

Ilona Diesner, Dieter Euler, Sabine Seufert

SCIL-Trendstudie

Ergebnisse einer Delphi-Studie zu den Herausforderungen
für das Bildungsmanagement in Unternehmen

SCIL-Arbeitsbericht 9
Januar 2006

Herausgeber:
Prof. Dr. Dieter Euler, Dr. Sabine Seufert
ISBN: 3-906 528-42-1

Swiss Centre for Innovations in Learning
Institut für Wirtschaftspädagogik
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

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

Über SCIL

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

Inhalt

0.	Management Summary	4
1.	Einleitung	8
2.	Forschungsdesign der Untersuchung	9
2.1	Forschungsziele und -ansatz	9
2.2	Forschungsprozess	11
2.2.1	Auswahl der Experten	11
2.2.2	Erhebung der Daten	11
2.2.3	Auswertung der Daten	14
3.	Bezugsrahmen „Künftige Herausforderungen des Bildungsmanagements“	16
3.1	Überblick	16
3.2	Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements	17
3.2.1	Strategieentwicklung	17
3.2.2	Lerndesign - Didaktik	17
3.2.3	Organisation	18
3.2.4	Lern- und Lehrkultur	19
3.2.5	Ökonomie	19
3.2.6	Technologie	20
4.	Auswertung und Diskussion der Ergebnisse	22
4.1	Strategieentwicklung	22
4.2	Lerndesign - Didaktik	29
4.3	Organisation	36
4.4	Lern- und Lehrkultur	45
4.5	Bildungsökonomie	54
4.6	Technologie	60
	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	64

0. Management Summary

*Prognosen sind immer recht schwierig,
besonders wenn sie die Zukunft betreffen.*

(Karl Valentin)

Das Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL) an der Universität St.Gallen (Schweiz) unterstützt seit zwei Jahren Unternehmen, Hochschulen und andere Bildungsinstitutionen bei der Entwicklung und Einführung von innovativen Aus- und Weiterbildungslösungen. Im Rahmen ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit hat SCIL im Jahr 2005 eine Trendstudie zu Veränderungen im Bildungsmanagement durchgeführt. Von angesprochenen 94 Unternehmen haben sich Experten aus 47 Unternehmen an der Studie beteiligt. Diese wurde als Delphi-Studie mit drei Runden durchgeführt. Nach einem Pre-Test mit ausgewählten Kontakten erfolgte eine zweistufige schriftliche Befragung, an die ein Expertentreffen zur Diskussion der Ergebnisse anknüpfte. Der Fragebogen mit insgesamt 39 Fragen war in die Themengebiete Strategie, Didaktik, Organisation, Kultur, Ökonomie und Technologie unterteilt. In jedem Themengebiet gab es mindestens eine offene Frage zu den nach Meinung der Experten größten Herausforderungen. Im Kern wurde die Bedeutsamkeit der Themen und deren zeitliche Realisierung abgefragt.

Als wesentliches Ergebnis kann festgehalten werden, dass alle Themenbereiche in abgestufter Akzentuierung als bedeutsam eingestuft werden. Die Top-Themengebiete aus Sicht der Experten sind die Bereiche Kultur und Strategie. Als weniger bedeutsam wird das Themenfeld Organisation beurteilt.

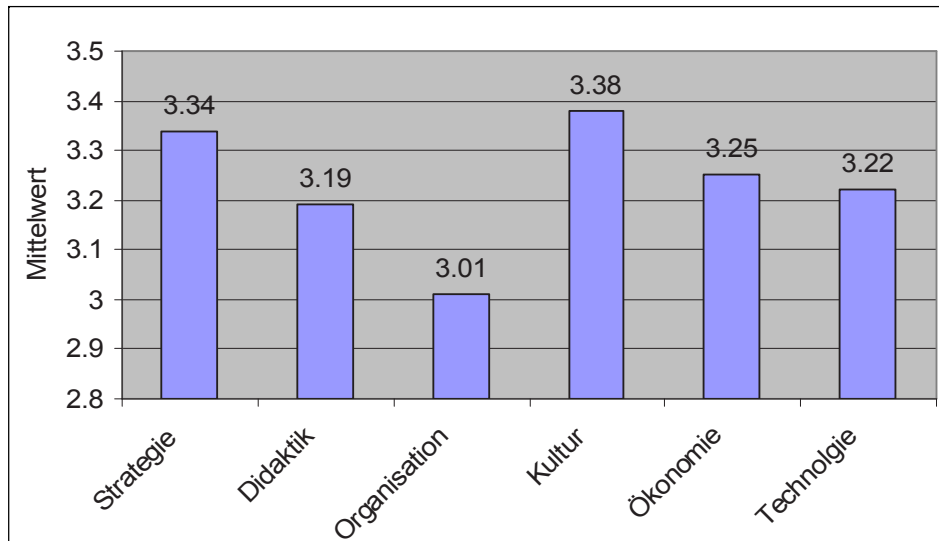


Abbildung 1: Bedeutsamkeit der einzelnen Gestaltungsfelder¹

Im Bereich der *Strategie* ist die Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie das dominante Thema – die Persönlichkeitsentwicklung ist demgegenüber nachgeordnet, wenn auch nicht verschwunden. Die Fixierung des Bildungsmanagements in Unternehmensleitbildern ist bedeutsam und bereits relativ weit fortgeschritten. Interessanterweise wird der im Hochschulbereich zentrale Bologna-Prozess und seine Implikationen erst in wenigen Unternehmen differenziert diskutiert und aufgenommen. Zum einen besteht in den befragten Unternehmen noch Unkenntnis, zum anderen betrachten viele Experten eine Einschränkung auf den Bologna-Prozess als zu eng. Die Kernherausforderung ist im Bereich Strategie das „Strategic Alignment“. Es ist in diesem Zusammenhang vielfach noch offen, inwieweit das Bildungsmanagement proaktiv Akzente setzen kann oder es sich reaktiv auf die Anpassung an die Geschäftsstrategie begrenzt.

Im Themengebiet *Didaktik* dominiert der Eindruck, dass didaktische Methoden häufig Modeströmungen unterliegen. Neue Entwicklungen werden schnell erprobt, aber auch schnell wieder fallengelassen. eLearning ist möglicherweise ein neues Beispiel für diesen schnelllebigen Experimentierbereich. Die positive Seite dieser Entwicklung kann darin gesehen werden, dass in den Unternehmen - häufig in Kontrast zu öffentlichen Bildungsinstitutionen - eine prinzipielle Offenheit für neue Methoden und eine didaktische Qualitätsentwicklung besteht. Die zwei Top-Themen in diesem Bereich sind die Transferförderung und die informelle Kompetenzentwicklung, welche in den nächsten beiden Jahren eine er-

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

höhte Relevanz erreichen könnte. eLearning-Themen werden primär als eine von vielen Möglichkeiten zur Personal-/Führungskräfteentwicklung gesehen und als nachrangig bedeutsam eingestuft.

Wie bereits erwähnt, wird dem Themenfeld *Organisation* die geringste Bedeutung zugewiesen, lediglich das Thema „Internes Bildungsmarketing“ erzielt durchschnittliche Werte. Interessanterweise ist das Outsourcing von HR-Funktionen kein Thema in den befragten Unternehmen, ihm kommt die geringste Bedeutsamkeit in der gesamten Studie zu. Es stellt sich hier die Frage nach der Organisation bzw. der Koordination der Zuständigkeiten für das Bildungsmanagement und damit die Verbindung zum „Strategic Alignment“ und die Frage nach der geeigneten Organisationsform. Als Problembereich kristallisiert sich die Zusammenarbeit zwischen den mit Bildungsmanagement befassten Organisationseinheiten heraus. Daneben lässt sich festhalten, dass das Bildungsmanagement ein doppeltes Akzeptanzproblem besitzt: Zum einen ist die Unterstützung der Geschäftsleitung erforderlich, zum anderen ist die Zufriedenheit der Linie zu sichern. Damit verbunden sind nicht zuletzt auch Fragen der Ressourcenausstattung.

Das Themengebiet mit der höchsten Bedeutsamkeit in der gesamten Studie ist der Bereich *Kultur* mit den drei Top-Themen: Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte, Förderung des Wissensaustauschs im Unternehmen und Einsatz von Führungskräften in Bildungsprozessen. Insbesondere die Ansprache und Einbeziehung von Führungskräften stellt eine große Herausforderung in der Umsetzung von Bildungsmanagement-Konzepten dar. Die Hinweise in den offenen Kommentaren zeigen, dass die Unternehmen bereits viele Ansätze erprobt haben, offensichtlich aber noch nicht zufrieden sind.

Im Bereich der *Ökonomie* ist die Qualitätsentwicklung auch im Sinne eines qualitativen Bildungscontrollings das wesentliche Thema. Einerseits werden Kennzahlen erwartet, die Aufschluss über die Leistungskraft des Bildungsmanagements geben, andererseits werden die Grenzen solcher Zahlen gesehen und qualitative Prozesse eingefordert. Die größte Herausforderung stellt sich in diesem Bereich durch konstante bzw. schrumpfende Bildungsbudgets: es gibt nicht mehr Geld für Innovationen, vielmehr werden mehr Innovationen für das Geld erwartet. Das Thema eLearning ist auch hier nachrangig. Der Nachweis der unternehmerischen Wertschöpfung wird nicht als spezifisch für eLearning gesehen, sondern als ein generelles Thema verstanden.

Als fünfte Kategorie wurden die Einschätzungen der Experten zum Thema *Technologie* erfasst. Eine klare Aussage über Zukunftstechnologien fällt allgemein schwer. Als zentrale

Herausforderungen werden prominent die Harmonisierung der IT-Infrastruktur, Usability und ein problemloser Zugriff der Mitarbeitenden auf die Lernressourcen genannt.

Zusammengefasst lauten die Top-Themen des Bildungsmanagements aus Sicht der Experten:

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

Tabelle 1: Top-Themen des Bildungsmanagements

Die Abgeschlagenheit des Themas eLearning wurde in der Expertenrunde ausführlich diskutiert. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die geringe Bedeutsamkeit daraus resultiert, dass eLearning inzwischen als Methode in vielen Unternehmen bereits verankert und etabliert ist und damit nicht mehr als „Trend“ zählt.

Daneben wurde eine starke Verbindung mit dem Thema Kultur deutlich. eLearning wird nicht mehr nur als ein technologisches oder didaktisches Problem wahrgenommen, sondern als eine Komponente im Rahmen von Kulturgestaltung und Strategieentwicklung. Hierin zeigt sich eine Entwicklung, die zusammenfassend in der gesamten Studie zum Ausdruck kommt: es geht nicht mehr um eine administrative oder instrumentelle Betrachtungsweise des Bildungsmanagements, sondern vielmehr um strategische Fragestellungen. Die Themen Strategie und Kultur sind die Herausforderungen, denen sich das Bildungsmanagement in den kommenden Jahren stellen muss.

I. Einleitung

SCIL führte 2005 zum ersten Mal eine Trendstudie zum Thema „Herausforderungen im Bildungsmanagement“ durch. Welche Veränderungen treten im Bildungsmanagement künftig besonders hervor? Wie verändert sich die Rolle des Bildungsmanagers? Welche Themen werden in der Prioritätenliste weit oben auf die Agenda gesetzt, welche sind eher nachrangig? Wie wird die zeitliche Realisierung der Themenbereiche eingeschätzt? Dies sind zentrale Fragestellungen, die im Fokus der Trendstudie stehen.

Von angesprochenen 94 Unternehmen haben sich 50 Experten aus 47 Unternehmen an der Studie beteiligt, die als Delphi-Studie mit drei Runden angelegt war. Nach einem Pre-Test mit ausgewählten Kontakten erfolgte eine zweistufige schriftliche Befragung, an die ein Expertentreffen zur Diskussion der Ergebnisse anknüpfte. Der Fragebogen mit insgesamt 39 Themen war in folgende Bereiche unterteilt:

- Strategie,
- Didaktik,
- Organisation,
- Kultur,
- Ökonomie und
- Technologie.

In jedem Bereich wurden die Bedeutsamkeit der Themen und deren zeitliche Realisierung abgefragt. Daneben gab es mindestens eine offene Frage zu den nach Meinung der Experten größten Herausforderungen.

2. Forschungsdesign der Untersuchung

2.1 Forschungsziele und -ansatz

Das Bildungsmanagement in Unternehmen unterliegt einem stetigen Wandel, nicht zuletzt aufgrund der gestiegenen Anforderungen, mit vorhandenen (bzw. rückläufigen) Ressourcen einen möglichst hohen Nutzen zu stiften. Immer neue Themen, wie beispielsweise Performance Improvement oder Bildungscontrolling, beherrschen die Szene. Die Anforderung an das Bildungsmanagement, einen höchstmöglichen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen aufzuzeigen, rückt dabei immer stärker in den Vordergrund.

Legt man diese Rahmenbedingungen zugrunde, drängt sich die Frage auf, welche derzeitigen und künftigen Herausforderungen aus Sicht der Bildungsmanager mit hoher Priorität versehen werden. Welche grundsätzlichen Aussagen können getroffen werden, wohin bewegt sich die Rolle des Bildungsmanagements in Unternehmen? Ziel dieser Untersuchung ist es daher, die künftigen Veränderungen im Bildungsmanagement in der Einschätzung von Praktikern näher zu beleuchten. Aus diesem übergeordneten Forschungsziel konnten folgende Leitfragen für die Befragung abgeleitet werden:

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

Zentrale Herausforderungen für das Bildungsmanagement wurden dabei mittels eines empirisch erhärteten Bezugsrahmens² analysiert, der die Gestaltungsfelder Strategie, Didaktik, Organisation, Bildungsökonomie, Kultur und Technologie unterscheidet.

Als Forschungsansatz wurde die *Delphi-Methode* gewählt, um differenziert Meinungen einer Expertengruppe erfassen zu können und Ansätze zur Lösung eines komplexen und interdisziplinären Problems zu erhalten (Häder & Häder, 2000). Die Delphi-Methode hat bereits

² Dieser Bezugsrahmen wurde im Rahmen einer Expertenbefragung (Seufert & Euler, 2003), Delphi-Studie (Seufert & Euler, 2004) sowie anhand von Fallstudien (Seufert & Euler, 2005) entwickelt und validiert. Die Forschungsarbeiten sind im institutionellen Kontext der Hochschulen entstanden. Obwohl die Forschungsarbeiten im institutionellen Kontext der Hochschule durchgeführt wurden, lassen sich zumindest unter Plausibilitätskriterien in vielen Punkten Übertragungen auf die Bedingungen im Unternehmensbereich begründen.

eine lange Tradition in der qualitativen Forschung.³ Populär machte sie vor allem der Einsatz für militärische Zwecke, um langfristige Vorhersagen wissenschaftlicher und technischer Entwicklungen treffen zu können (Gordon & Helmer, 1964). Bei der Delphi-Methode, auch Delphi-Technik genannt, handelt es sich um ein verbalargumentatives Prognoseverfahren, das auf Individualwissen und subjektiven Erfahrungswerten (d. h. ohne Zuhilfenahme mathematisch-statistischer Verfahren) basiert. Die konkrete Umsetzung des Delphi-Verfahrens kann unterschiedlich aussehen, das Ziel und zugrunde liegende Prinzip ist immer das gleiche: über sukzessive Expertenbefragungen wird ein weitgehender Konsens der Einzelprognosen und -einschätzungen angestrebt (Reinmann-Rothmeier & Mandl, 1998, S. 16).

Mittlerweile findet die Delphi-Technik auch im Bildungsbereich eine verbreitete Anwendung, wie Murry and Hammons (1995) belegen. Die Grundidee des Delphi-Ansatzes ist es, in mehreren Runden Expertenmeinungen basierend auf anonymisiertem Feedback zur Problemlösung zu nutzen. Daher stellt diese Methode eine spezielle Form der iterativen Expertenbefragung dar, worin auch der grundlegende Unterschied zu anderen Prognoseverfahren besteht.

In der Literatur wird dieser Forschungsansatz als Konsens Technik oder auch als heuristisch-intuitives Verfahren (Harteis & Prenzel, 1998) bezeichnet und häufig mit Gruppendiskussionen bzw. Brainstorming-Techniken verglichen (Albach, 1970). Als Vorteile gegenüber der Gruppendiskussion wird bei der Delphi-Methode vor allem betont, dass einem Gruppenzwang und dem Vorhandensein dominierender Persönlichkeiten in der Gruppe entgegengewirkt werden kann. Daher liegt dieser Methode die Hypothese zugrunde, dass eine Gruppe von Individuen ein komplexes Problem „besser“ strukturieren, analysieren und lösen kann als ein Einzelner und dass die besondere Struktur der Delphi-Gruppe zu „besseren“ Ergebnissen führt als andere Gruppendiskussionen. Jedoch wird die Delphi-Studie als Forschungsansatz auch kritisch beurteilt, da es sich um ein Verfahren handelt, dessen Möglichkeiten und Grenzen noch nicht erschöpfend erforscht sind (Häder & Häder, 2000). Die größte Problematik wird in einem möglichen Konsensdruck durch ein zu starres Befragungsschema sowie in manipulierenden Interpretationen des Forschers, um eine einheitliche Gruppenmeinung zu erhalten, gesehen. Allerdings stellt sich die Frage, ob diese Kri-

³ In den 50er Jahren hat die Entwicklung der Delphi-Methode begonnen; sie gehört heute zu den international gebräuchlichen Verfahren um Zukunftsaussagen treffen zu können (Beck et al., 2000, S. 17). Zur Geschichte und Methodik des Delphi-Verfahrens vgl. auch Linstone & Turhoff, 1975.

tikpunkte nicht generelle Problematiken der qualitativen Forschung hervorheben, die es in der wissenschaftlichen Arbeit zu reflektieren gilt.

2.2 Forschungsprozess

2.2.1 Auswahl der Experten

Die Auswahl der Praxisexperten erfolgte nach theoriegeleiteten Kriterien im Sinne eines „theoretical samplings“. Maßgebliche Kriterien für die Selektion der Experten wurden dabei über die entsprechende Auswahl der Unternehmen getroffen:

- Repräsentanten aus Unternehmen, die einen dezidierten Organisations-/Verantwortungsbereich für das Bildungsmanagement ausweisen, daher zumeist größere, international agierende Konzerne. Dabei wurde darauf geachtet, dass unterschiedliche Branchen möglichst vielfältig vertreten sind. Die Untersuchung beschränkt sich hierbei auf das empirische Feld der Profit-Organisationen und folglich auch auf Praxisexperten aus dem Unternehmenskontext.
- Entscheidungsträger im Bereich des Bildungsmanagements, wie beispielsweise Human Resource Leiter, Leiter Personalentwicklung, Leiter Corporate University.
- 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.

Nach diesen Kriterien wurden 100 Experten aus 94 Unternehmen im europäischen Raum ausgewählt und angefragt, an der Delphi-Studie teilzunehmen. Insgesamt haben sich davon 50 Experten aus 47 Unternehmen an der Delphi-Studie beteiligt. Damit wurde eine Rücklaufquote von 50% erzielt.

2.2.2 Erhebung der Daten

Die Durchführung der Delphi-Befragung erfolgte in vier Phasen⁴:

⁴ Das hier verfolgte Forschungsdesign enthält die charakteristischen Merkmale für ein klassisches Delphi-Konzept (Häder & Häder, 2000).

