Noch Vorbehalte gegen innovative Technologien

EXECUTIVE EDUCATION. Der neue „St. Gallen Executive Education Report 2016" zeigt, dass Unternehmen die Möglichkeiten neuer Technologien systematisch unterschätzen und nur eine kleine Minderheit das volle Potenzial ausschöpft. Dabei berichten die Unternehmen, die bereits innovative Lernlösungen einsetzen, durchaus von guten Erfahrungen damit.

Stichworte wie „Blended Learning" oder „vernetztes Lernen" sind heute vielen Vorständen und Personalabteilungen bestens bekannt. Die Idee ist einfach und bestechend: Durch die Kombination mit innovativen, webbasierten Lernkomponenten können Weiterbildungsteilnehmer besser und flexibler erreicht werden als durch reine Präsenzformate allein. Dies kann insbesondere bei der Weiterbildung und Entwicklung viel beschäftigter Führungskräfte einen entscheidenden Vorteil darstellen. Zudem können Inhalte modular aufbereitet und einer spezifischen Zielgruppe realitäts- und zeitnah bereitgestellt werden, sodass sie unmittelbar zur Lösung konkreter unternehmerischer Probleme beitragen können.

Die neuesten Studienergebnisse des St. Gallen Executive Education Report 2016 zeigen allerdings, dass nur ein Bruchteil der Unternehmen innovative Technologien intensiv in der Führungskräfteentwicklung nutzt. Die Untersuchung offenbart, dass wesentliche Gründe für den zurückhaltenden Gebrauch in allgemeinen Vorbehalten und einer eher pessimistischen Einschätzung ihrer Effektivität liegen. Gleichzeitig belegt die Studie jedoch, dass der Einsatz innovativer Technologien einen messbaren positiven Einfluss auf den Weiterbildungserfolg in Unternehmen haben kann.

Nutzung innovativer Formate

Es stellt sich daher die Frage, was mögliche Ursachen für die Vorbehalte gegenüber innovativen Weiterbildungstechnologien sind, warum es manche Unternehmen schaffen, diese zu überwinden und unter welchen Bedingungen der Einsatz der Technologien tatsächlich zu einer Stärkung der Führungskräfteentwicklung führt. Die Beantwortung dieser Fragen ist elementar, um Entscheidungsträger in Vorständen und Personalabteilungen dabei zu unterstützen, die Weiterbildungsprozesse und Weiterbildungsstrukturen in ihren Unternehmen besser einzuordnen und wirksam gestalten zu können.

Naturgemäß betrachten sich viele Unternehmen gern als innovativ und am Puls



Ergebnisse. Der St. Gallen Executive Education Report zeigt: So mancher Manager blickt skeptisch auf technologische Weiterbildungsmethoden.

Foto: Giulio_Fornasar / Fotolia

der Zeit. Zahlreiche Studien und Umfragen belegen zudem, dass das Thema innovativer Lerntechnologien längst in den Unternehmen angekommen ist und auf der Agenda der Weiterbildungsentscheider steht. Auch der Executive Education Report 2016 zeigt in diesem Zusammenhang, dass sechs von zehn Unternehmen zumindest gelegentlich innovative Lerntechnologien einsetzen. Schaut man genauer hin, zeigt sich jedoch ein deutlich differenzierteres Bild.

Positiv formuliert kann konstatiert werden, dass Entscheider nicht blind dem Trend folgen: Nur eines von vier Unternehmen berichtet, dass es häufig oder sehr häufig Online-Kurse bei der Weiterbildung einsetzt. Andere Formen modernen Lernens sind noch weitaus seltener ein Bestandteil organisationaler Weiterbildungskataloge: Beispielsweise setzen nur vier Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig Online-Simulationen ein.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Nutzung von „Massive Open Online Courses“ (MOOCs, sechs Prozent), „Small Private Online Courses“ (SPOCs, sieben Prozent) sowie bei mobilem oder sozial vernetztem Lernen (zehn Prozent).

