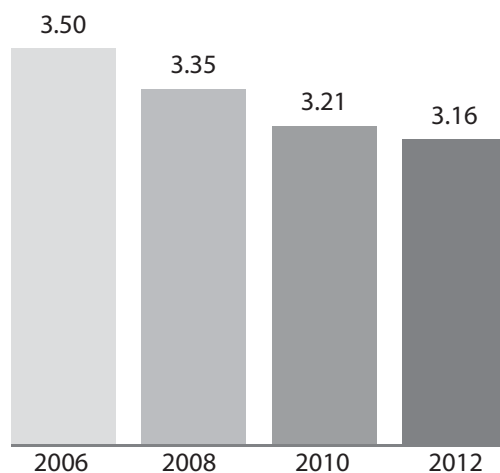


Abb. 63: Bedeutsamkeit der Verbesserung des Bildungscontrollings (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

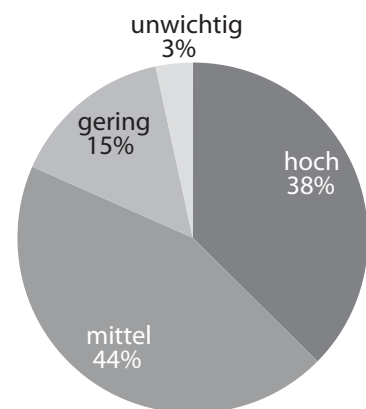


Abb. 64: Bedeutsamkeit der Verbesserung des Bildungscontrollings (aktuelle Einschätzung)

Wertschöpfungsnachweis

Der Nachweis des Beitrags des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung wird, wie bereits angesprochen, als mittel bedeutsam eingeschätzt. Das Thema liegt auf Platz 24 der Bedeutsamkeitsrangliste.

Lediglich 7 % der Experten haben das Thema bereits umgesetzt. 26 % sehen es als Zukunftsthema ab 2014 an, 9 % sagen, dass sie es nie realisieren werden.

In den Antworten zu der offenen Frage nach den grössten ökonomischen Herausforderungen wird häufig ein Bezug zum Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags des Bildungsmanagements angesprochen – in sehr unterschiedlichen Facetten:

- Genügend Ressourcen für die Evaluation der Massnahmen haben
- Bildungserfolg ist realistisch nicht messbar, Akzeptanz und Budget orientieren sich aber an nachweisbaren Erfolgen/Management-Kennzahlen

- Lernen weiter als Teil des Unternehmenserfolges optimieren
- Möglichkeiten finden, wie der Erfolg von Personalentwicklungsmassnahmen positiv auf den Unternehmenserfolg einzuwirkt; Erhebung des tatsächlichen Nutzens in Form von Zahlen
- Praktikable Messgrössen für informelles Lernen identifizieren
- Transparenz über die Investitionsströme in Learning & Development zu gewinnen
- Wertschöpfung der Förderung von sozialen Kompetenzen quantifizieren
- Wertschöpfung messbar machen, d.h. beweisen, dass Bildung notwendig ist und Verständnis schaffen, dass gute Bildung kostet; aufzeigen, dass top Leute da arbeiten wollen, wo auch top Konditionen angeboten werden, hierzu gehören auch Bildungsmassnahmen

Thema 33: Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)

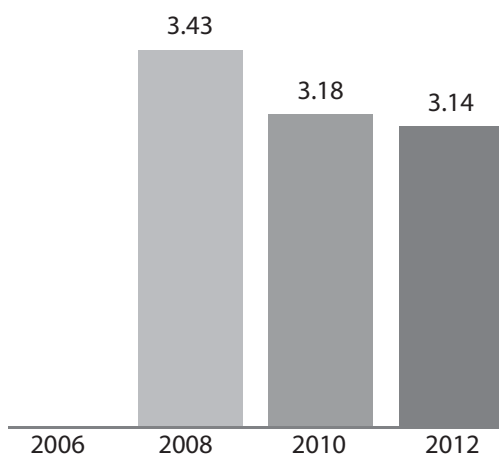


Abb. 65: Bedeutsamkeit des Wertschöpfungsnachweises durch das Bildungsmanagement (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

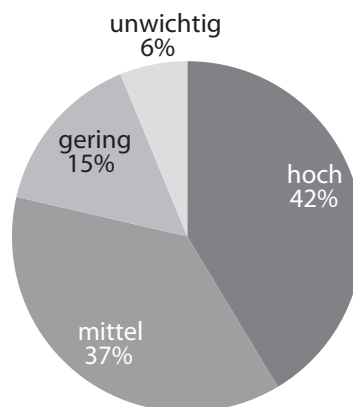


Abb. 66: Bedeutsamkeit des Wertschöpfungsnachweises durch das Bildungsmanagement (aktuelle Einschätzung)

Qualitätsentwicklung/-sicherung

Die verstärkte Qualitätsentwicklung und -sicherung (z. B. durch Qualitätsmanagementsysteme, Evaluation der Bildungsangebote) ist auch 2012 das ökonomische Top-Thema Nr. 1.

2008 verzeichnete es eine abnehmende Bedeutung gegenüber 2006. Es landete auf der Bedeutsamkeitsskala im Mittelfeld auf Platz 20. 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 veränderte sich 2010. 56 % der befragten Experten schätzten die Qualitätsentwicklung und -sicherung als hoch bedeutsames Thema ein. Entsprechend stieg es in der Bedeutsamkeitsskala von Rang 20 auf 5. Diese Einschätzung hat sich nun wieder etwas relativiert. So landet es aktuell auf Platz 8 – mit einem ähnlichen Mittelwert wie 2008.

Thema 31: Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)

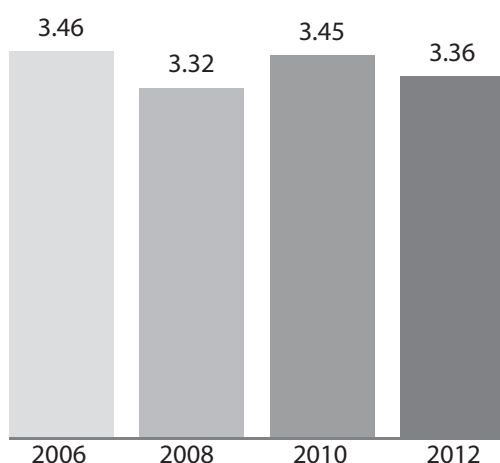


Abb. 67: Bedeutsamkeit der Verstärkung der Qualitätsentwicklung und -sicherung (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Die hohe Bedeutung spiegelt sich in der Realisierung wieder. 25 % haben eine verstärkte Qualitätsentwicklung und -sicherung bereits umgesetzt (einer der Top 10 Werte in der Studie), 58 % haben dies auf der Agenda 2012/13.

Die Verstärkung der Qualitätsentwicklung und -sicherung erhält noch mehr an Bedeutung, wenn die Antworten der offenen Frage nach den grössten Herausforderungen mit einbezogen werden. So verweisen die Experten in diesem Rahmen darauf, dass die Herausforderung darin besteht, trotz gleichbleibender bzw. sinkender Budgets immer mehr an Qualität auszuweisen, wie folgende exemplarische Antwort zeigt: „Wie erreichen wir mit weniger Budget noch bessere Qualität?“

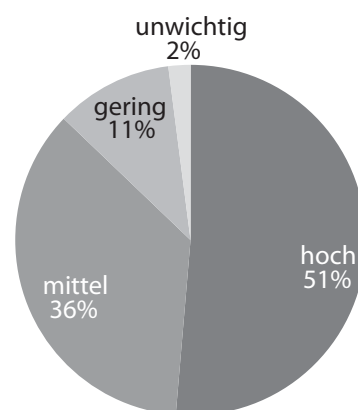


Abb. 68: Bedeutsamkeit der Verstärkung der Qualitätsentwicklung und -sicherung (aktuelle Einschätzung)

Erfolgsmessung

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.

Die Abfrage der Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Trainingsmassnahmen mittels „Happy Sheets“ wird nach wie vor von 50 % der Experten zur Erfolgsmessung genutzt. 24 % fokussieren sich auf individuelle Zielabfragen. 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 11 % der Fälle erhoben.

Hervorzuheben ist, dass die befragten Experten sich derzeit an qualitativen Zahlen ausrichten und weniger mit detaillierten Zahlen versuchen die Erfolgsmessung quantitativ durchzuführen.

Aus den offenen Kommentaren wird deutlich, dass sich der Nachweis der Erfolgsmessung zunehmend an neuen Ansätzen orientieren muss, da das aufgezeigte Modell mit den fünf Stufen den Veränderungen im Bildungsmanagement nicht mehr Rechnung trägt. Es gilt die Erwartungen aller Anspruchsgruppen mit in den Blick zu nehmen. Entsprechend tritt im Rahmen eines Learning Value Managements die Orientierung am ROE (Return on Expectations) in den Fokus der Bildungsverantwortlichen.

Frage 10: Auf welche Ebenen beziehen sich die in Ihrem Unternehmen eingesetzten Erfolgsmessungen?

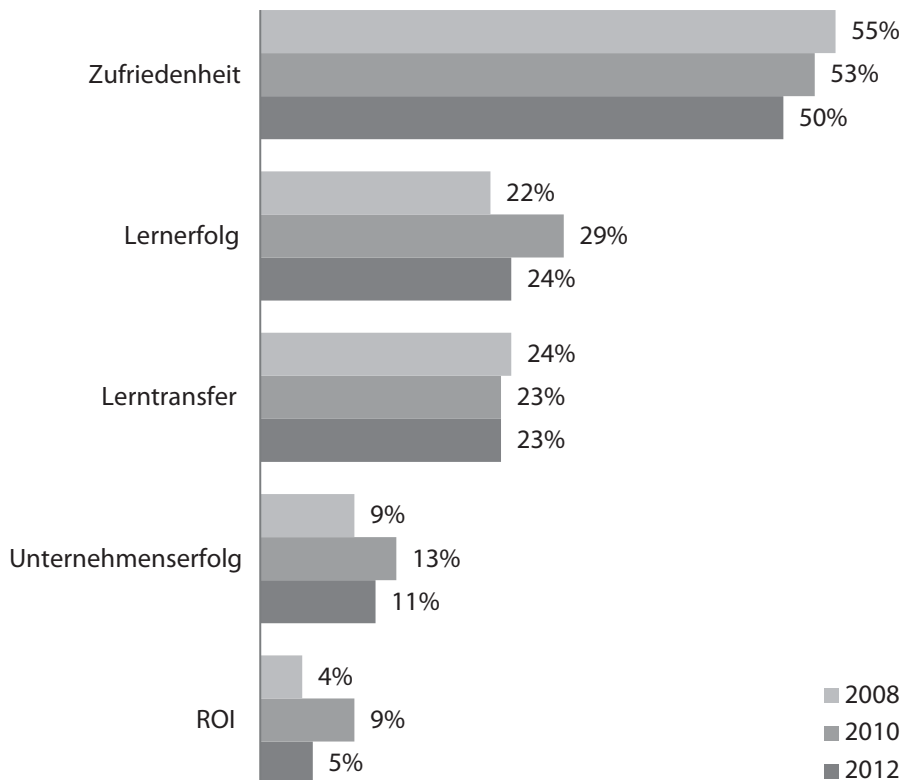


Abb. 69: Einsatz von Methoden zur Lernerfolgsmessung (% der jeweilig durchgeführten Bildungsmassnahmen)

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. abnehmend 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. 2010 hatte sich das Bild deutlich gewandelt – nur noch 28% erwarteten steigende Budgets, 26% stellten sich auf sinkende Ressourcenausstattungen ein. 2012 bleibt diese Einschätzung sehr ähnlich. 23% erwarten sinkende Budgets, 31% steigende. 46% rechnen mit einer ähnlichen finanziellen Ausstattung wie sie derzeit gegeben ist.