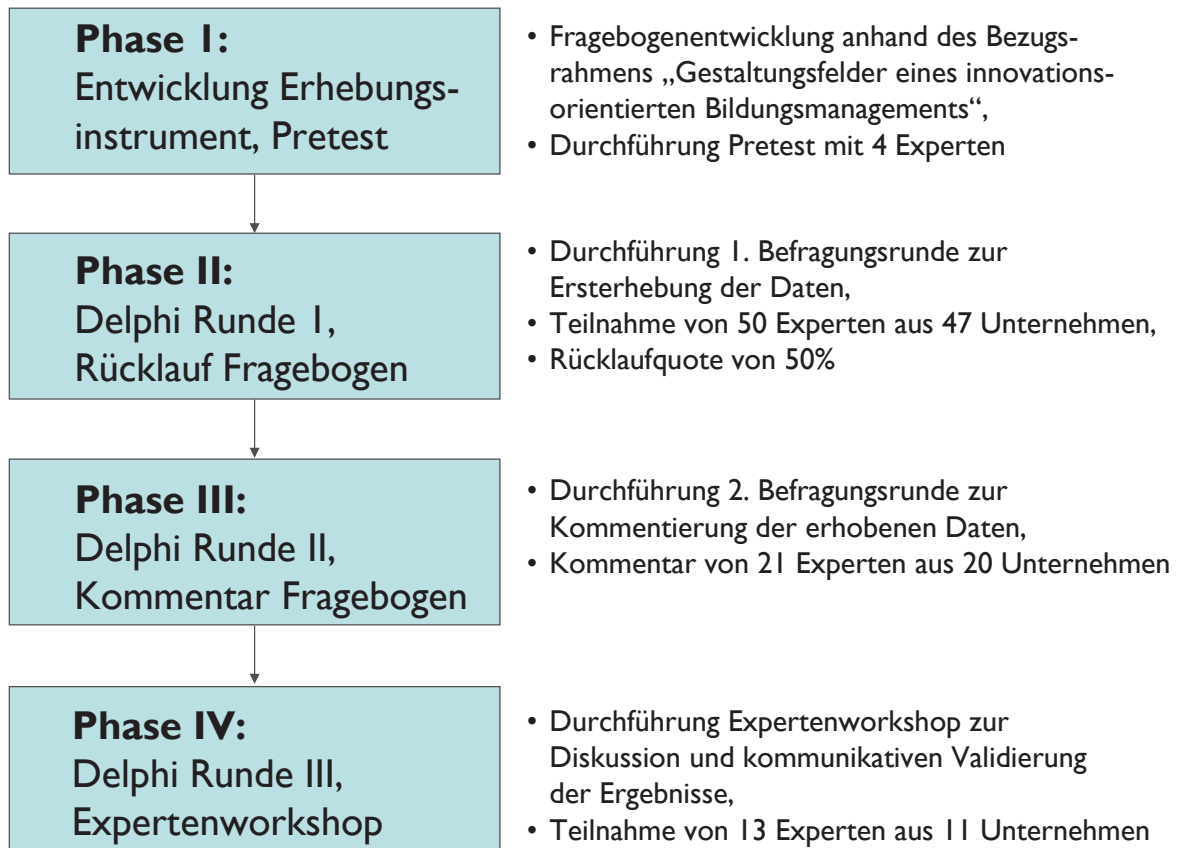


Abbildung 2: Ablauf der Delphi-Studie

Phase I: Entwicklung Delphi-Fragebogen, Pre-Test

Als Erhebungsinstrument wurde ein formalisierter Fragebogen entwickelt, der genügend Raum für offene Kommentare lässt: die Operationalisierung der Items erfolgte anhand des theoretischen Bezugsrahmens zu den Gestaltungsfeldern eines innovationsorientierten Bildungsmanagements (s. Kapitel 3). Die Vielfalt der Fragestellungen sollte durch eine eng begrenzte Zahl von Fragetypen erfasst werden, ohne den Informationsgehalt der Expertenaussagen drastisch zu reduzieren. Grundsätzlich wurden keine Ja-/Nein-Fragen für die Befragung von Experten bezüglich ihrer fachlichen Einschätzung und Prognosen für sinnvoll erachtet. Als Fragetypen wurden zur Einschätzung der Bedeutung eine Skala von hoch bis unwichtig sowie eine Auswahl einer oder mehrerer Antwortalternativen eingesetzt. Der Fragebogen war so aufgebaut, dass die Experten eine Einschätzung zu den einzelnen Gestaltungsfeldern Strategie, Didaktik, Bildungsökonomie, Organisation, Kultur und Technologie hinsichtlich folgender Aspekte abzugeben hatten:

Bedeutung des Themas				Einschätzung der zeitl. Realisierung					Eigener Kommentar
hoch	mittel	gering	unwichtig	umgesetzt	geplant für				
					2005	2006-2007	2008-2010	nach 2010	

Abbildung 3: Ausschnitt aus dem Erhebungsinstrument der Delphi-Studie

- Bedeutung des Themas: Den Respondenten wurde eine schriftliche These zur künftigen Herausforderung des Bildungsmanagements vorgelegt, die sie nach ihrer Bedeutung mit Hilfe einer Skala von hoch bis unwichtig einschätzen sollten.
- Einschätzung der zeitlichen Realisierung: Weiterhin mussten die Befragten diesbezüglich eine Prognose abgeben, wann ihrer Ansicht nach die beschriebene Situation – die Erfüllung der These – eintreffen wird (siehe Abb. 2).
- Die Möglichkeit für freie Kommentare war darüber hinaus auf dem Fragebogen für beide Befragungsrunden gegeben.

Der Fragebogen wurde im Pretest auf seine Tauglichkeit und Verständlichkeit überprüft.

Phase 2: Befragungsrunde 1

In der ersten Befragungsrunde mussten die Experten im Zeitraum von vier Wochen (zzgl. fünf Wochen Nachreichfrist) den Fragebogen ausgefüllt zurücksenden. Der Rücklauf in der ersten Befragungsrunde beträgt 50%, genau 50 von 100 angeschriebenen Experten haben somit an der Delphi-Studie teilgenommen.

Phase 3: Befragungsrunde 2

In der zweiten Runde wurde ein anonymisiertes Feedback eingeschaltet, d. h. die Experten erhielten Informationen über Gruppenmeinungen (statistische Gruppenantwort sowie eine Auswertung der freien Kommentare). Konsens wird beim Delphi-Verfahren durch eine „Verengung des ursprünglichen Meinungsspektrums“ (Gordon, 1975, S. 198) mittels Zurückspiegelung von Zwischenergebnissen in der ersten Befragungsrunde erreicht. In der zweiten Runde haben sich 21 Experten beteiligt. Im Ergebnis entstanden lediglich marginale Veränderungen gegenüber Runde 1.

Als Motivation zur Teilnahme an der Delphi-Studie wurden den Experten einerseits die Anonymisierung ihrer Angaben bei der Erstellung der Gruppenmeinungen und andererseits

die Zurverfügungstellung der Ergebnisse in Form eines ausführlichen Arbeitsberichts zugesichert. Der Erhebungsprozess wurde von fortlaufenden Kommunikationsmaßnahmen begleitet (z. B. telefonisches Nachhaken, insbesondere in der 2. Runde, Nachfragen bei missverständlichen Äußerungen im offenen Kommentarfeld, etc.).

Phase 3: Workshop in St. Gallen

Zur Diskussion und kommunikativen Validierung der Ergebnisse, die aus den beiden schriftlichen Befragungsrunden gewonnen werden konnten, wurde am 10. Oktober 2005 ein halb-tägiger Expertenworkshop an der Universität St. Gallen durchgeführt. Eingeladen wurden alle Praktiker, die mindestens an der ersten Befragungsrunde mitgemacht hatten. An diesem Workshop haben 13 Experten aus 11 Unternehmen teilgenommen. Neben der allgemeinen Diskussion der Ergebnisse in allen Gestaltungsbereichen sind darüber hinaus in Gruppenarbeiten die folgenden Fragen ausführlicher bearbeitet worden:

- Inwieweit kann sich das Bildungsmanagement proaktiv in die Diskussion und Gestaltung der Geschäftsstrategie einbringen? Welche organisatorischen Rahmenbedingungen fördern eine solche proaktive Haltung?
- Wie können Führungskräfte verstärkt in die Unterstützung von Konzepten des Bildungsmanagements eingebunden werden?

2.2.3 Auswertung der Daten

Die Erhebung und Auswertung der Daten war nicht rein sequentiell angelegt, da nach der ersten Befragungsrunde bereits die Daten ausgewertet, analysiert und den Befragten als Input zurückgespielt wurde. Daher sind diese beiden Phasen nicht völlig isoliert voneinander zu betrachten. Die Auswertung der Daten hat sich in drei Phasen vollzogen:

Phase I: Interpretation der Einzelfragebögen

Die zurückgesandten Fragebögen wurden zunächst einzeln auf Verständlichkeit überprüft, um die Äußerungen des Respondenten nachvollziehen zu können. Bei einigen Fragebögen gab es Unklarheiten bzgl. der freien Kommentare, so dass Rückfragen mit den jeweiligen Personen telefonisch geklärt werden mussten.

Phase 2: Konsensbildung der Gruppenmeinung als Zwischenergebnisse

Nach der ersten Befragungsrunde, d. h. nach Ablauf des Befragungszeitraums von vier Wochen, plus weitere zwei Wochen als Nachfrist, wurden alle Fragebögen ausgewertet, sowohl in qualitativer Hinsicht, um für die freien Kommentare eine Zusammenfassung zu erstellen als auch in quantitativer Hinsicht, um die Anzahl der Rückmeldungen zu kennzeichnen. Dabei wurden die höchsten Werte der jeweiligen Antworten grau hervorgehoben, um die eindeutige Gruppenmehrheit zu kennzeichnen.

Phase 3: Konsensbildung der Gruppenmeinung

Die Vorgehensweise der Phasen 1 und 2 wurde in dieser letzten Phase nach der zweiten Befragungsrunde wiederholt. Darüber hinaus wurden die ausgewerteten Ergebnisse in der Forschergruppe diskutiert und deren Aussagekraft kritisch reflektiert. Zudem wurden die Ergebnisse mit den Workshop-Teilnehmern in St. Gallen diskutiert und mögliche Interpretationen gegenübergestellt.

Das zugrunde liegende Rahmenmodell, das zur Ableitung der Fragen über die künftigen Herausforderungen des Bildungsmanagements diente, sowie die Auswertung und Diskussion der Ergebnisse werden nachfolgend vorgestellt.

3. Bezugsrahmen „Künftige Herausforderungen des Bildungsmanagements“

3.1 Überblick

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

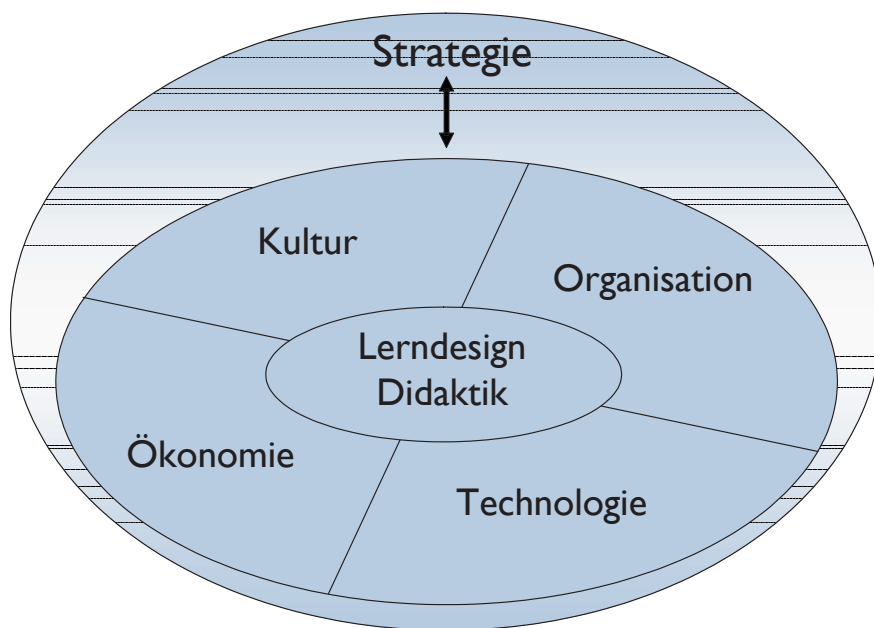


Abbildung 4: Bezugsrahmen „Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements“

Auf die einzelnen Gestaltungsfelder sowie die konkreten Fragen, die im Rahmen der Trendstudie erhoben wurden, wird nachfolgend näher eingegangen.

3.2 Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements

3.2.1 Strategieentwicklung

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

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

1. Aussagen über Bildung in Unternehmen in den Unternehmensleitbildern festschreiben.
2. Leitbilder speziell für das Bildungs-/Personalmanagement formulieren.
3. Optionen und Folgen des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement integrieren.
4. Einflussnahme des Bildungs-/Personalmanagements in der Strategieentwicklung erhöhen.
5. Qualifizierung der Mitarbeitenden proaktiv an der Unternehmensstrategie ausrichten.
6. Qualifizierung der Mitarbeitenden verstärkt an deren Bedürfnissen weiterentwickeln.
7. (e-)Learning verstärkt an strategische Unternehmensziele anbinden.
8. Wie schätzen Sie den derzeitigen Planungshorizont im Bildungs-/Personalmanagement ein (kurzfristig (bis zu 6 Monaten), mittelfristig (6 Monate bis 2 Jahre), langfristig (mehr als 2 Jahre))?
9. Was sind aus strategischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen? (nur freier Kommentar).

3.2.2 Lerndesign - Didaktik

Im Mittelpunkt der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen steht das *didaktische* Gestaltungsfeld. Dabei steht der nachhaltige Lernerfolg und damit primär die dazu führende inhaltliche und methodische Planung und Gestaltung der Bildungsmaßnahmen im Vordergrund.

Folgende Thesen und Fragen zur Einschätzung der jeweiligen Bedeutung und zeitlichen Umsetzung sind der Trendstudie zugrunde gelegt:

1. Didaktische Qualität der Bildungsangebote verbessern.
2. Bildungsmaßnahmen transferförderlich gestalten (z.B. durch Setzung eigener Lernziele, Aktionspläne, Follow-ups).

3. Formen des prozessorientierten Lernens bzw. der informellen Kompetenzentwicklung didaktisch verbessern (z.B. On the Job, Lernbegleitung, Coaching).
4. Formen des selbstgesteuerten Lernens didaktisch verbessern (z.B. Selbststudium, Einzelarbeit).
5. Formen des eLearning/ Blended-Learning in der Führungskräfteentwicklung verstärken.
6. Formen des eLearning/ Blended-Learning in der Personalentwicklung verstärken.
7. Formale Zertifizierung von Bildungsangeboten erweitern (z.B. Abschlüsse, Zertifikate, portfoliobasierte Ansätze).
8. Was sind aus didaktischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen? (nur freier Kommentar).

3.2.3 Organisation

Der *organisatorische* Bereich zielt auf die Gestaltung der Strukturen und Prozesse in Bildungsorganisationen. Wie können die erforderliche Infrastrukturen organisatorisch verankert werden? Wie können die Abläufe transparent, aber auch flexibel definiert werden? Wie können grundsätzlich Organisationsstrukturen auf innovationsfördernde Rahmenbedingungen ausgerichtet werden, um sowohl Effizienz als auch notwendige Flexibilitäten zu schaffen?

Die Einschätzung der Praxisexperten fokussiert dabei folgende Thesen und Fragestellungen im Bereich des organisatorischen Gestaltungsfeldes:

1. Bildungsangebote vertstärkt outsourcen.
2. Bildungspersonal (z.B. Trainer, Seminarleiter) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z.B. Coach, Lernbegleiter) qualifizieren.
3. Internes Bildungsmarketing betreiben (z.B. Information, Werbung, mehrere Kommunikationskanäle).
4. Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz verbessern (z.B. einfacher Zugang zu Lernressourcen).
5. In welcher Form erfassen Sie die zukünftigen Qualifizierungsbedarfe Ihrer MitarbeiterInnen?
6. Wie organisieren Sie zukünftig das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen (z.B. Outsourcing, Stabsstelle)?
7. Was sind aus organisatorischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen? (nur freier Kommentar).

3.2.4 Lern- und Lehrkultur

Das *kulturelle* Gestaltungsfeld nimmt die Herausforderung auf, dass mit der Integration neuer Lernkonzepte in eine tradierte Praxis (wie beispielsweise das „Seminargeschäft“) sowie 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 didaktischen 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).

Die Einschätzung der Praxisexperten hinsichtlich des kulturellen Gestaltungsbereiches bezieht sich dabei auf folgende Thesen und Fragestellungen:

1. Lernunterstützung fördern durch
 - a. Kollegen,
 - b. Vorgesetzte.
2. Wissensaustausch des Unternehmens erhöhen mit der
 - a. externen Umwelt (z.B. Universitäten, Kunden),
 - b. internen Umwelt (z.B. Communities of practice).
3. Widerständen in der Umsetzung von Bildungsinnovationen durch Maßnahmen begegnen.
4. Führungskräfte in Bildungsprozessen als Coaches, Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen einsetzen.
5. Wie qualifizieren Sie Führungskräfte hierfür (z.B. durch Briefings, bereichsübergreifende Executive Ausbildung)?
6. Was sind aus kultureller Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement? (nur freier Kommentar).

3.2.5 Ökonomie

Das *ökonomische* Handlungsfeld greift die Frage nach einem effektiven und effizienten Ressourceneinsatz auf. Werden ökonomische Gestaltungsaspekte außer Acht gelassen? Besteht die Gefahr, dass qualitativ ansprechende, jedoch nicht dauerhaft finanzierbare Lernumgebungen entstehen?

Unter Ressourcen werden Finanzmittel, Kompetenzen (Know How) und verfügbare Zeit verstanden. Ob die Ressourcen auch effektiv eingesetzt werden, zeigt der Zielerreichungsgrad und die Qualität des erreichten Ergebnisses. Grundsätzlicher betrachtet ist für eine Institution die Frage zu klären, welcher ökonomische Mehrwert mit der Einführung von neuen Bildungskonzepten erzielt werden soll, der den Einsatz der Ressourcen rechtfertigt. Dabei steht die Ressourceneffizienz im Vordergrund. Stehen die Kosten und der Zeitaufwand im Verhältnis zum Nutzen, zu den Mehrwerten? Die Beurteilung der Qualität der Ergebnisse, inwieweit die gesteckten Ziele erreicht wurden, steht für die Ressourceneffektivität.

Folgende Thesen und Fragestellungen präzisieren im Rahmen der Trendstudie diesen Gestaltungsbereich:

1. Qualitätsentwicklung und -sicherung verstärken (z.B. Qualitätsmanagementsystem, Evaluation der Bildungsangebote, externe Zertifizierung).
2. Bildungscontrolling im Unternehmen verbessern.
3. Beitrag von eLearning zur unternehmerischen Wertschöpfung nachweisen (quantitativ, qualitativ).
4. Welche Formen der Erfolgsmessung setzen Sie ein? (z. B. Business Impact, ROI, Messung informeller Kompetenzentwicklung, Assessment, Transfererfolgsmessung).
5. Welche Formen der Qualitätsentwicklung und -sicherung setzen Sie konkret ein?
6. Was sind aus ökonomischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen? (nur freier Kommentar).

3.2.6 Technologie

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

Die Einschätzung der Praxisexperten hinsichtlich künftiger Herausforderungen im Gestaltungsfeld Technologie stützt sich konkret auf folgende Thesen und Fragestellungen:

3.2 Gestaltungsfelder eines innovationsorientierten Bildungsmanagements

1. IT-Strategie im Kontext Bildungsmanagement formulieren und umsetzen (z.B. Konsolidierung der Softwarebasis, Einsatz einer Lernplattform, Anbindung an Unternehmenssoftware und/oder Knowledge Management Systeme).
2. Welche technologischen Entwicklungen sehen Sie als bedeutsam für Bildungsinnovationen an? (z.B. Ubiquitous/Mobile Learning, On-Demand/Rapid Learning, Intelligente Suchtechnologien, Augmented/Virtual Reality, Wikis, Blogs).
3. Was sind aus technologischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Ihrem Unternehmen? (nur freier Kommentar).

