

February 2005

Corporate Management Education - Untersuchung zum Lernverhalten von Führungskräften

Frank Habermann

imc information multimedia communication AG

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2005>

Recommended Citation

Habermann, Frank, "Corporate Management Education - Untersuchung zum Lernverhalten von Führungskräften" (2005).
Wirtschaftsinformatik Proceedings 2005. 54.
<http://aisel.aisnet.org/wi2005/54>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2005 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

In: Ferstl, Otto K, u.a. (Hg) 2005. *Wirtschaftsinformatik 2005: eEconomy, eGovernment, eSociety*;
7. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 2005. Heidelberg: Physica-Verlag

ISBN: 3-7908-1574-8

© Physica-Verlag Heidelberg 2005

Corporate Management Education – Untersuchung zum Lernverhalten von Führungskräften

Frank Habermann

imc information multimedia communication AG

Zusammenfassung: „Management“ gehört zu den Schlüsselkompetenzen in einem Unternehmen. Durch Management können aus Ideen marktfähige Produkte werden und durch Management werden Arbeitsprozesse effektiv und effizient. Doch wie kommen Manager zu ihrem Wissen, und welche Medien und Werkzeuge nutzen sie hierzu? Eine empirische Untersuchung zum Lernverhalten von Führungskräften soll helfen, Antworten auf diese Fragen zu finden. Die Studie umfasst eine breit angelegte Online-Befragung, qualitative Interviews mit Führungskräften aus DAX 30 Unternehmen sowie Beobachtungen zum Nutzungsverhalten von Softwarewerkzeugen. Die auf 15 Monate angelegte Untersuchung wurde im Dezember 2003 begonnen und dauert noch bis Jahresbeginn 2005 an. Dieser Beitrag beschreibt den Aufbau und erste Ergebnisse der Untersuchung.

Schlüsselworte: Learning and Knowledge Management, Lernverhalten von Führungskräften, Empirische Untersuchung

1 Manager lernen anders!?

Manager sind offenbar eine besondere Spezies – und zudem eine weit verbreitete. Sehr viele Menschen kennen einen Manager oder nehmen selbst Managementaufgaben wahr. Die Eingabe des Wortes „Manager“ bei der Suchmaschine Google führt zu über 60 Millionen Treffern, der Begriff „Management“ gar zu über 150 Millionen. Kein Wunder also, dass mit Managern nahezu jeder eine Erfahrung und ein (Vor)Urteil verbindet. Dies zeigt auch der Welterfolg der Cartoon-Reihe „Dilbert“. Mit der immer neuen Variation der Kernaussage „Managers are inept, deal with it“ trifft sie den Nerv von Millionen Lesern.

Tatsache ist, dass „Management“ einen Schlüsselfaktor zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen bildet. Nur durch Management können aus kreativen Ideen marktfähige Produkte werden und nur durch Management werden Arbeitsprozesse effektiv und effizient. Nicht selten wird der Erfolg oder der Misserfolg eines Unternehmens direkt auf „das Management“ oder „die Manager“ zurückgeführt. Ma-

nager stehen somit im Blickpunkt der unternehmensinternen und -externen Öffentlichkeit. Sie prägen die Unternehmenskultur und leben sie. Dazu gehört auch die Art und Weise, wie Manager lernen und sich informieren.

Doch was zeichnet gute Manager aus und wie kommen sie zu ihrem Wissen?

Die Forschung zu diesem Thema betrifft die Felder Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationales Lernen, zu denen eine Vielzahl theoretischer Konzepte existiert. Ansätze zur Systematisierung dieser Konzepte finden sich u.a. bei Shrivastava [Shri83], Blackler [Blac95] und Klimecki/Thomae [KlTh97]. Wissensmanagement als relativ junge Disziplin baut auf diesen umfassenden Arbeiten auf. Es fokussiert die wettbewerbsrelevante Rolle von Wissen im Unternehmen und behandelt die aus den oben genannten Forschungsgebieten abgewandelte Frage: „Wie ist das organisationale Wissen zu planen, zu organisieren und zu steuern, um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auf Dauer zu sichern?“ [Qui+96, S. 71; Alle97, S. 29].

Dieser Beitrag vertieft die Frage „Wie lernen Führungskräfte?“ und damit einen Teilaspekt des o.g. Forschungsgebiets.

Die Relevanz dieser Frage wird nicht nur durch die zahlreichen theoretischen Arbeiten, sondern in mindestens gleichem Maße durch die Unternehmenspraxis bestätigt. Unternehmen aus nahezu allen Branchen etablieren „Knowledge Officers“ oder „Learning Officers“ und führen IT-Systeme ein zur Verwirklichung von Manager-Portalen und Manager-Communities [Dav+98; MüDö99; Shri99; Hab+02]. Gleichzeitig ist die fortschreitende Gründung von Corporate Universities und Unternehmensakademien eine Folge der Erkenntnis, dass Managementwissen einen hohen Wert darstellt, in hohem Maße „on the job“ und „from the job“ gebildet wird und es firmen- und rollenspezifischer Lernangebote bedarf, um diesen Unternehmenswert zu bewahren und weiter zu entwickeln [Meis98; KrMü01].

Im Folgenden wird eine Untersuchung zum Lernverhalten von Führungskräften vorgestellt. Die Untersuchung verfolgt das Ziel, Lernbedürfnisse, -situationen, -gewohnheiten und -instrumente von Führungskräften zu identifizieren, um auf dieser Basis Erkenntnisse für die Gestaltung geeigneter Softwareumgebungen zu gewinnen. Dabei sollen die Ergebnisse entsprechender Vorarbeiten [s. z.B. MüP191, Ala+97; Metz97; HaSc00; Habe01; Siev02] empirisch fundiert und detailliert werden. Die Untersuchung umfasst eine breit angelegte Online-Befragung, qualitative Interviews mit Führungskräften aus DAX 30 Unternehmen sowie Usability-Tests in Zusammenarbeit mit ausgewählten Corporate Universities. Die auf fünfzehn Monate angelegte Untersuchung wurde im Dezember 2003 begonnen und dauert noch bis Jahresbeginn 2005 an.