Im Zusammenhang mit der offenen Frage wurde sehr häufig das Thema Bildungsbudgets genannt. 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:

- Begrenztes Budget bei zunehmenden Anforderungen (Projekten, Aufgaben etc.), Gestaltung der Organisationsentwicklung und einer Change Architektur ohne eigenes Budget
- Bildungsbudget im Zuge allgemeiner Sparpolitik auf relativem Anteil halten
- Budgetkürzungen bei gesteigener Erwartungshaltung
- Erhaltung, oder auch teilweise Steigerung der Qualität und Effizienz der Bildungsmaßnahmen bei gleichzeitig sinkenden Budgets
- Dass bei Effizienzsteigerungsprogrammen, die Bildungskosten teilweise gestrichen werden, damit man keine Entlassungen vornehmen muss.

Frage 11: Wie entwickelt sich das Bildungsbudget in Ihrem Unternehmen aus momentaner Einschätzung in den nächsten Jahren?

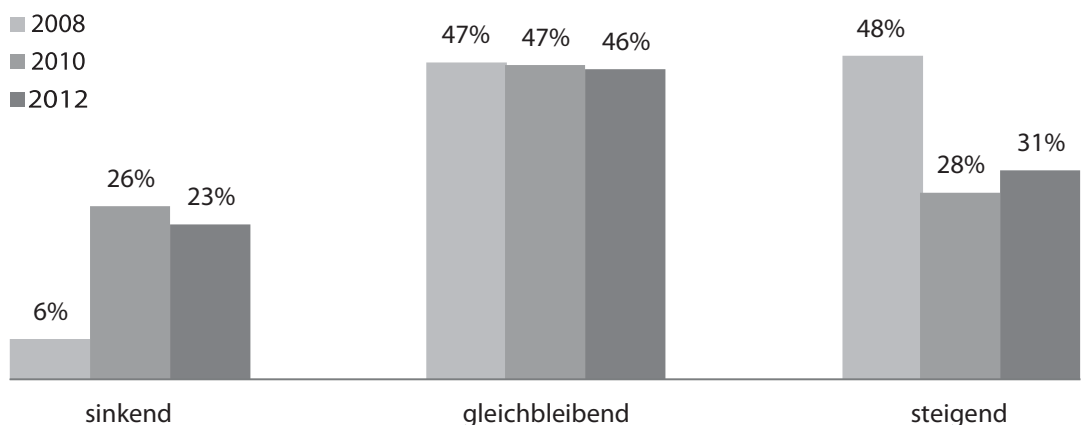


Abb. 70: Einschätzung der Entwicklung der Bildungsbudgets

Weitere ökonomische Herausforderungen

Die wesentlichen Nennungen auf die Frage nach den grössten ökonomischen Herausforderungen des Bildungsmanagements stehen in Zusammenhang mit den Themen Wertschöpfungsnachweis und Bildungsbudgets und wurden bereits an entsprechender Stelle behandelt.

Neue Herausforderungen nennen die Bildungsverantwortlichen im Zusammenhang mit den Themen **informelles Lernen und neue Technologien**:

- Das informelle Lernen steht in Konkurrenz zu den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens. Informelle Weiterbildungen werden als interne Stunden verbucht und alle Mitarbeitende sind gehalten diese möglichst tief zu halten.
- Wie erreichen wir mit weniger Budget noch bessere Qualität und fördern dennoch die neuen mediengestützten Lernkonzepte?
- Die entsprechende Informatikinfrastruktur kostet. Leute wollen 24 7/7 mobile Zugriff auf gesichertem LMS Plattform.
- Der hohen Technologieentwicklung stand zu halten und somit Leistungen zu erbringen, die auch einen guten ökonomischen Nutzen erzielen.
- Reinvestmenst für in die Jahre gekommene Infrastrukturelemente forcieren.
- Die benötigten Ressourcen: Bereitstellen genügender Ausbildung und Infrastruktur
- Dimensionierung (Kosten) von neuen Lerninstrumenten wie Simulatoren, etc.

Weitere angesprochene Herausforderungen:

Aufwand und Ertrag

- Bestmögliche Wirkung von Massnahmen erhalten.
- Die Nutzung von Synergien und die Steigerung der Effizienz.

- Die richtige Balance zwischen Input und Outcome.
- Kosten-Nutzen Optimierung.
- Output muss dem Input entsprechen.

Kosteneinsparung

- Kommunikation, Information und Ausbildung verschmelzen zusehends. Deshalb dürften hier kostensparende Synergien genutzt werden, was dazu führt, dass die Ausbildung vor allem in der Produktion Geld einsparen kann.

Bildungsprozesse und Bildungsangebote

- Die Standardisierung der Bildungsprozesse.
- Einführung/Etablierung von einheitlichen Ausbildungsprozessen .
- Hoher Aufwand für Lernunterstützung und Rahmenprozesse und nicht für nachweisliche Entwicklungsinstrumente.
- Investieren und dabei alte Zöpfe (alte Kurse) abschneiden.

Frage 12: Was sind aus ökonomischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Technologie

Das Wichtigste in Kürze

Unternehmensweite Lernplattformen haben deutlich die Bereitstellung von personalisierten Zugängen zu Lern- und Wissensportalen in der Bedeutsamkeit überholt.

An Bedeutung verloren hat der Einsatz von Virtual Classrooms und von virtuellen Realitäten

Ein Trend ist noch nicht absehbar: Mitarbeiter-Blogs, Open Educational Resources

Einen Bedeutungszuwachs verzeichnen: Wikis, Pod-/Videocasts, Online Social Networks.

Rang 2012	Bedeutung Thema	MW 2012	MW 2010	Verän- derung
13	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	3.32	3.11	↗
19	Personalisierter Zugang zu internen Lern- und Wissensportalen	3.21	3.41	↘
34	Mobile Learning der Mitarbeitenden fördern	2.89	-	-
36	Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen	2.77	2.78	↘
37	Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen	2.74	2.70	↗
37	Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	2.74	2.69	↗
40	Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern	2.56	2.61	↘
41	Teilnahme an internen Collaboration Plattformen fördern	2.50	-	-
41	Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks fördern	2.50	2.13	↗
43	Open Educational Resources einsetzen	2.45	2.53	↘
44	ePortfoliosysteme nutzen	2.00	-	-
45	Virtuelle Realitäten als Lernräume nutzen	1.55	1.68	↘

Tab. 9: Bedeutung der Themen im Gestaltungsfeld Technologie

Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform

In den Trendstudien 2008 und 2010 wurde bereits die Frage nach dem Einsatz unternehmensweiter/globaler Lernplattformen gestellt. In der Untersuchung 2008 wurde das Thema mit Platz 10 auf der Bedeutsamkeitsskala als sehr wichtig beurteilt. In der Untersuchung 2010 hatte es deutlich an Bedeutung verloren. Bezogen auf die Gesamtstudie war es gar das Thema mit dem höchsten Bedeutsamkeitsverlust seit 2008. Entsprechend fand es sich auch nur noch auf Platz 26 der Bedeutsamkeitsskala, wenngleich immer noch knapp die Hälfte der Befragten es als hoch bedeutsam (48%) ansahen. Der mögliche Begründungsversuch, dass mehr Unternehmen das Thema 2010 realisiert hatten, schlug fehl. Es setzten mit 39% der Befragten nur 2% mehr Experten eine unternehmensweite Lernplattform in ihren Unternehmen ein als 2008.

2012 ist der Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform das Top-Thema im Bereich Technologie. Entsprechend hat es den zweithöchsten Bedeutungszuwachs in der gesamt-

ten Studie seit 2010 zu verzeichnen und landet nun auf der Bedeutsamkeitsskala auf Platz 13. 55% der Experten schätzen den Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform konkret als hoch bedeutsam ein. Unwichtig sagen 5% (im Vergleich zu 12% in 2010).

30% der Befragten haben den Einsatz in ihren Unternehmen bereits realisiert – der zweithöchste Wert in dieser Kategorie in der gesamten Studie. Nichtsdestotrotz hat insgesamt der Realisierungsgrad abgenommen. Nach Rang 11 in 2010 findet sich das Thema heute auf Rang 16 wieder.

2010 wurde diskutiert, ob die geringere Bedeutsamkeit sich durch die höhere Bedeutung des personalisierten Zugangs zu Lern- und Wissensportalen erklären lässt. Entsprechend interessant sind die Erkenntnisse aus der aktuellen Studie auf die nachfolgend eingegangen wird.

Thema 34: Unternehmensweite Lernplattform einsetzen

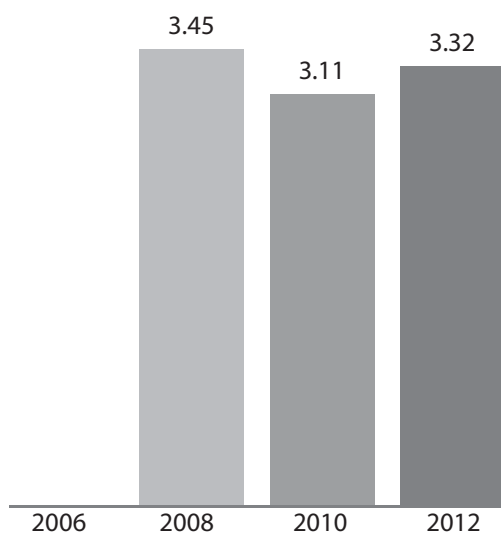


Abb. 71: Bedeutsamkeit des Einsatzes einer unternehmensweiten Lernplattform (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

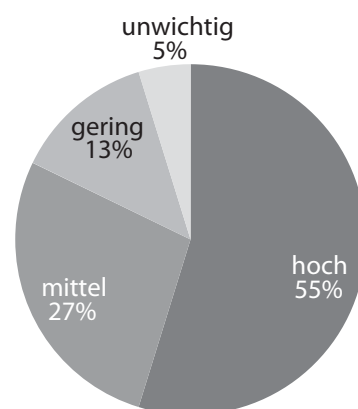


Abb. 72: Bedeutsamkeit des Einsatzes einer unternehmensweiten Lernplattform (aktuelle Einschätzung)

Im Rahmen der offenen Frage zu den grössten technologischen Herausforderungen wurde überdurchschnittlich häufig Bezug zum Einsatz und zur Ausgestaltung einer unternehmensweiten Lernplattform hergestellt. Dabei wurden drei Entwicklungsschritte deutlich: zunächst gilt es die „richtige“ Lernplattform zu finden und einzuführen, diejenigen, die bereits mehrere Lernplattformen im Einsatz haben, geben an, diese vereinheitlichen zu wollen. In einem weiteren Schritt stellt sich dann die Frage nach der Integration von Social Media in bestehende Plattformen. Beispielhaft äusserten sich die Experten wie folgt:

Die richtige Lernplattform finden und einführen

- Die richtige Plattform für das individuelle Lernen und den Austausch untereinander zur Verfügung stellen.
- Bedarfsgerechtes Serviceportal für externe Trainer anbieten.
- Einführung einer neuen LMS inkl. Anpassung an bestehende IT-Systeme für einen reibungslosen, einfachen Datenaustausch inkl. Reporting-Tracking im globalen Kontext.
- Als Teil eines grossen Konzerns sind wir stark auf die Entwicklung des Mutterhauses angewiesen. Hier laufen einige Studien aber noch keine konkreten Schritte. Der Anspruch ist, dass alle Einheiten dann die gleiche Lernplattform erhalten. Hier sehe ich die Herausforderung, ob man auch allen Bereichen gerecht werden kann? Auf jeden Fall ist es auch eine grosse Kostenfragen, die auch hier nicht handfest mit dem Return on Education belegt werden kann.
- Cloudversion LMS.

Vereinheitlichung bestehender Plattformen

- Vereinheitlichung diverser Plattformen, vorallem im Veranstaltungsmanagement.
- Integration Unternehmens-LMS und Konzern-LMS und damit Voraussetzungen für einheitliche Prozesse schaffen.

- Lernplattformen sowie Lern-Management-Systeme im globalen Kontext angleichen und harmonisieren; Konzepte wie Learning-on-Demand oder auch Learning-to-go weiterentwickeln.

