

# Bildungsinnovation umsetzen – eine anspruchsvolle Managementaufgabe

Gute Ideen zur Verbesserung der betrieblichen Weiterbildung gibt es zuhauf – aber auch ebenso viele Gründe, warum die Umsetzung scheitert. Die Orientierung des Innovationsmanagements an strategischen Zielen sowie viel Geduld im Umgang mit der Organisationskultur erhöhen die Chance, dass aus guten Ideen nutzbringende Bildungsinnovationen werden.

Kennen Sie ein paar der tausendundein Spielarten des von O'Reilly geprägten Begriffs «Web 2.0»? Verstehen Sie die Prinzipien der «Wisdom of the crowds» des Herrn Surowiecky? Haben Sie schon einmal die Funktionen eines «Smart phone» getestet, die Lernprozesse unterstützen können?

Wer in den letzten zwei, drei Jahren Weiterbildungskonferenzen besucht hat, kennt einige innovative Ansätze aus diesen Themenfeldern – aber wie sieht es in der Praxis aus? Umfragen zur Nutzung und zum Nutzen neuer didaktischer Ideen und IT-Applikationen liefern meist ein ernüchterndes Bild: Für die meisten Weiterbildungsanbieter bleiben potenzielle Innovationen bis jetzt im Ideenstadium stecken. Ein Beispiel von vielen: Nur gerade zwei bis fünf Prozent von über 150 in Deutschland befragten Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden gaben an, breit diskutierte Applikationen wie Social Bookmarking, Wikis oder Blogs abteilungs- oder unternehmensübergreifend einzusetzen.

## Warum gute Ideen scheitern

Wo liegen die Gründe für die Kluft zwischen der Fülle guter Ideen und der zurückhaltenden Nutzung im Unternehmensalltag? Befragungen des Schweizerischen Netzwerks für Bildungsinnovation und der ETH Zürich geben Hinweise auf die Ursachen dieses Problems. Bei der Beschreibung zukünftiger Herausforderungen taucht der Umgang mit neuen Trends aus Didaktik und IT an oberster

Stelle auf. Mehrfach genannte Hürden auf dem Weg zur Realisierung von Innovationen mit einem konkreten Nutzen für das Unternehmen:

- Neue didaktische Konzepte und Applikationen liegen oft quer zur bestehenden Organisationskultur. Interkulturelle Unterschiede erschweren eine einheitliche Umsetzung.
- Eine hohe Produktivität neuer Schulungsformen muss schon nach kurzer Einführungsphase gewährleistet werden – bei eng begrenzten Mitteln für die Ausbreitung.
- Die Bereitschaft involvierter Entwicklungs- und Supportstellen gegenüber Neuem ist oft gering und erfordert Überzeugungsarbeit.
- Wenn Lernen vermehrt zum Arbeitsplatz verlagert werden soll, müssen organisatorische und physische Rahmenbedingungen im Arbeitsprozess verändert werden.
- Die Einführung von Neuerungen der Didaktik und IKT stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Trainer (z.B. im Bereich Mediendidaktik oder virtuelle Kommunikation) und Lernenden (z.B. im Bereich des selbstgesteuerten Lernens)
- Grossunternehmen müssen den Spagat zwischen zentral fokussierter Bildung und dezentraler bedürfnisorientierter Umsetzung machen.

## Von der Idee zur innovativen Lösung

Ob aus Ideen nutzbringende Lösungen entwickelt werden können, hängt massgeblich davon ab, ob es dem Bildungsmanagement gelingt, solche Restriktionen zu verstehen und Entwicklungsprozesse auszulösen, welche eine Innovation in der Organisation verankern und die Ideenselektion strikt an strategischen Zielen orientiert. Dies kann durch Interventionen an verschiedenen Stellen des Innovationsprozesses gefördert werden.

• In der Analysephase werden in strategisch wichtigen Leistungsbereichen systematisch erhobene Rückmeldungen von Lernenden ausgewertet. Dieser für Dienstleistungsinnovationen typische Einbezug des «Kunden» stellt die Fokussierung auf den Nutzen der später realisierten Innovation in den Vordergrund. (Als grösstes Bedenken gegen die Einführung von Social Software nannten die Befragten in der oben erwähnten Befragung zu

Web 2.0 den unklaren Nutzen für ihr Unternehmen, vgl. Dufft 2008). Dies ist eine wichtige Ergänzung zur Recherche externer Trends und Inventionen.

• Die Umsetzungsphase ist eine «Goldgrube», die hilft, gleich in mehreren Spannungsfeldern wertvolle Erfahrungen zu sammeln und Veränderungsprozesse in Gang zu bringen. In Pilotprojekten sollte genügend Zeit für die Reflexion und Hinterfragung kultureller Besonderheiten reserviert werden. Solche Prozesse beanspruchen – wie auch zusätzliche Qualifizierungsmassnahmen für Trainer und Lernende oder der Einbezug zurückhaltender Akteure – viel Zeit und können hohe Kosten verursachen. Deshalb muss im Projektcontrolling klar unterschieden werden zwischen dem in der Pilotierung hohen Anfangsaufwand und der mittelfristig angestrebten Kostenentwicklung. Rigidies Kostenmanagement kann für den späteren Nutzen einer Innovation wichtige Reflexions- und Veränderungsprozesse im Keim ersticken.

• Ob sich eine Innovation zum festen Bestandteil eines Bildungsangebots entwickelt und den angestrebten Nutzen entfalten kann, zeigt sich erst in der Transferphase. Organisationsentwicklungsprozesse können helfen, Pilotanwendungen zielgruppengerecht weiterzuentwickeln, Subkulturen der Organisation zu reflektieren, Kompetenzen systematisch aufzubauen und so Innovationen in der Organisation verankern.

Mit diesem Beitrag schliessen wir unsere Miniserie zum Bildungsinnovationsmanagement ab. Unser Ziel war es, einen kurzen Blick auf treibende Faktoren aus den Bereichen Didaktik, ICT und Management zu werfen – in der Überzeugung, dass der aufgrund der Internationalisierung steigende Innovationsdruck auf Schweizer Bildungsangebote nur bewältigt werden kann, wenn Bildungsexperten aus Wirtschaft und Hochschulen das Thema im doppelten Sinne ganzheitlich anpacken: als interdisziplinäre, gemeinsame Aufgabe.

*Urs Gröbhiel und Antje Nissler*

Hinweis:  
Zur Fortsetzung des Austausches zum Thema sei auf Workshops dieser Institutionen verwiesen:  
Schweizerisches Netzwerk für Bildungsinnovation  
Swiss Forum for Educational Media (SFEM)  
Swiss eEducation Forum der InfoSociety Days  
Swiss eLearning Conference (SeLC)



### Die Autoren

Dr. **Urs Gröbhiel** ist Professor für E-Learning an der Fachhochschule Nordwestschweiz und Geschäftsführer des Schweizerischen Netzwerks für Bildungsinnovation (SNBI). Schwerpunkte in Forschung und Beratung sind Bildungsinnovation und E-Learning Management.

Dipl. Päd. **Antje Nissler** ist wissenschaftliche Koordinatorin des SNBI. Sie ist spezialisiert auf Mediendidaktik, E-Learning und Evaluation.