2 Aufbau der Untersuchung

Zielgruppe der Untersuchung sind Führungskräfte in großen und mittleren Unternehmen mit Stammsitz in Deutschland. Betrachtet werden die oberen Management-Ebenen, gegliedert in drei Stufen:

- Executives: Vorstände und Geschäftsführer
- Senior Managers: Bereichs- und Abteilungsleiter mit Umsatz- und Personalverantwortung
- Emerging Leaders: Projekt-, Stabs- und Gruppenleiter mit mindestens dreijähriger Berufserfahrung (Führungsnachwuchskräfte)

Die Gesamtstudie ist längerfristig, über einen Zeitraum von fünfzehn Monaten, angelegt. Sie umfasst drei zeitlich und logisch aufeinander aufbauende Phasen. Die folgende Abbildung illustriert den Phasenplan.

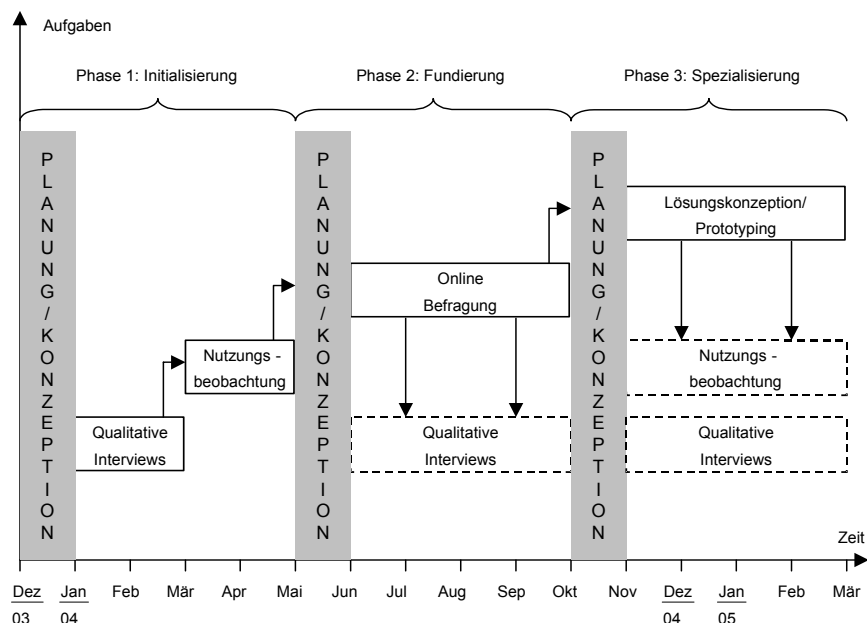


Abbildung 1: Phasenplan der Untersuchung

Jede einzelne Untersuchungsphase hat eine Dauer von fünf Monaten, wobei diese Zeitspanne eine jeweils einmonatige Planungs- und Konzeptionsphase einschließt. Im Folgenden werden die drei Phasen näher beschrieben.

2.1 Die Initialisierung (erste Phase)

Die erste Phase der Untersuchung hat zwei Hauptziele. Zum Ersten wird das Layout der Gesamtuntersuchung entwickelt und erprobt. Zum Zweiten werden – basierend auf theoretischen Erkenntnissen (s. Abschnitt 1) – die Eingangsthese der Untersuchung formuliert und anhand einer kleinen Stichprobe evaluiert. Zum Ende der Initialisierungsphase ist folglich bekannt, (a) ob und wie das Untersuchungslayout für die weiteren Phasen angepasst werden muss sowie (b) ob und wie die Eingangsthese vor den weiteren Untersuchungsphasen zu modifizieren sind. Die Initialisierung fungiert somit sowohl als Konzeptions- als auch als Pilotphase. Die folgende Abbildung veranschaulicht den dargestellten Zusammenhang.

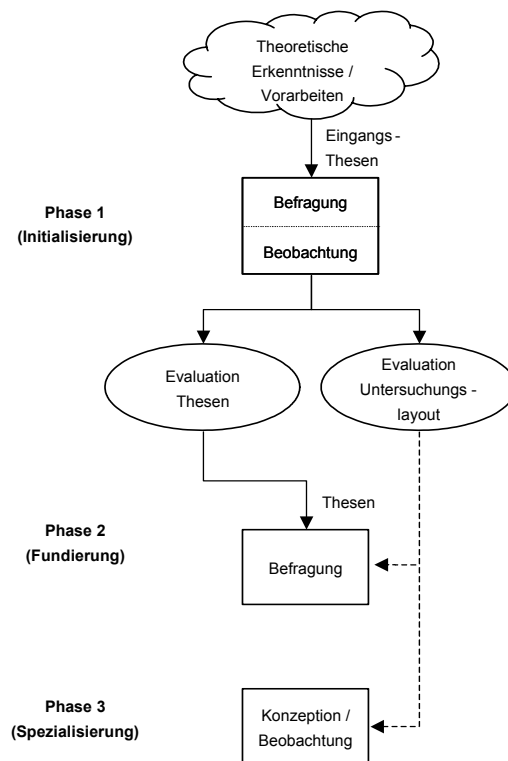


Abbildung 2: Funktion der Initialisierungsphase

Als Erhebungsmethoden dienen persönliche und telefonische Befragung (strukturierte qualitative Interviews auf Basis eines Interviewfragebogens) und Beobachtung (Selbstbeobachtung kombiniert mit der Methode des lauten Denkens sowie Fremdbeobachtung durch Übungsleiter). Diese Erhebungsformen werden in der ersten Phase hinsichtlich ihrer Eignung für das Untersuchungsobjekt erprobt.

Die Pilotierung der Untersuchung erfolgte in Kooperation mit der E.ON Academy GmbH. Die E.ON Academy ist die Corporate University des E.ON Konzerns und verfolgt das Ziel einer systematischen Führungskräfteentwicklung. Zielgruppe der E.ON Academy sind die Top-Manager aller E.ON Gesellschaften (E.ON Energie, Ruhrgas, Powergen, Sydkraft, LG&E). Im Folgenden wird das pilotierte Untersuchungslayout näher beschrieben.