Integration von Social Media

- Einbinden von Lernen in Social Business Plattformen.
- Schaffung echter, einheitlicher Lernplattformen im gesamten Unternehmen. Gesamtkonzept für den Einsatz von Social Media/web 2.0 – Elementen in Qualifizierungsmassnahmen.
- Systematische Nutzung von Collaboration Plattformen, unternehmensweiter Lernplattform und Integration der Online Social Networks.

Als weitere Aspekte wurde angesprochen, dass die Lerninhalte immer komplexer und die Datenmengen damit grösser werden: „Das muss im WLAN transportiert werden können. Die Zusammenarbeit mit IT muss reibungslos funktionieren. Die Administration von Lerninhalten (Datenbanken, Zugangskontrolle und email Notifikationen) geht immer mehr in IT über.“ Ein Experte bringt die Herausforderungen wie folgt auf den Punkt:

- Leute wollen 24 7/7 mobilen Zugriff auf gesicherter LMS Plattform.

Ein weiterer Experte stellte im Zusammenhang mit der offenen Frage zu den grössten Herausforderungen und dem Thema Lernplattform die folgende kritische Frage: Wozu ein LMS im Zeitalter 70/20/10, welchen Sinn macht es für die 10% ein LMS zu haben?

Personalisierter Zugang zu Lern- und Wissensportalen

In der Gesamtstudie rangierte diese Herausforderung 2010 auf Platz 8 und damit an der Spitze der von den Experten formulierten bedeutsamen Herausforderungen. Konkret stuften 57 % der Befragten das Thema als hoch bedeutsam ein. 2012 hat sich dieses Bild gewandelt. Nur noch 45 % sagen, es sei für sie hoch bedeutsam. 20 % geben an, es sei gering bedeutsam bzw. unwichtig. Auf der Bedeutsamkeitsskala findet sich die Bereitstellung eines personalisierten Zugangs zu Unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen für die Mitarbeitenden daher nur noch auf Rang 19. Damit ist es nach der Förderung interkultureller Kompetenzen das Thema mit dem höchsten Bedeutsamkeitsverlust in der Studie.

Die Vermutung, dass diese Entwicklung mit einem entsprechenden Realisierungsgrad einher geht, lässt sich nicht bestätigen. Von Platz 11 in 2010 ist es auf Platz 20 abgerutscht. Damit ist es das Thema mit dem zweithöchsten Realisierungsverlust seit 2010 (und damit wieder auf einem vergleichbaren Niveau wie 2008). Konkret geben 25 % der Befragten an, es aktuell

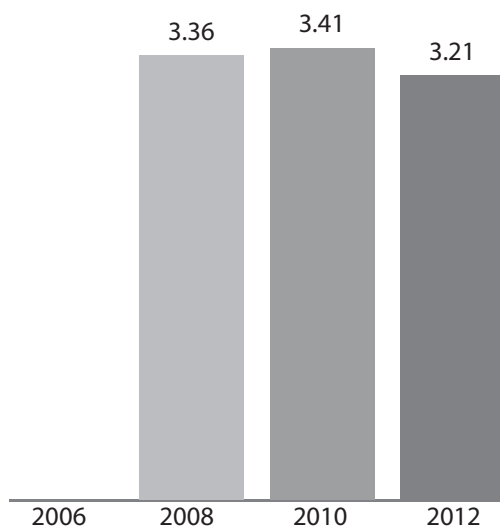


Abb. 73: Bedeutsamkeit Bereitstellung eines personalisierten Zugangs (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

bereits realisiert zu haben (2010: 43 %, 2008: 29 %). 52 % planen es für 2012/2013. 1 % sagt lediglich „nie“ (im Vergleich zu 4 % beim Einsatz unternehmensweiter Lernplattformen).

Damit hat sich im Vergleich zu 2010 die Einschätzung des Einsatzes einer unternehmensweiten Lernplattform und eines personalisierten Zugangs zu Lern- und Wissensportalen genau gegenteilig entwickelt. Derzeit geben die Experten an, dass es eine bedeutsame Herausforderung sei, eine unternehmensweite Lernplattform einzusetzen. Die Bereitstellung eines personalisierten Zugangs zu Lern- und Wissensportalen steht dem nach. Dies zieht die weiterführende Frage nach sich, inwieweit sich die Anforderungen an den Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform verändert haben, dass es zu dieser Einschätzung kommt.

Thema 35: Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen

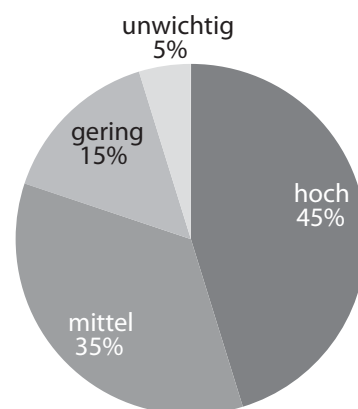


Abb. 74: Bedeutsamkeit Bereitstellung eines personalisierten Zugangs zu Lern-/Wissensportalen (aktuelle Einschätzung)

Virtual Classroom Sessions

Von den genannten technologischen Themen ist der Einsatz von virtuellen Klassenzimmern in Bildungsmaßnahmen ein noch eher bedeutendes Thema.

Konkret sagen 25 % der Befragten, dass sie die Nutzung als hoch bedeutsam einschätzen, weitere 35 % erachten sie als mittel bedeutsam, 31 % geben an, das Thema sei gering bedeutsam, 9 % unwichtig. Gegenüber 2008 und 2010 nimmt die Einschätzung langsam ab – wenngleich dies nur in sehr kleinen Schritten passiert.

Der Realisierungsgrad hat seit 2008 konstant abgenommen (MW 2008: 2.89, 2010: 3.10, 2012: 3.16). Auf der Realisierungsskala findet sich das Thema damit auf Rang 30. Konkret nutzen 20 % der Experten Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse. 2010 und 2008 lag dieser Wert bei 28 %. Die übrigen Experten planen die Umsetzung zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten, so dass keine klare Tendenz ersichtlich ist.

Entsprechend liegt die Vermutung nahe, dass Virtual Classroom Sessions als gute Möglichkeit gesehen werden, um beispielsweise formelle und informelle Lernphasen zu verbinden.

Thema 36: Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen (z. B. für Follow-up Sessions und Transferunterstützung)

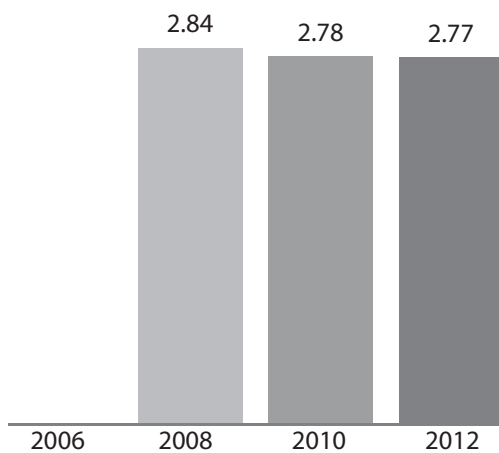


Abb. 75: Bedeutsamkeit der Nutzung von Virtual Classroom Sessions (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

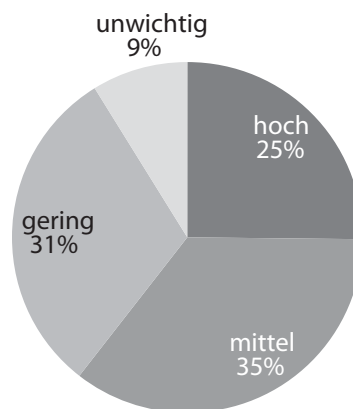


Abb. 76: Bedeutsamkeit der Nutzung von Virtual Classroom Sessions (aktuelle Einschätzung)

Wikis

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.

In der Untersuchung 2010 wurde die Fragestellung leicht verändert. Die Experten wurden nun gebeten, ihre Einschätzung bezüglich der Nutzung von Wikis in Bildungsprozessen (z. B. für Followup Sessions und Transferunterstützung) abzugeben. Die Bedeutsamkeit wurde weit aus höher beurteilt. Es war eines der Themen mit einem der höchsten Bedeutungsanstiege in der gesamten Studie im Vergleich zu 2008.

2012 hat sich die Bedeutsamkeit nochmals erhöht – wenngleich das Thema auf Platz 37 der Bedeutsamkeitsskala verortet ist (2010: Platz 38). Konkret weisen 20% der Nutzung von Wikis als Lernmöglichkeiten eine hohe Bedeutsamkeit zu.

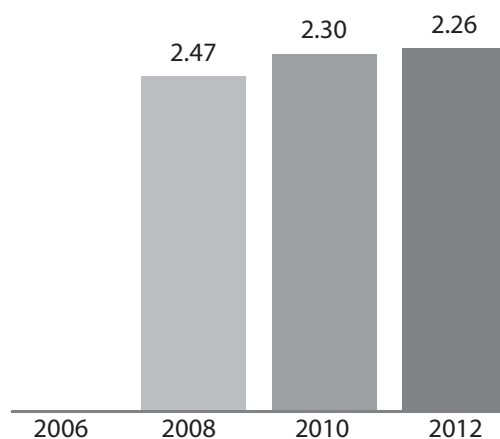


Abb. 77: Bedeutsamkeit der Nutzung von Wikis (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Die Einschätzung zum Realisierungszeitpunkt fällt sehr heterogen aus. 14% nutzen Wikis bereits als Lernmöglichkeiten. 43% beschäftigen sich derzeit bzw. in absehbarer Zukunft mit der Realisierung, 23% im Zeitraum 2014 bis 2015, 11% nach 2015 und 9% geben an, dass sie Wikis nie als Lernmöglichkeiten nutzen werden. Insgesamt ist es von den technologischen Themen nach dem Einsatz von Lernplattformen und dem Angebot von Lern- und Wissensportalen das Thema, welches am weitesten in der Umsetzung ist.

Thema 37: Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen (z. B. in Projektteams)

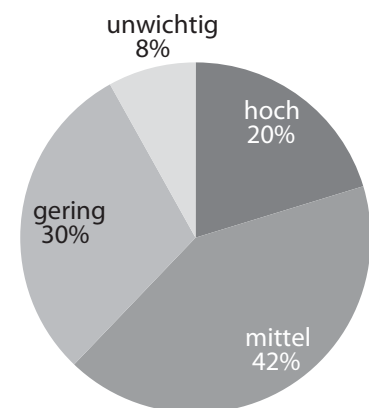


Abb. 78: Bedeutsamkeit der Nutzung von Wikis (aktuelle Einschätzung)

Mitarbeiter-Blogs

Die Bedeutung von Mitarbeiter-Blogs wurde 2008 sehr gering eingeschätzt. Über die gesamte Studie betrachtet gaben am wenigsten Befragte die Bedeutsamkeitsstufe „hoch“ an (6%). 2010 veränderte sich die Einschätzung etwas. So sahen 15 % der Experten die Initiierung und Förderung von Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten als hoch bedeutsames Thema an. Es landete auf Platz 41 der Bedeutsamkeitsskala.

In der aktuellen Untersuchung zeigt sich wieder eine etwas geringere Bedeutsamkeit, auf einem Niveau, das zwischen 2008 und 2010 liegt. Konkret gaben wieder 15 % der Experten eine hohe Bedeutsamkeit an, lediglich die Werte bei mittel und gering haben sich genau entgegengesetzt entwickelt (mittel: 2010: 40 %, 2012: 36 %, gering: 2010: 36 %, 2012: 40 %). Damit ergibt sich Platz 40 auf der Bedeutsamkeitsskala.

Bezogen auf die Umsetzung war es 2010 **das** Thema der Jahre 2011–2013. 31 % der Befragten wollten die Implementierung in diesem Zeitraum beginnen. Dies zeigt sich auch weiterhin in annähernder Weise so. 11 % haben es bereits realisiert (2010: 18 %). 36 % planen es für 2012/2013. 2010 sagten noch 4 % der Experten, dass sie sich derzeit mit dem Thema beschäftigen. Dieser Wert ist 2012 auf 20 % angestiegen.

