

VERNETZT DENKEN, VERNETZT LERNEN – WEITERBILDUNG IM UMBRUCH

Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Vorständen und Geschäftsführern 2014



Forschungspartner:

IfD Allensbach
Institut für Demoskopie Allensbach

Gefördert durch:

KPMG
cutting through complexity

INHALTSVERZEICHNIS

1	Vorwort: Auf halbem Wege	3
2	Management Summary	4
3	Vernetztes Denken oder: Etwas Chaos kann nicht schaden.	6
4	Vernetztes Denken und Lernen oder: Die Grenzen der Optimierung	8
5	Vernetzte Weiterbildung oder: Der Schein bestimmt das Bewusstsein	13
6	Return on Education oder: Hic Rhodos hic salta	19
7	Let's get started! oder: Fünf Thesen und ein Ausblick	21
	Literatur	23

AUTOREN



Dr. Heiko von der Gracht

ist Leiter des Think Tanks für Zukunftsmanagement beim Institute of Corporate Education e. V. (incore). Die Methodik und Erfolgsquote bei Zukunftsvorhersagen faszinieren ihn, seit ihm als Schüler eine Wahrsagerin seine nächste Klausurnote korrekt „prophezeite“. Während des Studiums, bei der Promotion und den folgenden beruflichen Stationen fokussierte sich von der Gracht ganz darauf, das Thema wissenschaftlich zu durchleuchten und für das Management von Unternehmen praktikabel zu machen. So gründete und leitete er über mehrere Jahre erfolgreich das Institut für Zukunftsforschung und Wissensmanagement an der renommierten EBS Business School. Als Experte für die Delphi- und Szenario-Methode der strategischen Vorausschau führte er mehr als 50 Zukunftsstudien und -projekte mit Unternehmenspartnern durch – in seinen Zukunftsstudien befragte er insgesamt über 3.500 Experten aus mehr als 60 Ländern zu ihren Zukunftserwartungen und Prognosen. Er ist Autor des Buches „Survive: So bleiben Manager auch in Zukunft erfolgreich“.



Nicole Gaiziunas-Jahns

ist Geschäftsführerin des Institute of Corporate Education e. V. (incore) und Partnerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Dort leitet sie die Education Unit, die Unternehmen weltweit durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen bei der Entwicklung ihrer Wertschöpfungsnetzwerke zu echten Werttreibern unterstützt. Sie hat bereits selbst mehr als 5.000 Menschen trainiert und gecoacht. Nicole Gaiziunas-Jahns hat Betriebswirtschaft und Sozialpädagogik studiert und war mehrere Jahre in internationalen Managementberatungen tätig. Zuletzt bekleidete sie mehrere Jahre führende Positionen für die EBS Executive Education GmbH der European Business School. Nicole Gaiziunas-Jahns ist Autorin der Bücher „Qualifizierung im Supply Chain Management“ und „Manager, die Berge versetzen – Der Return on Education: Exzellente Mitarbeiter, überragende Performance, glänzende Ergebnisse“. Sie verfügt über profunde Erfahrung mit unterschiedlichsten Formen und Modellen in der organisationsinternen Weiterbildung.

1 VORWORT: AUF HALBEM WEGE



„Die Zukunft ist ein Nebel, der uns einhüllt, und kaum erkennen wir das Morgen, schmeckt es nach dem Heute.“

Fernando Pessoa



Wie entwickeln wir unser Wissen in Zukunft weiter? Mit diesem Fokus haben wir in unserer Anfang 2014 erschienenen Studie „Lernen 2030“ einen Blick in die Zukunft des Lernens geworfen und Trends diskutiert, die sowohl den Markt für betriebliche Weiterbildung als auch den Umgang mit ihr in den Unternehmen prägen werden. So unterschiedlich hier die politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen sind, eines haben sie gemeinsam: Ein Unternehmen, das sich nicht zu einer offenen, vernetzten Organisation mit neu definierten Grenzen entwickelt, wird keines der von uns untersuchten Szenarien bewältigen können. Insbesondere heißt das für die Unternehmen, aufgeschlossen zu sein für Einflüsse und Impulse von außen, gemeinsam mit Partnern, Kunden und Zulieferern über den künftigen Zuschnitt von Services und Produkten nachzudenken und digitale Ökosysteme aufzubauen, die gemeinsames Denken, Lernen, Erfinden und Umsetzen zu einem unverbrüchlichen Teil der DNA der jeweiligen Organisation machen. Schließlich leben wir im Zeitalter der Netzwerke. Vernetztes, offenes Denken, das neue Wege jenseits fester Routen bietet, überraschende Verbindungen und Abkürzungen bereithält und ein gemeinsames, grenzüberschreitendes Problemlösen ermöglicht, ist das Paradigma des 21. Jahrhunderts. Ohne vernetztes Denken und Handeln können wir die enorme Komplexität und Dynamik unserer Welt nicht managen. Ohne sie können wir nicht langfristig Wachstum und Fortschritt sichern.

Das betrifft auch die betriebliche Weiterbildung. Denn sie ist, wie die Bildung überhaupt, stets ein Spiegel der Zeit. Sie kann nur einen Mehrwert erbringen, wenn sie Antworten auf die wichtigsten aktuellen Fragen findet und das „Wie“ des Lernens an die Gegebenheiten und Erfordernisse des gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeldes anpasst. Wie weit sind die Weiterbildungssysteme der Unternehmen auf diesem Weg? Sind sie in der Lage, vernetztes Denken und Lernen zu fördern und ihre Führungsmannschaften aktiv auf die Megatrends, Disruptionen und Branchentransformationen der nächsten Jahre vorzubereiten? Diese Fragen bilden den Gegenstand der vorliegenden Studie.

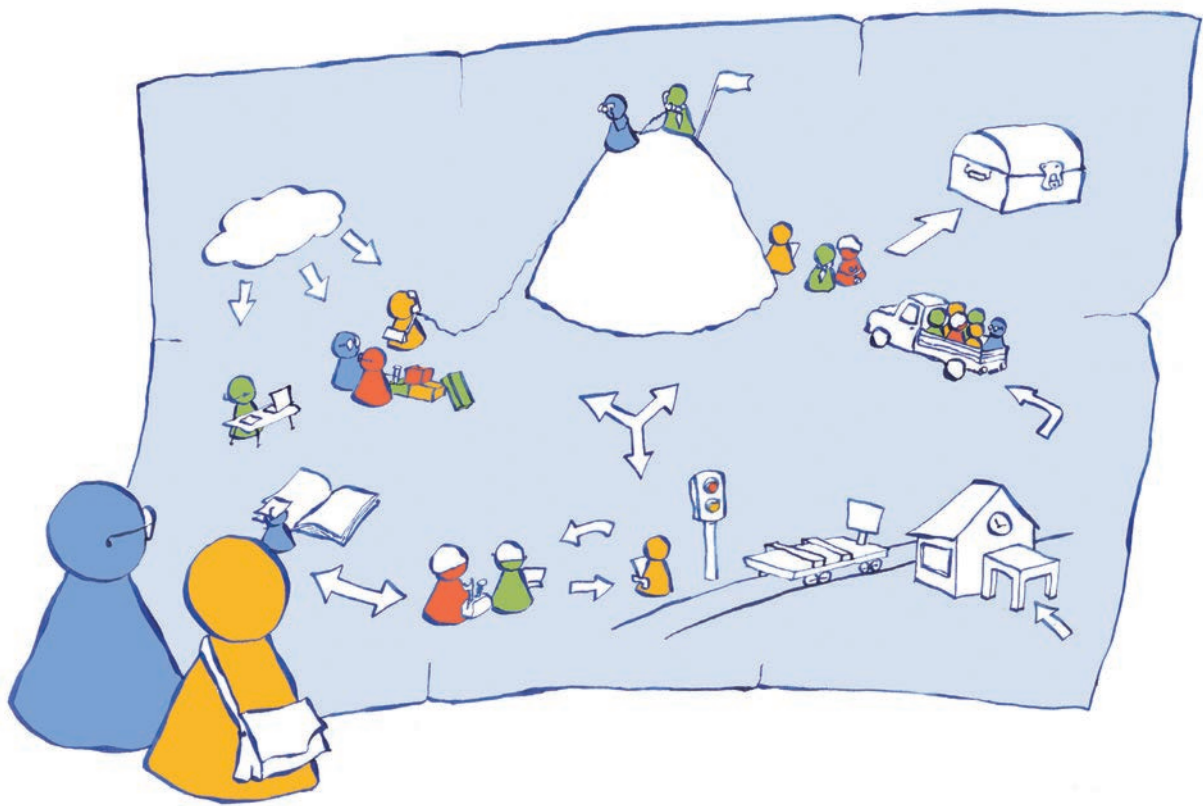
Die Ergebnisse zeigen die Unternehmen auf halbem Wege. Die Bedeutung vernetzten Denkens und Lernens wird mit großer Mehrheit erkannt, die notwendige Anpassung der Weiterbildungsstrategien bleibt bislang jedoch hinter dieser Erkenntnis zurück. Mit der vorliegenden Studie hoffen wir deshalb, einen Beitrag zum besseren Verständnis der dringendsten Handlungsfelder zu leisten und die Unternehmen in diesem Transformationsprozess zu unterstützen.

Wir bedanken uns insbesondere bei allen Teilnehmern der Studie und wünschen Ihnen eine aufschlussreiche und anregende Lektüre.