2.1.1 Befragung (Qualitative Interviews)

Befragt wurden $n = 25$ Führungskräfte. Als Grundgesamtheit diente die Zielgruppe der E.ON Academy GmbH (ca. 1.000 Führungskräfte des E.ON Konzerns). Die Stichprobenauswahl erfolgte zufällig über alle Management-Ebenen (Executives, Senior Managers, Emerging Leaders). Die Rekrutierung der Teilnehmer geschah durch die E.ON Academy (telefonische Terminverabredung mit den Sekretariaten bzw. den Teilnehmern selbst). Der Erhebungszeitraum umfasste knapp sieben Wochen. Nach der telefonischen Terminverabredung erfolgte die Terminbestätigung per eMail und die damit einhergehende Versendung des Interviewfragebogens zur Vorabinformation der Interviewteilnehmer. Die Interviews wurden in der Regel persönlich in den Büroräumen der jeweiligen Führungskräfte durchgeführt, bei Gesprächspartnern an internationalen Standorten auch per Telefon.

Die Interviews wurden in mehreren „Wellen“ bzw. „Blöcken“ durchgeführt (siehe die folgende Abbildung).

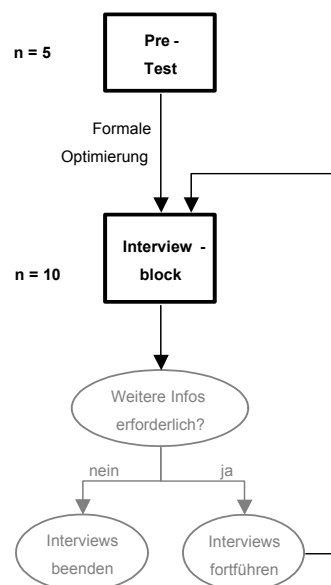


Abbildung 3: Pilotierung der Befragung

Am Anfang stand ein Pre-Test, der dazu diente, das grundlegende Fragebogen-design zu erproben. Im Anschluss wurden einzelne Formulierungen in den Fragen angepasst und bestimmte Formatierungen des Dokuments optimiert. Im Folgenden wurden zehn Interviews in kurzer Folge durchgeführt, nach denen ein Review der Ergebnisse stattfand. Dieser Prozess sollte so lange wiederholt werden, bis sich die Ergebnisse ausreichend verdichten. Bereits nach der „zweiten Welle“ à zehn Interviews ergab sich ein klares Bild hinsichtlich der Untersuchungsthese und des weiteren Forschungsbedarfs. An dieser Stelle wurde die Befragung beendet.

Folgende Erkenntnisse konnten aus der Befragung gewonnen werden:

- Das Fragebogenlayout hat sich bewährt und kann weitgehend (mit medienbedingten Anpassungen) auf die weiteren Untersuchungsphasen übertragen werden.
- Inhalt und Umfang der Fragen sind hinsichtlich des Befragungsziels, d.h. der zu untersuchenden Thesen, angemessen (zu den Thesen s. Abschnitt 3 dieses Beitrags).
- Inhalt und Umfang der Fragen sind auch hinsichtlich der Befragungsform (persönliches Gespräch mit dreißig Minuten Dauer) angemessen. In diesem Zusammenhang fiel auf, dass es sich insbesondere für die Zielgruppe Führungskräfte bewährt hat, den Interviewfragebogen vorab zu versenden.
- Bemerkenswert bei der Durchführung der Interviews war, dass alle Teilnehmer vorbereitet und sehr konzentriert waren. Kein einziger Termin wurde abgesagt. Dies legt den Schluss nahe, dass „Lernen“ und „Bildung“ ein Thema ist, dass von den Führungskräften (für die eigene Karriere) sehr ernst genommen wird.
- Weiterhin beachtlich war die durchgängig sehr offene Gesprächsatmosphäre. So blieben nicht nur Antworten aus, die man in die Kategorie „sozial erwünscht“ einstufen müsste. Vielmehr haben die Teilnehmer zum Ende des Interviews häufig die Gelegenheit genutzt, eigene Themen einzubringen und Teilaspekte zu vertiefen.
- In der Summe stellte sich die vermeintlich schwierige Zielgruppe „Führungskräfte“ als weitaus weniger homogen und weitaus weniger präventios dar, als es das Vorurteil ausdrückt. Das verdeutlicht die Notwendigkeit, aber auch die Chance, die Befragung auszuweiten. Dies ist Zielsetzung der zweiten Phase „Fundierung“, in der eine breit angelegte Befragung von Führungskräften durchgeführt wird (s. unten Abschnitt 2.2).

2.1.2 Beobachtung (Usability Tests)

Mit der Beobachtung von Führungskräften bei der Benutzung von „Lernsoftware“ sollen Schlüsse für die Gestaltung geeigneter Softwaresysteme ermöglicht werden. Aus den Ergebnissen der Befragung kann hauptsächlich gefolgert werden, *was* Führungskräfte als geeignete Werkzeuge zur Unterstützung ihrer Lern-

anforderungen ansehen. Mit der Beobachtung wird vertieft, *wie* diese Werkzeuge gestaltet sein sollten. Insbesondere ermöglicht die Beobachtung, implizite Nutzungsgewohnheiten und -präferenzen offen zu legen, die nicht durch die Befragung erfassbar sind.

Zum Zweck der Beobachtung wurde ein Usability Test in den Räumen der E.ON Academy aufgesetzt. Dieser Usability Test ist Bestandteil der Partnerschaft der E.ON AG und der IMC AG zur Weiterentwicklung des Anwendungssystems CLIX® – Corporate Learning and Information eXchange. Neben den bereits bestehenden Produktlinien „Enterprise“ (fokussiert die Bedarfe der Personalentwicklung in Betrieben) und „Campus“ (spezialisiert auf die Prozesse in Hochschulen) zielt die Partnerschaft auf eine neue Produktlinie, welche die speziellen Anforderungen der Führungskräfteentwicklung erfüllt. Diese Produktlinie wird als CLIX® Corporate University bezeichnet. Das System ist in einer ersten Version unter dem Namen „Academy Online“ seit Oktober 2003 im E.ON Konzern im Einsatz. Nach Abschluss der Entwicklungspartnerschaft zum Jahresende 2004 wird das System am offenen Markt erhältlich sein.

Insgesamt wurden mit 24 Führungskräften aus allen E.ON Gesellschaften jeweils einstündige standardisierte Einzeluntersuchungen durchgeführt. Die folgende Abbildung zeigt das Sample für die Nutzungsbeobachtung.