Thema 38: Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern (z. B. für Erfahrungsaustausch von Experten)

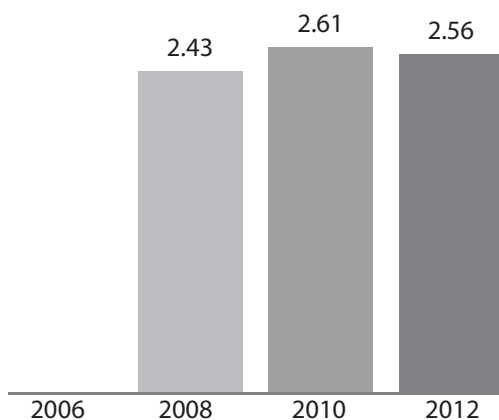


Abb. 79: Bedeutsamkeit der Initiierung/Förderung von Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

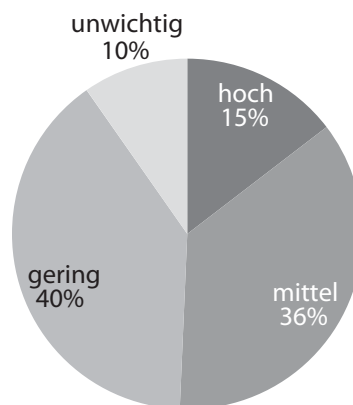


Abb. 80: Bedeutsamkeit der Initiierung/Förderung von Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten (aktuelle Einschätzung)

Pod-/Videocasts

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 Untersuchung 2010 massiv erhöht. Die Nutzung von Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen verzeichnete **den höchsten Zuwachs in der gesamten Studie** (MW 2008: 2.48, MW 2010: 2.69). Trotzdem befand es sich auf der Bedeutsamkeitsskala immer noch im unteren Bereich.

2012 ist die Bedeutsamkeit nochmals angestiegen. Auf der Bedeutsamkeitsskala ergibt sich allerdings weiterhin ein Platz im hinteren Viertel (Platz 37 in 2012, 39 in 2010).

Die Realisierung zeigt sich sehr unterschiedlich. 11% der Experten nutzen bereits Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen, 24%

sind derzeit an der Implementierung, 16% wollen das Thema 2012/13 umsetzen, 26% sehen es als Aufgabe im Zeitraum 2014/2015, 16% nach 2015. 7% geben an, es nie umzusetzen.

Thema 39: Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen

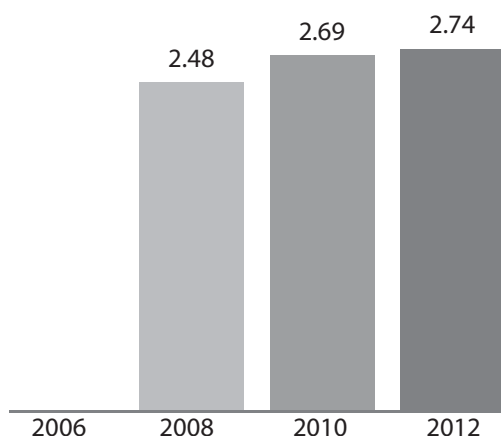


Abb. 81: Bedeutsamkeit der Nutzung von Pod-/Videocasts für formelles/informelles Lernen (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

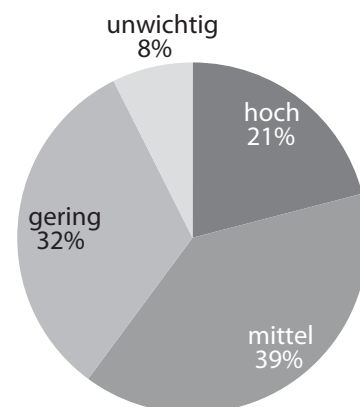


Abb. 82: Bedeutsamkeit der Nutzung von Pod-/Videocasts für formelles/informelles Lernen (aktuelle Einschätzung)

Open Educational Resources

Die Einschätzung des Einsatzes von Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen, User Generated Content) für formelles und informelles Lernen hat sich seit 2008 kaum verändert. Nach einem leichten Bedeutsamkeitsanstieg in 2010 ist es nun wieder auf einem Niveau knapp unter dem von 2008.

Das Thema landet damit innerhalb der technologischen Themen auf einem unterdurchschnittlichen Rang (in der Gesamtstudie Platz 43, 2010: 42). Dies wird auch mit Blick auf die konkreten Ratings der Bedeutsamkeit deutlich: 13 % der Befragten schätzen das Thema als hoch bedeutsam ein (2010: 22 %), 31 % als mittel (2010: 24 %) und 44 % als gering (2010: 41 %). 12 % geben an, dass es für sie unwichtig sei (2010: 14 %).

Der Realisierungsgrad hat seit 2008 konstant abgenommen (MW 2008: 3.45, 2010: 3.53, 2012: 3.73).

Die konkreten Angaben sind sehr unterschiedlich. Aktuell geben mehr Experten an es nie umzusetzen (11 %) als dass es Experten bereits umgesetzt haben (10 %). Allerdings ist es gleichzeitig auch als Top 3 der Zukunftsthemen zu finden. 48 % sagen, sie wollen es nach 2014 angehen.

Interessanterweise beurteilen 2/3 der Experten, die bereits Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen, das Thema als hoch bedeutsam. Sprich der Einsatz scheint aktuell mit herausfordernden Fragestellungen verbunden zu sein. Umso spannender wird es zukünftig sein, zu beobachten, wie sich die Nutzung weiter entwickeln wird.

Thema 40: Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen, User Generated Content)

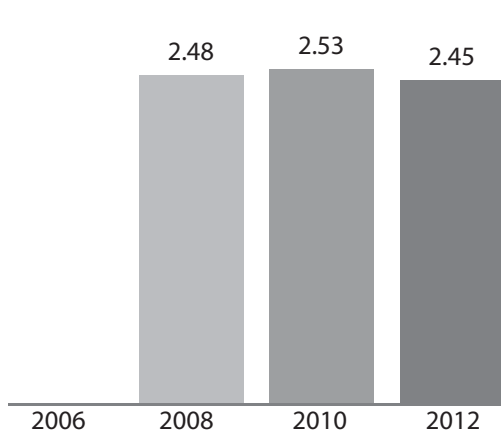


Abb. 83: Bedeutsamkeit des Einsatzes von Open Educational Ressourcen (MW: 4=hoch, 3=mittel, 2=gering, 1=unwichtig)

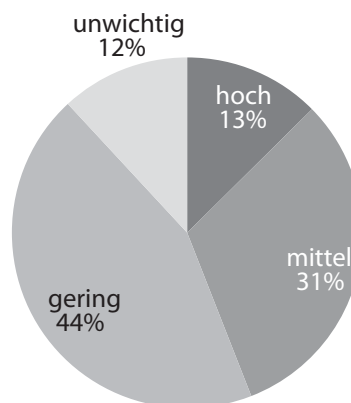


Abb. 84: Bedeutsamkeit des Einsatzes von Open Educational Ressourcen (aktuelle Einschätzung)

Online Social Networks

Die Frage nach der Förderung der Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks (z.B. Xing, LinkedIn, Facebook) u.a. zum Wissensaustausch und informellen Lernen wurde 2010 zum ersten Mal abgefragt. Das Thema landete damals auf dem vorletzten Platz der Bedeutsamkeitsskala (44). Wenngleich es an konkreten Plätzen lediglich drei gut gemacht hat und heute auf Platz 41 zu finden ist, verzeichnet das Thema bezogen auf die konkreten Werte den höchsten Bedeutsamkeitszuwachs in der gesamten Studie. Sagten 2010 noch 33 % der Experten aus, es für unwichtig zu halten, sind es heute nur noch 10 % .

Bezogen auf den Realisierungsgrad hat das Thema den dritthöchsten positiven Veränderungswert in der Studie. 2010 gaben noch 31 % der Experten an, es nie umsetzen zu wollen, inzwischen weniger als die Hälfte (12 %). Gleich viele Experten haben es in ihren Unternehmen bereits realisiert.

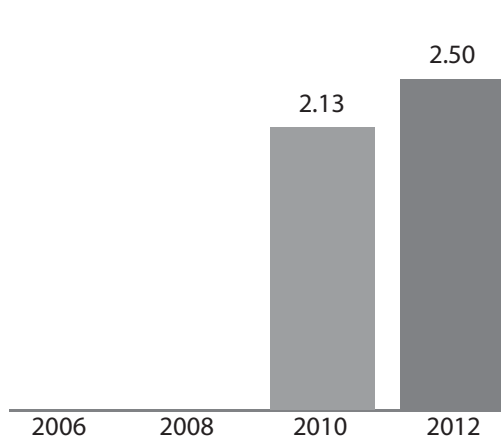


Abb. 85: Bedeutsamkeit der Förderung einer Teilnahme an Online Social Networks (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

Damit scheint die Förderung der Teilnahme der Mitarbeitenden zu einem DER Themen im technologischen Bereich in den nächsten Jahren zu gehören.

Thema 41: Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks (z.B. Xing, LinkedIn, Facebook) u.a. zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern

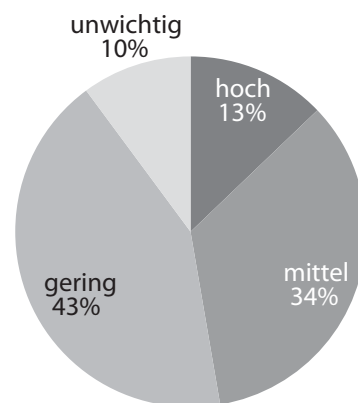


Abb. 86: Bedeutsamkeit der Förderung einer Teilnahme an Online Social Networks (aktuelle Einschätzung)

Mobile Learning

Das Thema Mobile Learning der Mitarbeitenden fördern wurde erstmalig in die aktuelle Umfrage aufgenommen. Es landete direkt auf Platz 34 der Bedeutsamkeitsskala und damit im vordersten Feld der technologischen Themen.

Konkret wird die Bedeutsamkeit derzeit noch sehr unterschiedlich beurteilt, wie aus Abbildung 86 ersichtlich wird.

Bezogen auf die Realisierung wird deutlich, dass es sich um ein Zukunftsthema handelt (Platz 41 der Realisierungsskala). So haben erst 2 % der Unternehmen Mobile Learning im Einsatz (zweitgeringster Wert in der gesamten Studie). Dafür geben 49 % an, es ab 2014 einsetzen zu wollen, was den zweithöchsten Wert in diesem Bereich darstellt.

Thema 42: Mobile Learning (= Lernen mit mobilen Endgeräten wie iPads, Smartphones) der Mitarbeitenden fördern

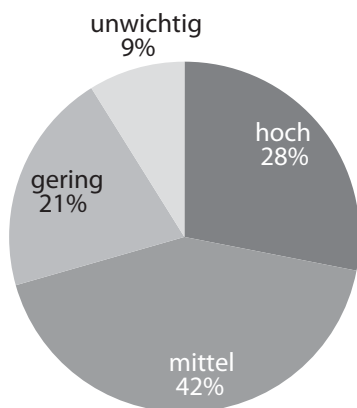


Abb. 87: Bedeutsamkeit der Förderung von Mobile Learning (aktuelle Einschätzung)

Collaboration Plattformen

Ein weiteres Thema, welches neu in die Umfrage aufgenommen wurde, ist die Teilnahme an internen Collaboration Plattformen zur Förderung von Wissensaustausch und informellem Lernen. Es landete auf einem der weniger relevanten Bedeutsamkeitsplätze sowohl der technologischen Themen als auch der gesamten Studie (Platz 41).

Exakt gleich viele Experten beurteilen es als hoch bedeutsam wie als unwichtig. Ebenso gleichgewichtig teilen sich die Einschätzungen auf mittel und gering bedeutsam auf.

Auch bezogen auf die Realisierung zeigt sich ein sehr heterogenes Bild: 8 % haben es bereits umgesetzt, 21 % sind derzeit damit beschäftigt, 14 % planen die Realisierung 2012/13, 27 % im Zeitraum 2014/2015, weitere 18 % nach 2015. 12 % sagen es nie umsetzen zu wollen. Damit ergibt sich Rang 34 auf der Realisierungsskala.

