

scil, Trendstudie 2012

Diesner, I./Seufert, S. (2013): Trendstudie 2012 – Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen. St. Gallen (scil). Die Trendstudie kann zum Preis von 130,- € (180,- CHF) (zzgl. MwSt. und Versand) bestellt werden per Email an scil-info@unisg.ch.

Das Swiss Centre for Innovations in Learning (scil), angesiedelt an der Universität St. Gallen (Schweiz), unterstützt Unternehmen, Hochschulen und andere Bildungsinstitutionen bei der Entwicklung und Einführung von innovativen Aus- und Weiterbildungslösungen. Bereits 2006, 2008 und 2010 hat scil im Rahmen ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeit eine Trendstudie zu Veränderungen im Bildungsmanagement durchgeführt, an der sich 2006 Experten aus insgesamt 47 Unternehmen, 2008 Experten aus 90 Unternehmen und 2010 insgesamt 150 Experten beteiligt haben (Diesner/Seufert/Euler, 2006; Diesner/Seufert/Euler, 2008; Diesner/Seufert, 2010). Aufgrund der positiven Resonanz der Bildungsverantwortlichen hat sich scil entschlossen, die Trendstudie in einem zweijährigen Rhythmus zu wiederholen. 2012 wurde daher die 4. Trendstudie durchgeführt.

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

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

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

Vier der Top 10 Themen der gesamten Studie sind dem Gestaltungsfeld **Didaktik** zuzuordnen. Das Top-Thema Nr. 2 der gesamten Studie ist die transferförderliche Gestaltung von Bildungs-massnahmen und damit der Aspekt Nachhaltigkeit. In den Trendstudien 2006, 2008 und 2010 handelte es sich dabei um die zu den jeweiligen Zeitpunkten grösste Herausforderung für das Bildungsmanagement in Unternehmen. Umso erstaunlicher ist es, dass bisher lediglich 14% der aktuell Befragten die Realisierung eines systematischen Transfermanagements aufgenommen haben. Top-Thema Nr. 5 der gesamten Studie ist die Förderung von Sozialkompetenzen als Teil der überfachlichen Kompetenzen. Die Förderung von Sozialkompetenzen wird damit als bedeutsamer angesehen als die Förderung der Selbstlernkompetenzen, welche deutlich schwächer beurteilt wird. Die Förderung interkultureller Kompetenzen, als dritte Form der überfachlichen Kompetenzen, wird von den Befragten als wenig relevant eingestuft (Rang 39). Eine herausragende Stellung kommt der Nutzung informellen Lernens zu – 85% der Experten sagen eine zunehmende Bedeutung für die kommenden Jahre voraus. Diese Aussage wird unterstrichen durch die Antworten zur Frage nach den Lernformen der Mitarbeitenden: nach Einschätzung der Befragten wird nur noch zu 28% formal gelernt. Die Themen „Ausrichtung der Bildungsaktivitäten an einem Kompetenzmodell“ und „Verbesserung der didaktischen Qualität“ finden sich beide unter den Top 10 Themen der Studie wieder. Auffallend ist der weitere Anstieg der Bedeutsamkeit einer didaktischen Qualitätsverbesserung trotz hohen Realisierungszahlen. Der Initiierung von Pilotprojekten für innovatives Learning-Design hat ebenfalls einen deutlichen Bedeutsamkeitszuwachs zu verzeichnen.

Von den Themen im Bereich **Organisation** wird die Unterstützung des Bildungspersonals in der Bewältigung veränderter Rollenanforderungen am bedeutsamsten eingeschätzt. An zweiter Stelle steht die Konzeption und Durchführung von unternehmensweiten/globalen Bildungsprogrammen. Dieses Thema ist das am weitesten umgesetzte in der gesamten Studie. Die Ver-

besserung der Lerninfrastruktur am Arbeitsplatz hat an Bedeutung abgenommen und ist jetzt wieder auf einem Niveau von 2008. Ebenfalls an Bedeutung verloren hat das Thema internes Bildungsmarketing. Erstmals wurde die Frage aufgenommen, in wieweit die Nutzung neuer Kommunikationsformen von Bedeutung ist um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Kunden der Bildungs-massnahmen zu erhöhen (im Rahmen der Bedarfsanalyse, der Durchführung und der Evaluation). Allen drei Aspekten kommt eine durchschnittliche Bedeutsamkeit zu. Neben dem Stellenwert einzelner organisatorischer Themen wurde darüber hinaus in diesem Bereich die zukünftige Organisationsform des Bildungsmanagements erfragt. Hierbei wird deutlich, dass die Kombination zentraler und dezentraler Organisationsformen weiterhin relevant zu sein scheint.