4. Auswertung und Diskussion der Ergebnisse

4.1 Strategieentwicklung

Das Thema Strategie ist nach dem Themengebiet Kultur das Thema mit der höchsten Bedeutsamkeit in der gesamten Studie. Die Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie und die Einflussnahme in der Strategieentwicklung werden dabei als Kernherausforderungen angesehen. Demgegenüber ist die Persönlichkeitsentwicklung, d. h. die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, ein Thema von nachgeordneter Bedeutung. Die Fixierung des Bildungsmanagements in Unternehmensleitbildern ist bedeutsam, wenngleich vielerorts bereits als relativ weit fortgeschritten eingeschätzt. Interessanterweise wird der im Hochschulbereich zentrale Bologna-Prozess und seine Implikationen erst in wenigen Unternehmen differenziert diskutiert und aufgenommen.

Diese Einschätzungen spiegeln sich in den konkreten Zahlen zur Bedeutsamkeit wieder. 82% der Experten sehen das Thema „Strategic Alignment“ als hoch bedeutsam an. Dahingegen nennen nur 39% das Thema Persönlichkeitsentwicklung als hoch bedeutsam. Den Themenfeldern Leitbild und Strategieentwicklung wurde eine nahezu gleich hohe Bedeutsamkeit zugewiesen. Lediglich die Themen Bologna-Prozess und (e-)Learning wurden tendenziell nur mit mittlerer Bedeutsamkeit beurteilt.

Abbildung 5 stellt die Experteneinschätzung zusammenfassend dar:

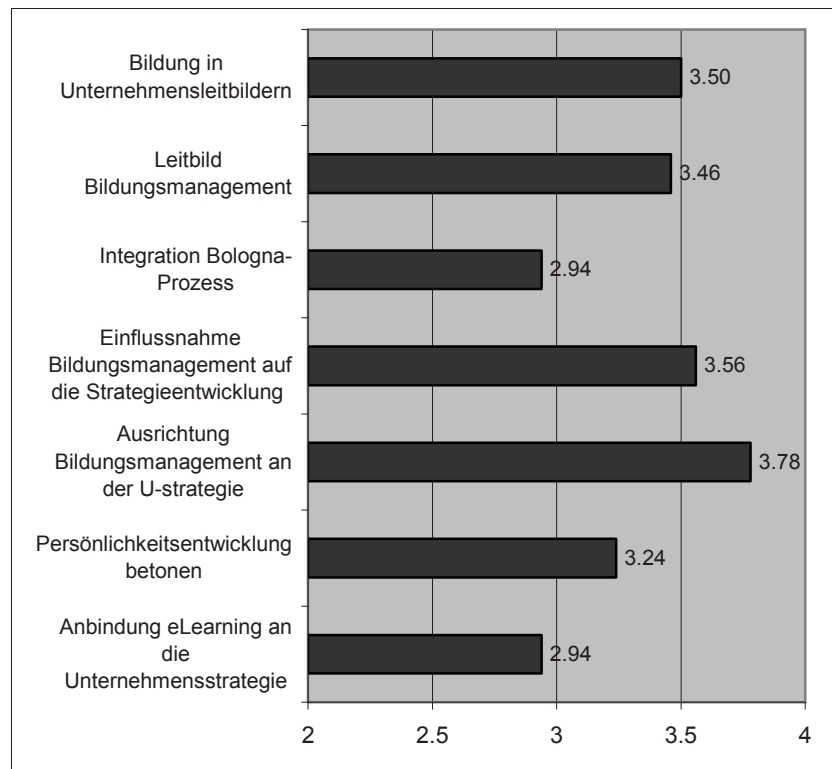


Abbildung 5: Bedeutsamkeit der strategischen Themen

Personalentwicklung – Persönlichkeitsentwicklung

Die Experten benennen die Ausrichtung des Bildungsmanagements an der Unternehmensstrategie („Strategic Alignment“) als zentrale Herausforderung für das Bildungsmanagement der Zukunft. Dies zeigt sich nicht nur im Vergleich zu den anderen strategischen Themen, sondern auch im Gesamtblick über alle in der Studie erhobenen Themengebiete. Von den insgesamt angesprochenen 28 Themenfeldern ist dieses Thema und damit die proaktive Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden an der Unternehmensstrategie an zweiter Stelle der Bedeutsamkeit. Hinsichtlich der Umsetzung dokumentieren die Expertenaussagen, dass das Thema bereits in 38% der Unternehmen aufgenommen wurde. Vielfach wird darauf hingewiesen, dass es sich bei diesem Thema um einen andauernden Prozess handelt und weniger eine punktuelle Maßnahme angesprochen ist. Entsprechend der ho-

hen Bedeutsamkeit und den intensiven Umsetzungsbemühungen soll das Thema aus Sicht aller Experten vor 2010 realisiert werden.

Im Gegensatz zur hohen Bedeutung der Personalentwicklung wird dem Thema der Persönlichkeitsentwicklung, d. h. die bedürfnisgerechte Weiterentwicklung der Qualifizierung der Mitarbeitenden, weniger Wichtigkeit beigemessen. Dabei bringen 45% der Experten zum Ausdruck, dass dieser Anspruch bereits in ihrem Unternehmen realisiert ist; 41% meinen, dass es zwischen 2005 und 2007 realisiert wird. Ein Großteil der Experten weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Ausrichtung der Qualifizierung an der Unternehmensstrategie absolute Priorität hat und nicht die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Allerdings bauen *einige* Unternehmen sehr bewusst den Faktor Persönlichkeitsentwicklung in das Bildungsmanagement ein. So wird es im Zusammenhang mit den größten strategischen Herausforderungen des Bildungsmanagements in zweierlei Hinsicht genannt: zum einen im Zusammenhang mit der Führungskräfteentwicklung – hier stellt es sich als Herausforderung, diese mit Fokus auf die Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen des Management-Verhaltens zu gestalten – zum anderen in der Formulierung der Herausforderung, einen echten Fokus auf die Ressource Mensch zu setzen und dies nicht nur als „Lippenbekenntnis“ im Unternehmen zu kommunizieren.

Zusammenfassend lässt sich für das Themenfeld Personalentwicklung – Persönlichkeitsentwicklung festhalten, dass das Thema Strategic Alignment zu den großen Herausforderungen des Bildungsmanagements in den nächsten Jahren zählt. Weniger beachtet, aber dennoch von Relevanz für das Bildungsmanagement schlummert das Thema Persönlichkeitsentwicklung mit einigen Ausnahmen eher im „Dornröschenschlaf“. Es bleibt folglich spannend zu beobachten, ob und wie sich dieses Verhältnis in den nächsten Jahren entwickeln und verändern wird.

Einflussnahme des Bildungsmanagements in der Strategieentwicklung

Neben der proaktiven Ausrichtung der Qualifizierung der Mitarbeitenden an der Unternehmensstrategie spielt das Thema der verstärkten Einflussnahme des Bildungsmanagements auf die Strategieentwicklung eine entscheidende Rolle für das Bildungsmanagement in den nächsten Jahren. Dem Thema kommt im Vergleich zu den anderen strategischen Themen eine sehr hohe Bedeutsamkeit zu (92% der Experten stufen es mit hoch oder mittel bedeutsam ein), es wird von keinem der Experten als unwichtig beurteilt. Interessanterweise zählt es aber gleichzeitig zu den Themen, die größtenteils erst zukünftig

angegangen und realisiert werden. Über die gesamte Studie betrachtet scheint es damit eines der Zukunftsthemen des Bildungsmanagements zu sein.

Entsprechend wurde das Thema im Rahmen der dritten Delphi-Runde ausführlich diskutiert. Es wurde bestätigt, dass dem Thema eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird, gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass noch sehr viele Fragen offen sind. So ist es den Experten vielfach nicht klar, inwieweit das Bildungsmanagement im Rahmen der Strategieentwicklung eigenständige Akzente setzen kann. Derzeit agiert das Bildungsmanagement vielfach reaktiv. In den letzten Jahren ist das Bildungsmanagement, nachdem es lange Zeit eine administrative Rolle eingenommen hat, in den Unternehmen als Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie eingesetzt worden. Inzwischen wandelt sich dieses Bild. Das Bildungsmanagement soll zunehmend eine strategische Rolle einnehmen. In diesem Sinne steht nicht mehr nur die Strategieimplementierung im Mittelpunkt, sondern wird durch die Strategieentwicklung ergänzt. Um die Unternehmensstrategie aber mitentwickeln zu können, muss sich das Bildungsmanagement aus der ausführenden Rolle lösen und sich zum aktiven Gestalter entwickeln. Hierzu gehört auch die Ausbildung einer gewissen Professionalität. Das heißt, das Bildungsmanagement muss sich seiner Rolle bewusst werden und beispielsweise durch die wiederholte Einbringung von Themen („Spiraldenken“) auf die Strategieentwicklung Einfluss nehmen. Diese neue Ausrichtung wurde von einem Experten mit dem Ausdruck „Verknüpfung von Sicherheit und Innovation“ zusammengefasst.

Daneben kann festgehalten werden, dass der Einfluss des Bildungsmanagements in der Strategieentwicklung sehr stark von Bedingungsvariablen auf der organisatorischen (Organisationsform des Bildungsmanagements), personellen (Kompetenzen der Entscheidungsträger) und kulturellen Ebene (Selbstverständnis des Bildungsmanagements) abhängt, die notwendigerweise geklärt und gestaltet werden müssen (siehe hierzu Kapitel 4.34.4).

Formulierung von Leitbildern

Im Rahmen der Trendstudie wurde sowohl nach der Bedeutung der Festschreibung von Aussagen über Bildung in den Unternehmensleitbildern gefragt als auch nach der Bedeutung der Formulierung von Leitbildern speziell für das Bildungsmanagement. Beiden Themen kommt eine relativ große Bedeutsamkeit zu. Die Festschreibung von Aussagen über Bildung in Unternehmensleitbildern wurde entweder bereits umgesetzt (61%) oder ist erst für 2006-2007 oder später geplant – es ist folglich kein Thema, mit dem sich das Bildungsmanagement aktuell beschäftigt. Hier zeigt sich ein enger Zusammenhang zwischen

der Einschätzung der Bedeutsamkeit und der Aktualität einer Realisierung. Einzelne Experten schätzen das Thema als weniger bedeutsam ein, da in ihren Unternehmen bewusst keine schriftlich fixierten Leitbilder existieren bzw. sie der Meinung sind, dass die existierenden Leitbilder nicht gelebt und umgesetzt werden. Entsprechend streben diese auch keine bzw. nur sehr späte Realisierung an.

Ähnlich stellt sich der Sachverhalt im Zusammenhang mit der Formulierung von Leitbildern speziell für das Bildungsmanagement dar. 47% der befragten Unternehmen haben das Thema bereits realisiert, 21% sind derzeit in der Realisierungsphase und nahezu alle übrigen Experten sehen es als zukünftiges Thema an. Lediglich ein Experte weist darauf hin, dass das Thema nie realisiert werden wird, da seiner Meinung nach „solche Leitbilder im Gesamtrahmen zu regeln sind“ und entsprechend die Aussagen über Bildung in seinem Unternehmen in den Unternehmensleitbildern festgeschrieben wurden.

Integration des Bologna-Prozesses

Die Frage nach der Bedeutsamkeit der Integration des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement wird sehr unterschiedlich beurteilt: 35% der Experten weisen dem Thema eine hohe Bedeutsamkeit zu, 35% eine mittlere und 30% eine geringe bzw. gar keine Bedeutsamkeit. Die Realisierung wird sehr spät bzw. nie (11% der Nennungen) angestrebt. Entsprechend haben bisher auch nur fünf Unternehmen das Thema erschöpfend aufgenommen. Damit handelt es sich um das in der gesamten Studie am wenigsten weit umgesetzte Thema. Interessanterweise besteht eine sehr große Polarität in den Einschätzungen: entweder wird das Thema sehr intensiv verfolgt (beispielsweise durchgängige Integration von der Berufsausbildung bis zu Master- und PhD-Abschlüssen) oder gar nicht. Einzelne Experten gaben an, mit dem Thema nicht ausreichend vertraut zu sein, um Aussagen machen zu können.

Im Rahmen der dritten Delphi-Runde wurden diese sehr heterogenen Ergebnisse aufgenommen und zur Diskussion gestellt. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass auch in dieser Diskussion unterschiedlichste Standpunkte deutlich wurden. Eine einheitliche Linie lässt sich derzeit kaum ausmachen – der Bologna-Prozess kann lediglich als eine Speerspitze für die Flexibilisierung von Bildungsgängen gesehen werden, deren Konsequenz je nach Unternehmenskontext unterschiedlich eingeschätzt wird.

eLearning und strategische Unternehmensziele

Wie bereits in der Übersicht zu den strategischen Themen deutlich wurde, kommt dem Thema der verstärkten Anbindung des eLearning an die strategischen Unternehmensziele eine eher untergeordnete Bedeutung zu. Im Einzelnen ergibt sich eine sehr heterogene Einschätzung: 34% der Experten weisen dem Thema eine hohe Bedeutsamkeit zu, 30% eine mittlere, 36% eine geringe bzw. keine Bedeutung. Entsprechend gestaltet sich auch die Realisierung sehr unterschiedlich: 28% haben das Thema bereits realisiert, 56% werden es zwischen 2005 und 2007 aufnehmen, 9% im Zeitraum von 2008 bis 2010. Zwei Experten weisen darauf hin, dass es sich um einen fortlaufenden Prozess handelt, daneben gibt es vereinzelte Hinweise auf einen punktuellen und spezifischen Einsatz.

Planungshorizont des Bildungsmanagements

Um die Aussagen entsprechend einschätzen zu können, wurde in der Studie die Einschätzung des derzeitigen Planungshorizonts im Bildungsmanagement erfragt. Eine überwältigende Mehrheit der befragten Unternehmen (78%, 38 Unternehmen) setzen im Bildungsmanagement auf eine mittelfristige Planung (bis zu zwei Jahre). 14% der befragten Experten (insgesamt 7 Unternehmen) geben an, dass das Bildungsmanagement in ihren Unternehmen sich eher langfristig ausrichtet. Lediglich vier Unternehmen (8%) geben an, dass das Bildungsmanagement durch einen sehr kurzfristigen Planungshorizont geprägt ist. Insgesamt lässt sich feststellen, dass in der Gesamtheit ein eher mittelfristiger Planungshorizont vorherrscht. Dies behindert nach Aussagen der Experten die bereits dargestellten Entwicklungstendenzen hin zu einer eher gestalterischen Rolle des Bildungsmanagements. Wie im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung erläutert, hängt der Grad der möglichen Einflussnahme unter anderem von der Fristigkeit des internen Planungshorizonts ab. Dies wurde in der Expertenrunde nochmals explizit deutlich.

Strategische Herausforderungen

Im Rahmen einer offenen Frage konnten die Experten in der Trendstudie schildern, was aus ihrer Sicht die größten strategischen Herausforderungen für das Bildungsmanagement sind. In der Beantwortung der Frage spiegeln sich die Einschätzungen der quantitativen Befragung wider. So wird auch hier dem Thema „Einflussnahme des Bildungsmanagements in der Strategieentwicklung erhöhen“ eine verstärkte Bedeutung zuteil. Es wird von den Experten nicht nur eine Erhöhung der Einflussnahme verlangt, sondern das Bildungsmanagement möchte ein „anerkannter, strategischer Partner des Managements“ werden. Damit im Zusammenhang steht auch die Forderung nach mehr Nähe zur Geschäftsleitung und zu

den Entscheidungsträgern, um „nahe am Puls“ eine spätere Strategieumsetzung zu unterstützen.

Diese Strategieumsetzung sehen die Experten als weitere große Herausforderung im strategischen Bereich. Sowohl die individuelle als auch die formelle Aus- und Weiterbildung sollten an die Geschäftsstrategie angebunden werden. Daneben wird es als Herausforderung angesehen, durch die Weiterbildungsmaßnahmen den Mitarbeitenden die Geschäftsstrategie nahe zu bringen. Das Bildungsmanagement sollte sich zukünftig nicht nur rein auf die Geschäftsstrategie ausrichten, sondern auch zur Entwicklung und Etablierung einer Personalstrategie als Grundlage einer zukünftigen Bildungsstrategie beitragen. Als weitere Herausforderung wird von den Experten in diesem Bereich die Veränderung der Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen genannt. Dies bezieht sich zum einen auf eine eigenständigere Position („Herauslösung aus der Isolation des HR-Managements“) und zum anderen auf die Wahrnehmung als Business Partner im Unternehmen. Hier spiegelt sich die bereits angesprochene Thematik der Professionalisierung wider.

Neben diesem Themenkomplex stellen sich die größten Herausforderungen für die Unternehmen im Rahmen der so genannten Megatrends: Internationalisierung und Globalisierung, Flexibilisierung, demografischer Wandel und damit zusammenhängend mit der Zukunftssicherung und -ausrichtung. Die Internationalisierung und Globalisierung stellt nach Meinung der Experten eine große Herausforderung für das Bildungsmanagement dar, da dieses auf die genannten Veränderungen reagieren muss. So wird es beispielsweise notwendig, eine globale Bildungsstrategie zu entwickeln und diese lokal umzusetzen, weltweite Ausbildungsstandards einzuführen und umzusetzen und einen grenzüberschreitenden Know-How-Transfer sicherzustellen. Eng damit in Verbindung stehen die Anforderungen aufgrund einer zunehmenden Flexibilisierung des Marktes. Das Bildungsmanagement im Unternehmen sollte die Geschwindigkeit der veränderten Marktanforderungen auf die Entwicklung von geeigneten Bildungsmaßnahmen übertragen, regionale vs. globale Bildungsangebote erstellen, die sich flexibel an die Marktsituation anpassen lassen und daneben das Unternehmen in den notwendigen Veränderungsprozessen just in time und professionell unterstützen. Daneben muss das Bildungsmanagement auf den demografischen Wandel reagieren: insbesondere ein Lernen über die bisherigen Altersgrenzen hinweg (Stichwort „Alterspolitik“) und die sinkende Anzahl an ausgebildetem (akademischen u. a.) Fachpersonal spielen hier eine Rolle. Letztlich sind die genannten Aufgaben bereits darauf ausgerichtet, die Zukunftssicherung und -ausrichtung des Bildungsmanagements zu gewährleisten, was als eine weitere Herausforderung genannt wurde.

4.2 Lerndesign - Didaktik

Im Mittelpunkt der Implementierung steht der didaktische Bereich. Insgesamt stützen die Aussagen zu diesem Gestaltungsfeld den Eindruck, dass zum einen die Kernfrage der Didaktik (Welche Ziele für welche Zielgruppe sind mit welchen Methoden effektiv und effizient erreichbar?) unverändert und zeitüberdauernd relevant ist, zum anderen im Bereich der Methodenwahl eine gewisse Modeorientierung festgestellt werden kann. Neue Methoden werden schnell ausprobiert, aber auch schnell wieder fallengelassen. eLearning erscheint als ein Beispiel für dieses schnelllebige Experimentieren. Andererseits fällt positiv auf, dass eine Offenheit für Fragen der didaktischen Qualitätsentwicklung sowie der Weiterentwicklung des Methodenrepertoires herrscht.