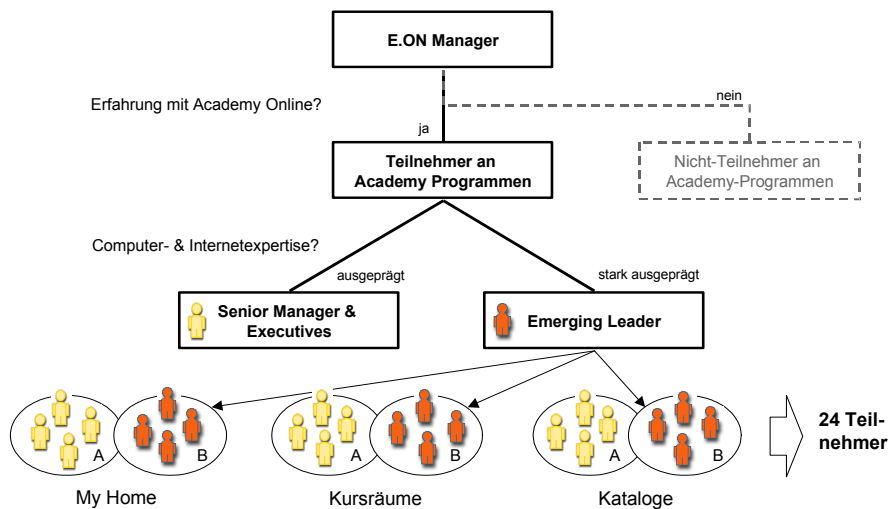


Abbildung 4: Sample der Nutzungsbeobachtung

Da Usability-Untersuchungen bewusst auf lange Einführungen verzichten, um eine möglichst hohe intuitive Verständlichkeit (Selbstbeschreibungsfähigkeit) eines Softwaresystems anzustreben, mussten die potenziellen Teilnehmer über folgende Teilnahmevoraussetzungen verfügen (Verfahren der Konstanthaltung, geringe Variabilität):

- Allgemeine Internet- und Computerexpertise
- Teilnehmer eines ausgewählten Academy Programms
- Erfahrungen in der Handhabung von Academy Online

Insgesamt wurden in einer Vorauswahl 70 Academy Online Mitglieder identifiziert, die diese Voraussetzungen erfüllten. Aufgrund der kleinen Stichprobe, wurden die Gruppen Senior Managers und Executives, die Ähnlichkeiten bezüglich Alter, Internetaffinität und Zeitverfügbarkeit aufweisen, zusammengefasst.

Die an der Untersuchung beteiligten Personen waren zum einen der Versuchsteilnehmer und zum anderen zwei Mitarbeiter der IMC AG (Versuchsleiter und Protokollant). Die Tests wurden in deutscher und englischer Sprache durchgeführt und verliefen planmäßig und reibungslos.

Als Versuchsunterlagen wurden in jeder Untersuchung ein Aufgabenblatt, ein Protokollbogen sowie ein Interviewfragebogen verwendet. Anhand der eingerichteten Testsysteme wurden zum einen der aktuelle Funktionsumfang von „Academy Online“, zum anderen prototypische Lösungskonzepte untersucht. Folgende Themenkreise wurden derart getestet:

- Online Kataloge: Informationssuche, Katalogdarstellung (Tabelle, Baum)
- Kursraum: Lernpfad, Ergänzungsmaterialien, Teilnehmerlisten usw.
- Startseite (my Home): Anmeldung, Personalisierung

Neben zahlreichen interessanten Einzelergebnissen, die jedoch aufgrund der geringen Stichprobe und des speziellen Unternehmensumfelds (noch) nicht verallgemeinerbar sind (und deshalb in den Folgephasen weiter untersucht werden), können zum Abschluss der ersten Untersuchungsphase zwei Aussagen getroffen werden:

- Führungskräfte unterscheiden nicht zwischen „Software“ und „Content“: Es findet keine intellektuelle Trennung zwischen Lerninhalten statt und z.B. den Beschreibungstexten in einem Katalog oder zentralen Funktionen wie z.B. Informationsabonnements. Führungskräfte nehmen das Gesamtsystem wahr und bewerten es hinsichtlich der Summe aus Nützlichkeit („guter Inhalt“) und Nutzbarkeit („gute Suchfunktion, um Inhalte zu finden“). Nur wenn beide Dimensionen erfüllt sind, wird die Akzeptanz der Zielgruppe erreicht.
- Führungskräfte unterscheiden nicht zwischen „Lernen“ und „Informations- oder Wissenssuche“: Führungskräfte fragen sich nicht, ob sie gerade lernen, Wissen austauschen oder Informationen suchen. Letztlich wollen sie immer ein Problem lösen. Diese ganzheitliche Sicht der Führungskräfte auf das Thema Lernen und Information stellt einen hohen Anspruch an die Gestaltung von IT-Lösungen für Wissens- und Informationsdienste. Heute sind häufig in o.g. Fragen noch zu viele unterschiedliche Abteilungen involviert, die als fachlicher Betreiber „ihres Systems“ ihre eigenen Vorstellungen verfolgen. So hat

häufig „das Wissensmanagement“ einen ganz anderen Lösungsansatz als „die Personalentwicklung“. Aus Perspektive der Führungskräfte ist jedoch eine integrierte Gesamtsicht erforderlich, um ein solches „System“ als nutzbar zu bezeichnen. Selbst wenn die technische Integration gelöst ist, schlägt sich aus Nutzersicht zu oft die Heterogenität der beteiligten Abteilungen in Systembrüchen nieder (unterschiedliche Benutzungsoberfläche, unterschiedliches Wording, unterschiedliche Ansprechpartner für fachlichen Support usw.).

2.2 Die Fundierung (zweite Phase)

Zur Erweiterung der empirischen Basis und Fundierung der in der ersten Phase gewonnenen Erkenntnisse wird in der zweiten Phase zunächst eine breit angelegte Internet-Befragung durchgeführt. Verantwortlich für die Durchführung der Befragung ist die Fachzeitschrift „IM Information Management & Consulting“, unter deren Internet-Adresse die Befragung auch publiziert wird. Abbildung 5 veranschaulicht die Benutzungsoberfläche des Online-Fragebogens.