Thema 43: Teilnahme an internen Collaboration Plattformen (z. B. Yammer, Jive) zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern

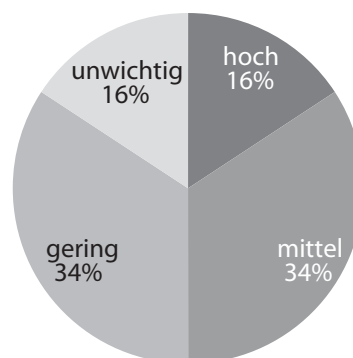


Abb. 88: Bedeutsamkeit der Förderung einer Teilnahme an internen Collaboration Plattformen (aktuelle Einschätzung)

ePortfoliosysteme

Ebenfalls neu aufgenommen wurde die Frage nach der Bedeutung einer Nutzung von ePortfoliosystemen zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen.

Von der Einschätzung der Bedeutsamkeit kann gesagt werden, dass es abgeschlagen auf dem vorletzten Platz landet (44). Nur noch die Nutzung virtueller Realitäten wird vergleichsweise unbedeutsamer eingeschätzt. Mit einem Mittelwert von 3 wird ihm eine geringe Bedeutung zugemessen. Lediglich 6% der Befragten weisen ihm eine hohe Bedeutsamkeit zu (dieser Wert liegt nur noch bei den virtuellen Realitäten niedriger).

3% der Befragten geben an, ePortfoliosysteme derzeit bereits zu nutzen. 12% planen es für 2012/2013. 33% sagen, sie werden die Systeme nie einsetzen (auch hier wieder der zweithöchste Wert nach den virtuellen Realitäten in der gesamten Studie). Interessanterweise sagen 56%, es ab 2014 angehen zu wollen, was wiederum der höchste Wert in der gesamten Studie in diesem Bereich ist.

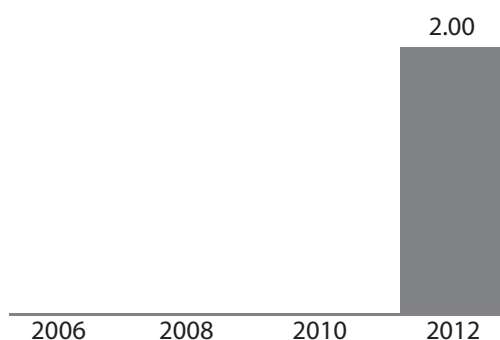


Abb. 89: Bedeutsamkeit der Nutzung von ePortfoliosystemen (MW: 4=hoch, 3=mittel, 2=gering, 1=unwichtig)

Folglich wird es spannend sein, zu beobachten, wie sich dieses Thema in den nächsten Jahren entwickeln wird.

Thema 44: e-Portfoliosysteme (z.B. Mahara) zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen nutzen

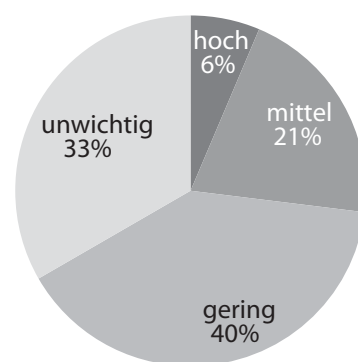


Abb. 90: Bedeutsamkeit der Nutzung von ePortfoliosystemen (aktuelle Einschätzung)

Virtuelle Realitäten

Das Thema mit der geringsten Bedeutsamkeit der Studie aus dem Jahr 2010 belegt auch 2012 wieder den Endplatz. Virtuelle Realitäten als Lernräume zu nutzen ist für wenige der Experten ein relevantes Thema. So hat auch die Einschätzung in den konkreten Zahlen der einzelnen Kategorien seit 2008 deutlich abgenommen. Sagten 2008 noch 7% , dass es für sie von hoher Bedeutung ist, waren es 2010 nur noch knapp die Hälfte (3%). Heute sind es lediglich 1%. Dafür geben 2012 58% der Experten an, es sei für sie unwichtig. 2008 lag der Wert noch bei 27% .

Entsprechend schlägt sich dies auch bei der Realisierung nieder. 2% der Experten nutzen virtuelle Realitäten in ihren Unternehmen als Lernräume (geringster Wert in der gesamten Studie), 52% sagen, dass sie es nie tun werden (2008: 24%). 22% meinen, nach 2015 ge-

benenfalls virtuelle Realitäten als Lernräume zu nutzen.

Damit lässt sich eine eindeutige Aussage formulieren: Virtuelle Realitäten als Lernräume sind aus Sicht der befragten Experten „out“.

Thema 45: Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen

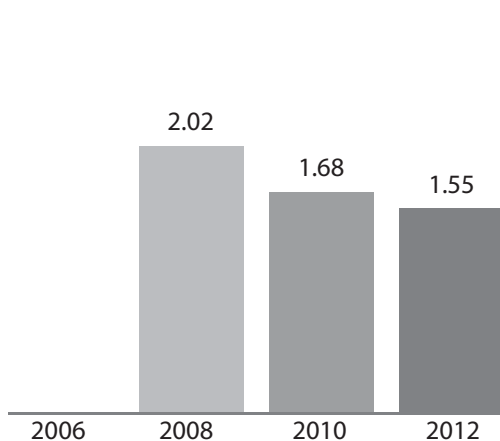


Abb. 91: Bedeutsamkeit der Nutzung von Virtuellen Realitäten als Lernräume (MW: 4 = hoch, 3 = mittel, 2 = gering, 1 = unwichtig)

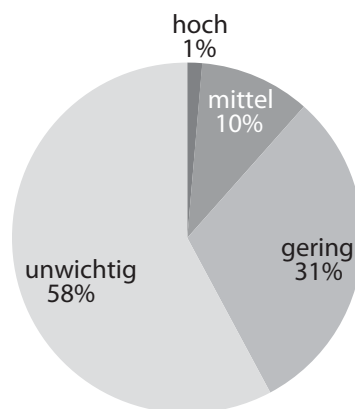


Abb. 92: Bedeutsamkeit der Nutzung von Virtuellen Realitäten als Lernräume (aktuelle Einschätzung)

Gesamtblick Technologiethemen

Insgesamt kommt den technologischen Themen eine im Vergleich zu den anderen Themen der Studie geringe Bedeutsamkeit zu, was sich an den Platzierungen auf den hinteren Rängen der Bedeutsamkeitsskala niederschlägt. Im Detailblick lassen sich drei Kategorien beobachten:

- diejenigen Themen, die seit 2008 konstant an Bedeutung verloren haben (Abb. 91)
- diejenigen Themen, bei denen noch nicht klar ist, wie sie sich weiter entwickeln werden (Abb. 92).
- und diejenigen Themen, die einen Bedeutsamkeitszuwachs verzeichnen (Abb. 93)

■ 2008 ■ 2010 ■ 2012

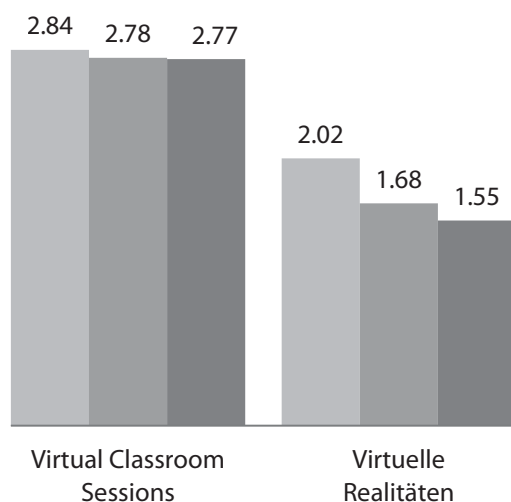


Abb. 93: Technologiethemen mit abnehmender Bedeutsamkeit (MW: 4=hoch, 3=mittel, 2=gering, 1=unwichtig)

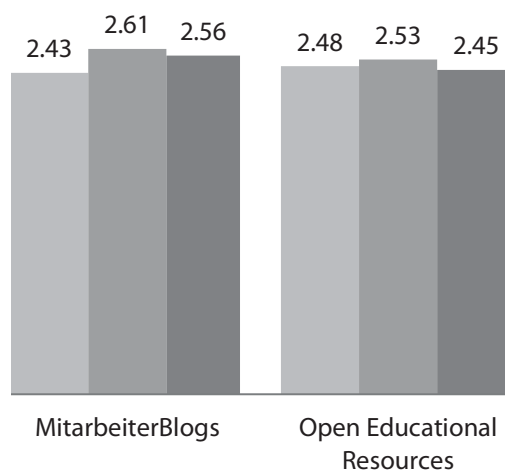


Abb. 94: Technologiethemen mit unklarer Bedeutsamkeitsentwicklung (MW: 4=hoch, 3=mittel, 2=gering, 1=unwichtig)

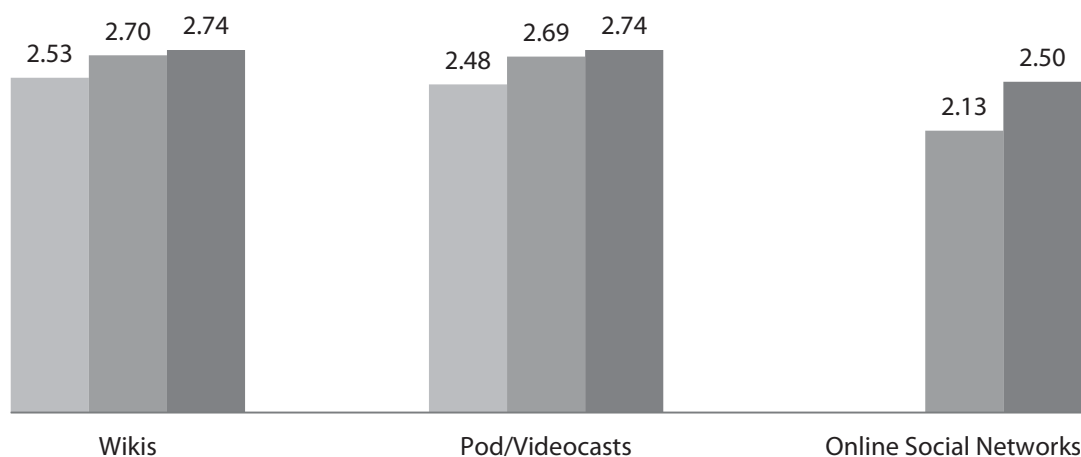


Abb. 95: Technologiethemen mit steigender Bedeutsamkeit (MW: 4=hoch, 3=mittel, 2=gering, 1=unwichtig)

Auch bezogen auf die Realisierung zeigt sich eine sehr grosse Heterogenität. Es gibt bei jedem Thema Experten, welche dieses bereits umgesetzt haben und immer auch welche, die dies planen nie zu tun.

