

Exkurs

Lernkulturanalyse und -veränderung

Tanja Fandel-Meyer

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

Lernkulturen analysieren

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

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

Lernkultur-Bausteine

Mitarbeiter befähigen

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

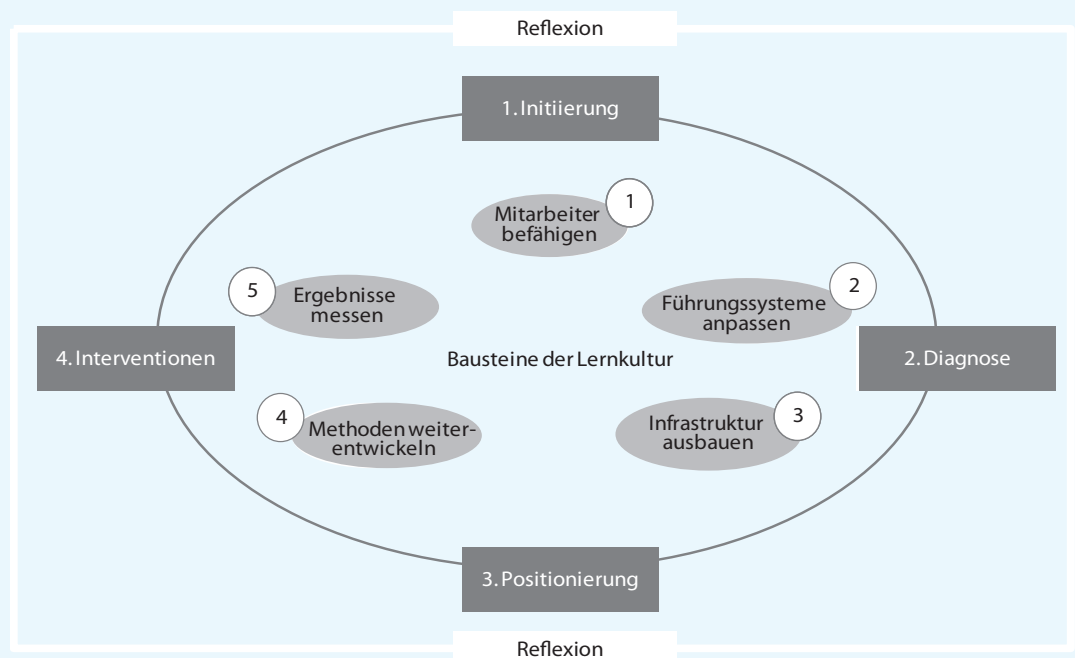


Abb. 42: Bausteine der Lernkultur (Seufert et al., 2007, S. 13)

Führungssysteme anpassen

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

Infrastruktur ausbauen

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

Methoden weiterentwickeln

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

Ergebnisse messen

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

Innerhalb des Prozessmodells werden vier Phasen unterschieden:

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

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

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

Durchführung der Lernkulturanalyse bei der Mobiliar

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

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

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

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

Ablauf der Lernkulturanalyse

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

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

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

Interpretation der Ergebnisse

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

Ein Beispiel aus den Ergebnissen

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

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

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

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



Abb. 43: Interpretation der Ergebnisse der Mobiliar Lernkulturanalyse

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

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

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

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

Lernkulturen verändern

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

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

Der Gestaltungsansatz des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten

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

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

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

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

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

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

Lernkulturanalyse EDA zur Erhebung des Handlungsbedarfs

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

Meilenstein 1: Entwicklung des Grobkonzepts

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

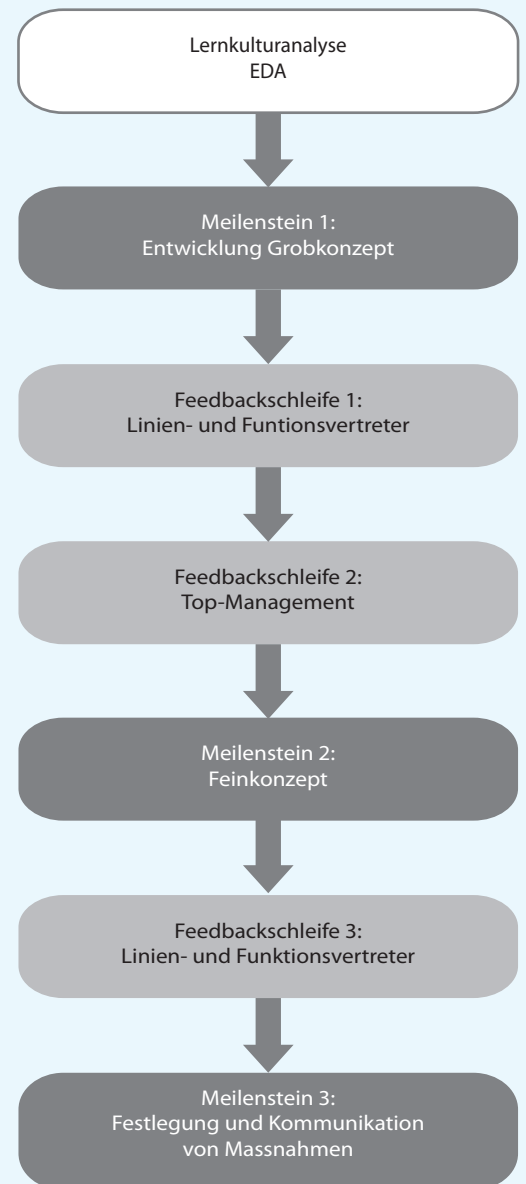


Abb. 44: Lern- und Veränderungsarchitektur des Projekts Lernen im EDA

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

Feedback-Schleife 1: Linien- und Funktionsvertreter

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

Feedback-Schleife 2: Top-Management

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

Meilenstein 2: Entwicklung des Feinkonzepts

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

Feedback-Schleife 3: Linien- und Funktionsvertreter

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

Meilenstein 3: Festlegung und Kommunikation von Massnahmen

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

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

Ilona Diesner, Sabine Seufert

Trendstudie 2010

Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

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

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

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

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

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

ISBN 978-3906528663

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

Über uns...



Prof. Dr. Sabine Seufert

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

Kontakt:

sabine.seufert@unisg.ch

Tel. +41 (0)71 224 26 30



Dr. Ilona Diesner

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

Kontakt:

ilona.diesner@unisg.ch

Tel. +41 (0)71 224 26 26

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

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

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a

CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 (0)71 224 26 30

Telefax: +41 (0)71 224 26 19

E-Mail: scil-info@unisg.ch

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

Twitter: twitter.com/scilCH