Dr. Heiko von der Gracht und
Nicole Gaiziunas-Jahns

2 MANAGEMENT SUMMARY

- » **Vernetztes Denken** ist für 84 Prozent der befragten Vorstände und Geschäftsführer bereits heute ein Thema, über das im Unternehmen gesprochen und nachgedacht wird. Weitere zehn Prozent wollen es in den kommenden Jahren auf die Agenda des Unternehmens bringen.
- » **Langfristiger Unternehmenserfolg** hängt für neun von zehn Top-Managern auch vom vernetzten Denken ab. Jeder zweite von ihnen ist sogar überzeugt, dass es zu den Schlüsselfaktoren des Erfolgs gezählt werden muss. Wichtigster Grund dafür sind die fundamentalen Umbrüche in der Struktur der meisten Branchen, die in den nächsten zehn bis 20 Jahren zu erwarten sind, wie 80 Prozent der Studienteilnehmer glauben.
- » **Hoffnung und Skepsis:** Neue Wege der Zukunftssicherung zu finden, erfordert vernetztes Denken. 64 Prozent der Unternehmen haben deshalb bereits entsprechende Fördermaßnahmen initiiert. Dabei sehen sich die meisten Entscheider erst am Anfang eines langfristigen Kultur- und Organisationswandels: Lediglich 13 Prozent sind überzeugt, dass das vernetzte Denken mit diesen Maßnahmen ausreichend gefördert wird, nur ein Drittel bewertet die bislang aufgelegten Trainings und Programme als zufriedenstellend. Darüber hinaus glaubt selbst unter denjenigen, die entsprechende Maßnahmen ergriffen haben, jeder vierte Befragte, dass vernetztes Denken sich überhaupt nicht schulen lässt.
- » **Steigender Investitionsbedarf in Weiterbildungsprogramme** zur Schulung unternehmens- und branchenübergreifenden Denkens wird von knapp 90 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer erwartet. Diese Einschätzung spiegelt die große Bedeutung der Weiterbildung in Unternehmen wider: 98 Prozent der befragten Manager geben an, großen oder sehr großen Wert auf die Fortbildung ihrer Mitarbeiter zu legen. Dabei erzeugen die Veränderungen im unternehmerischen Umfeld gerade bei leitenden Mitarbeitern einen großen Bedarf an neuem Know-how: Jedes vierte Unternehmen legt besonderen Wert auf die regelmäßige Weiterbildung von Führungskräften.
- » **Qualitätsbewusstsein** prägt die Planung der Maßnahmen: Mit 64 Prozent ist die Qualität der Programme mit deutlichem Abstand das wichtigste Kriterium, gefolgt von einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis und zeitlicher Effizienz der Maßnahmen. Dabei sehen die Befragten noch deutlichen Verbesserungsbedarf: Lediglich 18 Prozent der Befragten bezeichnen die Qualität der Weiterbildungsprogramme in ihrem Unternehmen als „sehr gut“, während jeder zehnte Top-Manager diese sogar als „weniger gut“ ansieht.
- » **Konzeptionelle und strategische Defizite**, die für die Unzufriedenheit mit dem aktuellen Weiterbildungsangebot verantwortlich sind, zeigen sich auch darin, dass in jedem dritten Unternehmen mit weniger als 500 Millionen Euro Umsatz und in jedem sechsten Großunternehmen keine institutionalisierten Weiterbildungsprogramme und keine klare Weiterbildungsagenda existieren, die einen strategischen Rahmen für die Trainingsaktivitäten spannen. Darüber hinaus haben die Unternehmen Schwierigkeiten, den Erfolg der durchgeführten Maßnahmen zu messen: In jedem dritten Unternehmen wird auf die Messung ganz verzichtet, ein Viertel der Unternehmen, die den Erfolg ihrer Programme messen, hält die eingesetzten Messverfahren für wenig aussagekräftig.



- » **Schnittstellenkompetenz** spielt im Rahmen der Weiterbildung eine zentrale Rolle: So gelten die Offenheit für Neues, Teamfähigkeit und gute Kommunikationsfähigkeit mit jeweils mehr als 75 Prozent der Nennungen als ganz besonders wichtig bei abteilungs- und unternehmensübergreifenden Projekten.
- » **Impulse für Denken jenseits gewohnter Grenzen** erwartet die Mehrheit der Manager von Trainings der Zukunft: 67 Prozent der befragten Entscheider möchten durch die Weiterbildungsprogramme die abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit voranbringen. 55 Prozent rechnen bei gezielter Förderung vernetzten Denkens mit einer besonders hohen Weiterbildungsrendite (Return on Education: RoE).
- » **Abteilungsübergreifende Trainings** führen deshalb bereits 85 Prozent der Unternehmen durch. Drei Viertel erwarten, dass diese künftig noch wichtiger für den Unternehmenserfolg werden. Auch auf unternehmensübergreifende Trainings legen die Unternehmen Wert: 70 Prozent der Top-Manager sind überzeugt, dass diese für den künftigen Erfolg wichtiger werden.
- » **Umsetzungshürden und Reibungsverluste** prägen jedoch die praktische Planung und Durchführung: Jeder dritte Befragte gibt an, dass es bei der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Bereichen immer wieder zu Problemen kommt. Bei unternehmensübergreifenden Maßnahmen halten sogar 45 Prozent das eigene Unternehmen für „weniger gut“ oder „gar nicht gut“ aufgestellt.

3 VERNETZTES DENKEN ODER: ETWAS CHAOS KANN NICHT SCHADEN



„Das Ergebnis sehen Sie: Sterilität, Stillstand, trockener Mist.“
„Was bleibt also?“
„Wenn ich Sie wäre, würde ich zu den Spinnern gehen.“

James Blish



Es gibt nur wenige Menschen, die noch nie von der Äquivalenz von Masse und Energie gehört haben: $E = mc^2$ ist inzwischen weit weniger eine physikalische Gleichung als ein Kernelement der Popkultur, ebenso wie die wilde Mähne von Albert Einstein. Gleichzeitig dürfte es nur wenige Spitzenwissenschaftler geben, die mit allen physikalischen und mathematischen Hintergründen der allgemeinen Relativitätstheorie vertraut sind. Nicht anders verhält es sich mit den Netzwerken. Vernetzte Wirtschaft, soziale Netzwerke, vernetztes Denken und Arbeiten – diese Begriffe sind heute in unserem täglichen und alltäglichen Sprachgebrauch so tief verankert, dass man ein großes Schweigen befürchten müsste, würden wir kollektiv auf sie verzichten.

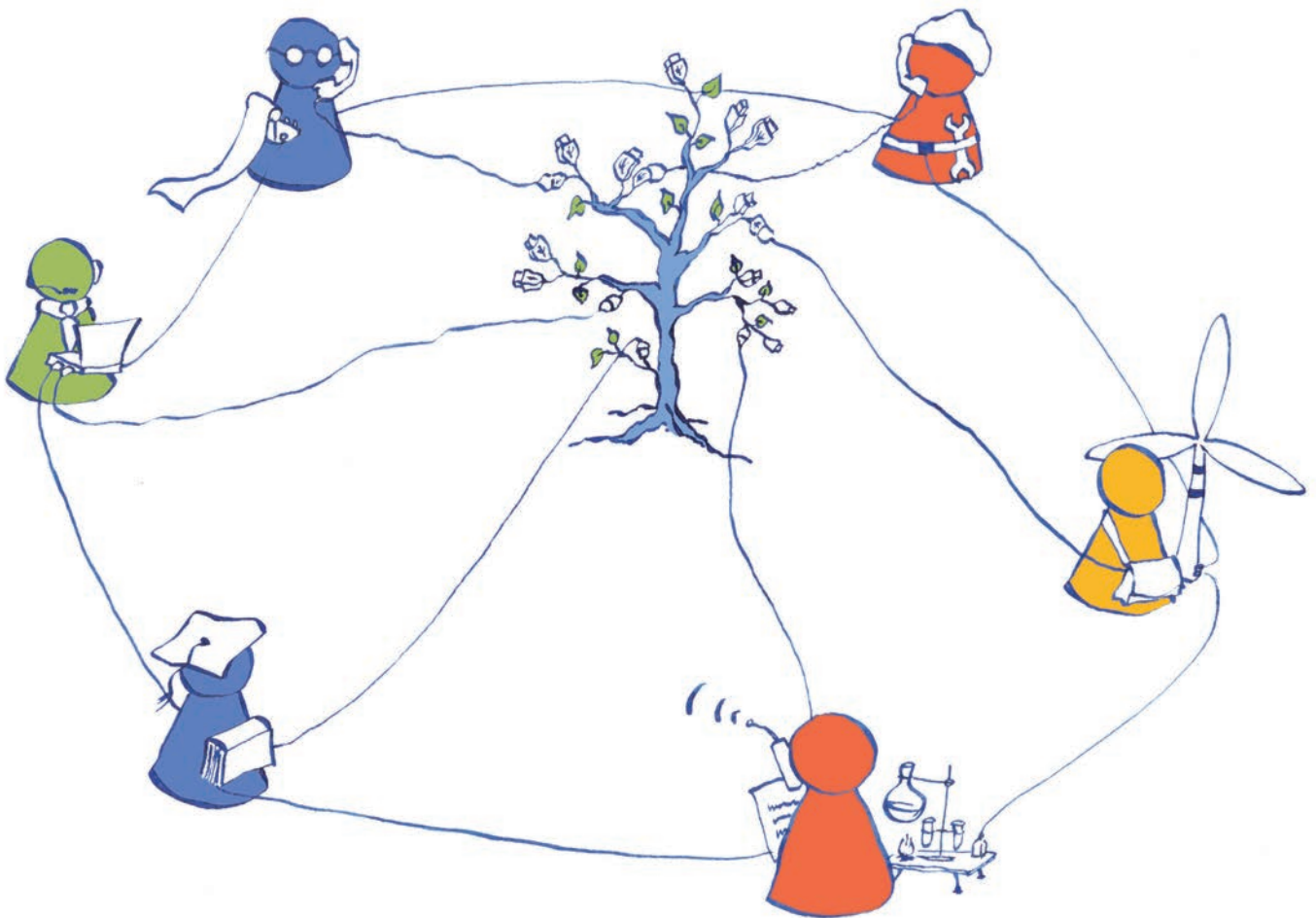
Dennoch sind die Implikationen der Vernetzung weit weniger klar und der Vernetzungsgedanke operativ weit weniger wirksam, als es den Anschein hat. Auch wenn heute die fundamentale Bedeutung der Netzwerke erkannt wird, agieren wir weitgehend so, als würde sich die Welt linear entwickeln. Unsere Ausbildungssysteme, die Art, wie wir an große Projekte herangehen, Menschen führen, Märkte erschließen oder über Innovationen nachdenken, sind in ihrer Mehrheit mitnichten vernetzt oder auch nur netzwerkfähig. Sie sind ein Erbe unserer Vergangenheit, ein Relikt des einfachen, tatsächlich linearen Zeitalters.

Die rasant zunehmende Komplexität und Dynamik der heutigen gesellschaftlichen und ökonomischen Systeme verlangt jedoch nach Flexibilität und kreativen Lösungswegen. Sie verlangt nach Methoden und Fertigkeiten, die abseits vorgestanzter und durchorganisierter Strukturen liegen und erfordert „weiche“, lockere Verbindungen zwischen bislang abgeschotteten Disziplinen, Branchen oder Organisationen. Die Stärke von Netzwerken besteht darin, auf wenig festgelegte Formen der Kommunikation und Problemlösungen zuzugreifen und Alternativen jenseits der üblichen Methodenkästen auszuprobieren – kurz: nicht das zu tun, was man schon immer getan hat.

Vernetztes Denken ist subversiv und in Teilen anarchisch. Es sucht nach möglichst vielen Kausalitäten und Verbindungen und verweigert sich konventionellen Problembearbeitungsmustern und einem rigorosen Ja/Nein-Schema. Es fordert nicht nach erschlagenden Beweisen, sondern geht „tastend“ mit neuen Herausforderungen um. Vernetztes Denken zielt nicht auf die Reduktion der Komplexität durch systematisches, faktenbasiertes Abschneiden von Alternativen: Vielmehr sucht es nach neuen Wegen, unkonventionellen Routen und Abkürzungen durchs Gelände. Es ist der natürliche Modus operandi für Querdenker und Innovatoren, für diejenigen, die in der Lage sind, wirklich Neues hervorzubringen und die mit diesem Weg verbundenen Unsicherheiten, Ambiguitäten und Stolpersteine auszuhalten. Für diejenigen Menschen und Organisationen, die wir heute besonders dringend brauchen.