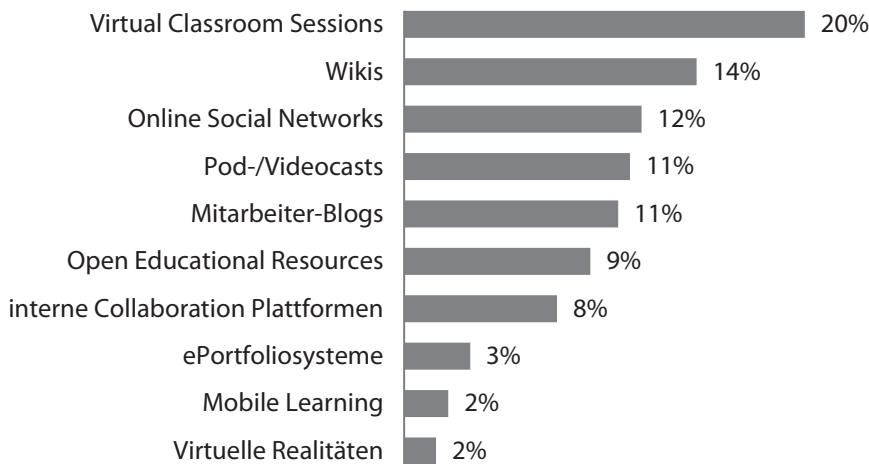


Abb. 96: Einschätzung der Realisierung der Technologiethemata – Angaben in der Kategorie „umgesetzt“

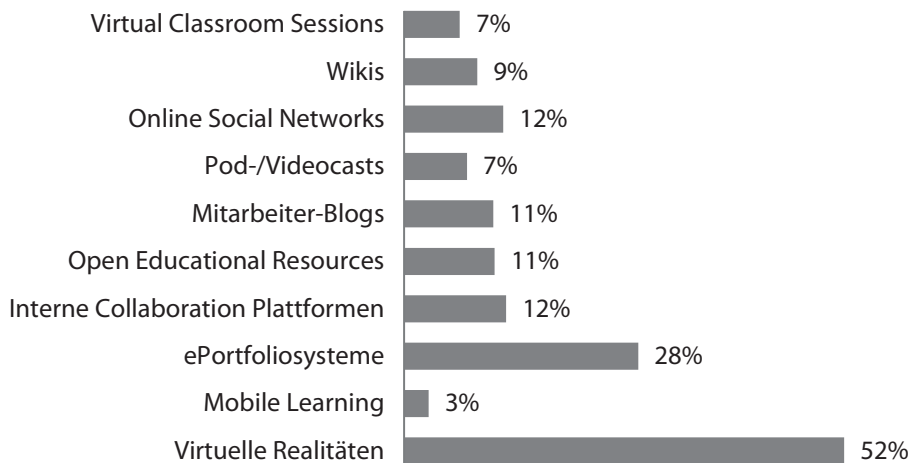


Abb. 97: Einschätzung der Realisierung der Technologiethemata – Angaben in der Kategorie „nie“

Weitere technologische Herausforderungen:

Neben der konkreten Einschätzung der Bedeutung und Realisierung der unterschiedlichen Technologien wurden die Experten zu den aus ihrer Sicht grössten technologischen Herausforderungen für das Bildungsmanagement befragt. Im Folgenden werden wesentliche Ergebnisse, die an anderer Stelle noch nicht angesprochen wurden, zusammengefasst und durch ausgewählte Kommentare aus den Fragebögen ergänzt.

Technologieausstattung

- Veraltete Technologien und teilweise kein Zugang zu IT-Ressourcen
- Die teilweise Inkompatibilität der vorherrschenden Serverstrukturen mit notwendiger Standardsoftware für die Fortbildung
- Reduzierung der bestehenden Systeme
- Technologische Hürden überwinden (alte Technik, Legitimationspolitik, Sicherheitseinstellungen)

Sicherheit und Risiko

- IT-Struktur und hohe Sicherheitsmassnahmen
- Datensicherheit, Datendurchsatzraten in bestimmten Weltregionen
- Hohe Riskmanagement- und Datenschutzauflagen verhindern noch die volle Ausschöpfung der vorhandenen technischen Möglichkeiten
- Sicherheitsvorkehrungen der IT Abteilung überwinden
- Zugänge zu externen Wissensquellen mit der IT policy in Einklang bringen

Rasante Entwicklung

- Mit den schnellen technologischen Innovationsschritten mithalten zu können

Frage 13: Was sind aus technologischer Sicht die grössten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen?

Kosten und Ressourcen

- Budgetthema und die Ressourcen der IT
- Die Kosten, die durch die sich rasch verändernden und entwickelnden neuen elektronischen Lernformen ausgelöst werden, tragen zu können
- Finanzieller Aufwand für ständige Anpassung an neue Technologien
- Kleine Kurseinheiten für spezielle Bedarfe kostengünstig herzustellen wird immer schwieriger.

Infrastruktur und Einführung

- Ausstattung mit Endgeräten
- Bereitstellung der Technik und der damit verbundenen finanziellen und zeitlichen Ressourcen, Anwenderschulung, Kompetenzaufbau (Expertenteam)
- Die Einführung von neuen Lerntechnologien und Tools aufgrund der Mitbestimmung vom Betriebsrat
- Infrastruktur so offen zu gestalten, dass alle Möglichkeiten genutzt werden können
- Verzahnung mobile Learning mit mobilen Beratungsapplikationen und Devices in Einklang bringen. Verschmelzung Lernwelt mit Wissenswelt (aktuell physisch noch getrennt)

Menschliche Komponente

- Einbindung von Mitarbeitenden ohne Laptop/PC/iPad in die Lernprozesse
- Erfahrungen sammeln mit bring your own devices, damit diese vermehrt für das Lernen eingesetzt werden kann
- Kombination aus weniger online-affinen Mitarbeitern und sehr online-affinen Mitarbeitern
- Die grossen Unterschiede in der Kompetenz im Umgang mit den neuen Technologien
- Die Kultur für derartige Wissens- und Informationsvermittlung fördern

Widerstand gegenüber neuen Technologien

- Restriktive Situationen in vielen Arbeitsbereichen
- Akzeptanz der Methoden

- Da die Geschäftsleitung der Unternehmung neuen Technologien kritisch gegenübersteht, ist es schwierig, Bildungsprojekte mit neuen Technologien umzusetzen. Zuerst müsste einmal in der gesamten Unternehmung eine Strategie entwickelt werden, an der sich dann das Bildungsmanagement orientieren könnte
 - Dass die technischen Voraussetzungen überwiegend vorhanden sind, aber von den Mitarbeiter/-innen kaum genutzt werden
 - Dass die Unternehmensleitung kapiert, dass Technologie keine Vergünstigung ist, sondern ein Tool
 - Sensibilisierung für die Wichtigkeit der Lernplattform und der neuen Lernformen und Finanzierung
 - Steigerung der Attraktivität virtueller Lernformen
 - Den rasanten Technologiefortschritt nicht nur im Privatbereich, sondern auch geschäftlich zu nutzen
- Zeit und Gegenstand aufteilen
- Die Vernetzung der Wissensressourcen, insbesondere die Anreicherung der Arbeitsergebnisse mit didaktischen Elementen als Basis für das Lernen/einarbeiten Dritter.

Bildungspersonal

- Sich nicht verzetteln
- Die Ausbildungskonzepte verfügen z.T. nicht über das Wissen und die Fähigkeiten, Blended Learning 2.0 selber zu leben, geschweige denn Konzepte für ihre Zielgruppen zu entwickeln. Gerade im Ausbildungsbereich sind neue Medien wenig gefragt und genutzt
- Technologische Vielfalt beherrschen
- Experten/Expertinnen für technologieunterstütztes Lernen aufbauen
- Up-to-date bleiben
- Zu entscheiden wann der optimale Zeitpunkt gekommen ist, um die follower -Strategie umzusetzen.

Gesamtblick bewahren

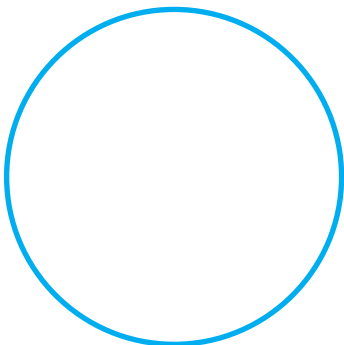
- Sinnvolle Nutzung von technologischen Hilfsmitteln
- Trend, trendy unterscheiden – Nutzen stiften
- Dass die Werkzeuge gezielt eingesetzt werden und nicht als Spielzeug. Zuerst fordert man es, dann wird es nicht gebraucht, denn wir können uns bekanntlich nicht nach Ort,

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.

Ein rundum Bildungs-BERATER-BEGLEITER, der gar nicht immer alles selber können muss, aber über das Wissen verfügt, wo man was bekommt. Der vor allem auch bei organisatorischen und methodisch-didaktischen/kozeptionellen Fragestellungen Antwort weiss.

Wer kann heute noch 10 Jahre nach vorne schauen oder hätte man vor 10 Jahren eine Idee gehabt, wie Facebook die Kommunikation und Vernetzung verändert? Was würde wohl der bildungsverantwortliche Mitarbeiter von Mr. Zuckerberg antworten? Werden zukünftig Lernprozesse überhaupt noch über Bildungsverantwortliche gesteuert? Oder sorgt die Demokratisierung des Lernens dafür, dass eher nur der Zugang zu den Medien hergestellt wird.



Als selbstverständliches integratives Element der Geschäftsstrategie und als Treiber für Innovation und Veränderungen..

Das Bildungsmanagement wird wenig mit herkömmlicher Seminarorganisation zu tun haben. Weg von langfristig planbaren Bildungsmassnahmen hin zu kurzfristigen Qualifizierungsanforderungen. Eine kreative Unterstützung für Mitarbeiter und Führungskräfte zum Kompetenzerwerb wird erforderlich sein. Beratung hinsichtlich Lernmethode, die den Anforderungen global tätiger Gruppen entspricht. Mehrsprachig, plattformunabhängig, virtuell, etc.

Als CDO Chief Development Officer in der Geschäftsleitung = Partner auf gleicher Augenhöhe

Das Bildungsmanagement besteht aus Coaches, die die Mitarbeiter bei der Weiterbildung unterstützen und auf einer zentralen Lernplattform Inhalte bereitstellen. Der Mitarbeiter kann dabei lernen wann und wo er will. Mobile Devices unterstützen diese Möglichkeiten sehr und bis dann sind hoffentlich auch die entsprechenden Plattformen ausgereift.

Ich sehe es als Honig auf dem Butterzopf: Einerseits ist Bildungs- und Personalmanagement in den Köpfen aller Führungsleute verankert und wird gelebt, andererseits ist es Aufgabe des B-/P-Managements, die gute Grundlage noch hie und da zu verfeinern, indem die Führung bedürfnisorientiert unterstützt wird.

an entscheidender Stelle

Als Partner in der Strategieumsetzung und als Eulenspiegel für das Kader, was Anliegen und Stimmung des Personals angeht. Die Trainer könnten den Managern oft den Spiegel hinhalten, wie ihre Führungsinterventionen beim Zielpublikum ankommen bzw. was diese bewirken.

mehr netzwerken

Verstärkt Online und vernetztes Lernen, klassische Trainings gehen weiter zurück, dafür Barcamp-Atmosphäre und tägliche, individuelle Lernnuggets

Ich gehe derzeit von einer deutlich höheren Bedeutung des Bildungs- und Personalmanagements aus, das Thema wird aufgrund der knapper werdenden Personalressourcen in 10 Jahren gleichbedeutend mit dem Finanzmanagement werden und entsprechend positioniert sein – ich sehe auch eine deutliche personelle Ausweitung der Ressourcen in diesem Bereich.

Mitarbeiter nutzen agile elektronische Learning Nuggets für aktuelle Projektanforderungen. Mitarbeiter gehören, wenn überhaupt, nur kurz einer Firma an. Firmen suchen Experten auf Zeit über kompetenzbasierte Profile in Datenbanken und belohnen den Einsatz für die Firma neben monetären Benefits über eine Gutschrift von Skills- und Creditpoints auf dem Kompetenzkonto in der Datenbank.

eine sich selbst lernende Organisation

Dies ist in der Geschäftsstrategie fix verankert und als ständiges Traktandum ein Thema. Mit folgenden Stossrichtungen vertieft und umgesetzt.

...Blended und mobile Learning Stossrichtung mit den entsprechenden technischen Möglichkeiten als Standard.

...Demographie Stossrichtung wird mit diversen Modellen gelebt. <26 lernt mit 50+ ganz selbstgesteuert und individuell auch mit allen mobilen Möglichkeiten.

...Telearbeit Stossrichtung mit mindestens 60% der Arbeitszeit als Arbeit zu Hause umgesetzt.

...Teilzeit in der Führung = 80% ALLER Führungskräfte (inkl. CEO, etc.) arbeiten mit einem 80% Pensum oder weniger.

Partner des Managements und der Mitarbeiter, der zumindest im Kontext der eigentlichen Lernprozesse zum erheblichen Teil hinter den Kulissen wirkt breites Rollenspektrum: Impulsgeber, Lernberater, -begleiter, Enabler, Plattformbetreiber, ...Hüter des lernenden Unternehmens

Es gibt keinen Unterschied zwischen Arbeiten und Lernen, weder in Bezug auf Stellenwert noch von den Ressourcen her.