Im Detail fokussiert sich die Trendstudie in diesem Gestaltungsfeld auf die Themenbereiche Transferförderung, Qualitätsverbesserung, informelle Kompetenzentwicklung, selbst gesteuertes Lernen, eLearning/Blended-Learning und formale Zertifizierung. Insbesondere die Themen Transferförderung und informelle Kompetenzentwicklung zählen zu den Feldern, die nach Aussage der Experten den didaktischen Bereich in den nächsten Jahren prägen werden. 81% der Experten weisen dem Thema Transferförderung konkret eine hohe Bedeutung zu. Wenig relevant scheinen die Themengebiete eLearning/Blended-Learning und die formale Zertifizierung für die Experten zu sein. Insbesondere eLearning wird weithin als eine von vielen möglichen Methoden verstanden.

Konkret stellt Abbildung 5 die Einschätzung der Bedeutsamkeit der einzelnen Kategorien gegenüber. Während der didaktischen Dimension im Vergleich zu den anderen Gestaltungsfeldern eine mittlere Bedeutsamkeit zu teil wird, nimmt eines der didaktischen Themen - die Transferförderung von Bildungsmaßnahmen - den Rang des Top-Themas ein.

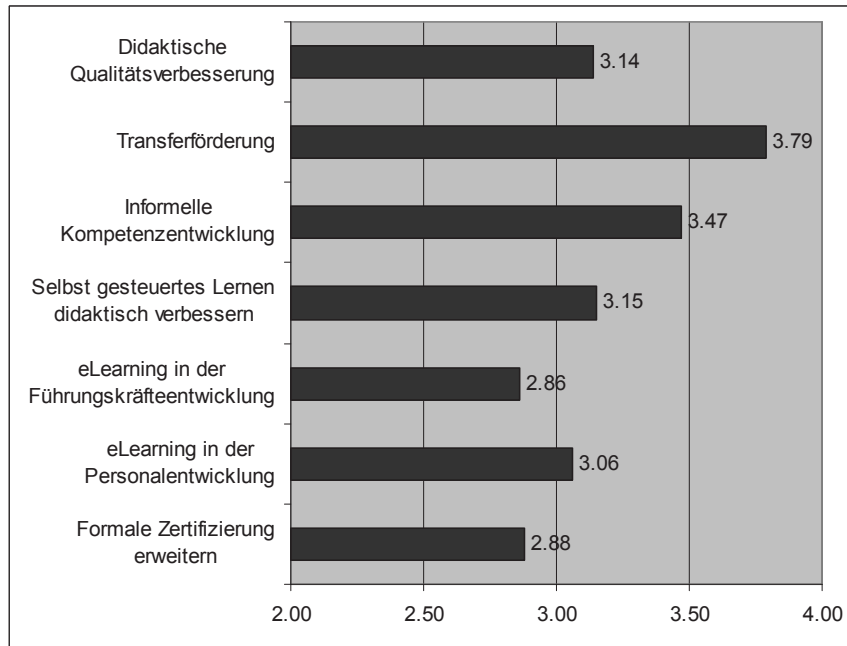


Abbildung 6: Bedeutsamkeit der didaktischen Themen

Transferförderung

Die transferförderliche Gestaltung von Bildungsmaßnahmen (z. B. durch Setzen eigener Lernziele, Aktionspläne oder Follow-ups) wird von den Experten als das Thema mit der höchsten Bedeutsamkeit über die ganze Studie hinweg eingestuft. 81% der Experten beurteilen die Bedeutsamkeit mit hoch, 17% mit mittel und lediglich 2% mit gering (keiner mit unwichtig). Interessanterweise wurde das Thema erst in 22% der Unternehmen realisiert, obwohl es bereits seit Jahren bekannt ist. Über die Hälfte der Unternehmen (55%) planen ihre Bildungsmaßnahmen zeitnah transferförderlich zu gestalten. Einzelne Experten weisen darauf hin, dass trotz der seit Jahren andauernden Diskussion das Problem noch nicht gelöst sei und auch eine transferförderliche Gestaltung der Bildungsmaßnahmen noch lange nicht den Transfer garantiert.

Verbesserung der didaktischen Qualität und Zertifizierung

In der Studie wurde neben der konkreten Bezugnahme auf die Formen des prozessorientierten Lernens/der informellen Kompetenzentwicklung und Formen des selbst gesteuerten Lernens gefragt, wie die Experten die Bedeutsamkeit der Verbesserung der didaktischen Qualität von Bildungsangeboten beurteilen. Insgesamt wurde dieses Thema mit

einer durchschnittlichen Bedeutsamkeit beurteilt – prozentual verteilen sich die Expertenmeinungen wie folgt: 36% weisen dem Thema eine hohe Bedeutung zu, 42% eine mittlere und 22% eine geringe (keiner hält es für unwichtig). Das Thema ist bereits in 33% der Unternehmen realisiert oder wird in diesem oder in den nächsten beiden Jahren angegangen (41%). Damit hat das Thema unter den didaktischen Themen den höchsten Realisierungsgrad. Es ist weiter auffallend, dass das Thema im Fluss zu sein scheint, da einige Experten ihre Einschätzung nicht klar abgeben, sondern sich in Bezug auf den Realisierungszeitpunkt in mehr als einer Kategorie positionieren. Dies könnte auch in Zusammenhang damit stehen, dass es nach Meinung weiterer Experten notwendig ist, das Thema in laufende Prozesse zu integrieren und nicht punktuell umzusetzen. Es wird weiter darauf hingewiesen, dass z. T. schon ein hohes IST-Niveau erreicht ist und die Anstrengungen nun dahin gehen müssen, diesen hohen Standard zu halten (beispielsweise durch regelmäßige Besuche der Weiterbildungsveranstaltungen oder durch die Auswertung von Feedbackbögen). Als Hauptschwierigkeit wird in diesem Zusammenhang von einem Experten die Vermittlung des Nutzens guter Didaktik an Nicht-Didaktiker genannt.

In der Studie wurde weiter konkret nachgefragt, wie die Experten speziell die Bedeutung der didaktischen Verbesserung von Formen des prozessorientierten Lernens bzw. der informellen Kompetenzentwicklung einschätzen. Dabei sagt mehr als die Hälfte der Experten aus, dass sie das Thema als hoch bedeutsam einschätzt. 45% der Experten stufen es mit einer mittleren Bedeutsamkeit ein und lediglich 2 der befragten Experten weisen ihm eine geringe Bedeutsamkeit zu (keiner gab „unwichtig“ an). Im Bezug auf die Realisierung des Themas wird deutlich, dass es sich im Fluss befindet. Die Wichtigkeit des Themas wurde erkannt, viele Maßnahmen wurden bereits angestoßen, aber die Umsetzung erfolgt derzeit z. T. noch „ohne klares Konzept“ oder nur „teilweise“ und steht in den kommenden Jahren im Mittelpunkt. Lediglich ein Viertel der befragten Unternehmen hat es bereits umgesetzt. In den Kommentaren weisen die Experten weiter darauf hin, dass das Thema zum einen laufende Anstrengungen erfordert und zum anderen vieler Einzelmaßnahmen bedarf, bis eine flächendeckende effektive Umsetzung erreicht ist. Als bereits umgesetzte Formen des prozessorientierten Lernens werden in der Studie genannt: Coaching, Mentoring, Learning on the job, Jobrotation und Job Family Development. Ein Experte weist in den offenen Kommentaren darauf hin, dass die didaktische Verbesserung der Formen des prozessorientierten Lernens bzw. der informellen Kompetenzentwicklung nicht durch eine Bevormundung der Linie durch das Bildungsmanagement geschehen darf, sondern stattdessen die Linien-Vorgesetzten befähigt werden müssen, dies selbst zu tun.

Neben dem informellen Lernen wurde in der Studie auch die didaktische Verbesserung von selbst gesteuerten Lernformen angesprochen. Das Thema wird von keinem der befragten Experten als unwichtig eingestuft, hat auf der anderen Seite aber auch nur eine durchschnittlich mittlere Bedeutsamkeit zugewiesen bekommen (so stufen 47% der Experten das Thema in die Kategorie „mittel“ ein). Die Einschätzungen der zeitlichen Realisierung kann in vier große Bereiche gegliedert werden: 34% haben das Thema bereits umgesetzt bzw. setzen es laufend um, 23% sehen den Fokus im Jahr 2005, 31% in den Jahren 2006-07, 10% nach 2008. Daneben wird deutlich, dass die Experten das Themengebiet gerne differenzierter betrachten würden. Dies zeigt sich in Kommentaren wie „nur in bestimmten Bereichen“, „selbst gesteuertes Lernen hat hohe Priorität, aber nicht mit dem Fokus Didaktik“ oder auch „Selbstlernkompetenzen nicht vergessen“.

Eng verbunden mit dem Thema Qualitätsverbesserung steht das Thema der Zertifizierung. Konkret wurde nachgefragt, wie die Bedeutung und Realisierung des Themas „Formale Zertifizierung von Bildungsangeboten erweitern“ von den Experten beurteilt wird. Es wird deutlich, dass das Thema von unterdurchschnittlicher Relevanz für das Bildungsmanagement ist – konkret stufen 40% der Experten das Thema als gering bedeutsam bzw. unwichtig ein. Die zeitliche Realisierung wird relativ spät gesehen. Auffallend ist dabei, dass 16% der Experten angeben, dass das Thema ihrer Meinung nach nie realisiert wird. Die offenen Kommentare führen diese Beobachtungen in zwei Richtungen weiter:

- das Thema hat keine innerbetriebliche Relevanz: „nicht Sache der Firma“, „für innerbetriebliche Ausbildung weniger wichtig“, „Priorität: Lernen aus Bedarf (Anforderungen des Jobs)“, „Tendenz zu extern zertifizierten Bildungsangeboten“, „bei innerbetrieblicher Weiterbildung steht Arbeitsplatzbezug und Transferierbarkeit im Zentrum, nicht primär der Erwerb von Abschlüssen → eher allgemeine Höherqualifikation“,
- das Thema wurde bereits in Angriff genommen: „Curricula für verschiedene Laufbahnen“, „eine vorhanden (umgesetzt), weitere geplant (nur bei größeren macht es für uns Sinn)“, „Dies ist vor allem für unsere Gruppengesellschaften wichtig. Wenn eine Gruppengesellschaft Kurse für Kunden anbieten kann, die von Dritten zertifiziert sind, dann ist das für uns ein Wettbewerbsvorteil.“, „Eigen-Zertifizierung“.

eLearning/Blended-Learning

Im didaktischen Bereich spielen innovative Formen des eLearning/Blended-Learnings eine wichtige Rolle. So wurde hier nachgefragt, ob derartige Methoden zum einen in der Führungskräfteentwicklung und zum anderen in der Personalentwicklung verstärkt werden sol-

len. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass den beiden Themen eine relativ geringe Bedeutsamkeit zugewiesen wird. Dies lässt sich dadurch erklären, dass das Thema eLearning/Blended Learning von den Experten kritisch beurteilt wird und sie sehr differenziert damit umgehen. So wird darauf hingewiesen, dass der Einsatz „nur für einzelne Zielgruppen“ bzw. „nur zum Teil“ verstärkt werden sollte, daneben weist ein Experte darauf hin, dass die Formen „nicht verstärkt, sondern da wo sinnvoll weiter eingesetzt werden sollen“ und einer äußert sich wie folgt: „eLearning nicht per se geeignete Methode (erst recht nicht in Führungskräfte-Entwicklung) – der Einsatz muss fallweise geprüft werden.“ Dem entgegen äußert ein weiterer Experte: „Da dies mein Bereich ist, werde ich hier entsprechend Druck machen, dass E-Learning Teil der Führungsausbildung wird, um damit sicherzustellen, dass Führungskräfte das E-Learning Potenzial kennen.“

Detailliert für die beiden Bereiche Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung stellen sich die Einschätzungen wie folgt dar: Den Einsatz von eLearning/Blended-Learning in der Führungskräfteentwicklung schätzen 29% der Experten als wichtig ein, 33% als mittel bedeutsam und 39% sagen, das Thema hat keine oder nur geringe Relevanz. Ebenso heterogen stellt sich das Ergebnis in der Frage der zeitlichen Realisierung dar:

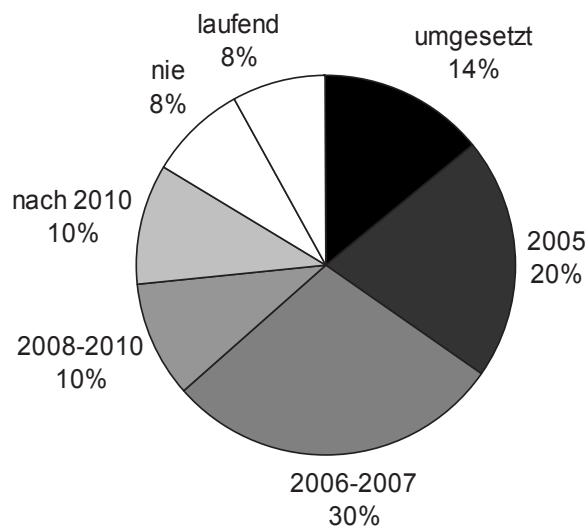


Abbildung 7: Realisierung von eLearning/Blended-Learning in der Führungskräfteentwicklung

Insgesamt handelt es sich um ein Thema, das mit einer eher langfristigen Umsetzungsperspektive verbunden wird (bezogen auf die gesamte Studie wird nur noch das Thema „Opti-

onen und Folgen des Bologna-Prozesses in das Bildungsmanagement integrieren“ später realisiert).

Auch dem Einsatz von eLearning/Blended-Learning in der Personalentwicklung wird nur eine mittlere Bedeutsamkeit zugewiesen. In Absolutwerten besteht nahezu eine Gleichverteilung der Einschätzung in den Bereichen hoch (17 Nennungen), mittel (19) und gering (12) (eine Nennung unwichtig). Bezogen auf die zeitliche Realisierung zeigt sich ein ähnliches Bild: 19% haben das Thema bereits umgesetzt, 21% 2005, 35% wollen es 2006-07 umsetzen, 8% nach 2008, 8% nie und 8% sehen es als laufendes Thema an.

Im Rahmen der dritten Delphi-Runde wurde das Thema "Einsatz von eLearning" und die hierzu gewonnenen Ergebnisse unter den Experten diskutiert, da zunächst alle Experten über die geringe Bedeutsamkeit des Themas überrascht waren. Als Ergebnis der Diskussion kann festgehalten werden, dass die Experten einstimmig der Meinung sind, dass diese Ergebnisse daraus resultieren, dass eLearning inzwischen als fester Bestandteil in einem größeren Kontext verankert ist und damit keinen Trend mehr darstellt. Oftmals wird es weiter auch gar nicht mehr als eLearning bezeichnet, sondern als eine Methode unter vielen angesehen und im Rahmen der täglichen Arbeit unspektakulär genutzt. Es wird zwar anerkannt, dass die didaktischen Potentiale noch nicht ausgeschöpft sind, letztlich liegt die Herausforderung nach Meinung der Experten aber nicht in der didaktischen Verbesserung der Formen des eLearnings, sondern steht in Zusammenhang mit Fragen der Lernkultur im Unternehmen. Daneben lässt sich festhalten, dass die Diskussionen über eLearning in der Vergangenheit als Ausdruck eines partiellen Denkens gesehen werden können, das der zunehmend stärker werdenden Forderung nach systemischen Denken weichen muss. Dies spiegelt sich auch in den Einschätzungen zur Bedeutung des „Strategic Alignment“ in Kapitel 4.1 wieder. Nicht die Optimierung der Mittel, sondern die Begründung und Legitimierung der Ziele sowie die strategiebezogene Ausrichtung der Mittel wird zukünftig eine Kernaufgabe des Bildungsmanagements darstellen.

Didaktische Herausforderungen

In gewisser Weise konträr zu den oben aufgeworfenen Ergebnissen nennen 14 Experten auf die Frage „Was sind aus didaktischer Sicht die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement in ihrem Unternehmen“ das Thema eLearning/Blended Learning. Hierbei geht es aber weniger um die eigentliche Einführung, sondern vielmehr um die Weiterentwicklung und Integration. Zunächst stellt die Gestaltung der eLearning-Angebote eine Herausforderung dar. Die eLearning-Angebote sollen attraktiv gestaltet sein, didaktisch

unterstützt werden und insgesamt ein gewisses Qualitätsniveau erreichen. Hierzu muss eine e-Didaktik entwickelt werden – insbesondere für Blended-Learning-Szenarien. Daneben wird die Integration von eLearning in Blended-Learning-Szenarien von einigen Experten als Herausforderung für die nächsten Jahre angesehen. Die eLearning-/Blended-Learning-Angebote gilt es „an die Arbeitsprozesse on-demand anzupassen und lernstilgerecht an die Mitarbeitenden weiterzugeben“. Eine weitere Herausforderung ist es aus Sicht der Experten, eLearning bzw. Blended-Learning bei Führungskräften und Top-Management einzuführen und es für diese, aber auch für alle anderen Mitarbeitenden zur Selbstverständlichkeit zu machen.

Allerdings ist es aus Sicht der Experten auch eine herausfordernde Aufgabe, die angesprochene Qualität der eLearning-Angebote innerhalb der knappen verfügbaren Zeit zu realisieren. Diese Einschätzung spiegelt sich in weiteren Nennungen im Zusammenhang mit dem Thema „Ressourcenumgang“ sowohl bezogen auf Zeitressourcen als auch auf Finanz- und Personalressourcen wider. Ein Experte bringt es mit der folgenden Frage zum Ausdruck: „Wie können eigene Ressourcen optimal genutzt werden, damit gute didaktische Ideen in hoher Qualität umgesetzt werden?“ Es wird als große Herausforderung angesehen, mit den knappen zur Verfügung stehenden Ressourcen einen hohen Nutzen zu stiften – was beispielsweise in einem „optimalen Lern- und Bildungsangebot“ zum Ausdruck käme. In diesem Zusammenhang wird von den Experten der Hinweis auf das Bildungscontrolling mit der Zielrichtung, die effektive Bildungsarbeit bei Kostenreduzierung auszuweisen, gegeben.

Eine weitere große Herausforderung stellt für die Experten allgemein das Thema „Evaluation und Transfer“ dar (hier spiegeln sich die Ergebnisse zum Thema Transferförderung wieder). Zunächst gilt es den Transfer des Gelernten zu fördern, optimal zu steuern und damit sicherzustellen. Insbesondere im Zusammenhang mit Vorgesetzten und Teams stellt diese Verbesserung des Transfers eine Herausforderung dar. Letztlich geht es aus Sicht der Experten zukünftig auch darum, den Transfer im Rahmen eines Controllings zu erfassen und damit weitere Interventionen sicherzustellen.

Neben kulturellen und organisatorischen Aspekten, die als Herausforderungen genannt wurden, gilt es aus Sicht einzelner Experten die didaktischen Fertigkeiten des Bildungspersonals weiter auszubilden, einheitliche Standards durchzusetzen und das prozessorientierte und selbst gesteuerte Lernen in der Fläche umzusetzen.

4.3 Organisation

Dem Themenfeld Organisation wird in der Studie insgesamt die geringste Bedeutung zugewiesen. Als mögliche Interpretation für diese Situation wurde in der dritten Delphi-Runde darauf hingewiesen, dass zum einen einige der Themen bereits realisiert wurden, zum anderen die wiederholten Reorganisationen der vergangenen Jahre eine gewisse Müdigkeit im Hinblick auf Organisationsthemen ausgelöst hätten.