Aber sind wir in der Lage, vernetzt zu denken und zu handeln? Lassen sich die notwendigen Fähigkeiten trainieren? Kann insbesondere in großen, hochstrukturierten Organisationen eine lebendige Kultur des vernetzten Denkens etabliert werden? Diesen Fragen sind das INSTITUTE OF CORPORATE EDUCATION E.V. (incore) und das INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH in der vorliegenden, repräsentativen Studie nachgegangen. Dabei wurden insgesamt 154 Vorstandsvorsitzende sowie 71 weitere Mitglieder der

ersten Führungsebene von Unternehmen in Deutschland mit mehr als 1.000 Mitarbeitern interviewt. Befragt wurden dabei bewusst nicht die ausschließlich für den Personalbereich verantwortlichen Manager: Denn im Rahmen der Studie ging es vor allem darum, einen klaren Blick auf die Einschätzungen, Herausforderungen und Ideen derjenigen zu gewinnen, die in der täglichen Unternehmenspraxis Probleme lösen müssen, die vernetztes Denken und Handeln zwingend erfordern.



4 VERNETZTES DENKEN UND LERNEN ODER: DIE GRENZEN DER OPTIMIERUNG



„Jeder sieht die Grenzen seines Gesichtsfeldes
als die Grenzen der Welt an.“

Arthur Schopenhauer



Die Wertschöpfungstiefe in vielen Industrien liegt heute bei teilweise nur noch zwanzig bis dreißig Prozent. Und selbst im Dienstleistungssektor nimmt der Anteil der Eigenleistungen an den Service- und Produktangeboten seit Jahren ab. Dieser Trend lässt sich schon lange nicht mehr allein auf „verlängerte Werkbänke“ in Niedriglohnländern reduzieren. Vielmehr übernehmen Zulieferer und Partner immer größere Anteile der höherwertigen, wettbewerbsrelevanten Wertschöpfung und selbst der Innovation: Die immer kürzeren Produktlebenszyklen und steigende Innovationskosten erfordern ein enges und hochintegriertes Zusammenspiel der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen im gesamten Netzwerk – eine Integration von Intelligenz, Kreativität, Markt-Know-how und Prozessexpertise.¹ Gleichzeitig entstehen auch völlig neue Partnerschafts- und Wettbewerbskonstellationen: IT-Unternehmen wie Google und Apple

arbeiten eng mit Automobilherstellern beim vernetzten Auto zusammen, Telekommunikationsanbieter machen Energieversorgern beim Smart Home und Netzausbau Konkurrenz und Elektroautos benötigen die gleichen knappen Rohstoffe wie Mobiltelefone und Laptops. Und schließlich führt die zunehmende Digitalisierung zu Geschäftsmodellen, in denen die klassischen Branchengrenzen rasant an Bedeutung verlieren. Im Wandel hin zur Industrie 4.0 werden Mitarbeitern zunehmend auch komplexere Aufgaben und die Fähigkeit zum übergreifenden Denken abverlangt. Ingenieure müssen Maschinenbau, Elektrotechnik und Software-Entwicklung gleichermaßen beherrschen.² Interdisziplinarität wird vorausgesetzt. Vor diesem Hintergrund wird die Fähigkeit, über die gewohnten Grenzen hinaus zu denken und neue Netzwerkstrukturen zu erkennen, zu einer unabdingbaren, täglich geforderten Kompetenz.

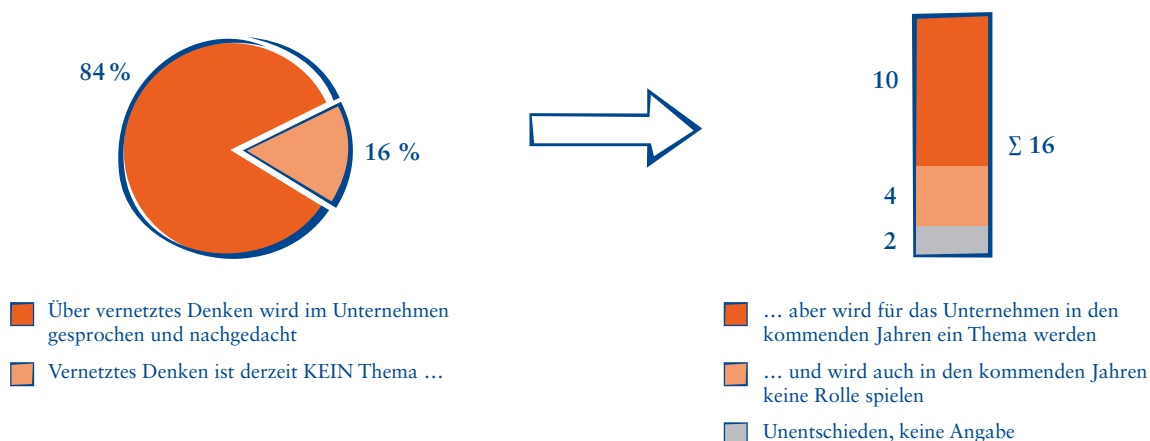


Abb. 1: Ist „Vernetztes Denken“ ein Thema im Unternehmen?

1 Schwamborn, A./Immerthal, L./Marlinghaus, S.T. (2014): Sourcing Governance 2030: Eine Trendstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Procurement Leaders. KPMG: Berlin.

2 acatech/Forschungsunion (2013): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 (Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0), acatech: Frankfurt a. M. | Paul, H. (2014): Industrie 4.0: Schöne neue Fabrikwelt. In: F.A.Z., 12. 7. 2014, www.faz.net/aktuell/wirtschaft/industrie-4-0-schoene-neue-fabrikwelt-13040723.html

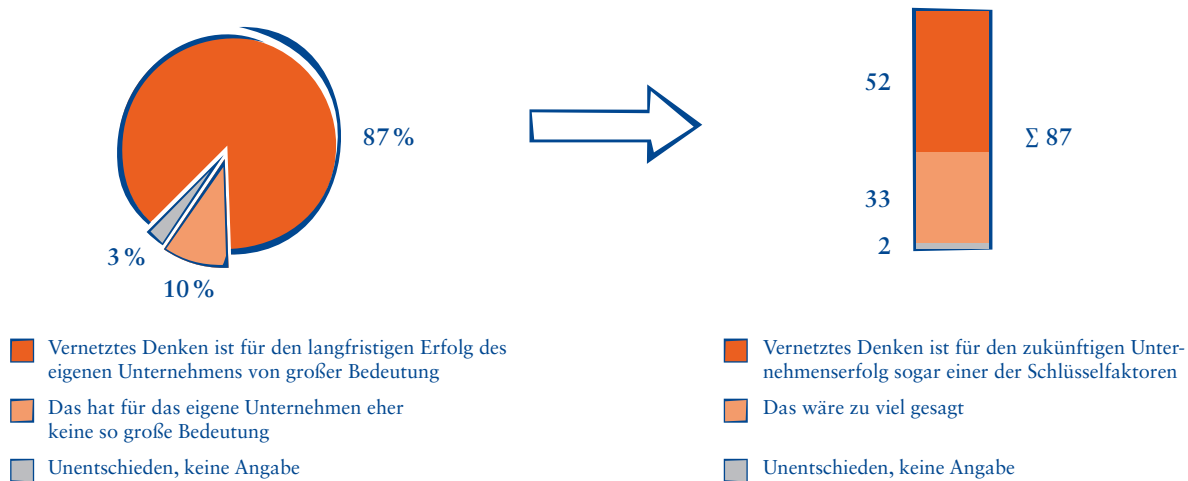


Abb. 2: Welche Rolle spielt „Vernetztes Denken“ für den Unternehmenserfolg?

Für 84 Prozent der Befragten (Abb. 1) ist vernetztes Denken in diesem Sinne deshalb bereits heute ein Thema, über das im Unternehmen gesprochen und nachgedacht wird oder – für weitere zehn Prozent – ein Thema, das in den kommenden Jahren einen festen Platz auf der Agenda finden soll.

Allerdings steht in Großunternehmen bekanntlich vieles auf der Agenda – und das oft für lange Zeit. Das vernetzte Denken aber hat das Potenzial, sich zu einer Kernkompetenz von Führungskräften zu entwickeln und entsprechend gefördert zu werden: Neun von zehn Top-Entscheidern, die an der Studie teilgenommen haben, glauben bereits jetzt, dass vernetztes Denken eine große Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg hat – jeder zweite von ihnen ist sogar überzeugt, dass es zu den Schlüsselfaktoren gezählt werden muss.

Dieser sehr eindeutige Befund mag zunächst wenig überraschen – denn das Konzept des vernetzten Denkens ist alles andere als neu: Ein wegweisendes Buch von Frederic Vester erschien bereits 1978, ohne jedoch eine Revolution in den Unternehmen ausgelöst zu haben.³ Was sind also die Gründe dafür, dass der Ansatz heute so sehr in den Fokus rückt, insbesondere in seiner erweiter-

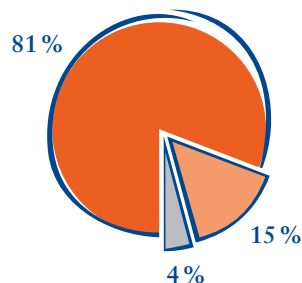
ten, über den kybernetischen Ansatz von Vester hinausgehenden Form?

Die Aufmerksamkeit begründet sich zum einen dadurch, dass die Grenzen der klassischen, auf kontinuierliche Optimierung ausgerichteten Erfolgsrezepte immer deutlicher werden: Weder lassen sich die Produktionszeiten auf ein mathematisches Minimum drücken, noch steht zu erwarten, dass der Einkauf die Kosten der Vorprodukte in den negativen Bereich bringen kann. Zum anderen lassen sich Innovationen heute nur mit stetig wachsendem Aufwand generieren: In vielen Industrien wachsen die Kosten für die Entwicklung von Innovationen rasant, während parallel die Flop-Rate neuer Produkte steigt.⁴ Traditionelle Ansätze, die auf die Verbesserung des Bestehenden abzielen, greifen bei aktuellen Herausforderungen zu kurz. Die dramatischen Umbrüche globaler Märkte und die Verschiebung und Durchlässigkeit von Branchengrenzen verlangen nach neuen Lösungswegen. Diese Erkenntnis gelangt heute in immer mehr Unternehmen auf die Agenda: Projekte, die sich mit Open Innovation oder gar Co-Creation, also der (digitalen) Integration der Kunden und Partner in Produktentstehungsprozesse, befassen, sind in vielen Organisationen bereits Realität.⁵

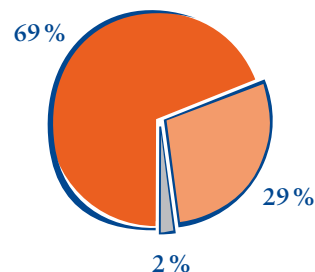
3 Vester, F. (1978): Denken, Lernen, Vergessen – Was geht in unserem Kopf vor, wie lernt das Gehirn, und wann lässt es uns im Stich?, 1. Aufl., dtv: München.