Fasst man die Ergebnisse zusammen, wird deutlich, dass über zwei Drittel (67 Prozent) aller Unternehmen keine einzige innovative Lerntechnologie häufig oder sehr häufig im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung einsetzen. 20 Prozent der Unternehmen geben an, mindestens eine innovative Lerntechnologie häufig oder sehr häufig zu nutzen, bei neun Prozent sind dies zwei Technologien und bei nur vier Prozent drei oder mehr (siehe Abbildung).

In vielen Unternehmen liegt der Schwerpunkt nach wie vor auf eher klassischen Formen der Weiterbildung: Häufig oder sehr häufig werden beispielsweise einzelne Präsenzschulungen (76 Prozent) sowie vollständige Präsenzprogramme (61 Prozent) eingesetzt. Zudem nutzt die Hälfte der befragten Unternehmen formelles oder informelles Coaching im Rahmen der Entwicklung und Weiterbildung ihrer Führungskräfte. Auch erfahrungsbasiertes Lernen, welches zwar auf einem vergleichsweise innovativen didaktischen Ansatz beruht, jedoch nicht zwangsläufig die Nutzung innovativer Technologien beinhalten muss, wird immerhin von 41 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig eingesetzt.

Es zeigt sich zudem, dass die Betonung traditioneller Weiterbildungsformate unabhängig davon besteht, ob die Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten intern mittels eigener Ressourcen oder extern durch professionelle Weiterbildungsanbieter erfolgt. Dies bestätigt, dass bisher tatsächlich nur wenige Bemühungen für den Einsatz innovativer Lösungen bestehen.

Hier offenbart sich eine bemerkenswerte Diskrepanz. Einerseits gehören Innovation und Veränderung zum Alltag: Soziale Netzwerke haben neue Informations- und Interaktionswege geschaffen und das Aufkommen der „Industrie 4.0“ wird zunehmend das Verständnis und die Möglichkeiten von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen verändern. Andererseits zeigen die Studienergebnisse, dass die meisten Unternehmen ausgerechnet bei der Informations- und Wissensvermittlung im Rahmen ihrer Führungskräfteentwicklung auf den Einsatz moderner Technologien verzichten.

Schwierige Herausforderungen

Wie kann es also sein, dass innovative Weiterbildungstechnologien in aller Munde sind, aber in der Realität nur begrenzt genutzt werden? Die Ursachen für die zurückhaltende Einstellung gegenüber neuen Formen des Lernens sind vielschichtig: Die Nutzung moderner Lernformate setzt zunächst die Schaffung der notwendigen Expertise und technologischen Infrastruktur voraus, die häufig mit substanziellen finanziellen und zeitlichen Investitionen verknüpft ist.

Dies berührt einen ohnehin empfindlichen Punkt betrieblicher Weiterbildung: Um über Investitionen entscheiden zu →

Über die Studie

Innovative Weiterbildung. Im Frühjahr 2016 veröffentlicht die Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen die zweite Auflage des St. Gallen Executive Education Report. Die Studie erscheint in Kooperation mit länderspezifischen Fachmagazinen, unter anderem der „Wirtschaft + Weiterbildung“, regionalen Personalverbänden sowie anderen Weiterbildungsanbietern. Dazu haben insgesamt 350 Vorstandsmitglieder, Führungskräfte und Personalverantwortliche aus 13 Ländern an der webbasierten Umfrage teilgenommen. Der Großteil der Teilnehmer stammt aus der Schweiz (41 Prozent), Deutschland (25 Prozent) und Österreich (22 Prozent). 44 Prozent der Teilnehmer sind Vorstandsmitglieder in ihren Unternehmen und weitere sieben Prozent die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden. 30 Prozent der Teilnehmer bekleiden eine Funktion im mittleren Management. Zwei Drittel aller Teilnehmer sind seit vier oder mehr Jahren in ihrem Unternehmen tätig. Der Anteil der Männer beträgt 56 Prozent, der Anteil der Frauen 44 Prozent. Die Branchen und Unternehmensgrößen spiegeln die der jeweiligen Länder wider.