Kategorisierung zur besseren Orientierung und Einordnung der Fragen

Partnerlogos

Fortschrittsbalken

Freitext - Antwort

Skalenfrage (Einstufung der einzelnen Antworten)

Vor - / Zurück - Navigation (mit Datenerhaltung)

17. Haben Sie selbst bereits Online Lernmodule genutzt?

Ja Nein

Wenn ja:
Beschreiben Sie bitte kurz in welchem Zusammenhang / zu welchem Thema Sie die Lernmodule genutzt haben und wie Ihr persönlicher Eindruck davon war.
Bisher habe ich Online Lernmodule zum Thema MS Office genutzt. Die Lernmodule haben einen sehr guten Eindruck auf mich gemacht.

18. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Gestaltung von Online Lernmodulen.

	trifft voll zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu	weiß nicht
Online Lernmodule sind geeignet, um sich einen soliden Überblick über ein Thema zu verschaffen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online Lernmodule würde ich auch zum Trainieren von Soft-Skills benutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Online Lernmodule sind uninteressant, wenn sie nicht die Möglichkeit zu gezielten Abkürzungen und Vertiefungen für einzelne Themen bieten.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spaß-Effekte würden störend wirken - wichtig ist die Konzentration auf das Wesentliche!	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zurück weiter

Abbildung 5: Beispielseite der Online-Befragung

Befragt werden $n \geq 500$ Führungskräfte aus großen und mittleren Unternehmen, wobei für die Stichproben der einzelnen Untergruppen gilt, dass $n_{\text{executives}} \geq 50$, $n_{\text{sen-managers}} \geq 150$ und $n_{\text{em-leaders}} \geq 100$. Die Rekrutierung der Panellisten erfolgt über Online- und Print-Anzeigen (z.B. Fachzeitschrift „IM Information Management & Consulting“ und Management Portale wie „Competence Site“), Newsletter und persönliche Anschreiben (Adressdienste).

Zu erklärende Variable ist die Nutzung der Lernmedien Konferenzen/Seminare, Persönliche Gespräche mit Experten/Tutoren, Fachzeitschriften/Fachbücher, Internet (Suchmaschinen/Portale), Intranet, Datenbanken, Online-Lernmodule (mit Tests / ohne Tests) und Online-Communities operationalisiert als (1) Relative Nutzungshäufigkeit, (2) Nutzungspräferenz in verschiedenen Lernsituationen.

Als Determinantengruppen werden berücksichtigt: (1) Personale Bestimmungsfaktoren (Management-Ebene, Unternehmensgröße, Branche), (2) Medienspezifische Vorbildung (Computererfahrung, eLearning-Erfahrung), (3) Situationsmerkmale (bei der Zielvariablen Nutzungspräferenz).

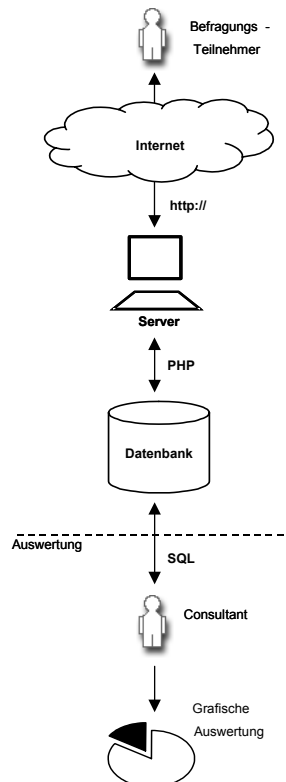


Abbildung 6: Architektur der Online-Befragung

Der Online-Fragebogen wurde für eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von zehn Minuten konzipiert. Um die Datenqualität zu erhöhen, gehen nur vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Auswertung ein, die mit einer Mindestdauer von fünf Minuten bearbeitet wurden.

Technisch wurde die Internet-Befragung als PHP-basierte Datenbankanwendung realisiert. Die Ergebnisse der Befragung werden per SQL ausgelesen und grafisch visualisiert. Die obige Abbildung illustriert den technischen Aufbau.

Die Internet-Befragung erfolgt grundsätzlich anonym, d.h. ein Rückschluss auf die Person des Befragten ist nicht möglich. Jedoch wird den Teilnehmern am Ende der Online-Befragung angeboten, ein zusätzliches halbstündiges Telefoninterview zu verabreden. Nach Hinterlassen der Kontaktdaten und Absenden der Interview-Anfrage durch den Teilnehmer erfolgt die Terminvereinbarung durch einen Consultant (Interviewer). In der Summe wird für diese qualitativen Interviews eine Stichprobe von $n \geq 50$ und eine Abdeckung aller DAX 30 Unternehmen angestrebt. Als Anreiz für die Teilnahme an einem persönlichen Interview wird eine Verlosung (Jahresabonnement einer Fachzeitschrift) aufgesetzt.

2.3 Die Spezialisierung (dritte Phase)

Die Befragung wird zu Ergebnissen führen, welche Anforderungen Führungskräfte an die Gestaltung geeigneter Lernumgebungen aufweisen. In der anschließenden dritten Untersuchungsphase sollen signifikante Anforderungen ausgewählt und hierfür Lösungen konzipiert werden. Die Lösungskonzepte werden prototypisch implementiert und in Usability Tests mit Führungskräften auf ihre Eignung hin untersucht.

Grundlage für die Lösungskonzeption ist das in Kooperation mit E.ON entwickelte Softwareprodukt CLIX® Corporate University (CU). Um durchgängige Testszenarien in einem schlüssigen Gesamtsystem abbilden zu können, werden die erarbeiteten Prototypen in das aktuelle Release des Softwareprodukts integriert. Mögliche Testszenarien betreffen die Themenkreise Personalisierung, Wissenssuche, Prozesse zur Buchung und Genehmigung von Lernveranstaltungen sowie Online Kollaboration und Virtuelle Gemeinschaften.

Die Rekrutierung für die Usability Tests erfolgt ab Oktober 2004. Angestrebt wird eine Stichprobe von $n = 50$ Führungskräften. Grundgesamtheit sind die „CLIX® Enterprise“ Kunden der IMC AG, wie z.B. Allianz, Bayer, DaimlerChrysler, KPMG, Nokia, TUI, UBS und Volkswagen sowie potenzielle Kunden der neuen Produktlinie CLIX® CU, die ab Frühjahr 2005, nach Abschluss der partnerschaftlichen Entwicklung mit E.ON, am offenen Markt erhältlich ist (Release 2.0).