4 Christensen, C. M./Kaufman, S. P./Shih, W. C. (2008): Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things. In: Harvard Business Review, Januar 2008, Vol. 86 Issue 1, S. 98–105 | Schneider, J./Hall, J. (2011): Why Most Product Launches Fail. In: Harvard Business Review, April 2011, Vol. 89 Issue 4, S. 21–23.

5 Chesbrough, H. W./Garman, A. R. (2009): How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times. In: Harvard Business Review, Dezember 2009, Vol. 87 Issue 12, S. 68–76 | Ramaswamy, V. (2010): The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits, Free Press: New York.



- Es wird in vielen Branchen zu großen Umbrüchen kommen
- Das glauben wir eher nicht
- Unentschieden, keine Angabe



- Auch die eigene Branche wird von größeren Umbrüchen betroffen sein
- Eher nicht
- Unentschieden, keine Angabe

Abb. 3: Steht die Wirtschaft vor großen Umbrüchen?

Diese Überzeugung wird von den befragten Top-Managern eindeutig geteilt. Mehr als 80 Prozent von ihnen gehen davon aus, dass in den nächsten zehn bis 20 Jahren die Karten in vielen Branchen neu gemischt werden – sei es durch technische Innovationen, branchenübergreifende Kooperationen oder gesellschaftliche und ökologische Veränderungen. Und gut zwei Drittel erwarten, dass auch ihre eigene Branche von solchen Umbrüchen betroffen sein wird.

Die Einsicht in die Notwendigkeit neuer Wege der Zukunftssicherung hat viele Unternehmen dazu bewogen, konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um gezielt vernetztes Denken zu fördern. Dabei sehen sich die meisten Entscheider erst am Anfang eines langfristigen Kultur- und Organisationswandels: Lediglich 13 Prozent zeigen sich davon überzeugt, dass das vernetzte Denken mit diesen Maßnahmen schon ausreichend gefördert wird.

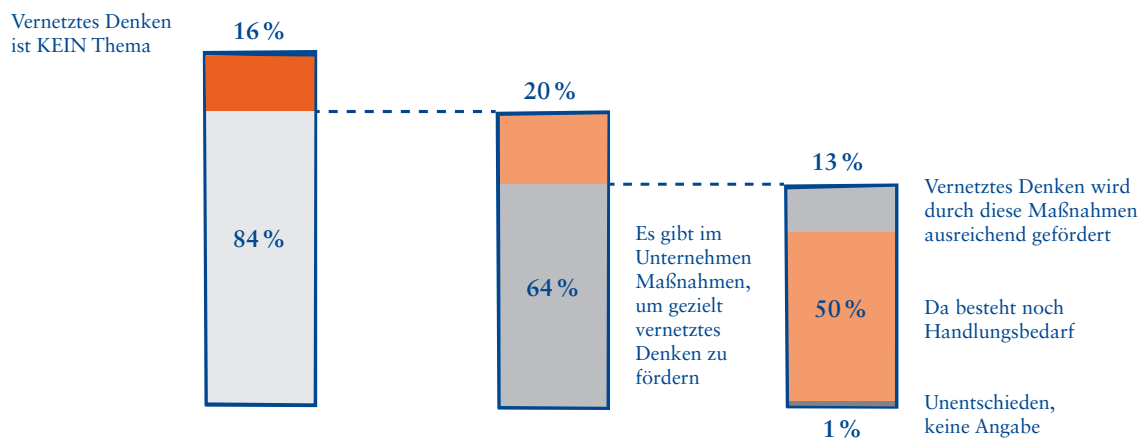
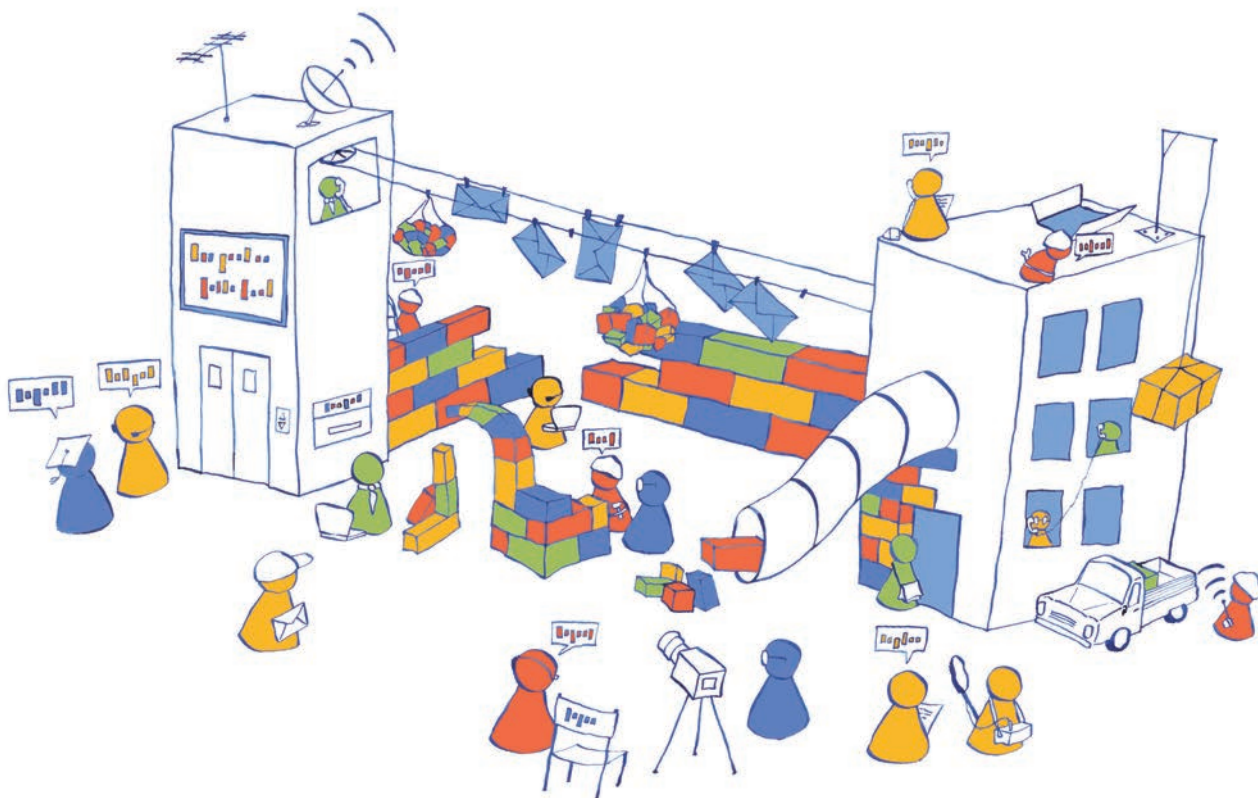


Abb. 4: Wird vernetztes Denken im Unternehmen gezielt gefördert?

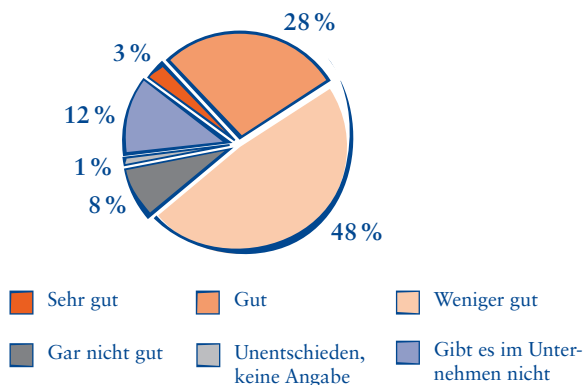


Die kritische Einschätzung der Ergebnisse der bisher zur Förderung des vernetzten Denkens ergriffenen Maßnahmen spiegelt sich auch in der Einschätzung entsprechender Weiterbildungsaktivitäten wider: Lediglich ein Drittel der Studienteilnehmer zeigt sich mit den Trainings und Programmen zufrieden. Aus der strategischen Bedeutung vernetzten Denkens einerseits und dem unbefriedigenden Stand der Weiterbildungsmaßnahmen andererseits resultiert deshalb ein deutlicher Investitions-

bedarf in Weiterbildungsprogramme: 87 Prozent der befragten Manager rechnen mit steigenden Ausgaben für die Schulung unternehmens- und branchenübergreifenden Denkens.

Die Frage nach dem Erfolg der Implementierung vernetzten Denkens im Unternehmen lässt sich jedoch nicht allein anhand der Anzahl der Weiterbildungsprogramme und der Größe des Bildungsbudgets beantworten. So

Es bewerten die Weiterbildungen des Unternehmens, die das vernetzte Denken über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg schulen sollen, wie folgt:



In Weiterbildungsprogramme, in denen das unternehmens- und branchenübergreifende Denken geschult wird, werden wir folgende Maßnahmen ergreifen:

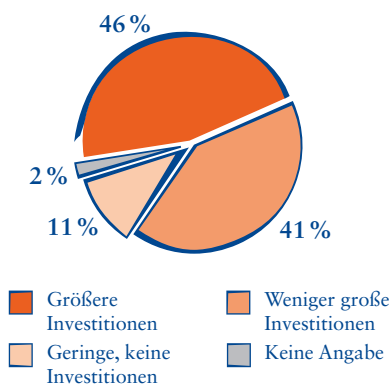


Abb. 5: Unbefriedigender Stand der Schulungsmaßnahmen und Investitionsbedarf beim vernetzten Denken