Von den Einzelthemen erzielt lediglich das Thema „Internes Bildungsmarketing“ durchschnittliche Werte. Interessanterweise ist das Outsourcing von HR-Funktionen kein Thema in den befragten Unternehmen, ihm kommt die geringste Bedeutsamkeit in der gesamten Studie zu. Es stellt sich hier die Frage nach der Organisation bzw. der Koordination der Zuständigkeiten für das Bildungsmanagement und damit nach der Verbindung zum Strategic Alignment. Als Problembereich kristallisiert sich die Zusammenarbeit zwischen den mit Bildungsmanagement befassten Organisationseinheiten in den Fachbereichen heraus. Daneben lässt sich festhalten, dass das Bildungsmanagement ein doppeltes Akzeptanzproblem besitzt: Zum einen ist die Unterstützung der Geschäftsleitung erforderlich, zum anderen ist die Zufriedenheit der Linie zu sichern. Damit verbunden sind nicht zuletzt auch Fragen der Ressourcenausstattung. Konkret beurteilen die Experten die Bedeutsamkeit der angesprochenen Themen wie folgt:

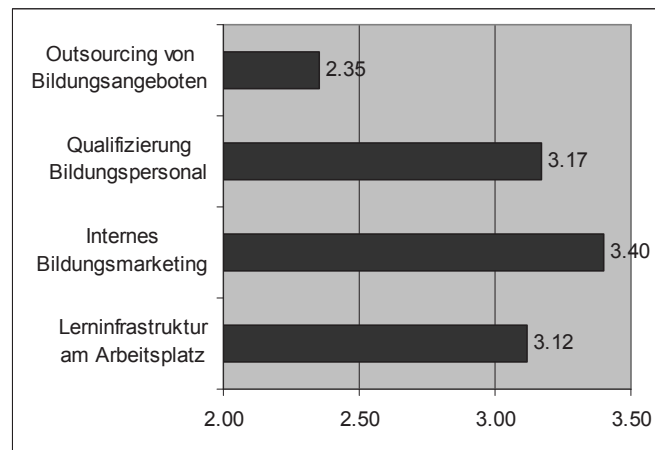


Abbildung 8: Bedeutsamkeit der organisatorischen Themen

Bildungsmarketing

Im Rahmen der organisatorischen Themen beurteilen die befragten Experten das interne Bildungsmarketing mit der höchsten Bedeutsamkeit. Im Vergleich zu den anderen Themen der gesamten Studie rangiert dieses Thema aber lediglich im Mittelfeld. Konkret weisen 52% der Experten dem Thema eine hohe Bedeutsamkeit zu, keiner stuft es als unwichtig ein. In einem Großteil der Unternehmen (86%) ist bereits ein internes Bildungsmarketing implementiert bzw. wird 2005 umgesetzt. In den offenen Kommentaren kommt eine sehr differenzierte Einschätzung des Themas durch die Experten zum Ausdruck. Ausgewählte Kommentare lauten wie folgt:

- weniger Marketing, eher „Auffindbarkeit“ und Integration von Training in HR-Prozesse.
- Konzernanbieter und Produktschulen informieren auf Internetseiten, Empfehlung durch Fachverantwortliche.
- Kontinuierlich durch AGs, Image-Folder, Intranet, Programmkatalog.
- Dies hat einen hohen Stellenwert, um ein Bewusstsein für professionelle Bildungsprozesse zu schaffen.

In der dritten Delphi-Runde kam dieses Thema im Zusammenhang mit der Diskussion um die neue Rolle des Bildungsmanagements als strategische Business-Partner erneut zur Sprache. Da das Bildungsmanagement sich zunehmend aus seiner Isolation löst und eine eigene, längerfristig ausgerichtete Strategie verfolgt, ist es wichtig, sich nach außen entsprechend darzustellen und sich „zu verkaufen“ d. h. ein bewusstes Bildungsmarketing zu betreiben.

Qualifizierung von Bildungspersonal

In einer weiteren Kategorie wurde nachgefragt, wie die Bedeutung und Realisierung des Themas „Bildungspersonal (z. B. Trainer/in, Seminarleiter/in) für die Bewältigung veränderter Rollenanforderungen (z. B. Coach, Lernbegleiter/in) qualifizieren“ von den Experten eingeschätzt wird. In den Ergebnissen ergibt sich ein sehr gemischtes Bild. Bezogen auf die Bedeutsamkeit sieht auf der einen Seite nahezu die Hälfte der Experten (48%) das Thema als hoch bedeutsam an – allerdings stufen es auf der anderen Seite auch 20% der Experten als gering bedeutsam bzw. unwichtig ein. Bezogen auf die zeitliche Realisierung ergibt sich ebenfalls ein sehr heterogenes Bild:

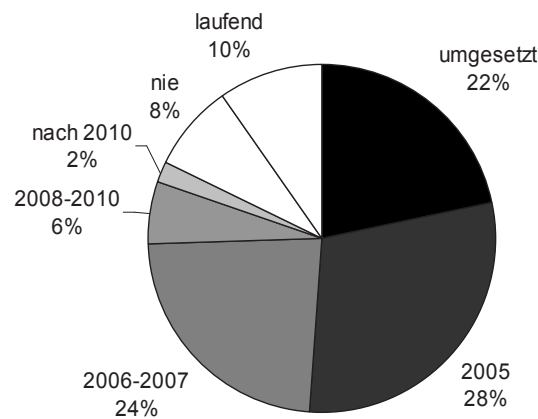


Abbildung 9: Zeitliche Realisierung der Qualifizierung von Bildungspersonal

Als relevante Aktionsfelder werden beispielsweise „Train-the-Trainer-Konzepte für HR-Manager“, „Ausbildung von E-Trainern, E-Coaches“ oder auch „verstärkte Rolle der Projektarbeit“ genannt.

Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz

Die Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz zu verbessern, beispielsweise durch einen einfachen Zugang zu Lernressourcen, sehen 39% der Experten als hoch bedeutsam, 39% als durchschnittlich bedeutsam und 22% der Experten als wenig bedeutsam/unwichtig an. Interessanterweise wurde das Thema in den meisten Unternehmen bereits realisiert oder es wird bis 2007 umgesetzt. Insgesamt wird die Realisierung wie folgt eingeschätzt:

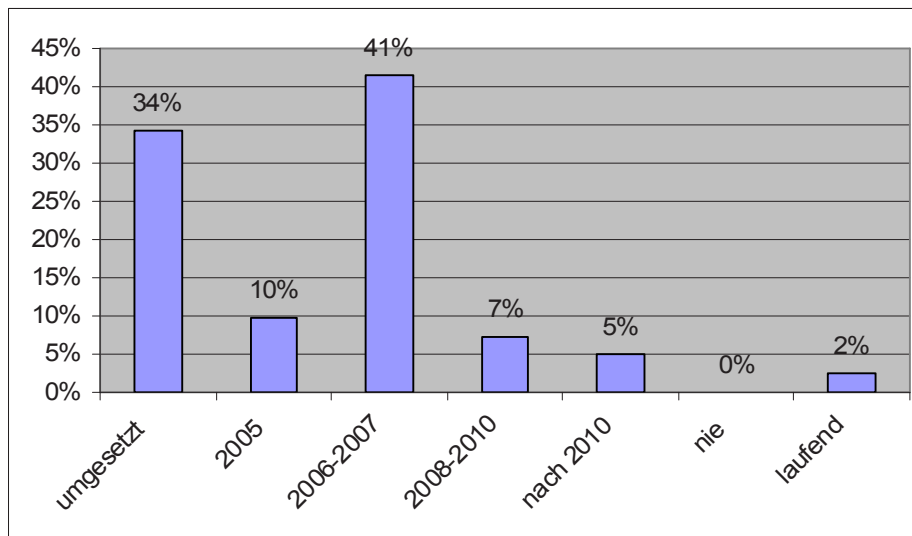


Abbildung 10: Zeitliche Realisierung einer Verbesserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz

Zudem lässt sich feststellen, dass neun Experten keine Einschätzung abgaben, was sich u. U. darauf zurückführen lässt, dass in diesen Unternehmen noch nichts geplant ist (zwei Unternehmen) bzw. zielgruppenspezifische Unterschiede existieren. Aus Sicht der Experten ist es unter anderem wichtig, die Zugänge zu E-Learning-Angeboten zu verbessern, eine Verbindung von Lernen und Wissensmanagement zu schaffen und Portale und Lerninseln zu installieren. Daneben wird darauf hingewiesen, dass Führungskräfte in den Prozess eingebunden werden sollten.

In der Gesamtschau der Studie lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Realisierung dieses Themas und der Realisierung des Themas „Selbst gesteuertes Lernen verbessern“ (siehe Kapitel 4.2) feststellen. Daneben besteht eine Korrelation zwischen der Bedeutung des Themas und der Bedeutung der Festschreibung von Aussagen über Bildung in den Unternehmensleitbildern (siehe Kapitel 4.1).

Qoutsourcing von Bildungsangeboten

Das Thema Outsourcing ist mit Abstand das Thema, dem in der gesamten Studie die geringste Bedeutsamkeit beigemessen wird. 49% der Experten beurteilen das Thema mit gering bedeutsam, weitere 14% mit unwichtig. Allerdings haben 40% der Unternehmen das Thema bereits umgesetzt. Dem entgegen werden 23% das Thema aus momentaner Perspektive nie angehen. Interessanterweise schätzt nahezu die Hälfte derer, die ihre Bildungsangebote bereits extern vergeben haben, die Bedeutung des Themas als gering ein.

Als Themen, die bereits outsourced wurden, werden Standard-Angebote, Durchführung von Schulungen zu allgemeinen Themen und konzernrelevante Inhalte (Angebot durch den Konzern) genannt.

Einem (weiteren) Outsourcing steht nach Meinung der Experten die Tatsache entgegen, dass die Bildungsangebote z. T. zu spezifisch sind, um effektiv ausgelagert werden zu können. Andere Experten weisen darauf hin, dass Kernkompetenzen und Prozesse intern gestaltet werden sollen. Diese Ergebnisse werden auch von einer 2005 von Kienbaum (Kienbaum, 2004, S. 22 f.) durchgeführten Studie in der Form bestätigt: „HR-Outsourcing ist derzeit kein prioritäres Thema für die Personalfachleute. Für den überwiegenden Teil (76,7%) der Firmen ist eine Diskussion, ob und welche Personalleistungen ausgelagert werden sollen, derzeit eher nicht relevant. Das Thema Outsourcing scheint momentan für die Experten nicht erfolgskritisch zu sein... Überraschend ist, dass nur 27,9 % der Unternehmen bereits bestimmte Teilleistungen der Personalarbeit an externe Dienstleister ausgelagert haben. Der Großteil der Unternehmen (72,1%) betreibt kein Outsourcing.“ Dem entgegen konstatiert die international angelegte Studie, die von ASTD und IBM 2005 durchgeführt wurde, ein Bedeutsamkeitsanstieg des Themas für die nächsten Jahre (vgl. ASTD/IBM, 2005).

Erfassung des Qualifizierungsbedarfs

In der Studie sollten die Experten im Rahmen einer offenen Frage darstellen, in welcher Form sie die zukünftigen Qualifizierungsbedarfe ihrer Mitarbeitenden erfassen. Die acht am häufigsten genannten Methoden waren hierbei:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeitergespräche (23 Nennungen) 2. Ableitung aus Unternehmensstrategie/Stellenanforderung (10) 3. Umfragen (5 Nennungen) 4. Potenzialbeurteilungen/-analysen (5 Nennungen) 5. Ableitung aus Markterfordernissen (4 Nennungen) 6. Assessments/Tests (4 Nennungen) 7. Mitarbeiterprofile und -portfolios (3 Nennungen) 8. Nachfrageerfassung (3 Nennungen) |
|--|

Abbildung 11: Methoden zur Erfassung des Qualifizierungsbedarfs

Die Methode, die nahezu bei der Hälfte der befragten Unternehmen zum Einsatz kommt sind *Mitarbeitergespräche* in unterschiedlichster Ausprägung. So handelt es sich beispielsweise um Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im Rahmen von individuellen, innerjährlichen Mitarbeiter-Gesprächen, Jahresmitarbeitergesprächen, Entwicklungsgesprächen oder Führungs-(kräfte-)Gesprächen. Diese sind meist formalisiert und strukturiert. Das Ergebnis des Gesprächs wird meist dezentral von der Führungskraft erfasst.

Häufig wird der Qualifizierungsbedarf auch aus der *Unternehmensstrategie* oder den Stellenanforderungen abgeleitet. Hier spiegeln sich die Ergebnisse aus dem strategischen Gestaltungsfeld wider: es gilt die Qualifizierung der Mitarbeitenden an der Unternehmensstrategie auszurichten. Als Vorgehensweisen wurden genannt:

- Analyse der Strategie und der Zielsetzungen,
- strategische Planung, rollenbezogene Angebote,
- Training Master Plan pro Gruppengesellschaft: gap analysis zu den jeweiligen Stellenprofilen,
- Top-down-Strategieprozess,
- Multi level approach: Integration von top-down, bottom-up Analysen, Country/Location level bis corporate level,
- systematischer jährlicher Performance Management Prozess mit integriertem Kompetenzmanagement,

- Organisatorische Ebene: Systematische Bedarfsanalyse pro Geschäftseinheit, basierend auf Business Prioritäten,
- strategisches (Kern-)Kompetenzmanagement.

In eine ähnliche Richtung weist die Vorgehensweise, die Qualifizierungsbedarfe aus den *Markterfordernissen* abzuleiten. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist die Analysekette Marktanforderungen --> Entwicklung Stellenprofil --> Identifizierung von Qualifikationslücken --> Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen. Als weitere Strategie geben die Experten an, Marktbeobachter und Experten zu Rate zu ziehen und in Anlehnung an deren Einschätzung die Qualifizierungsbedarfe zu bestimmen. In einer ähnlichen Weise können auch spezifische Unternehmen als Benchmarks betrachtet werden und daraus Schlüsse für das eigene Unternehmen gezogen werden.

Ferner wird angeregt, den Qualifizierungsbedarf durch *Umfragen* zu ermitteln, beispielsweise in Form von Mitarbeiter-Befragungen, als Befragung von Teilnehmern an Weiterbildungsveranstaltungen oder durch Erfassung der bestehenden Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden oder der Linie. In ähnlicher Weise setzen auch die Analyse der Mitarbeiterprofile und -portfolios und der Einsatz von Assessments an der Person des Mitarbeitenden an und ermitteln entsprechend den Qualifizierungsbedarf jedes Einzelnen.

Einige Experten weisen darauf hin, dass in ihren Unternehmen keine systematische Bedarfserhebung erfolgt. Teilweise vollzieht sich die Bedarfsanalyse auch dezentral in den Fachbereichen.

Organisationsform des Bildungsmanagements

Eine wichtige Frage im Bereich der organisatorischen Themen ist die nach der zukünftigen Organisationsform des Bildungsmanagements. Diese wird von den Experten eindeutig in der Form einer Stabsstelle gesehen. Die Aufgaben dieser Stabsstelle liegen insbesondere in der zentralen Koordination der Weiterbildung, in der Steuerung eines partiellen Outsourcings und der Übernahme von „hoheitlichen, strategischen Aufgaben (Personalmarketing, Management Development Konzept und Umsetzung, Personalentwicklungspolitik)“. Der Schwerpunkt auf dieser Organisationsform spiegelt die Einschätzungen der Experten zu dem Thema „Bildungsmanagement und Strategie“ (vgl. Kapitel 4.1) wieder. Dort wurde darauf hingewiesen, dass die Erhöhung der Einflussnahme des Bildungsmanagements in der Strategieentwicklung ein hoch bedeutsames Thema ist, mit welchem das Bildungsmanagement in den nächsten Jahren konfrontiert sein wird. Um verstärkt Einfluss auf Strategie-

prozesse nehmen zu können, ist eine Nähe zur Geschäftsleitung/Vorstand notwendig und wurde auch in der Expertenrunde immer wieder deutlich formuliert.

Eng mit dieser Form der Organisation hängen auch die genannten kombinierten Modelle zusammen (8 Nennungen). So ist nach Ansicht zweier Experten die Tendenz feststellbar, dass das „Kurswesen“ zentralisiert wird und gleichzeitig in den Linienabteilungen Weiterbildungsbeauftragte eingesetzt werden. Daneben kommen kombinierte Modelle je nach Ausbildungsrichtung beispielsweise für spezialisierte Ausbildungen im technischen/kaufmännischen Bereich im Gegensatz zur „allgemeinen Personalentwicklung“ zum Einsatz. Ein weiteres kombiniertes Modell besteht nach Ansicht der Experten darin, in Konzernen eine übergreifende Koordinations- und Strategiestelle (Stabsstelle) einzurichten, die in den einzelnen Gesellschaften durch Business Units mit spezifischen Aufgaben flankiert werden.

Neben diesen beiden wesentlichen Organisationsformen nannten einzelne Experten folgende Möglichkeiten zur Organisation des Bildungsmanagements im Unternehmen: integrierter Bestandteil des HR/der PE (3 Nennungen), Outsourcing (2), Service-/Dienstleistungszentrum (2), Business School (2), dezentrale Einheit (1) und Profit-Center (1). Drei weitere Experten stellten dar, dass das weitere Vorgehen in ihren Unternehmen derzeit aufgrund von Restrukturierungen noch unklar ist.

Aus Sicht der an der dritten Delphi-Runde engagierten Experten ist es unausweichlich, eine Organisationsform zu finden, die sowohl eine Nähe zur Unternehmensleitung als auch zur Linie sicherstellt. Die Nähe zur Unternehmensleitung ist wichtig, um eine proaktive Mitwirkung in strategischen Prozessen sicherzustellen, in der sich die Professionalität des Bildungsmanagements widerspiegelt. Die Nähe zur Linie und den Mitarbeitenden sollte sich dabei nicht auf das Selbstverständnis der z. T. noch vorherrschenden Serviceorientierung/Bedienhaltung begrenzen, sondern sich an der Rolle des Bildungsmanagements als Learning Consultant orientieren.

Organisatorische Herausforderungen

Als größte Herausforderung aus organisatorischer Sicht wird von den Experten die Koordination und Organisation der Zuständigkeiten für das Bildungsmanagement im Unternehmen gesehen. Es geht dabei insbesondere darum, vorhandene Synergien auszuschöpfen, Doppelarbeit zu vermeiden und eine einheitliche Bildungsstrategie zu implementieren. In vielen Unternehmen existieren derzeit noch viele einzelne Bildungsabteilungen (z. B. für jeden Geschäftsbereich oder Standort) und entsprechend parallel laufende Programme und Bildungsinitiativen. Aus Sicht der Experten gilt es Synergien optimal zu nutzen und Re-

dundenzen zu vermeiden. Es sollen nicht nur einzelne Programme aufeinander abgestimmt und koordiniert werden, sondern die Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationseinheiten soll optimiert werden. So wäre es denkbar, die verschiedenen Prozesse in einer globalen Multimatrix-Organisation, d. h. „für die Mitarbeiter unter einem Dach“ zu vereinen. Hierbei ist es eine große Herausforderung, „die Zentralisierung des Angebotes durchzuhalten und auf einem hohen Qualitätsniveau zu halten, obwohl lokal vor Ort viele spezifische Wünsche und Bedürfnisse herrschen“. Entsprechend wird von einem Experten, in dessen Unternehmen die Vereinigung bereits stattgefunden hat, genau die entgegengesetzte Entwicklungsrichtung als Ziel gesehen.

Eine weitere Herausforderung stellt sich in der verstärkten Globalisierung. Es gilt dafür zu sorgen, dass eine Kommunikation und Kooperation über die Ländergrenzen hinweg stattfindet und der Transfer des Wissens gewährleistet wird, beispielsweise indem job rotation als Bildungsmaßnahme etabliert oder den Mitarbeitern weltweit der gleiche Zugang zu Bildungsmaßnahmen ermöglicht wird (Stichwort „anytime-anyplace“).

