

Trendstudie 2008

Management Summary

Ilona Diesner, Sabine Seufert, Dieter Euler

Trendstudie 2008 – Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

St.Gallen: scil-Arbeitsbericht 16

EUR 59.– (zzgl. Versandkosten und MWSt.)

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

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

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

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

Der letzte Schritt der Trendstudie stellte die *Aufbereitung von Fallstudien* dar, um "good practices" im Sinne etablierter Praktiken für die einzelnen Herausforderungen aufzuzeigen. Dabei konnten die Fallstudien aus den telefonischen Interviews sowie aus weiteren Quellen und durchgeführten Studien, z. B. Benchmark Studie zur Transferförderung von Bildungsmaßnahmen, gewonnen werden.

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

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

Die Verbesserung der didaktischen Qualität der Bildungsangebote, die Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design und der Einsatz von neuen Formen des Assessments wird demgegenüber als vergleichsweise wenig bedeutsam angesehen.

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

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

Bildungsökonomisch betrachtet sind die Themen Bildungscontrolling und Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags die Top-Themen. Insbesondere die Herausforderung, den Beitrag des Bildungsmanagements zur unternehmerischen Wertschöpfung nachzuweisen hat seit 2005 enorm an Bedeutung gewonnen und zeigt sich im Druck der Unternehmensleitung gegenüber den Bildungsverantwortlichen. Es werden nicht mehr nur Kennzahlen erwartet, die Aufschluss über die Leistungskraft des Bildungsmanagements geben, sondern vielmehr

werden die Grenzen solcher Zahlen gesehen und qualitative Prozesse eingefordert. Statt eines "Return on Investment" steht vielmehr ein "Return on Expectations" (d. h. der Nachweis des Nutzens von Bildungsmaßnahmen aus Sicht der verschiedenen Stakeholder) im Vordergrund des Bildungsmanagements. Entsprechend stellt es eine zentrale Herausforderung dar, die Erwartungen der maßgeblichen Stakeholder besser zu verstehen und für diese Zielgruppen den strategischen Nutzen von Lernen heraus zu stellen. Eine weitere Erkenntnis in diesem Bereich stellen die Veränderung der erwarteten Bildungsbudgets dar. Sah sich das Bildungsmanagement vor zwei Jahren noch mit schrumpfenden Bildungsbudgets bzw. konstanten Bildungsbudgets aber deutlich gestiegenen Erwartungen konfrontiert, geben aktuell knapp die Hälfte der Befragten an, dass das Bildungsbudget in den nächsten Jahren steigen wird.

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

Die Top Ten Themen des Bildungsmanagements aus Sicht der befragten Experten sind in folgender Rangliste nochmals im Überblick zusammengefasst (Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereiches auf einer Skala von 1 bis 4: 1 hoch – 2 mittel – 3 gering – 4 unwichtig):

Rang	Thema	MW
1	Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten (z. B. durch Transferaufgaben, Verzahnung mit Arbeitsprozessen)	1.24
2	Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten	1.28
3	Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern	1.33
4	Führungskräfte darin unterstützen, das Lernen ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern	1.38
5	Bildungsmanagement nach Festlegung von Strategie-/Planungsentscheidungen in die Umsetzung der Strategie einbeziehen	1.43

6	Formen der informellen Kompetenzentwicklung (z. B. Coaching, Job Rotation etc.) fördern	1.45
7	Führungskräfte in Bildungsmaßnahmen als Coachs oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen	1.46
8	Förderung des Lernens der Mitarbeitenden durch wirksame Maßnahmen der Linienführungskräfte	1.49
9	Vermeehrt Selbstlernkompetenzen (z. B. Lernstrategien) fördern	1.51
10	Unternehmensweite Lernplattform einsetzen	1.54

Tabelle 1: Die Top-Themen des Bildungsmanagements

Die weniger dringenden Themen können wie folgt zusammengefasst werden (Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereiches auf einer Skala von 1 bis 4: 1 umgesetzt – 2 geplant für 2007 – 3 geplant für 2008/09 – 4 geplant für 2010/12 – 5 nach 2012 geplant):

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

Tabelle 2: Die weniger bedeutsamen Themen des Bildungsmanagements