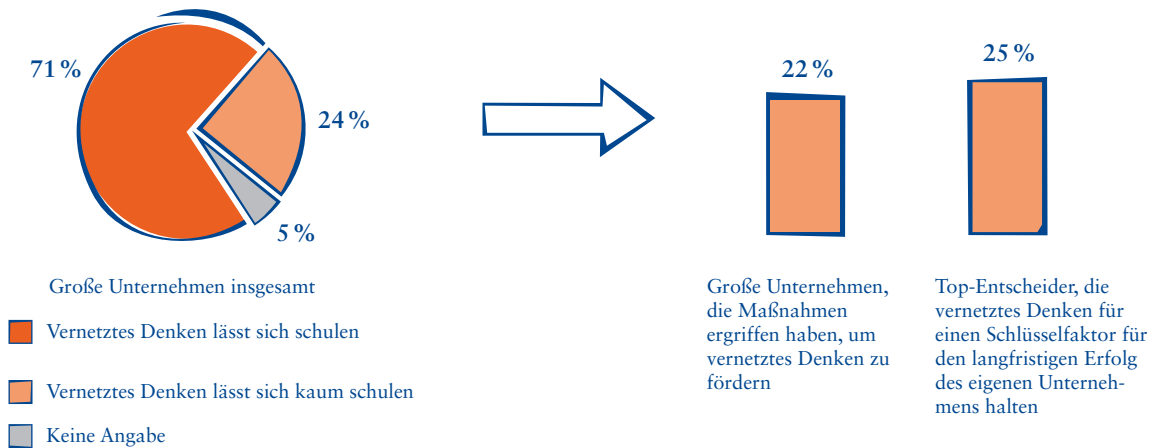


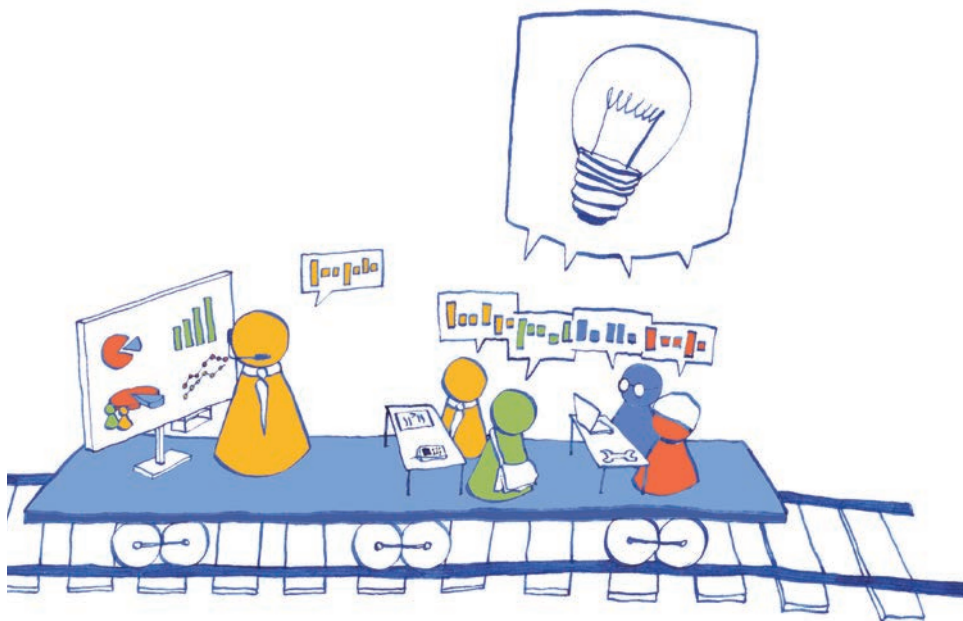
Abb. 6: Lässt sich vernetztes Denken trainieren?

glaubt selbst unter denjenigen, die entsprechende Maßnahmen ergriffen haben, jeder vierte Befragte, dass vernetztes Denken sich überhaupt nicht schulen lässt.

Diese Befunde illustrieren einerseits eine hohe theoretische und methodische Unsicherheit: Das Konzept des vernetzten Denkens ist für einen großen Teil der Entscheider von einer Komplexität und Vielschichtigkeit geprägt, die in erster Linie intuitiv und ganzheitlich erfasst werden. Das Fehlen eines klaren und strukturierten Leitbildes und eines eindeutigen, unternehmensweit geteilten Verständnisses führen dazu, dass aus der Sicht vieler Befragter entweder nicht genug, beziehungsweise

nicht das Richtige trainiert wird oder dass sich diese zukunftsentscheidende Fähigkeit gar nicht trainieren lässt.

Andererseits stellen die Ergebnisse auch die bisher in Unternehmen vorherrschenden Weiterbildungsstrukturen in Frage: Vernetzt denken heißt vor allem, jenseits der etablierten Grenzen zwischen Disziplinen, Unternehmen und Branchen denken. Eine Weiterbildungsmethodik, die dieses Denken trainieren soll, muss diese Anforderungen deshalb exakt aufgreifen. Anders ausgedrückt: Vernetztes Denken erfordert zwingend auch eine vernetzte Weiterbildung.





„Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

Mark Twain



Hochrechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft taxieren den Markt für betriebliche Weiterbildung in Deutschland auf 28,6 Milliarden Euro.⁶ Die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland ist zudem in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Denn jeder in Weiterbildung investierte Euro bringt einem Unternehmen 13 Euro mehr Gewinn, wie eine Studie zeigt.⁷ Auch die vorliegende Studie bestätigt das wachsende Weiterbildungsbewusstsein. So geben 98 Prozent der befragten Manager an, großen oder sehr großen

Wert auf die Fortbildung ihrer Mitarbeiter zu legen, wobei diese Aussagen für große Unternehmen besonders signifikant sind. Dabei erzeugen die schnellen Veränderungen im unternehmerischen Umfeld gerade bei leitenden Mitarbeitern einen hohen Bedarf an neuem methodischen und inhaltlichen Know-how: Jedes vierte Unternehmen legt besonderen Wert auf die regelmäßige Weiterbildung seiner Führungskräfte. Die hohe Sensibilität für den Trainingsbedarf korreliert dabei mit ausgeprägter Investitionsbereitschaft in Weiterbildungs-

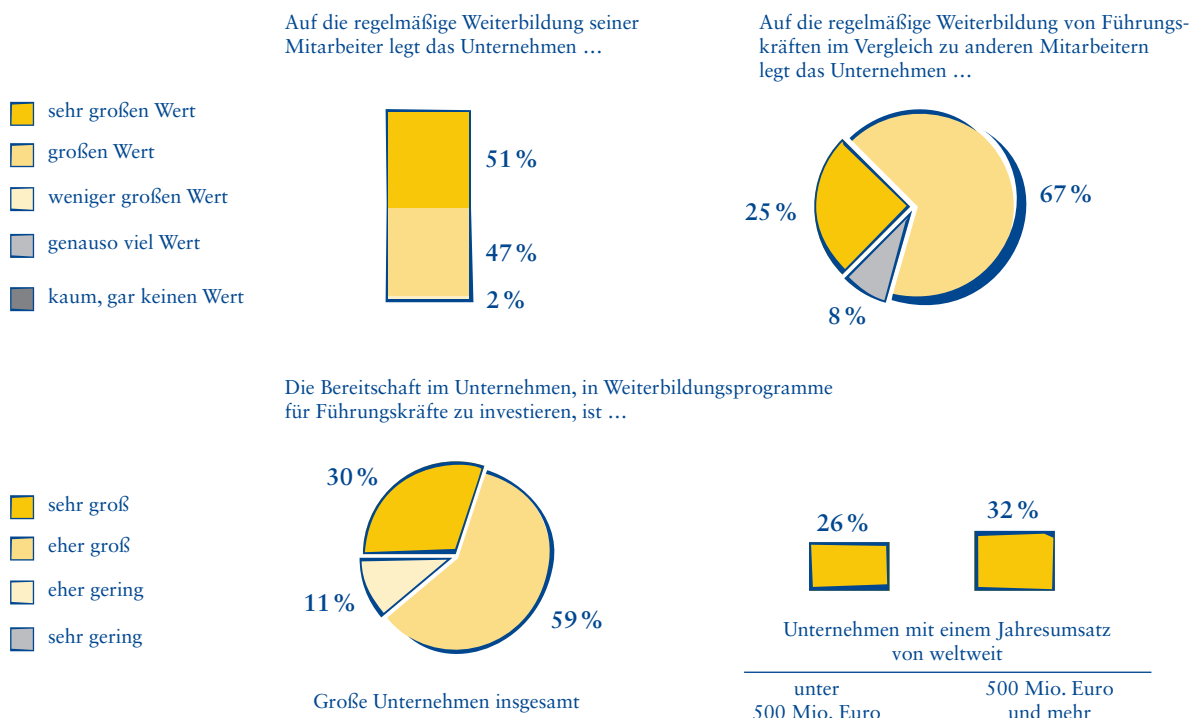


Abb. 7: Bedeutung der Weiterbildung in deutschen Unternehmen und Investitionsbereitschaft

6 Seyda, Susanne/Werner, Dirk (2012) IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. IW: Köln, www.iwkoeln.de/_storage/asset/82452/storage/master/file/517674/download/PK-Weiterbildung+26.3.12+Studie.pdf

7 Böheim, R./Schneeweis, N./Mende, I. (2007): Renditen betrieblicher Weiterbildung in Österreich. Kammer für Arbeiter und Angestellte: Wien, <http://media.arbeiterkammer.at/PDF/StudieWeiterbildung.pdf>

Bei der Auswahl von Weiterbildungsprogrammen ist in der Regel ausschlaggebend ...

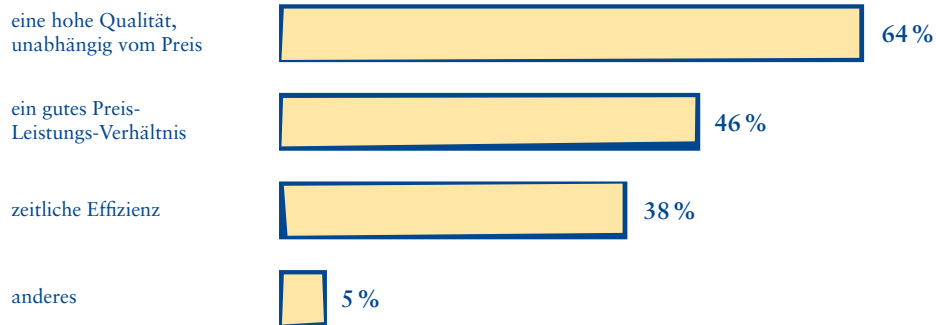


Abb. 8: Nach welchen Kriterien werden Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt?

programme für Führungskräfte: Neun von zehn Top-Managern bezeichnen diese als groß oder sehr groß.

Das Bewusstsein für die zukunftsichernde Bedeutung der Weiterbildung einerseits und die hohe Investitionsbereitschaft andererseits zeigt sich auch in der Bewertung

der Kriterien, anhand derer die Weiterbildungsmaßnahmen ausgewählt werden. Mit 64 Prozent ist die Qualität der Programme mit deutlichem Abstand das wichtigste Kriterium, gefolgt von einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis und zeitlicher Effizienz der Maßnahmen.



Die Qualität der Weiterbildungen für Führungskräfte im eigenen Unternehmen wird generell bewertet als ...

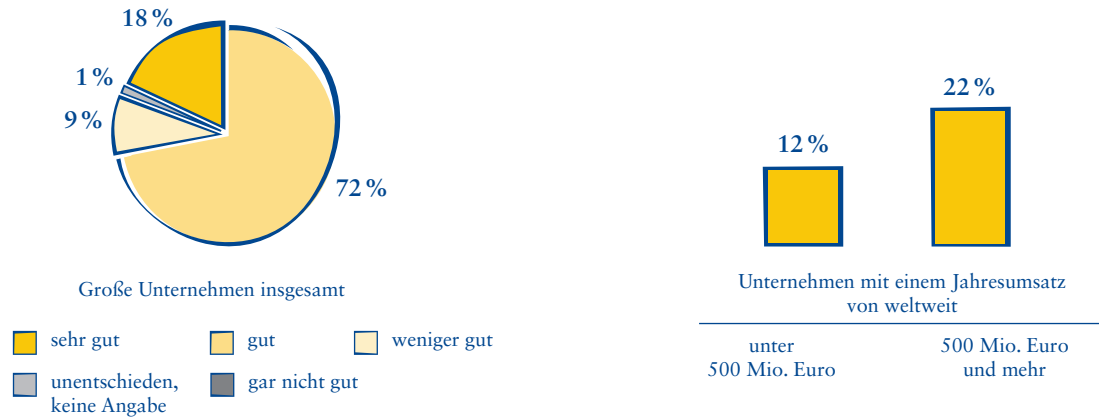


Abb. 9: Wie gut sind die Weiterbildungsmaßnahmen der Unternehmen?