Die vollständigen Resultate der Studie werden im Frühjahr 2016 als Report veröffentlicht. Weitere Einblicke, exklusive Infografiken sowie die Möglichkeit zur Vorbestellung des kostenfreien Reports finden Sie unter:
www.es.unisg.ch/seer

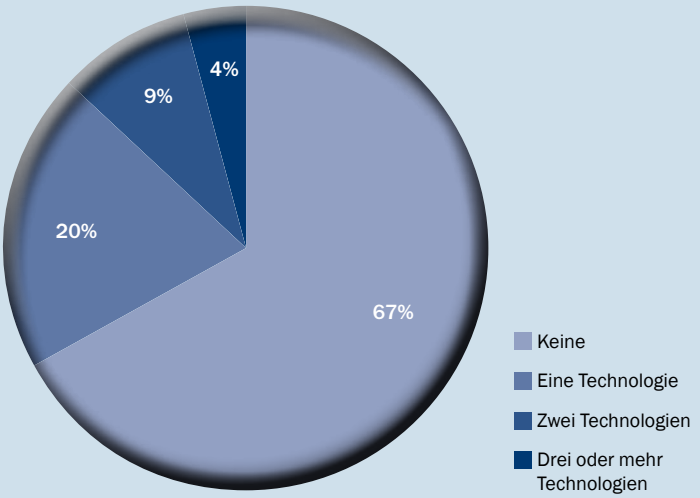
→ können, wird eine Einschätzung über die zu erwartende Rendite benötigt. Der St. Gallen Executive Education Report 2016 zeigt allerdings, dass nur zwei Prozent aller befragten Organisationen angeben, die Investmentrendite ihrer Weiterbildungsausgaben zu kennen. Zudem werden begrenzte Ressourcen von den Studienteilnehmern am häufigsten als Herausforderung bei der Führungskräfteentwicklung genannt (77 Prozent). Daher wundert es nicht, dass Unternehmen nicht beliebig mit neuen Technologien experimentieren.

Neben den hohen Anfangsinvestitionen und schwierig zu bemessendem Mehrwert der Nutzung innovativer Weiterbildungstechnologien liegt ein weiteres Risiko in einer womöglich mangelnden Akzeptanz bei Weiterbildungsteilnehmern. Manche Personal- und Weiterbildungsverantwortliche mögen befürchten, dass die Bereitschaft von Teilnehmern begrenzt ist, sich auf Methoden einzulassen, welche sie bisher nie im Kontext der eigenen Aus- und Weiterbildung erfahren haben.

Andererseits geben auch zwei Drittel der Studienteilnehmer (65 Prozent) an, dass veränderte Erwartungen der neuen Manager-Generation bereits heute eine große oder sehr große Herausforderung darstellen. In Zukunft werden mehr und mehr Mitglieder der sogenannten „Generation Y“ (geboren zwischen den frühen 1980er- und mittleren 1990er-Jahren) den Sprung in die Führungsetagen schaffen. Dies bedeutet nicht nur, dass künftige Weiterbildungsteilnehmer ihre bisherige Ausbildung in einem völlig anderen Lehr- und Lernkontext absolviert haben. Für Unternehmen heißt dies auch, dass sie im Wettbewerb um Talent die Praktiken ihrer Führungskräfteentwicklung überdenken und anpassen müssen.

Einsatz innovativer Weiterbildungstechnologien

Studie. Die Abbildung zeigt den Anteil innovativer Technologien, die Unternehmen oft in der Führungskräfteweiterentwicklung einsetzen.



Quelle: St. Gallen Executive Education Report 2016

Implikationen für den Weiterbildungserfolg

Natürlich muss dennoch die Frage gestellt werden, warum der wenig verbreitete Gebrauch innovativer Weiterbildungstechnologien überhaupt problematisch sein soll. Schließlich kann argumentiert werden, dass letztlich Inhalte entscheidend sind und nicht so sehr die Frage nach dem Format oder den eingesetzten Technologien. Außerdem ist insbesondere in der Führungskräfteentwicklung der persönliche Austausch und die unmittelbare Interaktion zwischen Weiterbildungsteilnehmern oftmals an sich schon ein Weiterbildungsziel, welches sich durch die physische Nähe im Rahmen traditioneller Präsenzschulungen oft auch sehr gut realisieren lässt.