Das informelle Lernen ist anerkannt und hat das formelle Lernen weitgehend ersetzt. Lernen erfolgt Just in Time und On the Job und in Eigenverantwortung.

Ich stelle mir vor, dass wir in 10 Jahren ein verändertes Menschenbild haben, welches davon ausgeht, dass Menschen selbstbestimmte und eigenverantwortliche Wesen sind, die mit Spass und Motivation Aufgaben übernehmen. Dafür muss aber die Trennung von Beruf und Arbeit in den Köpfen verändert werden. Wenn ein Mitarbeiter Dinge in der Arbeit tut, die er auch als Hobby machen würde, dann ist die Motivation anders und die vermeintlich notwendige Kontrolle von Anwesenheiten und Produktivität wäre obsolet. Dann würde Lernen auch ein Teil der Erfüllung persönlicher Ziele sein und damit mühelos. Wir sollten wegkommen von Modellen, die uns glauben machen, dass Lernen verwaltbar sei. Wir können Trainings verwalten, aber nicht das Wissen und die Motivation in den Köpfen.

Die Vernetzung der Lehrenden und Lernenden ist so dicht geworden, dass es das Bildungsmanagement nur mehr als Drehscheibe und Zentrifugalkraft braucht, die Organisation als solche damit schlank und mit reinem Expertentum agiert und mehr Impulsgeber und Facilitator als Umsetzer und Abwickler ist. Ein Think Tank, der Innovationen vorantreibt, die Lehrenden und Lernenden sich aber vor Ort befinden und Theorie und Praxis miteinander verwoben sind. Ein Ort, der für ganz spezielle Elemente der Weiterbildung noch gebucht und besucht wird – High Performance Training. Experten/innen stehen virtuell zeitnah und in höchster technischer Qualität per web Conferencing zur Verfügung (Technik vermittelt den Eindruck, als ob Person im Raum wäre).

Ich kann mir vorstellen, dass es in 10 Jahren ein Kriterium wird für Manager, dass sie in der Lage sind ihre Mitarbeiter zu coachen. Desweiteren, dass es Mentoring-Programme innerhalb der Firma gibt, die offen sind für alle, da Leute am besten von Leuten lernen. Es wird erwartet, dass jeder seinen eigenen Weg findet und sich der Möglichkeiten bedient und für seine Karriere Verantwortung übernimmt. Gepaart mit einem gesellschaftlichen Trend, dass Karriere eine erweiterte Bedeutung bekommt. Die Bankenkrise hat dazu geführt, dass mehr und mehr Menschen hinterfragen, ob die Wege und Methoden tatsächlich unser Leben auf dieser Erde bereichern oder ob nur einige wenige Konten gut gefüllt werden. Für Mitarbeiter bedeutet eine Fähigkeit zu haben seine Kompetenzen zu benennen und sich selbst einzuschätzen. Für Personaler ist es wichtig die angegebenen Kompetenzen zu evaluieren (Thema Blender). Auch kann ich mir vorstellen, dass in 20 Jahren ein Lebenslauf nicht mehr die Anstellungsverhältnisse zeigt, sondern sich auf Kompetenzen und Referenzen/Belege stützt, damit sich jeder ein Bild von der Bildung einer Person machen kann.

Lern-dreh-scheibe, Lern-innovator und -motivator Involvierung bei Innovationsprozessen

Ein Szenario: Drehscheibenfunktion der PE/Bildung für die Lernakteure sein (z. B. Beratungskompetenz einbringen; Search-Ergebnisse aus dem Internet – google – mit den Bedarfen in Einklang bringen). Ein anderes Szenario: Design- und Gestaltungskompetenz entwickelt sich als gemeinsame Aktion der Lernenden und Akteure (Kooperation und Kollaboration in Form von Co-Education vgl. cloud computing). Ein weiteres Szenario: Prozess-Design und Lern-Design entwickelt sich in neuen Formaten und mit innovativen Ansätzen weiter; Rollen-Switch vom Lernenden zum Lehrenden und zurück sowie andere Formen der Lernkooperationen; weg von klassischen Formaten hin zu neuen Plattformen und noch ein weiteres Szenario: analog zur Allianz-Beratung etablieren sich Konzepte und Anbieter für die Formate des lebenslangen Lernens als Form von Coaching, Mentoring usw.; Edu-Tainment als Vermittlungsstrategie wächst an Bedeutung.

Im Unternehmen besteht eine Verschmelzung von Arbeiten und Lernen. Moderne Medien werden gleichzeitig für die Arbeit, den Wissensaustausch und damit für das Lernen benutzt. Im Rahmen der notwendigen Sicherheit bezüglich Datenschutz werden Inhalte rasch, proaktiv und unkompliziert ausgetauscht. Dank individueller Wahlmöglichkeit zur Umsetzungsmethode entscheiden Mitarbeitende zusammen mit ihren Vorgesetzten selber, wie sie sich neues, für die Arbeit notwendiges Wissen aneignen wollen. Das Bildungsmanagement ist fest im Strategieprozess verankert. Aus- und Weiterbildung ist ein von allen Mitarbeitenden proaktiv gepflegter Prozess, unterstützt von der Bildungseinheit im Unternehmen. Führungskräfte pflegen einen konstruktiven Dialog mit den Mitarbeitenden und dem Umfeld. Die Verantwortung ist gleichermaßen auf alle Mitspieler verteilt. Auf beiden Seiten gibt es eine Hohl- und Bringschuld.

Es hat sich aufgelöst, weil alle Mitarbeitenden ihre Weiterbildung selbständig im Spannungsfeld von Unternehmensbedürfnissen und eigenen Bedürfnissen ausrichten, dabei von ihren Vorgesetzten selbstverständlich unterstützt werden und sie ihre Lernressourcen in ihrer Arbeit, ihrem Netzwerk oder dem Web finden.

Mann/Frau lernt mit jenen Mitteln, die ihm/ihr am meisten zusagen aufgrund einer angemessenen Methodenvielfalt (technische und konventionelle Lösungen etc.) Es besteht ein echtes Bildungscontrolling. Die Aus- und Weiterbildung wird als wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen betrachtet und entsprechend gefördert und finanziert. Lernen ist Teil der Arbeit.

Das Ausbildungsmanagement erhält höhere Priorität. Gut ausgebildetes Personal sichert das Portfolio. Das Image der Firma wird im verstärkten Mass an der individuellen Förderung gemessen. Konzentration der Ausbildung an den firmaspezifischen Services.

In einer Cloud, vernetzt mit anderen, nicht mehr nur unternehmensgebunden, open source provider

Gesamtblick

Die scil Trendstudie liefert interessante und richtungsweisende Einblicke in die Herausforderungen des Bildungsmanagements in Unternehmen. Zusammenfassend fällt eine Entwicklung auf, die bereits 2010 festzustellen war: die Themen werden grossteils sehr bedeutsam eingeschätzt, beim Grad der Realisierung reagieren die Bildungsverantwortlichen derzeit sehr verhalten bzw. tendenziell etwas skeptischer als in den Jahren zuvor. Entsprechend gibt es in der gesamten Studie nur ein einziges Thema bei welchem die Einschätzung in der Rubrik „umgesetzt“ seit 2010 zugenommen hat – die Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements zu berücksichtigen. Diese Entwicklung zeigt sich auch in den Mittelwerten. So lag dieser über die gesamte Studie hinweg bezogen auf die Realisierung bei 2.80. 2010 war er noch bei 2.67 und 2008 bei 2.44. Diese Beobachtung führt direkt über zu den inhaltlich interessanten Ergebnissen, welche die Trendstudie ans Licht bringt.

Die Bildungsexperten sehen das, was sie tun mit kritische(re)n Augen. Das Anforderungsniveau scheint gestiegen zu sein. Entsprechend wird der Grad an Realisierung als sehr viel geringer eingeschätzt als dies in den Jahren vorher der Fall war. Daneben wird auch aus vielen weiteren Einschätzungen deutlich, dass ein neuer Trend festzustellen ist:

Professionalisierung des Bildungsmanagements

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 derar-

tigen Einbindung sind 2010 leiser geworden. Zwar war es immer noch der Wunsch des Bildungsmanagements nach der Festlegung von Strategieentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbezogen zu werden, allerdings deutlich weniger stark wie in den Jahren vorher. Daneben hatte die Forderung nach einer Beteiligung des Bildungsmanagements während der Initialphase von Strategieprozessen an Bedeutung verloren. Das Bildungsmanagement hatte folglich die Forderung Business Partner zu werden zurückgenommen. Die freier werdenden Energien steckte es in die Rolle des Change Agent und des Impuls-/Ideegebers. Es wurde 2010 deutlich, dass das Bildungsmanagement die Vorstellung der eigenen Rolle sehr breit definierte: 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. Die aktuellen Ergebnissen unterstreichen diesen breiten Ansatz. Er wird nun allerdings noch einen Schritt weiter gedacht. Es geht nicht mehr darum, die Position zu finden, sondern vielmehr zu professionalisieren. Beispielsweise in dem das, was getan wird, auch mit mehr Qualität verbunden werden soll (Einschätzung der Frage nach der Qualitätsverbesserung verzeichnet Bedeutungszuwachs trotz hoher Realisierung). Auch die Beurteilung der Themen Kompetenzmodell, Qualifizierung des Bildungspersonals und Unterstützung des Bildungspersonals für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen unterstreichen diese Beobachtung. Damit verbunden ist die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation. War das Thema 2010 noch ein Stern am Firmament so ist es derzeit für viele Bildungsverantwortliche wieder präsent und weniger realitätsfern als noch vor zwei Jahren. Entsprechend viele beschäftigt es daher momentan.

Learning Leadership: Die lernförderliche Rolle von Führungskräften stärken

Führungskräfte sind wieder gefragt! Nachdem in der letzten Trendstudie klar wurde, dass die Erwartungen des Bildungsmanagements an die Führungskräfte sich nivellierte und die Ansprüche massiv zurückgenommen wurden, gilt es derzeit mit Blick in die Zukunft wieder die lernförderliche Rolle von Führungskräften zu stärken. Entsprechend landete zum einen die „Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern“ auf Platz 3 der Bedeutsamkeitsskala und der „Einsatz von Führungskräften in Bildungsmaßnahmen als Coachs/Mentoren“ auf Platz 6. Die Aufgabe des Bildungsmanagements wird es sein, die Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken und zu unterstützen. Damit ist eng die Gestaltung der Kultur im Unternehmen verbunden.

Aktive Gestaltung der Lernkultur

Die Lernkultur durch gezielte Massnahmen zu fördern ist als neues Thema direkt auf Rang 10 der Bedeutsamkeitsskala zu finden. Unterstrichen wird diese hohe Bedeutsamkeit massiv durch die Vielzahl an Statements im Rahmen der Fragen zu den grössten Herausforderungen. Die Kultur im Unternehmen ist entscheidend dafür, wie gelernt wird, welchen Stellenwert dem Lernen zukommt und damit auch der Rolle des Bildungsmanagements. Entsprechend des Wandels von einer Lehrkultur zur Lernkultur gilt es, die Mitarbeitenden zu befähigen und eigenverantwortliches Lernen zu fördern. Die Führungskräfte sollten eingebunden sein im Rahmen der bereits angesprochenen lernförderlichen Führungsarbeit. Lernen sollte möglich sein, so gilt es organisatorische Rahmenbedingungen zu sichern. Hinzu kommt ein Learning Value Management, welches den Wertbeitrag sichtbar macht. Letztlich zählt zu einer aktiven Gestaltung der Lernkultur das Lernen vielfältig zu gestalten. Dies umfasst sowohl formelle wie auch informelle Lernformen. Hier zeigt sich ein weiterer Trend, der aus der Studie ableitbar ist:

Neue Technologien und informelles Lernen in ein stimmiges didaktisches Gesamtkonzept („Lernlandschaften“) integrieren

Lernen wird nicht mehr in «Einzelevents» gedacht, sondern in «Landschaften». Diese nehmen vielfältigste Aspekte auf und integrieren sie in ein Gesamtkonzept. Dem Präsenzlernen soll so mehr Ausrichtung gegeben werden, mehr Qualität, mehr Transfer. Es wird ergänzt um die Nutzung neuer Medien. Dabei spielen insbesondere Mobile Learning und Social Media Konzepte eine wichtige Rolle. Insbesondere Wikis, Pod-/Videocasts und Online Social Networks wird eine steigende Bedeutsamkeit bescheinigt. Diese im Rahmen von Mobile Learning mit entsprechender Akzeptanz einzusetzen und eine lernorientierte Ausrichtung sicher zu stellen, gehört zu den Herausforderungen des Bildungsmanagements. Entsprechend wichtig ist es hier, Pilotprojekte zu starten, welche die vielfältigen Aspekte miteinander verbinden. Eingebettet in den Arbeitsprozess spielt daneben informelles Lernen eine enorm hohe Rolle für die Bildungsverantwortlichen. Damit sind derzeit noch vielfältige Fragen verbunden, so dass es zusätzlich als eigener Trend aufgenommen werden kann.