Vor diesem Hintergrund ist es überraschend, dass durchschnittlich nur 18 Prozent der Befragten die Qualität der Programme in ihrem Unternehmen als „sehr gut“ bezeichnen, während jeder zehnte Top-Manager diese sogar als „weniger gut“ ansieht.

Ein wichtiger Grund dafür könnte in den anspruchsvollen, komplexen und multidisziplinären Schwerpunkten der Programme für Führungskräfte liegen: 83 Prozent der Befragten nennen den Umgang mit Mitarbeitern als die wichtigste Stoßrichtung der Weiterbildung; ebenso

sind die Vorbereitung auf strukturelle Veränderungen im Unternehmen sowie in den Märkten zentrale Themen.

Was sind die Gründe für diese Diskrepanz zwischen der großen Bedeutung der Weiterbildungsmaßnahmen auf der einen und den nicht zufriedenstellenden Ergebnissen der Maßnahmen auf der anderen Seite? Eine Erklärung liefert der Blick auf die grenzüberschreitende Strategie und Planung der Trainingsmaßnahmen, kurz: den Status quo der Umsetzung vernetzter Weiterbildung.

Ein Schwerpunkt der Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte ist ...

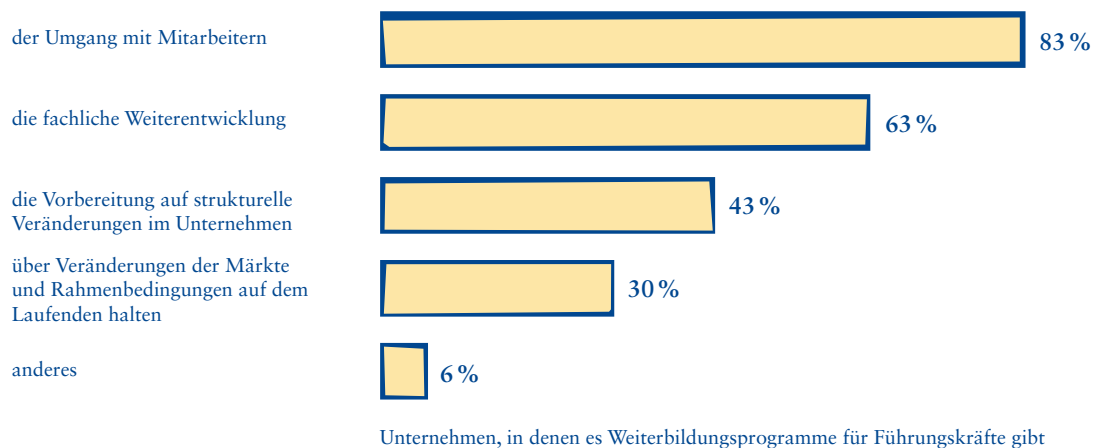


Abb. 10: Schwerpunkte von Weiterbildungsmaßnahmen

Es führen abteilungsübergreifende Weiterbildungen für Führungskräfte durch



85 %

„Abteilungsübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen werden für den Erfolg des eigenen Unternehmens in Zukunft wichtiger werden“



74 %

Es führen Weiterbildungen für Führungskräfte durch, die das unternehmensübergreifende Denken schulen, um die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern



56 %

„Unternehmensübergreifende Weiterbildungsmaßnahmen werden für den Erfolg des eigenen Unternehmens in Zukunft wichtiger werden“

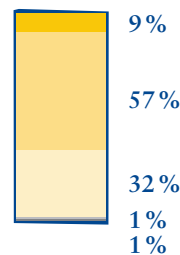


70 %

Im eigenen Unternehmen beurteilen Vorstände und Geschäftsführer großer Unternehmen, die abteilungs- bzw. unternehmensübergreifende Weiterbildungen für Führungskräfte durchführen, als ...



abteilungsübergreifende Weiterbildungen



unternehmensübergreifende Weiterbildungen

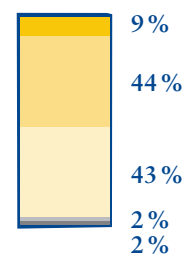


Abb. 11: Bedeutung und Beurteilung abteilungs- und unternehmensübergreifender Weiterbildung

Prinzipiell lassen sich drei Ausbaustufen der vernetzten Weiterbildung unterscheiden: abteilungsübergreifende Maßnahmen als Stufe I, unternehmensübergreifende Maßnahmen als Stufe II und schließlich branchenübergreifende Maßnahmen als Stufe III.

Dass der grenzüberschreitende Weiterbildungsansatz bereits heute, vor allem aber künftig, eine signifikante Rolle für den Erfolg der Maßnahmen spielt, wird von den Studienteilnehmern eindeutig bestätigt. 85 Prozent der Unternehmen führen schon abteilungsübergreifende Trainings durch (Stufe I) und drei Viertel erwarten, dass diese künftig noch wichtiger für den Unternehmenserfolg werden.

Neben den abteilungsübergreifenden Weiterbildungsansätzen legen die Unternehmen zunehmend auch auf unternehmensübergreifende Trainings (Stufe II) Wert: 70 Prozent der Top-Manager sind überzeugt, dass diese für den Erfolg des eigenen Unternehmens wichtiger werden.

Gleichzeitig ist aber die Umsetzung wenig befriedigend: Jeder dritte Befragte gibt an, dass es bei der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Bereichen immer wieder zu Problemen kommt. Noch skeptischer sehen die Manager

die Maßnahmen der Stufe II: Hier halten sogar 45 Prozent das eigene Unternehmen für „weniger gut“ oder „gar nicht gut“ aufgestellt.

Verstärkt wird dieses Problem durch eine mangelnde konzeptionelle Fundierung der Führungskräfteentwicklung: So fehlen in jedem dritten Unternehmen mit weniger als 500 Millionen Euro Umsatz und in jedem sechsten Großunternehmen institutionalisierte Weiterbildungsprogramme und eine klare Weiterbildungsagenda, die den strategischen Rahmen für die Trainingsaktivitäten spannt.

Diese Ergebnisse stellen dem aktuellen Stand des vernetzten Denkens und Lernens in den Unternehmen kein gutes Zeugnis aus. Nicht zuletzt konterkarieren die massiven Reibungsverluste in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit unmittelbar auch die beschriebenen Kernziele der Weiterbildungsmaßnahmen: Weder zukunftsweisende Führungsansätze noch die Vorbereitung des Unternehmens auf strukturelle Veränderungen im Marktumfeld lassen sich ohne die Integration sowohl aller Fachbereiche als auch der wichtigsten Wertschöpfungspartner nachhaltig entwickeln und trainieren.

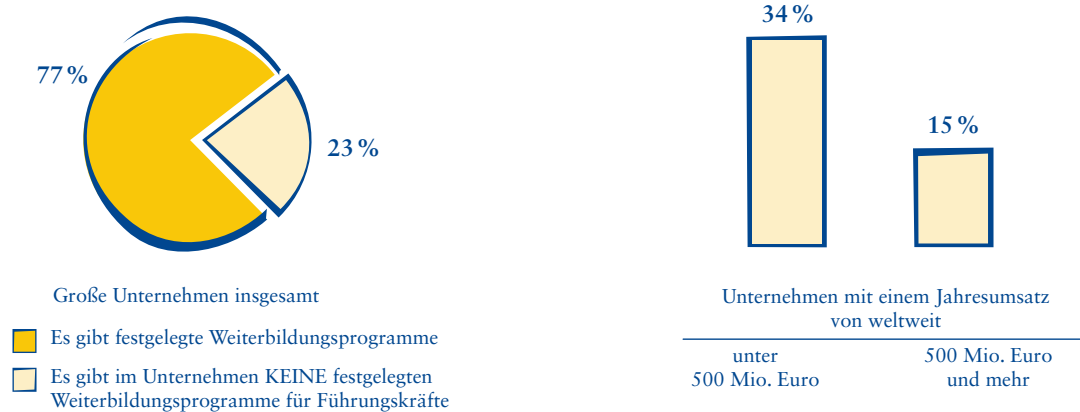


Abb. 12: Weiterbildungsstrategie und Weiterbildungsagenda

Vor diesem Hintergrund wird die zurückhaltende Beurteilung der Qualität der unternehmensübergreifenden Maßnahmen verständlich. Gleichzeitig besteht eine signifikante Wahrscheinlichkeit, dass ein wesentlicher Teil der Trainingsbudgets in den Unternehmen nicht

effizient und effektiv eingesetzt wird. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die für ein vernetztes Denken und Lernen notwendigen Fähigkeiten im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahmen gezielt trainiert und in den Unternehmensalltag integriert werden. Davon, um

Das halten die Unternehmen bei ihren Mitarbeitern in abteilungs- oder unternehmensübergreifenden Projekten für ...