Das Gestaltungsfeld **Kultur** ist nach dem Gestaltungsfeld Strategie das zweitwichtigste in der Studie. Innerhalb dieses Themenfeldes ist die Einbindung von Führungskräften ins Lernen am bedeutsamsten. Führungskräfte sind wieder verstärkt gefordert. Im Rahmen des kulturellen Gestaltungsfeldes wurde auch die Frage nach der Bedeutung einer Erhöhung des Wissensaustauschs des Unternehmens mit der externen sowie der internen Umwelt und den Mitarbeitenden untereinander gestellt. Die Erhöhung des Wissensaustauschs des Unternehmens wird seit 2006 immer weniger wichtig eingeschätzt, daneben nimmt auch der Realisierungsgrad konstant ab. Dementgegen kommt der Erhöhung des Wissensaustauschs der Mitarbeitenden untereinander eine deutlich höhere Bedeutsamkeit zu. Im Realisierungsgrad steht es dem Wissensaustausch des Unternehmens noch leicht nach (die drei Themen gleichen sich im Realisierungsgrad immer mehr an). Nachdem das Thema Lernende Organisation 2010 als hoch brisantes Thema eingeschätzt wurde – das einzige kulturelle Thema, das damals einen Bedeutsamkeitsanstieg seit 2008 verzeichnete – hat es jetzt etwas an Bedeutung verloren. Allerdings wird es zunehmend als realisierbare Vision eingestuft. Neu aufgenommen wurde die Frage nach der Bedeutsamkeit der

Förderung von Lernkultur im Unternehmen. Auf Anhieb landete es auf unten den Top 10 Themen, was eine hohe Relevanz bescheinigt und viele Bezüge zu den anderen kulturellen Herausforderungen darstellen lässt.

Bildungsökonomisch haben sich kaum Veränderungen zu 2012 ergeben. Die verstärkte Qualitätsentwicklung und -sicherung steht im Mittelpunkt der Herausforderungen. Aufgrund zum Teil gesunkener Bildungsbudgets gilt es den Qualitätsaspekt in den Fokus zu nehmen. Wobei auch festzuhalten ist, dass rund zwei Drittel der Befragten von gleich bleibenden oder gar steigenden Budgets ausgehen – allerdings verbunden mit teilweise höheren Leistungserwartungen. Der ökonomische Druck auf das Bildungsmanagement hat sich folglich deutlich erhöht. Die Fragen nach einem entsprechenden Bildungscontrolling und dem Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags sind bezogen auf die Bedeutsamkeit allerdings nicht mehr die Top-Trendthemen. Beide Themen haben sich in der Bedeutsamkeit weiter angenähert und finden sich im Mittelfeld wieder. Es wird deutlich, dass die Herausforderung darin liegt, den Wert des Bildungsmanagements für die einzelnen Anspruchsgruppen aufzuzeigen. Dies ist mit den bisher üblichen Messmethoden kaum zu bewerkstelligen. Entsprechend gilt es ein Learning Value Management neu auszugestalten und zu implementieren.

Das Gestaltungsfeld **Technologie** ist bezogen auf die Bedeutsamkeit mit Abstand das am schlechtesten eingestufte Themenfeld in der Studie. Die geringste Bedeutung kommt der Nutzung virtueller Realitäten als Lernräume zu. Das Thema steht abgeschlagen am Ende der Ranglisten sowohl bezogen auf die Bedeutsamkeit als auch auf den Realisierungsgrad. Innerhalb des Gestaltungsfeldes kommt ganz eindeutig dem Einsatz einer unternehmensweiten Lernplattform die höchste Bedeutsamkeit zu (Rang 13). Den Mitarbeitenden einen personalisierten Zugang zu unternehmensinternen Lern- und Wissensportalen bereitstellen landet in der aktuellen Studie auf Rang 19 (2010 noch Rang 8). Alle anderen Themen sind von

vergleichsweise geringer Relevanz und sind auf den Plätzen 34 bis 45 der Bedeutsamkeitsskala zu finden. In den Durchschnittswerten lässt sich im Vergleich zu 2008 und 2010 allerdings eine Tendenzentwicklung beobachten: so gibt es Themen, die konstant an Bedeutung gewinnen wie der Einsatz von Wikis, Pod-/Videocasts und Online Social Networks und Themen, die weiter an Bedeutung verlieren wie der Einsatz von Virtual Classroom Sessions und virtuellen Realitäten. Daneben kommen neue Themen auf, wie die Förderung des Mobile Learning der Mitarbeitenden oder die Nutzung von ePortfoliosystemen zur Feststellung von formell und informell erworbenen Kompetenzen. Bei einer Betrachtung der konkreten Bedeutsamkeitseinschätzungen fällt auf, dass eine grosse Bandbreite der Meinungen vorliegt – so gibt es bei jedem Thema sowohl Experten, die ihm eine hohe Bedeutsamkeit beimessen als auch Experten, die es für unwichtig erachten. In ähnlicher Weise zeigt sich dies auch bezogen auf die Realisierung wo vieles bereits umgesetzt ist, aktuell eher wenig auf der Agenda steht, dafür aber über kurz oder lang Umsetzungspläne existieren. Es zeigt sich, dass mit Ausnahme des Aspekts Bereitstellung eines personalisierten Zugangs zu Lern- und Wissensportalen alle 11 technologischen Themen unter den Top 17 der Gesamtstudie wiederzufinden sind, was die zukünftige Realisierung angeht (Realisierung ab 2014).

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

- Learning Leadership: Die lernförderliche Rolle von Führungskräften stärken
- Professionalisierung des Bildungsmanagements
- Eine aktive Gestaltung der Lernkultur
- Neue Technologien und informelles Lernen in ein stimmiges didaktisches Gesamtkonzept („Lernlandschaften“) integrieren
- Verstärkt strategische Ausrichtung der Bildungsarbeit.

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

Die Top 10 Herausforderungen des Bildungsmanagements