3 Fünf Thesen zum Lernverhalten von Managern – und erste Untersuchungsergebnisse

Auf die Vorurteile und Vorarbeiten zum „Lernverhalten von Managern“ wurde eingangs dieses Artikels hingewiesen. Beides führte zur Formulierung von Thesen, die zunächst in einem abgegrenzten Pilotszenario (s.o. Phase „Initialisierung“, Abschnitt 2.1) und dann in einem breiteren Betrachtungsfeld (s.o. Phase „Fundierung“, Abschnitt 2.2) untersucht wurden bzw. werden.

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Beitrags ist die Online-Befragung in vollem Gange. Im Folgenden können daher erste Hinweise auf die Bestätigung oder Nichtbestätigung der Thesen entsprechend der abgeschlossenen ersten und der laufenden zweiten Erhebungsphase gegeben werden. Dieser Auszug aus der laufenden Untersuchung hat den Charakter eines Zwischenergebnisses, das naturgemäß eine Tendenzaussage darstellt und (noch) keinen Anspruch auf Validität hat.¹

3.1 These 1: Manager haben wenig Zeit zu lernen

Die weit verbreitete Meinung, Manager hätten nie Zeit und schon gar keine Zeit, sich weiter zu bilden, kann nicht bestätigt werden. Was auffällt ist allerdings, dass Führungskräfte ein sehr weites Begriffsverständnis von „Lernen“ haben, das von traditionellen Lernformen („Seminare“) bis hin zu „Informationsbeschaffung“ reicht („eine Art des Lernens“). Besondere Bedeutung messen Führungskräfte offensichtlich der eigeninitiativen Wissensaneignung („Selbststudium“) bei. Zwei Drittel der Befragten gaben an, mindestens ein bis vier Stunden pro Woche für intensives Lernen zu investieren. Für Lernen im Sinne von „sich Informieren“ verwenden sogar 85% der Befragten mindestens ein bis vier Stunden pro Woche (s. Abbildung 7).

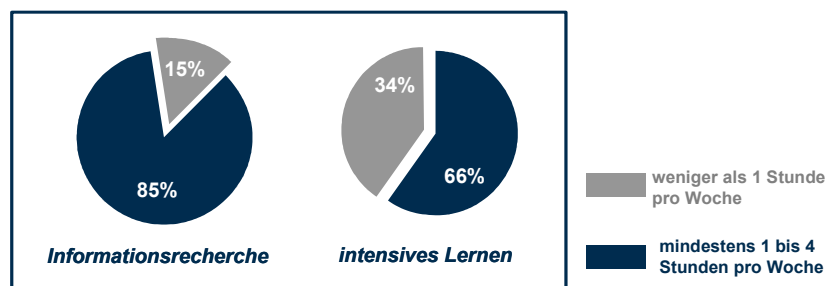


Abbildung 7: Zeitaufwand für Selbststudium

¹ Der ausgewertete Stichprobenauszug ist n=400.

3.2 These 2: Manager lernen doch am Arbeitsplatz

Externe Konferenzen, unternehmensinterne Foren oder Seminare bei Business Schools haben für Führungskräfte unter anderem den Vorteil, dass sie weit entfernt vom eigenen Büro stattfinden. Allerdings ist dies auch der Grund, warum sie nicht viel öfter als einmal im Jahr besucht werden. Manager müssen sich indessen stetig „up-to-date“ halten und haben diese Notwendigkeit zum „Selbststudium“ auch erkannt (s.o.).

Trotz einzelner gegenläufiger Aussagen wie „Lernen am Arbeitsplatz kommt meist zu kurz, denn dafür bleibt man ja auch nicht länger“ und der Feststellung, dass der Arbeitsplatz keine optimale Lernumgebung ist („zu viele Störungen“), lernt über die Hälfte der Befragten am häufigsten am Arbeitsplatz und zu Hause. Nur 11% der befragten Führungskräfte schließt das eigene Heim kategorisch als Lernstätte aus („zu Hause ist Lernen kein Thema; die Zeit verbringt man besser mit der Familie“). Nur für knapp ein Viertel der Befragten ist auch Reisezeit oft die beste Studienzeit, wobei sie doch von knapp der Hälfte gelegentlich gern genutzt wird. (s. die folgende Abbildung).

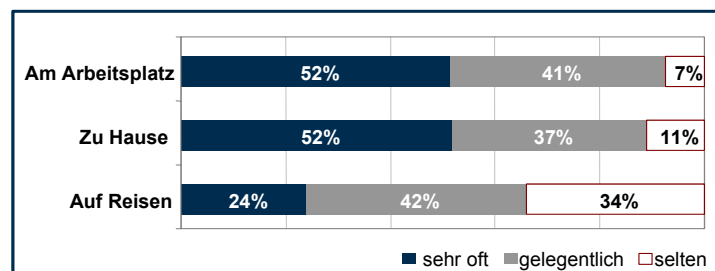


Abbildung 8: Bevorzugte Orte für Selbststudium

Lernen ist für Führungskräfte fast immer situationsabhängig. Gelernt wird z.B., um ein neues fachspezifisches Problem zu verstehen, sich in einer neuen Situation zurechtzufinden oder neue Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. 73% der Führungskräfte gaben ein neues Projekt als die häufigste Motivation für Selbststudium an, 61% persönliches Interesse an einem Thema. Kommentare der Befragten hierzu lassen darauf schließen, dass auch persönliches Interesse bei den meisten Befragten sehr stark durch konkrete Geschäftsbedarfe geprägt ist. Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Einschätzung der wichtigsten Gründe für das „Selbststudium“.