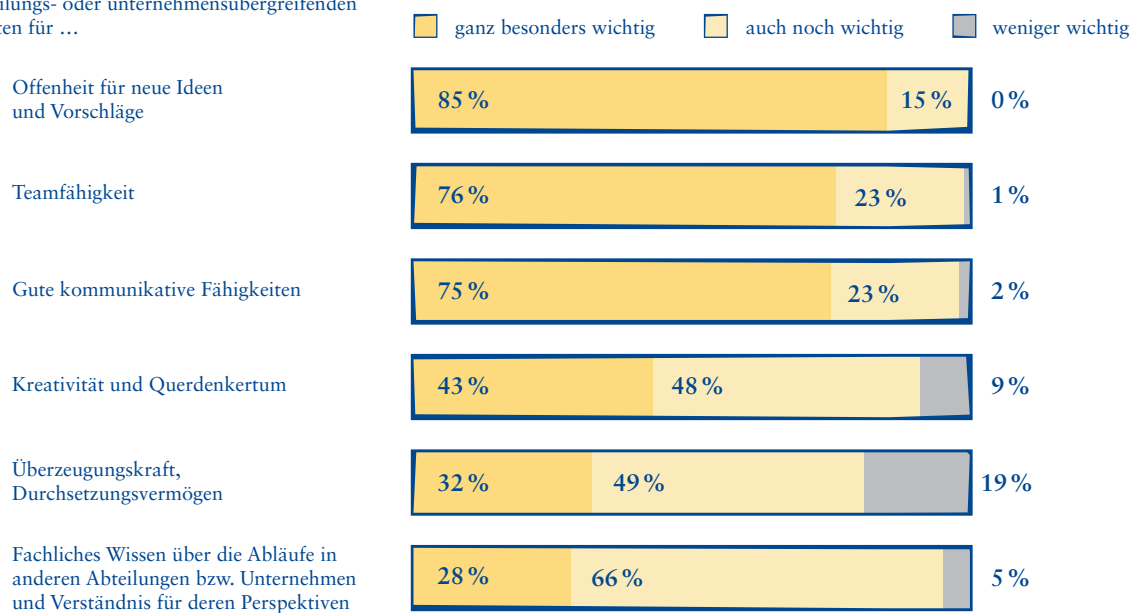
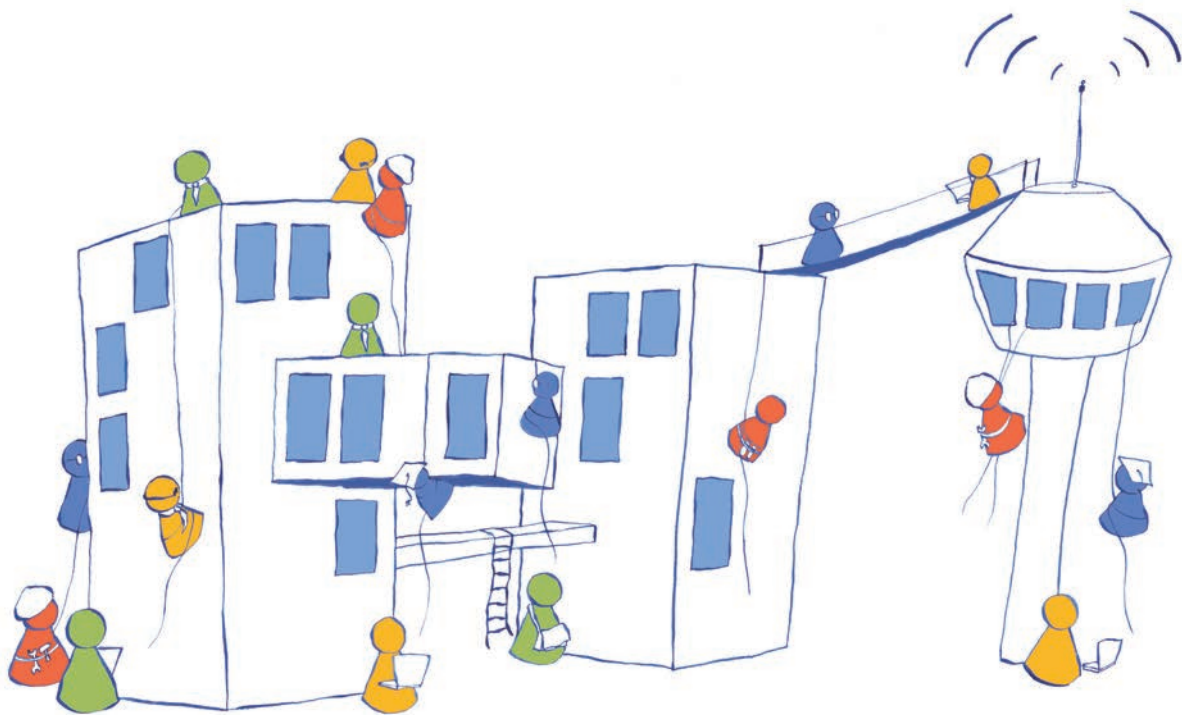


Abb. 13: Die wichtigsten Fähigkeiten in abteilungs- oder unternehmensübergreifenden Projekten



welche Fähigkeiten es sich dabei handelt, haben die Top-Manager ein klares Bild:

So erachten sie Offenheit für Neues, Teamfähigkeit und gute Kommunikationsfähigkeit mit jeweils mehr als 75 Prozent der Nennungen als besonders wichtig bei abteilungs- und unternehmensübergreifenden Projekten.

Diese Aussagen haben einen unmittelbaren Bezug zum Kern der auf Führungskräfte ausgerichteten Trainings – Führungsqualität und Umgang mit Mitarbeitern. Werden sie bei der Planung und Durchführung von Trainings nicht ausreichend berücksichtigt, können weder nachhaltiger Trainingserfolg noch die Verankerung des vernetzten Denkens im Unternehmen gewährleistet werden.

6 RETURN ON EDUCATION ODER: HIC RHODOS, HIC SALTA



„I don't believe it. Prove it to me and I still won't believe it.“

Douglas Adams



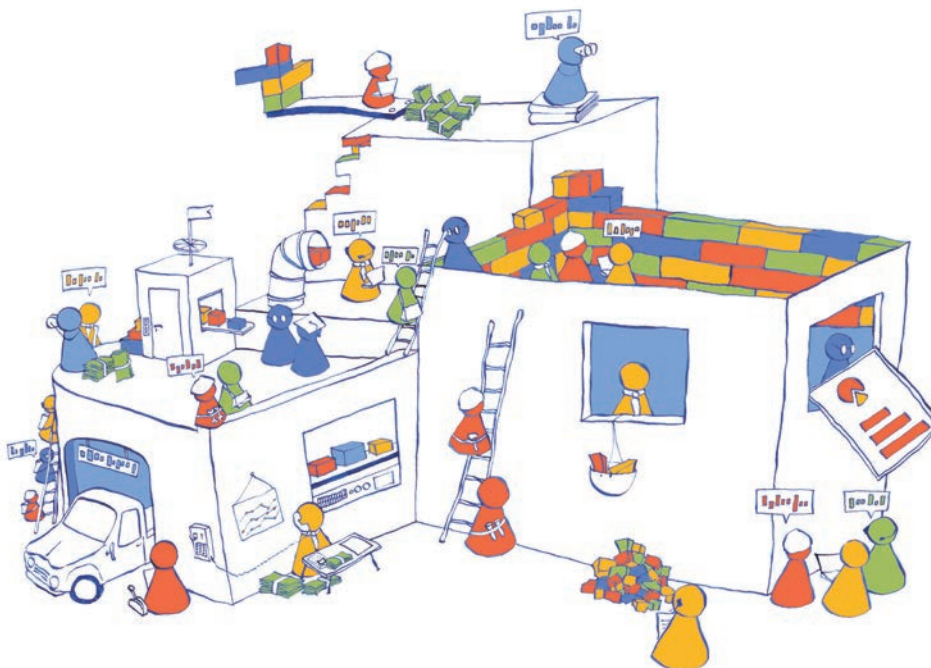
Was würde man angesichts der hohen strategischen Bedeutung der Weiterbildung in Unternehmen und der erheblichen Ressourcen, die dafür aufgewendet werden, erwarten? Richtig – eine konsequente und methodisch fundierte Erfolgsmessung. Gerade vor dem Hintergrund, dass Trendforscher der Erfolgsmessung in der Zukunft eine noch größere Bedeutung zusprechen.⁸ Die Studienergebnisse zeichnen jedoch ein völlig anderes Bild. Nicht nur misst jedes dritte Unternehmen den Erfolg seiner Programme überhaupt nicht: Ein Viertel der Unternehmen, die den Erfolg ihrer Programme messen, hält die angewendeten Messverfahren für wenig aussagekräftig.

Dieser befremdliche Befund und die Skepsis der Manager gegenüber ihren eigenen Methoden lassen sich – gerade im Hinblick auf die befragten Großunternehmen – mit

Sicherheit nicht durch einen generellen Methodenmangel erklären. Vielmehr ist er eine Folge konzeptioneller und strategischer Defizite im Umgang mit Weiterbildung.

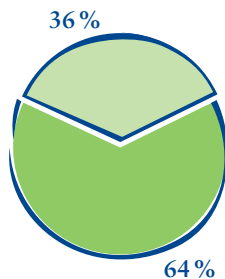
Eine Investition in Weiterbildung muss einerseits der spezifischen Unternehmensstruktur und den aktuellen und künftigen Anforderungen des Wettbewerbsumfeldes genügen. Dabei gilt es die individuellen Fähigkeiten und Entwicklungsziele der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Erst auf diese Weise lässt sich ein messbarer Ertrag erreichen, der sogenannte „Return on Education“ (RoE).⁹

Ein am RoE ausgerichtetes Training setzt nicht auf die Vermittlung von Wissen, die per se keinen messbaren Wert schafft. Vielmehr geht es von der Frage nach dem Ertrag aus, der für das Unternehmen und den Mitar-

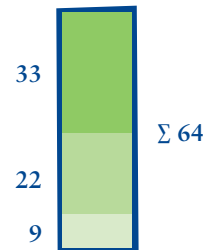


8 Becker, Maximilian/von der Gracht, H. (2014): Lernen im Jahr 2030: Von Bildungs-Avataren, virtuellen Klassenräumen und Gehirn-Doping in der Führungs- und Fachkräfteweiterentwicklung – Szenarien auf Basis einer Delphi-Experten-Befragung 2012. incore, F.A.Z. Executive School, Bayer MaterialScience, Corporate Campus/DZ Bank Gruppe: Berlin et al.

9 Gaizinas, N. (2011): Manager, die Berge versetzen. Der Return on Education: Exzellente Mitarbeiter, überragende Performance, glänzende Ergebnisse. mi-Wirtschaftsbuch: München.



- Es kommen im Unternehmen standardisierte Verfahren zum Einsatz, um den Erfolg von Weiterbildungsprogrammen für Führungskräfte zu messen
- Das ist NICHT der Fall



- Die angewandten Bewertungsverfahren sind aussagekräftig
- Die angewandten Bewertungsverfahren für wenig aussagekräftig
- Unentschieden, keine Angabe

Abb. 14: Wird der Erfolg von Weiterbildung gemessen?

beiter erreicht werden soll. Das Skill Assessment, die Konzeption des Kompetenzprofils und die Festlegung der Trainingsziele und -inhalte werden strikt auf die Beantwortung dieser Frage ausgerichtet.

Dieses Vorgehen führt zu einer detaillierten und realitätsnahen Zielbeschreibung und zählt sich bereits im Vorfeld des Trainings aus. Entscheidend ist dabei eine am vernetzten Denken ausgerichtete Sichtweise: Personalabteilung, involvierte Fachbereiche des eigenen und gegebenenfalls auch anderer beteiligter Unternehmen unterstützen die Mitarbeiter dabei, das konkrete Trainingsziel zu definieren. Allein durch die Beschäftigung mit der Problemstellung und der Zielformulierung werden häufig bereits erste Erfolge erreicht. Auf dieser Grundlage können Trainingsinhalte konzipiert werden, die einen maximalen Return on Education gewährleisten.

Die Nachhaltigkeit der Trainingsergebnisse und ihr tatsächlicher Erfolg werden im Transfer aus der Trai-

ningssituation in die unternehmerische Praxis deutlich. Durch die konsequente Orientierung am vorab definierten Ziel gelingt dieser Absprung beim Return-Training mit hoher Wahrscheinlichkeit – denn bereits während der Weiterbildung werden konkrete unternehmensspezifische Fragestellungen behandelt und die tatsächlich benötigten Fähigkeiten der Mitarbeiter (weiter)entwickelt. Damit zählt der Ansatz direkt auf die unternehmerischen Ziele ein. Sind Entscheider jedoch nicht vom Mehrwert der Weiterbildungsmaßnahmen für das Unternehmen überzeugt, lässt sich dieser auch durch komplexe Messmethoden und -instrumente nicht „herstellen“.