Basierend auf den Antworten der befragten Unternehmen kommt der Report allerdings zu einem klaren Ergebnis. Im Vergleich zu Unternehmen, die innovative Weiterbildungstechnologien selten oder nie einsetzen, berichten Firmen, die intensiv Gebrauch von innovativen Technologien machen, signifikant häufiger, dass:

- die Weiterbildungsmaßnahmen zum Erreichen der primären Unternehmensziele entscheidend beitragen
- die Organisation das volle Potenzial bei der Führungskräfteentwicklung ausschöpft
- die Entscheidungsträger zufrieden mit dem Stand der Führungskräfteentwicklung sind
- die Organisation ein Spitzenreiter in der Führungskräfteentwicklung ist.

Dies zeigt, dass die Vorteile der Nutzung innovativer Technologien grundsätzlich genügend Potenzial bieten, um insgesamt eine Effektivitätssteigerung zu erzielen. Sieht man dieses Ergebnis im Zusammenhang mit der Tatsache, dass neun von zehn Unternehmen die Weiterbildung und Entwicklung ihrer Führungskräfte als maßgebliche Priorität für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs sehen, verwundert die geringe Nutzung von offensichtlich wirksamen innovativen Weiterbildungstechnologien.

Subjektive Vorbehalte bestimmen Einschätzung

Fasst man die bisherigen Ergebnisse zusammen, bleibt festzuhalten, dass Unternehmen Weiterbildungsfragen allgemein als sehr wichtig und erfolgsrelevant einschätzen. Zudem belegen die Analysen, dass die Nutzung von innovativen Weiterbildungstechnologien – trotz aller objektiven Herausforderungen – einen messbar positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Weiterbildungserfolg hat. Wie also lässt sich die gering verbreitete Nutzung erklären und welche Implikationen lassen sich daraus ableiten?

In diesem Zusammenhang lässt sich ein interessanter Effekt belegen: Je häufiger eine bestimmte Technologie bei der Führungskräfteentwicklung eingesetzt wird, desto positiver ist die Einschätzung ihrer

Effektivität. Anders formuliert: Nutzen Unternehmen eine bestimmte Technologie nicht, sehen sie diese eher kritisch. Sobald eine Technologie jedoch aktiv genutzt wird, sind Unternehmen in der Lage, signifikante Effizienzgewinne zu realisieren. Insgesamt ist dabei zu beobachten, dass größere und international agierende Unternehmen innovative Technologien häufiger einsetzen als kleinere, auf den Binnenmarkt fokussierte Firmen. Andere Faktoren, wie zum Beispiel das Ausmaß an verfügbaren Ressourcen, haben erstaunlicherweise keine Auswirkung auf die Nutzung und Einschätzung innovativer Weiterbildungstechnologien.
Unternehmen, die neben traditionellen Weiterbildungskomponenten häufig innovative Technologien nutzen, bestätigen auch die Effektivität letzterer. Bei den im Rahmen der Studie befragten Organisationen sind dies allerdings gerade einmal vier Prozent. Je seltener innovative Technologien genutzt werden, desto schlechter ist die Bewertung ihrer Effektivität. Die größte Gruppe von Unternehmen (43 Prozent) gibt an, insgesamt nur selten Gebrauch von innovativen Technologien zu machen und bewertet diese als eher ineffektiv.