Informelles Lernen als wichtige Lernform integrieren und fördern

In den offenen Fragen wurde es mehr als deutlich: Informelles Lernen stellt die Bildungsverantwortlichen vor Herausforderungen. Eines scheint sicher: Die Bedeutung informellen Lernens wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen (85 % der Experten geben dies an). Lernen on the job und durch andere sind wichtige Lernformen der Mitarbeitenden. Entsprechend gilt es den Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander weiter zu erhöhen und Lernunterstützung durch Kollegen zu etablieren. Online Social Networks können hier einen wichtigen Beitrag leisten. Daneben sind die Gestaltung der Lernkultur, die Förderung von Sozial- und Selbstkompetenzen und das Verhalten der Führungskräfte wichtige Bedingungsvariablen.

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 2014 zum fünften 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.

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 direkt 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 den Trendstudien 2010 und 2012 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:

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

Realisierungsskala

Damit ist die Rangfolge aller in der Trendstudie abgefragten Themen in der Rubrik Realisierung gemeint. 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 2012/13
- 4 = geplant für 2014/15
- 5 = geplant nach 2015

Rangliste Bedeutsamkeit

Rang	Thema	MW
1	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	3.68
2	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	3.62
3	Veränderungen und Trends (z. B. technologische Entwicklungen) systematisch aufnehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen berücksichtigen	3.57
3	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	3.57
5	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung)	3.45
6	Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	3.41
7	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	3.37
8	Qualitätsentwicklung und sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)	3.36
9	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	3.35
10	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	3.34
10	Lernkultur (u. a. auf selbstgesteuertem Lernen basierend) durch gezielte Massnahmen fördern	3.34
12	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern (z. B. Lernstrategien, persönliches Wissensmanagement)	3.33
13	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of practice, Online communities)	3.32
13	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	3.32
15	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	3.31

16	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	3.30
17	Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen	3.24
17	Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) in der Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) unterstützen	3.24
19	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern und Wissensportalen bereitstellen	3.21
20	Lernunterstützung fördern durch Kollegen	3.20
21	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	3.18
22	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen (z. B. Communities of practice)	3.17
23	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	3.16
24	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)	3.14
24	Pilotprojekte für innovatives LearningDesign initiieren (z. B. Wikis, BlogEinsatz)	3.14
26	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	3.13
26	Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen (z. B. zeitliche Freiräume, personelle und mediale Unterstützung)	3.13
28	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Kunden der Bildungsmaßnahmen zu intensivieren ... im Rahmen der Durchführung (z. B. Trainer Leitfäden (z. B. wiki), NutzerRatings/ Bewertungen von Lernmodulen)	3.09
28	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)	3.09
30	Internes Bildungsmarketing betreiben (z. B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle)	3.08
30	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lern und Wissensressourcen, Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen)	3.08

32	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie/Planungsprozessen beteiligen	3.05
33	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmaßnahmen zu intensivieren ... im Rahmen der Evaluation (z. B. Feedbackforen, Testimonials mit Kommentarfunktionen)	2.97
34	Mobile Learning (= Lernen mit mobilen Endgeräten wie iPads, Smartphones) der Mitarbeitenden fördern	2.90
35	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmaßnahmen zu intensivieren ... im Rahmen der Bedarfsanalyse (z. B. Analyse von Blogs, Foren) um veränderte Bedürfnisse zu erkennen	2.82
36	Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen (z. B. für Followup Sessions und Transferunterstützung)	2.77
37	Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen (z. B. in Projektteams)	2.74
37	Pod/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	2.74
39	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern	2.69
40	Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern (z. B. für Erfahrungsaustausch von Experten)	2.56
41	Teilnahme an internen Collaboration Plattformen (z. B. Yammer, Jive) zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern	2.50
41	Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks (z. B. Xing, LinkedIn, Facebook) u. a. zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern	2.50
43	Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen, User Generated Content)	2.45
44	ePortfoliosysteme (z. B. Mahara) zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen nutzen	2.00
45	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen	1.55

Realisierungsskala

Rang	Thema	MW
1	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	2.05
2	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen (z. B. Teamkompetenzen, Gesprächsführung) fördern	2.07
3	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	2.15
4	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	2.16
5	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	2.21
6	Internes Bildungsmarketing betreiben (z. B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle)	2.26
7	Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z. B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote)	2.33
8	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	2.35
9	Lernunterstützung fördern durch Kollegen	2.46
10	Führungskräfte in Bildungsmassnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	2.47
11	Veränderungen und Trends (z. B. technologische Entwicklungen) systematisch aufnehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen berücksichtigen	2.49
12	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	2.52
13	Bildungspersonal (z. B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren	2.54
14	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen (z. B. Universitäten, Kunden)	2.57
15	Wissensaustausch des Unternehmens mit der internen Umwelt erhöhen	2.58

16	Unternehmensweite/globale Lernplattform einsetzen	2.60
16	Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern	2.60
18	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen (z. B. Lernstrategien) fördern	2.61
19	Wissensaustausch der Mitarbeitenden untereinander erhöhen (z. B. Communities of practice)	2.64
20	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen	2.67
21	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	2.68
22	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	2.72
23	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z. B. einfacher Zugang zu Lern- und Wissensressourcen, Bereitstellung von Lernräumen bzw. Lernplätzen)	2.74
24	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt interkulturelle Kompetenzen fördern	2.74
25	Lernkultur (u. a. auf selbstgesteuertem Lernen basierend) durch gezielte Massnahmen fördern	2.86
26	Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen	2.88
26	Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ)	2.88
28	Wikis als Lernmöglichkeiten nutzen (z. B. in Projektteams)	2.94
28	Pilotprojekte für innovatives Learning-Design initiieren (z. B. Wikis, Blog-Einsatz)	2.94
30	Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen	2.96
31	Konsequenzen des demografischen Wandels in den Aktivitäten des Bildungsmanagements berücksichtigen	2.97

32	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmassnahmen zu intensivieren ... im Rahmen der Durchführung (z. B. Trainer Leitfäden (z. B. wiki), NutzerRatings/ Bewertungen von Lernmodulen)	2.98
33	Beteiligung des Bildungsmanagements am unternehmensweiten Strategieprozess: Bildungsmanagement während der Initialphase von Strategie-/ Planungsprozessen beteiligen	2.99
34	Teilnahme von Mitarbeitenden an Online Social Networks (z. B. Xing, LinkedIn, Facebook) für informelles Lernen fördern	3.00
35	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmassnahmen zu intensivieren ... im Rahmen der Evaluation (z. B. Feedbackforen, Testimonials mit Kommentarfunktionen)	3.06
36	Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen (z. B. zeitliche Freiräume, personelle und mediale Unterstützung)	3.11
37	Pod-/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	3.12
38	Mitarbeiter-Blogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern (z. B. für Erfahrungsaustausch von Experten)	3.20
39	Teilnahme an internen Collaboration Plattformen (z. B. Yammer, Jive) zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern	3.31
40	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	3.32
41	Mobile Learning (= Lernen mit mobilen Endgeräten wie iPads, Smartphones) der Mitarbeitenden fördern	3.39
42	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmassnahmen zu intensivieren ... im Rahmen der Bedarfsanalyse (z. B. Analyse von Blogs, Foren) um veränderte Bedürfnisse zu erkennen	3.40
43	Open Educational Resources (z. B. bestehende Podcasts, freie Internetressourcen) für formelles und informelles Lernen einsetzen	3.45
44	Virtuelle Realitäten (z. B. Second Life) als Lernräume nutzen	3.92
45	ePortfoliosysteme (z. B. Mahara) zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen nutzen	4.03

Top 10 Kategorie „umgesetzt“

Rang	Thema	Wert
1	Unternehmensweite/globale Bildungsprogramme konzipieren und durchführen	34.27 %
2	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	29.71 %
3	Bildungsansprüche der Mitarbeitenden verstärkt berücksichtigen	28.47 %
4	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	27.78 %
5	Internes Bildungsmarketing betreiben	27.46 %
6	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern	27.08 %
7	Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell ausrichten	26.90 %
8	Qualitätsentwicklung und sicherung verstärken	24.65 %
9	Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern und Wissensportalen bereitstellen	24.64 %
10	Wissensaustausch des Unternehmens mit der externen Umwelt erhöhen	23.02 %

Top 10 Kategorie Realisierung „aktuell“

Rang	Thema	Wert
1	Bildungsmassnahmen transferförderlich gestalten	71.60%
2	Lernunterstützung fördern durch Vorgesetzte	67.85%
3	Bildungspersonal in der Bewältigung veränderter Rollenanforderungen unterstützen	65.97%
4	Veränderungen und Trends systematisch aufnehmen und für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen berücksichtigen	64.78%
5	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Sozialkompetenzen fördern	63.19%
6	Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern	62.50%
7	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	60.69%
8	Förderung überfachlicher Kompetenzen: Vermehrt Selbstlernkompetenzen fördern	59.44%
9	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	58.69%
10	Qualitätsentwicklung und sicherung verstärken	58.46%

Top 10 Kategorie Realisierung „2014-2015“

Rang	Thema	Wert
1	Mobile Learning (= Lernen mit mobilen Endgeräten wie iPads, Smartphones) der Mitarbeitenden fördern	30.43 %
2	Teilnahme an internen Collaboration Plattformen zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern	27.07 %
3	MitarbeiterBlogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern	26.32 %
4	Pod/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	25.93 %
5	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmaßnahmen zu intensivieren ... im Rahmen der Bedarfsanalyse um veränderte Bedürfnisse zu erkennen	25.71 %
6	Virtual Classroom Sessions für Bildungsprozesse nutzen	24.82 %
7	Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen	24.43 %
8	ePortfoliosysteme zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen nutzen	24.39 %
9	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmaßnahmen zu intensivieren ...im Rahmen der Evaluation	23.94 %
10	Formelle und informelle Lernphasen sinnvoll verknüpfen	23.24 %

Top 10 Kategorie Realisierung „nach 2015“

Rang	Thema	Wert
1	ePortfoliosysteme zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen nutzen	31.71 %
2	Open Educational Resources für formelles und informelles Lernen einsetzen	23.66 %
3	Unternehmen zu lernenden Organisationen weiterentwickeln	22.46 %
4	Virtuelle Realitäten als Lernräume nutzen	22.05 %
5	Neue Kommunikationsformen nutzen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Kunden der Bildungsmaßnahmen zu intensivieren ...im Rahmen der Bedarfsanalyse um veränderte Bedürfnisse zu erkennen	21.43 %
6	Mobile Learning (= Lernen mit mobilen Endgeräten wie iPads, Smartphones) der Mitarbeitenden fördern	18.12 %
7	Teilnahme an internen Collaboration Plattformen zum Wissensaustausch und informellen Lernen fördern	18.05 %
8	MitarbeiterBlogs als Lernmöglichkeiten initiieren und fördern	16.54 %
9	Verstärkt Rahmenbedingungen für informelles Lernen bereitstellen	16.06 %
10	Pod/Videocasts für formelles und informelles Lernen nutzen	15.56 %

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 Trendstudien 2006, 2008 und 2010 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.