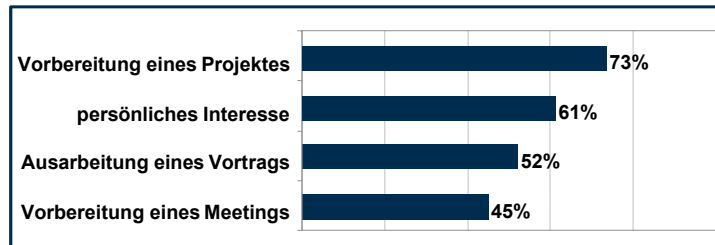


Abbildung 9: Wichtigste Gründe für Selbststudium

3.3 These 3: Manager sind Technologie-avers

Wer glaubt, Manager lassen sich alle Informationen grundsätzlich nur von ihren Mitarbeitern zusammentragen und alle eMails vom Sekretariat ausdrucken, sollte lieber noch einmal genauer nachsehen. Nur jeder vierte Manager bemüht als erstes seine Mitarbeiter, mehr als zwei Drittel aller Befragten recherchieren auch selbst nach den notwendigen Informationen. Nahezu jeder hat hierzu schon einmal ein Online-Tool benutzt, z.B. Internet-Suchmaschinen. Alle befragten Führungskräfte stufen den eigenen PC als unverzichtbar für ihre Arbeit ein.

Dieses Bild spiegelt sich auch bei der Untersuchung der meist genutzten Informationsmedien wider. Als wichtigste Quelle für neues Wissen gelten – überraschenderweise – nicht Fachzeitschriften, sondern das Internet. Fast alle Befragten (94%) gaben an, sehr häufig das Internet als Informationsquelle zu nutzen. Demgegenüber wurden Fachzeitschriften an zweiter Stelle (61%) genannt. In diesem Zusammenhang auch ein verblüffendes Ergebnis: Dem firmeneigenen Intranet wird von Führungskräften eher eine sehr geringe Bedeutung für die Lösung der eigenen Wissensprobleme beigemessen, ebenso wie Datenbanken. Die folgende Abbildung illustriert dieses Ergebnis.

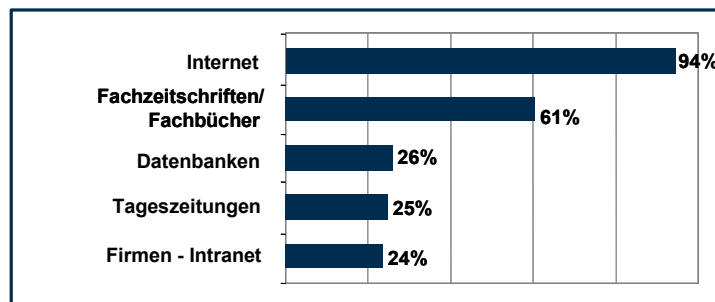


Abbildung 10: Wichtigkeit von Wissensquellen für Führungskräfte

3.4 These 4: Manager nutzen Online-Lernmedien

Untersucht wird ebenfalls die Frage, ob Führungskräfte Online-Selbstlernen am Bildschirm annehmen. Nach dem bisherigen Stand der Studie kann diese Frage grundsätzlich bejaht werden. Immerhin 80% haben angegeben, sich online gestellte Medien üblicherweise auf Ihren eigenen PC herunterzuladen. Nur reichlich die Hälfte der befragten Manager (53%) drucken sich Dokumente lieber aus. Auch in Ergänzung zu klassischen Seminarformen („Präsenztrainings“) werden Online-Lernunterlagen gewünscht. Didaktisch komplexere, interaktive Lernmodule stuft knapp ein Drittel der befragten Manager als geeignet für den eigenen Lernbedarf ein (s. Abbildung 11 auf der folgenden Seite).

Insgesamt stehen Manager interaktiven Online-Lernmedien (WBT, CBT) kritisch gegenüber. Als großes Plus aber auch als unabdingbares Muss wird eingeschätzt, dass hierbei Abkürzungen und optionale Vertiefungen möglich sind. Auch wird die Gefahr der Bevormundung des Nutzers bezüglich Lernstil und Lerntempo hervorgehoben. Lernmodule mit Testoptionen zur Einschätzung des eigenen Wissensstandes werden als nützlich bewertet.

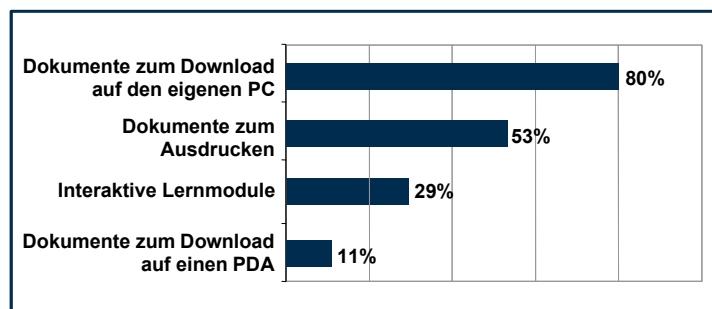


Abbildung 11: Wichtigkeit von Online-Medien für Führungskräfte

3.5 These 5: Manager wollen elektronische Netzwerke

Führungskräfte leben nicht zuletzt von ihren persönlichen Netzwerken. Zahlreiche Unternehmensakademien haben dies erkannt und verfolgen gerade das Ziel, Führungskräfte, die auf verschiedene Standorte des Unternehmens verteilt sind, regelmäßig miteinander in kreativen Austausch zu bringen. Hierzu werden z.B. interne Foren zu strategischen Themen organisiert oder maßgeschneiderte Fallstudien zusammen mit Business Schools durchgeführt.

Doch bilden Führungskräfte auch lernende virtuelle Gemeinschaften („Learning eSocieties“)? Die bisherigen Befragungsergebnisse zeigen: Derzeit sind Internet- oder Intranet-Gemeinschaften unter Führungskräften noch nicht besonders stark verbreitet. Allerdings besteht ein hohes Interesse an Online-Netzwerken und Onli-

ne-Kollaboration, wie z.B. Virtuellen Meetingräumen. 67% der Befragten haben angegeben, unbedingt Online-Gemeinschaften nutzen zu wollen, knapp ein Viertel würde es mal ausprobieren. Lediglich 11% der befragten Führungskräfte schließen Online Communities als ungeeignet aus (s. folgende Abbildung).

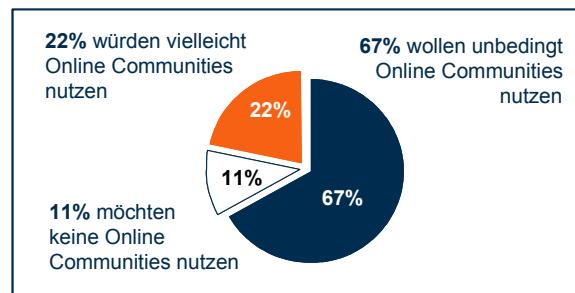


Abbildung 12: Virtuelle Lerngemeinschaften für Führungskräfte

Über die Hälfte aller Befragten möchte Online-Communities etwa dazu nutzen, über den Zeitraum eines Präsenzseminars hinweg mit den anderen Teilnehmern in Verbindung zu bleiben, z.B. in Expertenforen.