Vorbehalte überkommen und Lernarchitektur aufbauen

Diese Beobachtung hat firmen- und branchenübergreifend Bestand und legt zwei Vermutungen nahe: Erstens scheint die anfängliche Skepsis häufig auf diffusen Befürchtungen zu gründen sowie auf einer Unterbewertung der tatsächlichen Möglichkeiten neuer Technologien. Diese Skepsis ist weniger ausgeprägt bei eher traditionellen und häufiger eingesetzten Technologien. Aus der psychologischen Forschungsliteratur sind solche Tendenzen gut bekannt: Urteilsverzerrende Voreinstellungen wie der „Status Quo Bias“, bei dem jegliche Abweichung vom gegenwärtigen Zustand als Verlust wahrgenommen wird oder der „Bestätigungsfehler“, bei dem Informationen gezielt so gesucht und interpretiert werden, dass sie die eigenen Überzeugungen bestätigen, sind vielfach belegt.
Zweitens scheinen Unternehmen in der Regel von einer extrem steilen Lernkurve zu profitieren, sobald sie einmal eine neue Technologie für sich erschlossen haben. Für Personalentscheider und Weiterbildungsverantwortliche ist dies eine erfreuliche Nachricht, denn offenbar amortisieren sich die hohen Anfangsinvestitionen in Form einer effektiveren Führungskräfteentwicklung und tragen somit indirekt auch zum langfristigen Unternehmenserfolg bei.
Welche Konsequenzen lassen sich also aus diesen Resultaten ableiten und was können Unternehmen tun, um die Führungskräfteentwicklung zu stärken? Selbstverständlich soll hier keine „One size fits all“-Lösung suggeriert werden, denn natürlich wird sich der organisationale Weiterbildungserfolg nicht automatisch erhöhen, nur weil Unternehmen beispielsweise eine Wiki-Plattform als Form des sozial vernetzten Lernens anbieten.
Stattdessen geht es um die Umsetzung einer integrierten Lern- und Weiterbildungsarchitektur, die die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten nutzt und bei der Führungskräfteentwicklung mehr als heutzutage personalisiert gestaltet wird. Insofern liegt das größte Potenzial innovativer Weiterbildungstechnologien nicht unbedingt darin, Weiterbildungsteilnehmer jederzeit zu erreichen, um ihnen isoliert Lerninhalte zu übermitteln. Vor allem eröffnen sie die Möglichkeit, einen auf die Führungskraft persönlich zugeschnittenen Mix aus individuellen und gruppenbasierten Elementen zu entwerfen, die dann online und offline umgesetzt werden.

Ausblick

Wie wird sich die Weiterbildung von Führungskräften in Zukunft entwickeln? Die Einschätzung der Teilnehmer für die kommenden drei Jahre zeigt grundsätzlich ein optimistisches Bild: Obwohl knappe finanzielle Ressourcen als eine der zentralen Herausforderungen benannt wurden, geht die Mehrzahl der Befragten (78 Prozent) davon aus, dass künftig mehr Weiterbildungsaktivitäten in ihrem Unternehmen durchgeführt werden.
Was speziell den Mehrwehrt von integriertem Lernen gegenüber traditionellem Lernen (mit reinen Präsenzformaten) angeht, so gehen knapp drei Viertel (71 Prozent) der Unternehmen davon aus, dass der potenzielle Mehrwert innerhalb der nächsten drei Jahre hoch oder sehr hoch sein wird. Zudem erwarten 59 Prozent der Unternehmen, dass die Nutzung innovativer Technologien in ihrem eigenen Unternehmen bis 2019 ebenfalls hoch oder sehr hoch sein wird.
Letztlich bleibt somit die Herausforderung für Unternehmen, Strukturen und Prozesse in der Führungskräfteentwicklung zu etablieren, die sowohl den objektiven Herausforderungen als auch den subjektiven Vorbehalten hinsichtlich innovativer Technologien begegnen. Die erfolgreichsten Unternehmen fassen dies als strategische Herausforderung auf, bei deren Bewältigung Vorstandsmitglieder, Personalentscheider und Weiterbildungsverantwortliche gemeinsam und vertrauensvoll zusammenarbeiten müssen.

Georg Guttmann, Winfried Ruigrok

AUTOREN



Georg Guttmann ist Doktorand an der Universität St. Gallen und forscht an der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) zu den Themen Executive Learning, Leadership Development und Business School Innovation.
Universität St. Gallen
Holzstraße 15, CH-9010 St.Gallen
georg.guttmann@unisg.ch



Winfried Ruigrok ist Dean der ES-HSG der Universität St. Gallen und Professor für internationales Management an derselben Universität. Die Executive School koordiniert die Weiterbildung und fördert lebenslanges Lernen auf allen Karriereebenen.
Universität St. Gallen
www.es.unisg.ch
winfried.ruigrok@unisg.ch