Bei allen genannten Herausforderungen stellt es sich als wesentliche Aufgabe für das Bildungsmanagement dar, aktuell und flexibel zu sein, um die „Kompetenzsicherung und -entwicklung in einem dynamischen und wirtschaftlich schwierigen Umfeld zu sichern“. Hierzu zählt die Sicherstellung der Aktualität des Bildungsangebots, die Organisation von schnellen Informationsflüssen und damit die Unterstützung von schnellen Entscheidungen. Dies ist nach Meinung der Experten aber nur durch eine entsprechende Ressourcenerbereitstellung (personell, zeitlich und/oder räumlich) möglich, die oft als einschränkendes und damit herausforderndes Kriterium genannt wird (siehe hierzu ausführlich Kapitel 4.5).

Neben den bereits dargestellten Herausforderungen auf rein organisatorischer Ebene gilt es auf die unterschiedlichen Interessen und vorhandenen Ansprüche im Unternehmen einzugehen. Hierunter fällt zum Beispiel die Aufgabe, die Bildungsangebote für die Linienabteilungen trotz unterschiedlicher Aufgabenfelder optimal zu gestalten und auf deren Anforderungen einzugehen oder aber auch die Aufgabe, eine Balance zwischen persönlichen und unternehmerischen Interessen zu finden und damit dem Mitarbeitenden Zeit und Lernraum zur Verfügung zu stellen.

Weitere einzelne Nennungen im Bereich der organisatorischen Herausforderungen sind die systematische Erfassung der Kompetenzen der Mitarbeitenden, die Transfersicherung in größeren Unternehmen im Bereich der Personalentwicklung und die Integration und Anbindung der Unternehmensführung an das Bildungsmanagement.

In den Ergebnissen der Bereiche Strategie und Organisation ist ein interessanter Entwicklungsschritt erkennbar. Derzeit ist anscheinend in vielen Unternehmen noch eine starke Dezentralisierung des Bildungsmanagements gegeben. Von diesen Unternehmen wird eine Zusammenlegung der Funktionen unter „einem Dach“ gefordert, um Synergien zu nutzen und Doppelarbeit zu vermeiden. Entsprechend wird als Organisationsform der Zukunft die Stabsstelle konstatiert. Diese ermöglicht es dem Bildungsmanagement insbesondere auch, verstärkt auf die Strategieentwicklung des Unternehmens einzuwirken (Top-Thema). Die Unternehmen, die diesen Schritt bereits gegangen sind, betonen demgegenüber, dass eine alleinige Bündelung der Funktionen in der Stabsstelle nicht ausreicht, sondern eine zusätzliche Verankerung in der Linie notwendig ist. Insbesondere in multinationalen Unternehmen stellt es sich dabei als Herausforderung, die Konzerninteressen und die Interessen vor Ort in Einklang zu bringen.

4.4 Lern- und Lehrkultur

Der Bereich mit der höchsten Bedeutsamkeit in der gesamten Studie ist die Kultur mit den drei Top-Themen: Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte, Förderung des Wissensaustauschs im Unternehmen und Einsatz von Führungskräften in Bildungsprozessen. Insbesondere die Ansprache und Einbeziehung von Führungskräften stellt eine große Herausforderung in der Umsetzung von Bildungsmanagement-Konzepten dar. Die Hinweise aus der Expertenrunde und aus den offenen Kommentaren des Fragebogens zeigen, dass die Unternehmen bereits viele Ansätze erprobt haben, offensichtlich aber noch nicht mit der Umsetzung zufrieden sind. Konkret schätzten die Experten die Bedeutsamkeit der einzelnen Themen wie folgt ein:

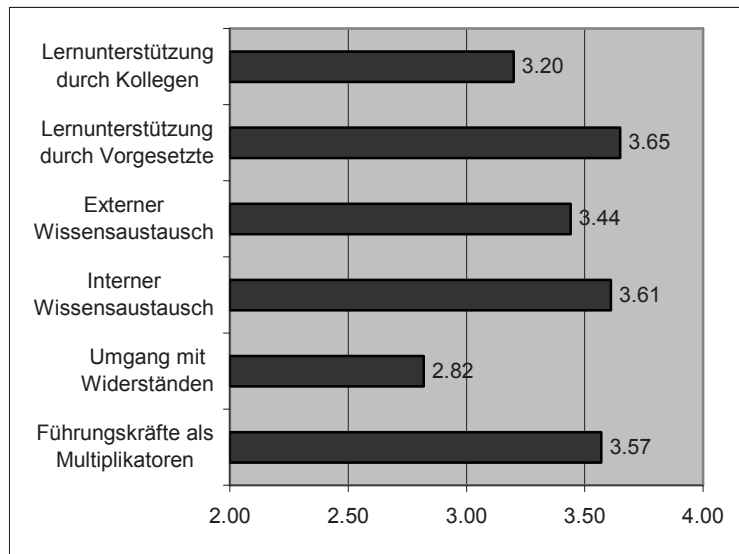


Abbildung 12: Bedeutsamkeit der kulturellen Themen

Die Themen des Bereichs Kultur wurden zu einem hohen Teil bereits umgesetzt bzw. sollen in Kürze realisiert werden. Dies spiegelt sich im Mittelwert der zeitlichen Realisierung wider, der als einziger in der Studie mit 1,94 unter 2 liegt.

Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte

In der Studie wurde erhoben, wie die Experten die Bedeutsamkeit und Realisierung einer Förderung der Lernunterstützung zum einen durch Kollegen und zum anderen durch Vorgesetzte einschätzen. Das Thema Lernunterstützung durch Kollegen wird von den Experten in gleicher Häufigkeit als hoch oder mittel bedeutsam eingestuft (jeweils 41%), lediglich 16% beurteilen es als gering und 2% als unwichtig. Dahingegen beurteilen 69% die Förderung der Lernunterstützung durch Vorgesetzte als hoch bedeutsames Thema.

Im Vergleich stellt sich die Einschätzung der Bedeutsamkeit wie folgt dar:

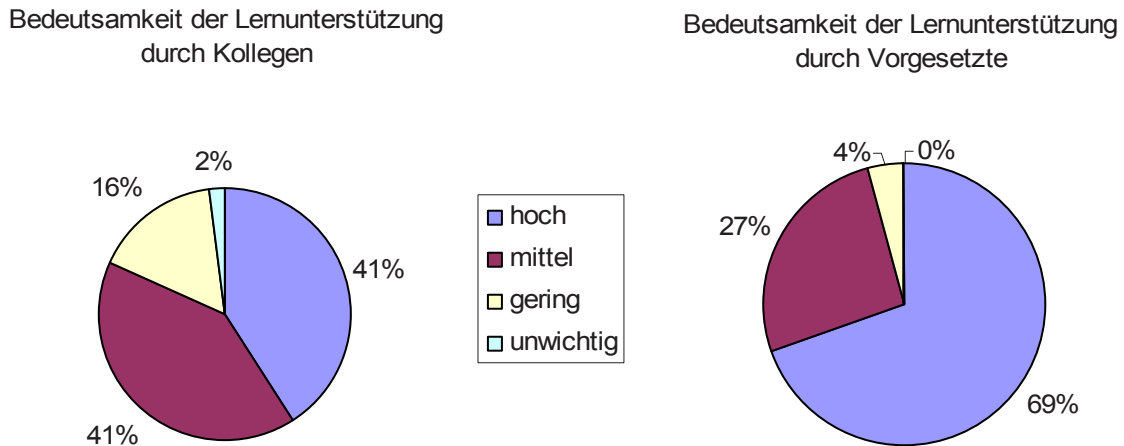


Abbildung 13: Bedeutsamkeit einer Förderung der Lernunterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte

Bezogen auf die Realisierung ergeben sich im Schnitt ähnliche Werte (MW (Vorgesetzte) = 1.88, MW (Kollegen) = 1.95). Konkret schätzen die Experten die Realisierung wie folgt ein:

	umgesetzt	2005	2006-2007	2008-2010	nach 2010	nie	laufend
Durch Kollegen	38%	16%	26%	4%	0%	8%	8%
Durch Vorgesetzte	43%	18%	32%	0%	0%	0%	7%

Tabelle 2: Realisierung des Themas "Förderung der Lernunterstützung"

Es fällt auf, dass die Förderung durch Vorgesetzte entweder bereits erfolgt ist oder bis spätestens 2008 realisiert sein soll. Keine einzige Nennung liegt außerhalb dieses Zeitraums. Im Bereich der offenen Kommentare weisen einzelne Experten darauf hin, dass das Thema (teilweise) umgesetzt wurde, aber entwickelbar sei. Beispielsweise erläutert ein Experte, dass auf kollegialer Ebene zwar eine Realisierung erfolgte, aber nur auf der Führungskräfteebene. Daneben gibt ein Experte an, dass eine vollständige Umsetzung in seinem Unternehmen gar nicht erwünscht sei.

Das Thema wurde auch im Rahmen der dritten Delphi-Runde aufgegriffen und diskutiert. Dabei wurde unterstrichen, dass der Lernunterstützung durch Vorgesetzte eine sehr hohe

Bedeutung zukommt. Führungskräfte sind die ersten Personalentwickler, die vor Ort für die Mitarbeiterentwicklung zuständig sind. Allerdings sind hiermit verschiedene Probleme verbunden. Führungskräfte sehen sich oft eher als Fachexperten und widmen sich erst nachgeordnet ihren Führungsaufgaben. Zur Offenlegung derartiger Schwierigkeiten ist beispielsweise eine Führungskräftebeurteilung durch Mitarbeitende hilfreich. Es kann weiter hinderlich sein, wenn Bildung einen geringen Stellenwert bei der Unternehmensleitung hat. Zur effektiven Lernunterstützung von Vorgesetzten muss die Rolle der Führungskräfte als Entwickler auf allen Managementebenen auch anerkannt und vor allem auch wahrgenommen werden. Daher ist es eine Herausforderung für das Bildungsmanagement im Rahmen eines Dauerprozesses „Awareness“ auf allen Ebenen zu schaffen.

Zusammenfassend sehen die Experten das Thema „Lernunterstützung durch Vorgesetzte fördern“ als wichtiges Handlungsfeld des Bildungsmanagements an (Top-Thema 3 in der Studie). Einiges wurde bereits ansatzweise umgesetzt, dennoch wird das Thema als Herausforderung für die nächsten Jahre beurteilt.

Führungskräfte als Multiplikatoren lernbezogener Einstellungen

Neben der Frage der Lernunterstützung wurde in der Studie die Meinung der Experten erhoben zum Thema „Einsatz von Führungskräften in Bildungsprozessen als Coaches oder Mentoren und/oder Multiplikatoren lernbezogener Werte, Erwartungen und Einstellungen“. Auch dieses Thema wird mit einer sehr hohen Bedeutsamkeit beurteilt: 65% der Experten stufen es mit hoch ein, 27% mit mittel, 8% lediglich mit gering und keiner mit unwichtig. Bezogen auf die zeitliche Realisierung wird es im Vergleich zu den anderen kulturellen Themen durchschnittlich als letztes umgesetzt: zwar haben es bereits 39% angegangen, aber es geben auch 18% einen Realisierungszeitraum von 2006-07, 12% von 2008-2010 und 2% nach 2010 an. Keiner der Experten schließt allerdings eine Realisierung des Themas insgesamt aus.

In den offenen Kommentaren und aus der Diskussion im Rahmen der dritten Delphi-Runde wird deutlich, dass es sich bei dem Thema um eine strategische Zielsetzung handelt, die eine spezifische Qualifikation des Bildungspersonals ebenso wie einen Veränderungsprozess bei Führungskräften voraussetzt.

Das Bildungspersonal muss die Führungskräfte in die konzeptionellen Arbeiten einbinden. Hierzu ist eine Beratungskompetenz der Bildungsmanager erforderlich. In der Funktion des *Learning Consultants* nehmen sie unterschiedliche Rollen in der Konzeption, Durchführung und Evaluation von Bildungsmaßnahmen ein. Entsprechend müssen sie sich der verschie-

denen Anforderungen bewusst sein und kompetent die Führungskräfte integrieren und unterstützen.

Daneben ist wie bereits angesprochen ein Veränderungsprozess bei den Führungskräften zu initiieren. Dieser ist zum Teil durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen möglich. Das am häufigsten benutzte Instrument zur Qualifizierung der Führungskräfte liegt in speziell angebotenen Veranstaltungen, die entweder in bestehende Führungskräfteprogramme integriert sind oder separat angeboten werden. Allein 12 Experten geben an, dass in ihren Unternehmen bereichsübergreifende Führungskräfteprogramme existieren, in denen die Führungskräfte entsprechend qualifiziert werden. Weitere acht Experten schreiben, dass spezifische Workshops und Trainings zum Thema angeboten werden, in denen sich die Führungskräfte gezielt weiterbilden können. In zwei der befragten Unternehmen existiert eine eigene Management-Akademie, die ein entsprechendes Programm bzw. Kurse offeriert; ein Unternehmen schickt seine Mitarbeitenden in eine externe Weiterbildung. In einem weiteren Unternehmen wird eine spezielle didaktische Management-Ausbildung angeboten, um die Führungskräfte auf ihre Rolle vorzubereiten.

Neben der spezifischen Weiterbildung in speziellen Programmen und Seminaren kommt in vielen Unternehmen Coaching zum Einsatz (9 Nennungen). Dieses wird zum Teil in die Führungskräfteausbildung integriert, zum Teil aber auch separat und als konkrete Unterstützung der Führungskräfte angeboten. In ähnlicher Weise erfolgt in zwei Unternehmen eine Förderung durch Mentorenprogramme.

Die befragten Unternehmen sehen des Weiteren eine Möglichkeit darin, ihre Führungskräfte durch Briefings (7 Nennungen) und regelmäßige Informationen (4) für ihre Aufgabe zu qualifizieren. Die Informationen werden sowohl regelmäßig gestreut (z. B. Referate, schriftliche Informationen) als auch in die Einführung neuer Elemente (z. B. Roadshow) integriert.

Eine weitere Möglichkeit sehen die Experten in der Auseinandersetzung und Vorstellung von Benchmarks und der Gewinnung von Führungskräften als Promotoren. Diese kann z. B. im Rahmen eines organisierten Erfahrungsaustauschs (z. B. Diskurs in der Führungskräfteausbildung, in Foren oder bei Netzwerktreffen) stattfinden. Daneben ist aus Sicht der Experten auch der Einsatz von eLearning/Blended-Learning denkbar.

Weitere einzelne Nennungen geben den Einsatz von Trainings- und Lernhandbüchern (einheitliche Richtlinie), eine entsprechende Rekrutierung, Evaluation und Feedback nach Auftritten, Reference Cards oder die kollegiale Beratung als mögliche Maßnahmen an.

Vier Experten weisen schließlich darauf hin, dass derzeit Konzepte in ihren Unternehmen fehlen und daher Handlungsbedarf besteht.

Wissensaustausch im Unternehmen

Neben der Integration von Führungskräften in Bildungsprozesse und deren Qualifizierung spielt im Rahmen der kulturellen Themen die Frage des Wissensaustauschs eine wichtige Rolle. Dabei wird der Wissensaustausch mit der internen Umwelt (z. B. Communities of practice) von den Experten bedeutsamer eingestuft als der Austausch mit der externen Umwelt (z. B. Universitäten, Kunden). Der Wissensaustausch mit der internen Umwelt ist nach der durchschnittlichen Einschätzung der Experten auch eines der Top-Themen der gesamten Studie (Platz 4). Beide Perspektiven werden von den Experten als wichtig beurteilt:

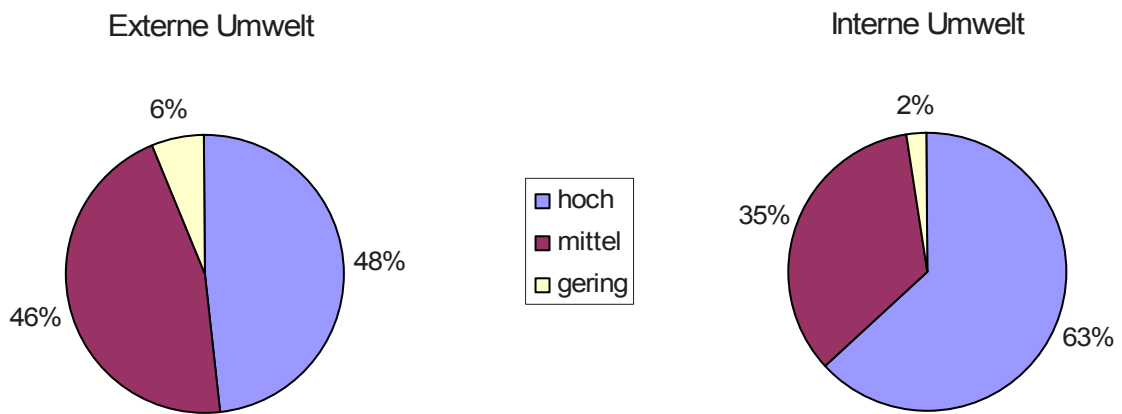


Abbildung 14: Bedeutsamkeit des Wissensaustauschs im Unternehmen

Bezogen auf die zeitliche Realisierung ergibt sich das folgende Bild:

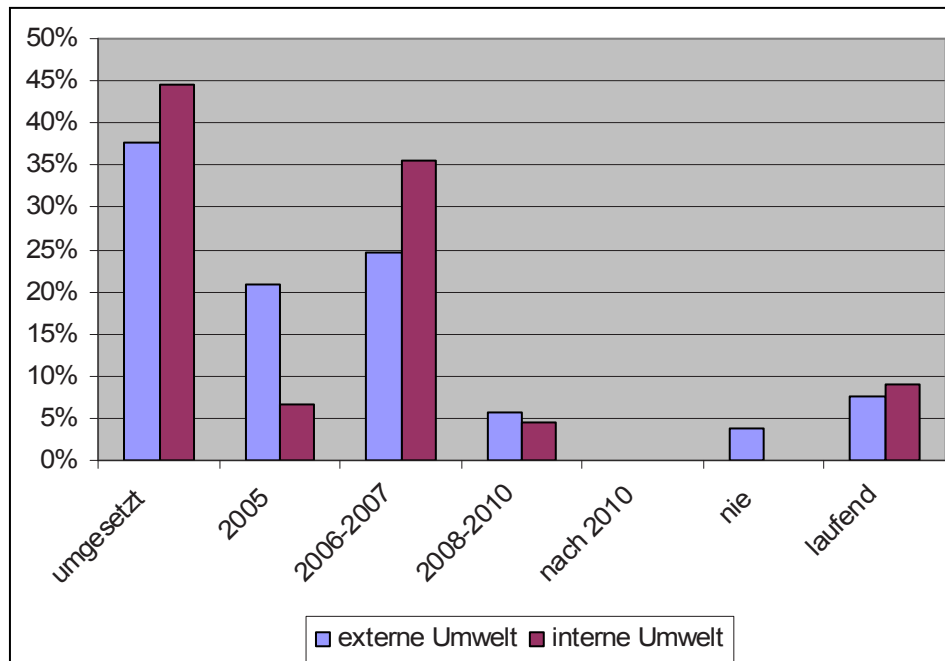


Abbildung 15: Realisierung des Wissensaustauschs im Unternehmen

Die Einschätzungen zur Realisierung der Erhöhung eines internen Wissensaustauschs hängen mit der Realisierung des Themas Transferförderung zusammen. Daneben lassen sich auch Zusammenhänge zum Thema Formulierung von Leitbildern für das Bildungsmanagement feststellen, d. h. wenn bereits eine Erhöhung des internen Wissensaustauschs stattgefunden hat, dann wurden auch die Themen Transferförderung und Leitbildformulierung bereits realisiert.