4 Resümee und Ausblick

Dieser Beitrag behandelte die Frage, wie Führungskräfte lernen und wie Software zur Unterstützung des Lernens von Führungskräften gestaltet sein muss. Die Besonderheit der Benutzergruppe „Manager“ ist spätestens seit der Diskussion um Management-Informationssysteme in den frühen 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts offenkundig. Auch aktuell gibt es z.B. mit „Unternehmensportalen“ und „Business Intelligence Systemen“ Softwarethemen, die nicht zuletzt an den besonderen Informations- und Nutzungsbedarfen von Führungskräften orientiert sind.

Aus langjähriger Erfahrung eines Anbieters von Lösungen für Lern- und Wissensmanagement, der über die Hälfte aller DAX 30 Unternehmen bedient, kann die Frage, ob Manager auch anders lernen, ebenfalls bejaht werden. Dabei liegt der Unterschied häufig im Detail. So zeigen die bisherigen Ergebnisse der vorgestellten empirischen Untersuchung, dass Manager nicht grundsätzlich andere Lernumgebungen erfordern als die übrigen Mitarbeiter.

Es wurde etwa deutlich, dass Führungskräfte einen Großteil des Lernens am eigenen Arbeitsplatz absolvieren, das Internet häufig nutzen und sowohl eLearning als auch Online-Lerngemeinschaften – wenn auch weitgehend unerfahren – neugierig und aufgeschlossen gegenüber stehen. Andererseits haben die Besonderheiten der

Berufsanforderungen im Management auch Auswirkungen auf das Rezeptions- und Interaktionsverhalten.

So haben Führungskräfte offenkundig eine besondere Sensibilität für die durchdachte Gestaltung von Lernprozessen und stellen einen sehr hohen Qualitätsanspruch an Methoden und Gestaltungsmittel. Dazu kommt eine extrem eingeschränkte Aufmerksamkeitsspanne und ein aggressives Reagieren auf Vorschriften. Manager suchen intuitiv nach Abkürzungen und reagieren positiv auf Optionen sowie dargestellte Risiken und Chancen.

Inwieweit diese Erkenntnisse signifikant sind und verwertbare Hinweise für die Gestaltung geeigneter Softwarewerkzeuge geben, wird der weitere Verlauf der Befragung zeigen, die noch bis Oktober 2004 andauert. Für besonders wichtig erscheinende Anforderungen werden im Anschluss, bis März 2005, Lösungen konzipiert und prototypisch erprobt. Die gesamten Ergebnisse der Untersuchung zum „Lernverhalten von Führungskräften“ werden dokumentiert und als umfassende Studie im Frühsommer 2005 verfügbar sein.

Literatur

- [Ala+97] Alavi, M., Yoo, Y., Vogel, D.: Using information technology to add value to management education, *Academy of Management Journal* 40(1997)2, S. 1310-1333.
- [Alle97] Allee, V.: *The knowledge evolution: expanding organizational intelligence*, Oxford 1997.
- [Blac95] Blackler, F.: Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies* 16(1995)6, S. 1021-1046.
- [Dav+98] Davenport, T., De Long, D., Beers, M.: Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review* 39(1998)2, S. 43-57.
- [Habe01] Habermann, F.: *Management von Geschäftsprozesswissen, IT-basierte Systeme und Architektur*, Wiesbaden 2001.
- [Hab+02] Habermann, F., Thomas, O., Botta, C.: Organisational-Memory-System zur Unterstützung informationstechnisch basierter Verbesserungen von Geschäftsprozessen, in: Becker, J., Knackstedt, R. (Hrsg.): *Wissensmanagement mit Referenzmodellen: Konzepte für die Anwendungssystem- und Organisationsgestaltung*, Heidelberg u.a. 2002, S. 291-322.
- [HaSc00] Habermann, F., Scheer, A.-W.: Knowing the Impacts of Information Technology: Towards an Organisational Memory System as a Tool for IT-Management, in: Sprague, R. (Hrsg.): *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Los Alamitos CA 2000, o. S.

- [KlTh97] Klimecki, R., Thomae, M.: Organisationales Lernen: Eine Bestandsaufnahme der Forschung, in: Klimecki, R. (Hrsg.): Management Forschung und Praxis, Nr. 18, Konstanz 1997.
- [KrMü01] Corporate Universities und e-Learning - Personalentwicklung und lebenslanges Lernen. Strategien - Lösungen - Perspektiven, Wiesbaden 2001.
- [Meis98] Meister, J.: Corporate Universities – Lessons in Building A World-Class Work Force, Revised and Updated Edition, New York 1998.
- [Metz97] Metzger, C.: Wie können Führungskräfte ihr Lernverhalten optimieren?, io-management, o.Jg.(1997)11, S. 78-84.
- [MüDö99] Mühleck, K., Dörner, A.: Nutzung der Informationstechnologie für die Gestaltung eines ganzheitlichen Wissensmanagements, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Electronic Business und Knowledge Management – Neue Dimensionen für den Unternehmenserfolg, Heidelberg 1999, S. 133-142.
- [MüPa91] Müller-Stewens, G., Pautzke, G.: Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation, Wiesbaden 1991, S. 183-205.
- [Qui+96] Quinn, J. et al.: Managing Professional Intellect: Making the Most of Best, Harvard Business Review 74(1996)3, S. 71-80.
- [Siev002] Sievert, H.: Will Management Education ever be virtual?, Professional Education within the Context of Current Developments in German e-learning, EURAM: Innovative Research in Management, Stockholm 2002, URL: <http://www.bertelsmannstiftung.de/medien/pdf/ACFmmjeqd.pdf>.
- [Shri83] Shrivastava, P.: A Typology of Organizational Learning Systems, Journal of Management Studies 20(1983)1, S. 7-28.
- [Shri99] Shrivastava, P. Management Classes as Online Learning Communities. Journal of Management Education, 23(1999)6, S. 691-702.