Als Maßnahmen zur Erhöhung des Wissensaustauschs mit der internen Umwelt werden von den Experten kollegiales Coaching, kollegiale Fallbearbeitung, Alumni-Gruppen und Durchführung von Workshops mit Verantwortlichen genannt.

Bezogen auf den Wissensaustausch mit der externen Umwelt unterscheiden die Experten insbesondere zwei Zielgruppen: Kunden und Wissenschaft (Universitäten, Forschungsinstitutionen). Im Zusammenhang mit Kunden wird beispielsweise angegeben, dass der Austausch intensiviert werden muss, dass Communities of Practice ins Leben gerufen und ebenso wie weitere Fokusthemen (z. B. Kundennähe) in der Fläche verankert werden sollten. Bezogen auf den Wissensaustausch mit der Wissenschaft geben die Experten an, dass sie beispielsweise an Trendstudien und Forschungsvorhaben mitwirken oder sich in Kaderforen und Workshops austauschen.

Umgang mit Widerständen

Im Bereich des kulturellen Gestaltungsfelds wurde dem Thema „Widerständen in der Umsetzung von Bildungsinnovationen durch Maßnahmen begegnen“ die geringste Bedeutung beigemessen. Allerdings sind die konkreten Einschätzungen bzgl. der Bedeutsamkeit des Themas sehr unterschiedlich vorgenommen worden: 27% hoch, 38% mittel, 27% gering, 9% unwichtig. Bezogen auf den Realisierungszeitpunkt lässt sich feststellen, dass das Thema bereits zu 43% umgesetzt wurde/laufend umgesetzt wird und zu 22% im Laufe dieses Jahres realisiert werden wird. Auf der anderen Seite geben aber auch 12% der antwortenden Experten an, dass das Thema nie umgesetzt werden wird. Daneben muss festgehalten werden, dass sich 14 Experten nicht an der Einschätzung des Realisierungszeitpunkts beteiligten. Als wesentliche Maßnahmen zur Begegnung von Widerständen in der Umsetzung von Bildungsinnovationen werden die frühzeitige Information und Einbeziehung bei der Entwicklung genannt. Dies soll dazu führen, dass Transparenz geschaffen wird. Daneben werden als mögliche weitere Maßnahmen genannt:

- Implementierung Learning Management System.
- Integration der Maßnahmen im Rahmen von Change Management.
- Einbindung, Befähigung des Managements.
- Unterstützung des Lernens am Arbeitsplatz durch Führungskräfte.

Kulturelle Herausforderungen

Die größten Herausforderungen liegen nach Meinung der Experten in der Änderung des Rollenverständnisses der Führungskräfte, der Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und der Etablierung einer Lernkultur.

Die Führungskräfte sind aus Sicht der Experten zusammen mit dem Mitarbeitenden hauptverantwortlich für dessen Entwicklung. Daher wird es als Herausforderung angesehen, „ein Bewusstsein zu schaffen, dass Führungskräfte die direkten Personalentwickler im Unternehmen sind“, „nachhaltig zu vermitteln, welche herausragende Rolle Führungskräfte in der Aus- und Fortbildung haben“ und „den Horizont der Führungskräfte („die kultivierte, gesprächsfähige Führungskraft“) zu erweitern“. Hierzu ist es notwendig, die Rolle der Führungskräfte klar zu positionieren, sie dazu zu befähigen, ihre Rolle wahrzunehmen und in ihrer Kompetenz zu stärken.

Auf der anderen Seite wird es als Herausforderung für das Bildungsmanagement angesehen, die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu fördern. „Die Eigenverantwortung des Ler-

ners muss deutlicher gelebt werden“. Das „not invented here“-Syndrom muss überwunden werden, indem die Mitarbeitenden sich ihrer Selbstverantwortung für das Lernen bewusst werden. Hierzu ist es auch notwendig, die Selbstlernkompetenzen zu stärken.

Eng mit den beiden genannten Herausforderungen zusammen hängt die Aufgabe, eine Lernkultur zu etablieren, die mit den strategischen Herausforderungen verzahnt ist. Es gilt Widerstände gegen neue Lernformen aufzubrechen und eine Offenheit für die Notwendigkeit eines dauerhaften Lernens zu schaffen. So sollte Lernen als Teil der Arbeit gesehen werden, Lernen am Arbeitsplatz zum „Normalfall“ werden und damit auch von Führungskräften und Mitarbeitenden ermöglicht und respektiert werden. Dies bedarf aus Sicht der Experten einer Bewusstseinsänderung insbesondere bei Führungskräften, aber wie bereits angesprochen auch bei den Mitarbeitenden. Weiterbildung sollte nicht nur als „Nice-to-have-Thema“ angesehen werden, sondern „sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft tragen gemeinsam Verantwortung für die richtigen Skills, die den Marktanforderungen gerecht werden“. Dazu muss die Verantwortung und Akzeptanz für Bildung erhöht werden.

Es gilt in diesem Zusammenhang als weitere große Herausforderung, auch auf Unternehmensebene eine Grundhaltung zu bewirken, im Rahmen derer Bildung nicht nur als Kostenfaktor gesehen wird, sondern als Investition in die Mitarbeitenden und damit in die Zukunft des Unternehmens. Davon abgeleitet ist es nach Meinung der Experten eine Aufgabe des Bildungsmanagements, den Wissenstransfer und das Wissensmanagement im Unternehmen sicherzustellen. „Wissen muss als Kapital bewertet werden, das es lohnt weiterzugeben“. Ein „Knowledge Sharing“ ist über die „Grenzen eines Teams, Landes, Region und Global“ sicherzustellen, indem die Mitarbeitenden beispielsweise Zeit dafür erhalten.

Eine weitere Zukunftsaufgabe im kulturellen Bereich ist das Umgehen mit Heterogenität im Unternehmen. So müssen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Kulturen „abgeholt“ werden, es müssen ihnen trotz des Sprachproblems die Unternehmenswerte und -kultur vermittelt und entsprechend globale Bildungsprogramme entwickelt werden, die die lokalen Bedürfnisse der unterschiedlichen Länder berücksichtigen.

Von einzelnen Experten werden zudem folgende Herausforderungen genannt: „mit der Ressource Weiterbildung so gewissenhaft umgehen wie mit anderen Investitionen“, „unsere Macher-Mentalität, die sich vor einer Verschulung scheut“, „Wegkommen von Automatismen und von Seminar-Tourismus“, „Lippenbekenntnisse operationalisieren, Wissensteilung kultivieren, positiven Wettbewerb entfachen“ und „Lernen als Teil unserer Arbeit sehen“.

4.5 Bildungsökonomie

Im Bereich der Ökonomie ist die Qualitätsentwicklung auch im Sinne eines qualitativen Bildungscontrollings das wesentliche Thema. Einerseits werden Kennzahlen erwartet, die Aufschluss über die Leistungskraft des Bildungsmanagements geben, andererseits werden die Grenzen solcher Zahlen gesehen und qualitative Prozesse eingefordert. Die größte Herausforderung stellt sich in diesem Bereich durch konstante bzw. schrumpfende Bildungsbudgets: es gibt nicht mehr Geld für Innovationen, sondern es werden mehr Innovationen für das gleiche Geld erwartet. Das Thema eLearning steht auch hier nicht im Vordergrund. Der Nachweis der unternehmerischen Wertschöpfung wird nicht als spezifisch für eLearning gesehen, sondern als generelles Thema für die Bewertung von Bildungsmaßnahmen.

Konkret stellt sich die Einschätzung der Bedeutsamkeit der ökonomischen Themen wie folgt dar:

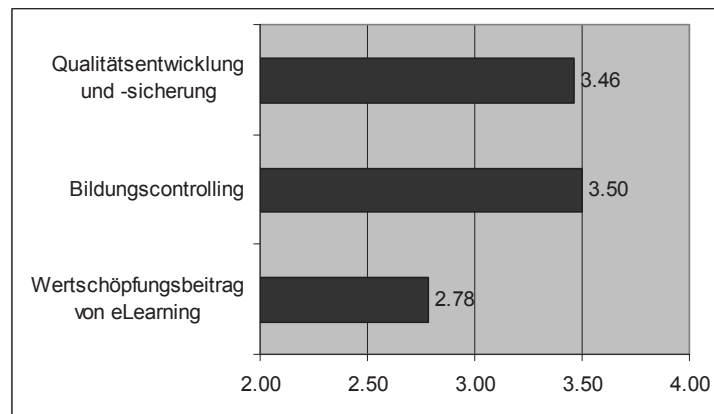


Abbildung 16: Einschätzung der Bedeutsamkeit der ökonomischen Themen

Qualitätsentwicklung und -sicherung

Sowohl das Thema „Verstärkung der Qualitätsentwicklung und -sicherung“ als auch die „Verbesserung des Bildungscontrollings“ wurden von ca. 90% der Experten mit einer hohen oder mittleren Bedeutsamkeit eingestuft. Bezogen auf die Realisierung zeigt sich, dass beide Themen in 40% der befragten Unternehmen insbesondere im Jahr 2005 realisiert werden sollen. Damit handelt es sich um die beiden Top-Themen im Hinblick auf die Dringlichkeit der Umsetzung. Das Thema „Qualitätsentwicklung und -sicherung“ hat in der Vergangenheit bereits 25% der befragten Unternehmen umgesetzt, weitere 28% planen es zwischen 2006 und 2010 zu realisieren. Zwischen der Realisierung des Themas Quali-

tätsentwicklung und -sicherung allgemein und der Verbesserung der didaktischen Qualität der Bildungsangebote ergibt sich, wie zu vermuten war, ein starker Zusammenhang.

Zwischen der Verstärkung von Qualitätsentwicklung und -sicherung und dem Bildungscontrolling besteht eine enge Beziehung in der Form, dass Letzteres als instrumentell für das Erstere verstanden wird. Das Bildungscontrolling wurde lediglich in 14% der Unternehmen bereits implementiert, 41% beabsichtigen, es in den kommenden beiden Jahren anzugehen. Das Ziel sollte es sein, aussagekräftige Kennzahlen und damit Transparenz über die Aufwendungen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu bekommen. In den offenen Kommentaren zur Frage des Bildungscontrollings werden zwei Standpunkte deutlich:

- zum einen wird darauf hingewiesen, dass das Thema sich derzeit so nicht umsetzen lässt („Begriff unscharf definiert; bezogen auf ROI: Kosten-/Nutzen-Verhältnis für Systemaufbau ungünstig“, „kenne kein effizientes, praktikables Instrument, das den added value korrekt misst“)
- zum anderen werden bereits konkret umgesetzte Maßnahmen genannt: Definition von Key Performance Indicators (KPI), Profit-Center-Modell, quantitatives und qualitatives Controlling.

Beitrag von eLearning zur Wertschöpfung

Im Rahmen des ökonomischen Gestaltungsfelds wurde weiter gefragt, wie die Experten den Beitrag von eLearning zur unternehmerischen Wertschöpfung einschätzen. Dieses Thema wurde wie die anderen Themen im Bereich eLearning mit einer geringen Bedeutsamkeit beurteilt, wobei auffällt, dass eine gewisse Uneinigkeit unter den Experten besteht:

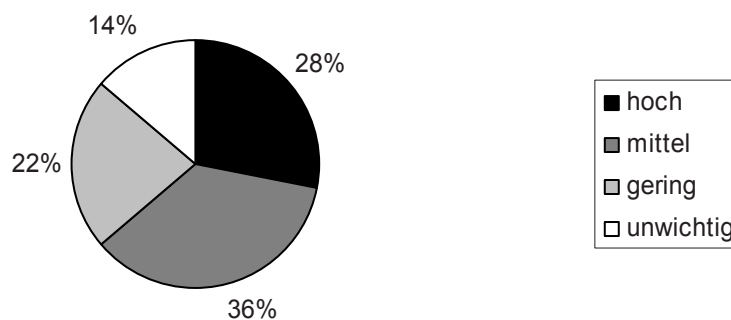


Abbildung 17: Bedeutung des Themas "Nachweis des Beitrags von eLearning zur unternehmerischen Wertschöpfung"

Insgesamt belegt das Thema den vorletzten Platz in der Bedeutsamkeits-Rangliste.

Die Einschätzung der Bedeutsamkeit hängt stark mit der Einschätzung der zeitlichen Realisierung zusammen:

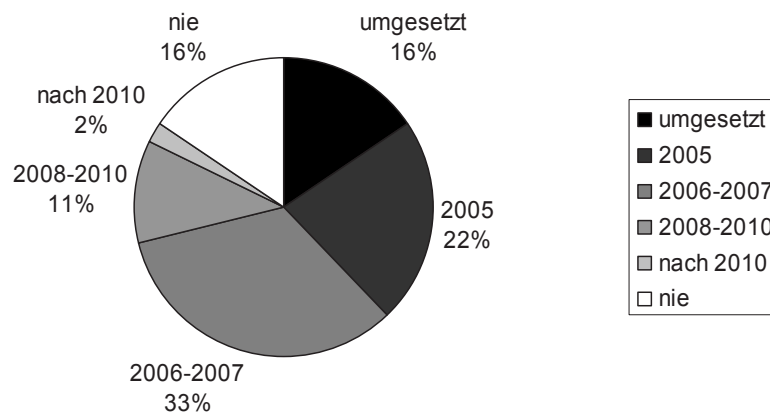


Abbildung 18: Realisierung des Themas "Nachweis des Beitrags von eLearning zur unternehmerischen Wertschöpfung"

Diese unterschiedliche Einstellung zeigt sich auch in den offenen Kommentaren. Es kommen drei unterschiedliche Tendenzen zum Ausdruck:

- das Thema wird als wesentlich beurteilt: „steht außer Frage“, „weitgehend umgesetzt“, „Steckt noch in den Anfängen, da wir E-Learning in den letzten zwei Jahren vor allem ergänzend verwendet haben. Wird aber wichtiger, da wir künftig vermehrt Kunden ausbilden werden.“
- Eingeschränkte Zustimmung: „eLearning ist Teil einer Gesamtmaßnahme, die evaluiert wird“, „Einsatz von eLearning fallweise; ist eine Methodik, nur unter bestimmten Rahmenbedingungen geeignet“.
- Keine aktuelle Relevanz des Themas: „eLearning wurde bei uns wieder abgeschafft“ oder „Ist im Prinzip durch mehrjährigen Einsatz bereits erwiesen“.

Formen der Erfolgsmessung

Die am häufigsten genannten Formen sind:

- Zufriedenheitsmessung der Lerner
- TransfERMessung
- Assessments/Tests
- Einschätzung der Führungskräfte

Abbildung 19: Formen der Erfolgsmessung

Die *Lernerzufriedenheit* wird insbesondere im Anschluss an Bildungsmaßnahmen durch eine Erfassung des Seminarfeedbacks durch Fragebögen (Happyness Sheets) erfasst (9 Nennungen). Ein Unternehmen führt zusätzlich viermal jährlich eine Zufriedenheitsmessung (Inhalt Schulung/Personalentwicklung) durch. Neben der Erfassung der Teilnehmerzufriedenheit wird in einem Unternehmen auch die Zufriedenheit des Auftraggebers am Ende des Trainings gemessen.

Als eine weitere Form der Erfolgsmessung nennt eine Vielzahl der Experten (16) die *Transfer(erfolgs)messung* in ihren unterschiedlichen Ausprägungen. Diese gehen von punktuellen Messungen (z. B. durch den Trainer), über die Messung am Arbeitsplatz durch Mitarbeiter und Vorgesetzte bis hin zu Kunden-Fokusgruppen, Feldstudien und Testkäufen.

Konkrete Lernzielkontrollen in Form von *Assessments*, pre- und posttests, Fall-/Abschlussarbeiten, Abschlussgesprächen und Assessment Centern werden von den Experten ebenso als geeignete Mittel zur Erfolgsmessung gesehen. (14 Nennungen)

In diesem Zusammenhang wird auch der *Einschätzung der Führungskraft* eine hohe Bedeutung zugesprochen. Insbesondere als Ergebnis der (jährlichen) Mitarbeitergespräche und damit zusammenhängenden Zielvereinbarungen kann die Führungskraft aus Sicht mehrerer Experten (11) den Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen beurteilen und einschätzen.

Zum Teil finden diese Gespräche auch im Rahmen der Analysen zur Kompetenzentwicklung statt. Dabei wird beispielsweise über 360 Grad-Feedbacks die informelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden gemessen. Weitere Formen der Erfolgsmessung sind die Kirkpatrick-Methode, die ROI-Berechnung, der Einsatz der Balance Scorecard, Langzeitstudien und strukturierte Interviews. Drei Experten weisen darauf hin, dass es in ihren Betrieben noch keine institutionalisierten Maßnahmen gibt.

Formen der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Die Antworten zu diesem Thema entsprechen in hohem Maße den Antworten zu der Frage nach den Formen der Erfolgsmessung. So werden insbesondere folgende Formen der Qualitätsentwicklung und -sicherung genannt:

- Erfassung der Teilnehmerzufriedenheit
- Assessments/Tests
- Mitarbeitergespräche
- Transferevaluation

Abbildung 20: Formen der Qualitätsentwicklung und -sicherung

Einen weiteren Ansatzpunkt sehen die Experten unmittelbar beim Weiterbildungspersonal bzw. den Trainern. Beispielsweise könnte über Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden in der Personalentwicklung, über die Definition von Qualitätskriterien für Trainings und Trainer und die Auswertung von Erfahrungsaustausch-/Fachtagungen für Dozierende und Steuerungsausschüsse ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung geleistet werden. Daneben nennt ein Experte eine Maßnahme im Zusammenhang mit externen Trainern: diesen wird bei einem tiefen Rating die Bezahlung gekürzt (vertraglich vereinbart).

Die Bildungsangebote können auch direkt als Ansatzpunkt gesehen werden. So ist es denkbar, diese an Hand von quantitativen und qualitativen Verfahren zu evaluieren. Konkret nennen die Experten die Möglichkeit von Spontanbesuchen bei Bildungsmaßnahmen, den Einsatz von Linienbeobachtern und eine „hautnahe Programmbegleitung durch Programm Manager“.

Weitere Maßnahmen, die von den Experten mehrfach genannt wurden, sind die externe Zertifizierung (z. B. ISO oder TÜV) (3 Nennungen), eine Vorgesetzten-Evaluierung (2), der Einsatz von QM-Instrumenten (KVP, Qualitätszirkel, KPI-Messung) (3), Monitoring (2), Audits (2) und Benchmarking (1). Als weitere Formen der Qualitätsentwicklung und -sicherung wurden genannt: Unternehmenserfolg (bei Projektschulungen), Controlling-Maßnahmen, Coaching, bei größeren Projekten Hotline für regelmäßige Reviews und Debriefings.

Letztlich weisen zwei Experten darauf hin, dass es in ihren Unternehmen keine einheitliche Vorgehensweise gibt („von ISO 9001ff. bis EFQM ist alles vertreten“ bzw. „keine einheitliche Vorgehensweise“).

Ökonomische Herausforderungen

Die ökonomischen Herausforderungen sehen die Experten klar in Zusammenhang mit zwei Gegebenheiten: konstante bzw. gekürzte Bildungsbudgets (14 Nennungen) und die Forderung nach dem Ausweis von Kennzahlen (15 Nennungen).

Im Bereich der Bildungsbudgets sind die Unternehmen in der Zukunft mit Kürzungen oder aber konstanten Quoten konfrontiert, welche einhergehen mit steigenden Anforderungen bezogen auf das Angebot an Ausbildungsmaßnahmen (insb. Qualitätssteigerungen). Es wird also darum gehen, das Budget und die damit zusammenhängenden personellen Ressourcen möglichst effizient und effektiv einzusetzen.

Daneben sieht sich das Bildungsmanagement verstärkt damit konfrontiert, im Rahmen eines Bildungscontrollings durch den Ausweis von Kennzahlen den Erfolg der Bildungsmaßnahmen zu belegen. Es gilt beispielsweise nachzuweisen, welchen Beitrag das Bildungsmanagement am Geschäftserfolg des Unternehmens hat und damit zusammenhängend die Notwendigkeit von Bildungsinvestitionen zu begründen, indem aussagekräftige Kennzahlen entwickelt und ausgewiesen werden.

Neben diesen beiden Hauptbereichen werden von einzelnen Experten die folgenden Herausforderungen genannt: „eine Kultur der Erfolgsmessung zu etablieren“, „die vorhandenen Mittel zunehmend für die Koordination und Förderung informellen Lernens einzusetzen“ und „Ressourcenallokation (gezielt auf strategische Notwendigkeit einzelner Maßnahmen)“.

4.6 Technologie

Abschließend wurden die Einschätzungen der Experten im Bereich Technologie erhoben. Insgesamt konnte keine klare Aussage über Zukunftstechnologien gemacht werden. Als zentrale Herausforderungen wurden prominent die Harmonisierung der IT-Infrastruktur, Usability und ein problemloser Zugriff der Mitarbeitenden auf die Lernressourcen genannt.

IT-Strategie

Im Rahmen des technologischen Gestaltungsfeldes wurden die Experten nach ihrer Einschätzung über die Bedeutsamkeit und Realisierung der Entwicklung und Umsetzung einer IT-Strategie im Kontext Bildungsmanagement gefragt. Dabei liegt das Thema im Ergebnis sowohl bezogen auf die Einschätzung der Bedeutsamkeit, als auch bezogen auf die Einschätzung der zeitlichen Realisierung durchweg im Durchschnitt aller in der Studie erfassten Themen. Bezogen auf die Bedeutsamkeit schätzen 55% der Experten das Thema als hoch bedeutsam ein, allerdings auch 40% als mittel oder nur gering bedeutsam. Weitere 6% sehen es als unwichtig an. Die zeitliche Realisierung findet schwerpunktmäßig 2005-2007 statt (55%). 26% der befragten Unternehmen haben bereits eine IT-Strategie formuliert und umgesetzt. Zwischen der Einschätzung der Bedeutung des Themas und der Realisierung bestehen eindeutige Zusammenhänge, ebenso wie zur Bedeutung des Themas „eLearning verstärkt an strategische Unternehmensziele anbinden“ (vgl. Kapitel 4.1).

In den offenen Kommentaren wird deutlich, dass vieles in Bewegung ist. So wird beispielsweise beschrieben, dass spezielle Bereiche (z. B. Ausbildung, fachlicher Schulungsbereich) bereits implementiert sind, andere wie z. B. der Bereich Führungskräfte oder das Wissensmanagement sich im Aufbau befinden oder gerade Initiativen im Anlauf sind. Ein Experte weist weiter darauf hin, dass sie sich in seinem Unternehmen „bemühen, [sich] auf wenige Systeme und Tools zu beschränken, damit [sie] keinen Tool-Wald managen müssen“.

Bedeutsame technologische Entwicklungen

Auf die Frage „Welche technologischen Entwicklungen sehen Sie als bedeutsam für Bildungsinnovationen an?“ wurden unterschiedliche Technologien genannt. Eine klare Zukunftstechnologie kann nicht ausgemacht werden.

In der Studie werden diverse Technologien beispielhaft aufgeführt. Bezogen auf diese bereits im Vorfeld genannten Beispiele ergeben sich folgende Rückmeldungen:

- Ubiquitous/Mobile Learning: 4 Nennungen.

- On-Demand: 12 Nennungen (Ergänzung: just-in-time skills building, Szenariotechnik, War Gaming).
- Rapid Learning: Rapid Content Development für Subject Matter Experts, Rapid E-Learning-Produktion.
- Intelligente Suchtechnologien: 5 Nennungen.
- Wikis: 1 Nennung, weitere Kommentare: Wikis eher für Knowledge management, Wikis/Blogs eher im akademischen Umfeld.
- Blogs: 0 Nennungen, ein Kommentar: Wikis/Blogs eher im akademischen Umfeld.

Darüber hinaus werden von den Experten noch weitere technologische Entwicklungen genannt, die sie für Bildungsinnovationen als bedeutsam ansehen:

- Wissensdatenbanken: 2 Nennungen
- Virtual Communities: 4 Nennungen, Formen: Fach- oder Themenbezogene Austauschforen, Synchroner Formen der Zusammenarbeit (Virtual Classroom, Instant Messaging, VOIP etc.), web conferences, Digital Collaboration
- Blended Learning (1 Nennung).
- Autorentools die templatebasiert für eine breitere Anzahl von Autoren aus dem Fach zur Verfügung gestellt werden können (1).
- Breitbandanbindung für Jedermann (1).
- Online-Seminare.
- Embedded und enabled learning (die Mitarbeitenden bekommen die Lerninterventionen task- und zeitgerecht).
- LMS, e-Collaboration-Plattformen.
- Einsatz von Fachagenten.
- Portaltechnologien.
- Mobilephones, PDA etc. als Mittel, um mit Kunden in Kontakt zu treten (für News, Produktinformationen, maßgeschneiderte Angebote, 5 Minutes Learning etc.).

Ein Experte gibt an, keine Aussage abgeben zu können, da die Begriffe z. T. unbekannt sind. Ein weiterer äußert, dass keine Pauschalantwort möglich sei, da jede Technologie

wichtig ist, sofern sie zum jeweiligen Ausbildungsinhalt und den Rahmenbedingungen passt. Letztlich muss der Einzelfall betrachtet und geklärt werden.

Technologische Herausforderungen

Aus technologischer Sicht konstatierten die Experten die größten Herausforderungen für das Bildungsmanagement im Zusammenhang mit der Infrastruktur, der Usability und dem einfachen Zugriff der Mitarbeiter auf die Lernressourcen.

Bezogen auf die Infrastruktur stellen sich die Aufgaben zum einen mit der Forderung nach einheitlichen Plattformen und zum anderen mit der Implementierung und dem Rollout. So gilt es weltweit einheitliche und verfügbare Tools und Prozesse zu generieren, beispielsweise in Form einer einheitlichen Systemplattform, die unterschiedliche bestehende Software (z. B. Lernplattform, Online-Seminar-Verwaltung, Intranet) miteinander verknüpft und im Sinne „alles aus einem Guss“ (was nach Meinung eines Experten „das Paradies“ wäre) den gesamten Prozess des Bildungsmanagements unterstützt. Weitere genannte Forderungen in diesem Bereich sind „der Aufbau einer einheitlichen IT-Plattform, die den Mitarbeitern und Führungskräften einen personalisierten Zugang ermöglicht“, „eine Plattform mit mehr Übersichtlichkeit über die Lernangebote“ und „Standards weltweit“. Die geschaffenen (Learning Management) Systeme gilt es dann in der Breite (weltweit, konzernweit) zu implementieren, was eine weitere große Herausforderung für das Bildungsmanagement darstellt.

In Zusammenhang mit der Schaffung der Infrastruktur ist es eine Zukunftsaufgabe, die Usability zu berücksichtigen. Die Systeme sind derzeit z. T. noch zu komplex und wenig intuitiv bedienbar. Ein Experte äußert sich hierzu: „Die Lernplattform stellt sich als nützlich, jedoch schwer handhabbar heraus. Die Mitarbeiter sind nicht bereit, das Trainingsangebot rein in der Learning Management Plattform anzuschauen. Die Herausforderung besteht in der Reduzierung der Komplexität der Plattform.“ Es gilt einfach handhabbare, funktionierende, stabile Systeme zu entwickeln, die daneben noch in unterschiedlichen Sprachversionen zur Verfügung stehen.

Zur Nutzung der Systeme ist es aber unabdingbar, allgemein den Zugriff sicherzustellen. So ist es für viele Experten unerlässlich, für die Mitarbeitenden aller Unternehmensbereiche und aller Arbeitsplätze einen Zugriff auf die Plattformen, aber auch auf das Internet, zu ermöglichen. Dabei stellen sich die Geschwindigkeit der Systeme und die vorhandenen Bandbreiten (im internationalen Umfeld) als die zu bewältigenden Herausforderungen dar.

Bei der Bereitstellung des Zugriffs sind daneben Sicherheitsfragen zu klären und interne Sicherheitsbestimmungen zu berücksichtigen.

Weiter wurden folgende Nennungen aufgeführt:

- Veranstaltungsmanagement für Optimierung der Verwaltungsabläufe und Bildungscontrolling.
- Integration der Konzern-IT auf gleichschrittige SAP-Basis (Möglichkeit einer integrierten Lernplattform), Tracking von Lernleistungen und Fähigkeiten als Basis für Talent-Management
- Integration unterschiedlicher Anforderungen, Schnittstellen-Management, Security/ Hohe Anforderungen an Datensicherheit, Erhöhung der Flexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Tools.
- Integration von Insellösungen in die IT-Architekturen des Unternehmens, Flächenimplementierung, Mobile Workplace.
- Anpassung der Prozesse an vorhandene Standardsoftware und nicht umgekehrt.
- Kompetenz- und Skillmanagement in Großunternehmen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das Bildungsmanagement in Unternehmen ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Die in der Studie angesprochenen Themenbereiche werden alle prinzipiell als bedeutsam erachtet, d. h. die Wahl der Themen und der Fragen erwiesen sich durchgehend als relevant.

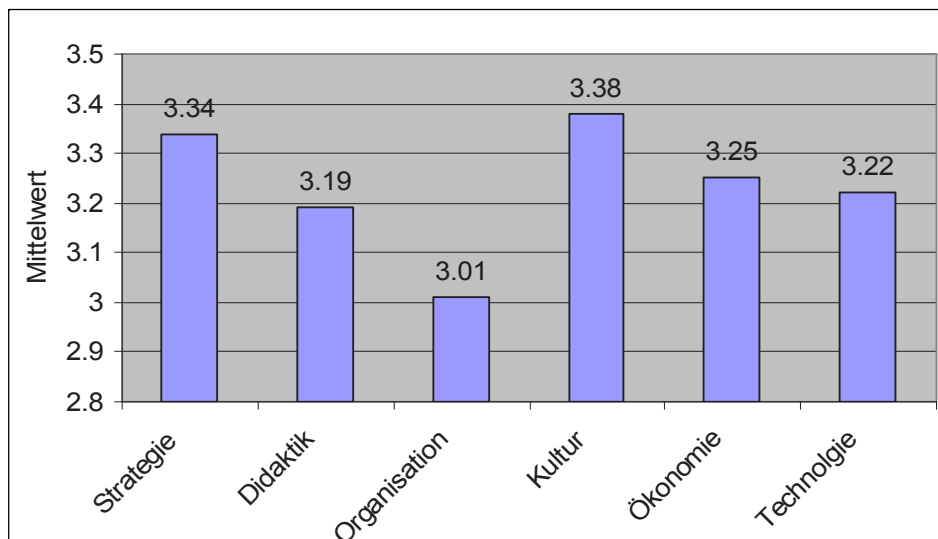


Abbildung 21: Bedeutsamkeit der einzelnen Gestaltungsfelder⁵

Insbesondere die Bereiche Strategie und Kultur spielen eine entscheidende Rolle. Dahingegen kommt dem Thema Organisation eine nachgeordnete Bedeutsamkeit zu. Die Kennzeichnung von Gestaltungsfeldern und Themen als weniger bedeutsam könnte damit begründet werden, dass sie bereits weitgehend realisiert sind, dass ein gewisser Saturierungsgrad besteht oder dass sie noch zu neu sind. Eine Rangliste der Bedeutsamkeit aller in der Studie erfassten Einzelthemen ergibt sich wie folgt:

⁵ Berechnete Mittelwerte der Einschätzungen des jeweiligen Themenbereichs auf einer Skala von 1-4: 4 hoch – 3 mittel – 2 gering – 1 unwichtig

Rang	Parameter		Bedeutsamkeit
1	2.2	Transferförderung	3.79
2	1.5	Ausrichtung an Unternehmensstrategie	3.78
3	4.1b	Lernunterstützung durch Vorgesetzte	3.65
4	4.2b	Interner Wissensaustausch	3.61
5	4.4	Führungskräfte als Multiplikatoren	3.57
6	1.4	Einfluss in der Strategieentwicklung	3.56
7	5.2	Bildungscontrolling	3.50
8	1.1	Bildung in Unternehmensleitbildern	3.50
9	2.3	Informelle Kompetenzentwicklung	3.47
10	1.2	Bildungsmanagementleitbilder	3.46
11	5.1	Qualitätsentwicklung und -sicherung	3.46
12	6.1	IT-Strategie	3.46
13	4.2a	Externer Wissensaustausch	3.44
14	3.3	Bildungsmarketing	3.40
15	1.6	Persönlichkeitsentwicklung	3.24
16	4.1a	Lernunterstützung durch Kollegen	3.20
17	3.2	Qualifizierung Bildungspersonal	3.17
18	2.4	Selbst gesteuertes Lernen	3.15
19	2.1	Didaktische Qualitätsverbesserung	3.14
20	3.4	Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz	3.12
21	2.6	eLearning in der Personalentwicklung	3.06
22	1.3	Integration Bologna-Prozess	2.94
23	1.7	eLearning und Unternehmensstrategie	2.94
24	2.7	Formale Zertifizierung	2.88
25	2.5	eLearning in der Führungskräfteentwicklung	2.86
26	4.3	Umgang mit Widerständen	2.82
27	5.3	Wertschöpfungsbeitrag von eLearning	2.78
28	3.1	Outsourcing	2.35

Abbildung 22: Übersicht – Bedeutsamkeit der in der Trendstudie erfassten Themen

Das Top-Thema für das Bildungsmanagement ist die Transferförderung. Es stellt sich entsprechend die Herausforderung, konkrete Maßnahmen zur Lösung der Transferproblematik und zur Erhöhung des Transfers zu erarbeiten. Weiter zeigt sich in den Ergebnissen der

Studie, dass insbesondere die Ansprache und Einbeziehung von Führungskräften in der Umsetzung von Bildungsmanagement-Konzepten eine große Herausforderung darstellt. Hier scheint es sinnvoll, über ein umfassendes Konzept nachzudenken, dabei bestehende Erfahrungen aufzunehmen und ggf. konkrete Umsetzungshilfen zu entwickeln.

Daneben gewinnt das Thema „Strategic Alignment“ verstärkt an Bedeutung. Das Bildungsmanagement muss sich den kommenden Anforderungen stellen und aktiv mit Fragen der Strategieentwicklung auseinandersetzen. Das Bildungsmanagement wird sich von dem bisher vorherrschenden internen Blick lösen und in Zukunft verstärkt einen Managementfokus einnehmen müssen. Hierbei spielen auch Fragen der Positionierung im Unternehmen, der Professionalisierung und des Rollenverständnisses als Learning Consultant eine entscheidende Rolle.

Im Bereich der didaktischen Dimension wird das Thema „Informelle Kompetenzentwicklung“ das Bildungsmanagement prägen. Das ökonomische Gestaltungsfeld wird nach Meinung der Experten in den nächsten Jahren durch Fragen der Qualitätsentwicklung geprägt.

Vergleichsweise unbedeutend für das Bildungsmanagement in Unternehmen sind die Themen „Outsourcing“, „Bologna-Prozess“ und „eLearning“. Insbesondere die Abgeschlagenheit des Themas eLearning, welches in den letzten Jahren immer wieder von hoher Bedeutung war, wurde im Rahmen des Workshops ausführlich diskutiert. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die geringe Bedeutsamkeit daraus resultiert, dass eLearning inzwischen als Methode in einem größeren Kontext bereits verankert und etabliert ist und damit nicht mehr als „Trend“ gilt. Daneben wurde eine starke Verbindung mit dem Thema Kultur deutlich. Nicht die enge Betrachtung von eLearning als Lernmethode, sondern deren Einbindung in kulturelle und strategische Perspektiven steht dabei im Vordergrund.

Hierin zeigt sich eine Entwicklung, die als roter Faden die Studie durchzieht: es geht nicht mehr um eine administrative oder instrumentelle Betrachtungsweise des Bildungsmanagements, sondern vielmehr um strategische Fragestellungen. Die Themen Strategie und Kultur sind damit die Herausforderungen, denen sich das Bildungsmanagement in den kommenden Jahren verstärkt stellen muss.

Literatur

- Albach, H. (1970). Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft*, 11-26.
- ASTD/IBM (2005). *Learning Outsourcing. Research Report*. Alexandria: American Society for Training & Development.
- Gordon, T. J. & Helmer, O. (1964). *Report on a Long-Range Forecasting Study*. Rand Paper P-2982, Santa Monica, Cal.: Rand Corp.
- Häder, M. & Häder, S. (2000). Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften. Methodische Forschungen und innovative Anwendungen. In: M. Häder & Häder, S. (Hrsg.), *Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 11-31.
- Harteis, C. & Prenzel, M. (1998). Welche Kompetenzen brauchen betriebliche Weiterbildner in Zukunft? Ergebnisse einer Delphi-Studie in einem Industrieunternehmen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44, 583-601.
- Kienbaum (2004). *Ergebnisbericht – Kurzstudie „Personalstrategie und Organisation der Personalarbeit“*. Berlin: Kienbaum Management Consultants.
- Murry, J. W. Jr. & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. *The Review of Higher Education*, 18(3), 424-436.
- Reinmann-Rothmeier, G. & Mandl, H. (1998). *Wissensmanagement. Eine Delphi-Studie*. Arbeitsbericht Nr. 90, München: Ludwig-Maximiliansuniversität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Seufert, S. & Euler, D. (2003). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. Ergebnisse einer Expertenbefragung*. Arbeitsbericht 1 des Swiss Centre for Innovations in Learning St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- Seufert, S. & Euler, D. (2004). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. Ergebnisse einer Delphi-Studie*. SCIL-Arbeitsbericht 2 des Swiss Centre for Innovations in Learning. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.
- Seufert, S. & Euler, D. (2005). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning an Hochschulen*. SCIL-Arbeitsbericht 4 des Swiss Centre for Innovations in Learning. St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik.

Anhang

An der Trendstudie beteiligten sich Experten aus folgenden Unternehmen:

ABB Schweiz AG

ABN Amro Bank N. V.

Adam Opel AG

Bertelsmann CU

Credit Suisse

Deutsche Bahn Akademie

Deutsche Telekom AG

Die Mobiliar Versicherungen & Vorsorge

Die Schweizerische Post

E.ON Academy GmbH

European Investment Bank

F.Hoffmann-La Roche AG

Fujitsu Siemens Computers GmbH

Geberit International AG

Gothaer Versicherungen AG

Hagebau

Helsana Versicherungen AG

Hilti Schweiz AG

Holcim Group Support Ltd

IBM

Konica Minolta Europe GmbH

Kühne & Nagel Management AG

KUKA Schweissanlagen GmbH

Leica Geosystems AG

L'Oréal
Lufthansa
Migros Genossenschaftsbund
Mövenpick Hotels and Resorts Management AG
Phonak AG
Raiffeisengruppe Schweiz
RWE Power AG
Siemens Business Services GmbH
Sun Microsystems GmbH
Swiss
Swiss Life
Swiss Re
Swisscom AG
Swissmem
Swissport Zurich AG
SWR
ThyssenKrupp Stahl AG
UBS AG
Unilever Schweiz GmbH
Victoria Versicherungen
Vodafone
Volkswagen Coaching GmbH
ZF Friedrichshafen AG