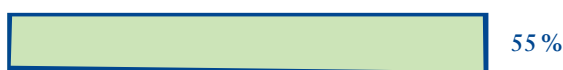
Die Ergebnisse machen in Summe deutlich, dass die konsequente Ausrichtung am RoE, die Fokussierung auf Schnittstellenkompetenzen und eine stringente und ganzheitliche Strategie für Führungskräfte trainings die Voraussetzungen dafür bilden, dass die hohen Bildungsinvestitionen sich sowohl für die Unternehmen als auch die Mitarbeiter langfristig auszahlen.

Als besonders lohnend empfinden die Befragten Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen, ...

die als abteilungs- oder unternehmensübergreifende Weiterbildungen die Zusammenarbeit an den Schnittstellen verbessern



die gezielt das vernetzte Denken über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg schulen



die der fachlichen Weiterbildung von Führungskräften dienen

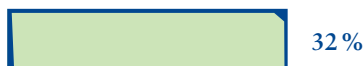


Abb. 15: Was bringt einen hohen Return on Education?

7 LET'S GET STARTED! ODER: FÜNF THESEN UND EIN AUSBLICK



„Erwarte nicht, dass dir die Welt auf halbem Wege entgegenkommt. Das hat sie gar nicht nötig.“

Sylvester Stallone



Die Studienergebnisse zeigen, dass eine aktive und zielgerichtete Veränderung der Weiterbildungssysteme notwendig ist, um den wichtigsten gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der kommenden Jahre erfolgreich begegnen zu können. Dies haben die befragten Unternehmenslenker offenbar erkannt, setzen es jedoch vielerorts noch längst nicht mit der notwendigen Konsequenz und Reichweite in die Praxis um. Den Schlüssel dafür bildet eine systematische Förderung vernetzten und offenen Denkens und Lernens innerhalb der gesamten Organisation und eine konsequente Ausrichtung aller Weiterbildungsmaßnahmen am Return on Education. Im Laufe unserer Untersuchung haben wir fünf Thesen entwickelt, die Unternehmen helfen können, die notwendigen Veränderungen auf den Weg zu bringen:

Vernetzung will gelernt sein

In Zukunft werden jene Unternehmen erfolgreich sein, bei denen Manager und Mitarbeiter in der gesamten Wertschöpfungskette nicht nur zusammenarbeiten, sondern auch zusammen trainieren: Einkäufer, Verkäufer, Ingenieure, Techniker, Kaufleute, Marketingleute und andere Experten des Herstellers, aber auch von dessen Lieferanten und Sub-Lieferanten, von den Händlern, Marktmittlern und sogar von Kundengruppen trainieren gemeinsam in einem Seminarsaal.

Transformation durch Training

Nur mit dem aus diesem vernetzten Training erwachsenen gemeinsamen Verständnis, Sprachgebrauch und den daraus resultierenden Synergien lassen sich sowohl die Markt- und Strukturbrüche als auch die umwälzenden Veränderungen der Zukunft zeitnah und reibungsarm bewältigen. Die grundlegenden, auf uns zukommenden Transformationen von Unternehmen und Supply Chains sind per se allesamt funktions- und unternehmensübergreifend. Deshalb scheitert Change Management auch relativ häufig: Die Transformationen der Zukunft gelingen nur, wenn die Funktions- und Unternehmensintegration mit flankierenden Trainings vorbereitet und realisiert wird.

Vernetzte Weiterbildung braucht vernetzte Strukturen

Abteilungs-, unternehmens- und branchenübergreifend vernetzte Weiterbildung gibt es nicht zum Nulltarif. Dafür sind Investitionen in neue Bildungsprogramme und übergreifende Strukturen nötig, etwa in Form von unternehmenseigenen Akademien zur gezielten Mitarbeiterqualifikation. Außerdem kommt es darauf an, neue Kompetenzen in den Personalabteilungen zu entwickeln. Zum einen sind die meisten aktuellen Programme und Strukturen nicht für ein vernetztes Training ausgelegt, zum anderen können viele Personaler diese nicht konzipieren, einkaufen, beurteilen, steuern, kontrollieren oder den Wissenstransfer sichern.

„Fremdgehen“ erweitert den Horizont

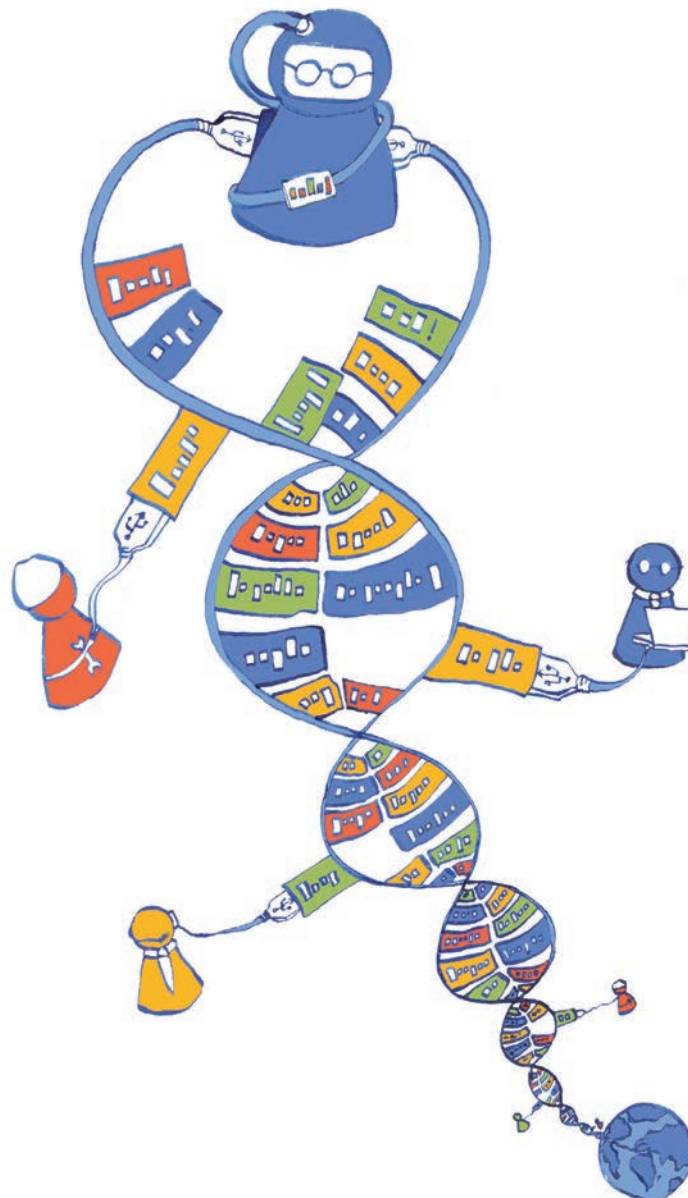
Nur noch Manager, die branchenbezogen „fremdgehen“, haben in Zukunft Erfolg in komplexen Wertschöpfungsketten. Da Wertschöpfungsketten in der Regel branchenübergreifend sind, sollte es im Grunde längst auch die Entwicklung der Managementkompetenz sein. Die bislang häufig vorherrschende „Silo-Denke“ zwischen Abteilungen und noch viel stärker zwischen Unternehmen und Branchen weicht einem Funktions- und Branchengeneralismus.

Querdenker gesucht

Künftig verwandelt sich unkonventionelles, bestehende Regeln und Gewissheiten hinterfragendes Denken vom Störfaktor zum Erfolgsfaktor. Dafür sollte sich jedoch die Unternehmenskultur ändern: Oft informell als „subversive Kreative“ bezeichnete Mitarbeiter werden zu Treibern der vernetzten Transformation aufgewertet und durch entsprechend besser ausgebildete interne Mediatoren integriert.

Die Studienergebnisse zeigen, dass bereits ein unternehmensübergreifendes Verständnis von Weiterbildung an die gewohnten Denk- und Strukturgrenzen stößt. Und dennoch ist auch dieses nur eine Zwischenstufe innerhalb eines umfassenden Weiterbildungsverständnisses. Die Konvergenz der Märkte und Industrien bedeutet für viele Unternehmen ein hohes Maß an Ungewissheit im Hinblick auf die eigene Marktposition, Strategie und künftige Entwicklung. Gleichzeitig bietet die Konvergenz auch völlig neue Chancen und Möglichkeiten. Sie verwandelt bislang unanfechtbare Rahmenbedingungen

und Beschränkungen in gestaltbare Variablen. Um diese Chancen zu nutzen, bedarf es in der Weiterbildung der Ausbaustufe III – der branchenübergreifenden Trainingsansätze und -methoden. Dies frühzeitig zu erkennen und die notwendigen Maßnahmen zur Initiierung branchenübergreifender Programme zu ergreifen, kann in den kommenden Jahren maßgeblich über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheiden – sowie über den Misserfolg derer, die darauf vertrauen, dass die Zukunft ihnen auf halbem Wege entgegenkommen wird. Denn das hat sie wahrlich nicht nötig.



LITERATUR

- Bundesinstitut für Berufsbildung (2013): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013 – Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. BIBB: Bonn.
- F.A.Z. (2014): Aus hierarchischen Unternehmen werden Netzwerke – Im Gespräch: Don Tapscott, Professor für Management an der Universität von Toronto. F.A.Z., 20. 1. 2014, Nr. 16, S. 18.
- forsa (2014): HR-Entscheiderbefragung ‚Weiterbildung‘,
<https://c285230.ssl.cf1.rackcdn.com/2014/04/Forsa-Weiterbildungsbudget2014.pdf>
- Forsthuber, M. (2009): Die Schöpferischen kommen: Die Wirtschaft entdeckt ihre Liebe zu Querdenkern. In: FORMAT.at: Das Portal für Wirtschaft, Geld & Politik, 11.12.2009, www.trend.at/articles/0950/580/257603/die-schoepferischen-die-wirtschaft-liebe-querdenkern
- Freitag, L./Schmidt, K./Engeser, M. (2014): Von diesen Verrückten lernen. In: WirtschaftsWoche, 1. 9. 2014, S. 70.
- Graf, J. (2012): Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung 2012. managerSeminare Verlags GmbH: Bonn.
- Heinrich, C. (2011): Querdenker. In: DIE ZEIT N° 2/2011, Januar 2011, www.zeit.de/2011/02/C-Quereinsteiger
- KPMG (2013): Survival of the Smartest: Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution? KPMG: Berlin.
- Nussbaum, C. (2010): Warum die Zukunft den kreativen Chaoten gehört. In: DIE WELT, 2. 1. 2012, www.welt.de/wirtschaft/karriere/junge-profis/article13794207/Warum-die-Zukunft-den-kreativen-Chaoten-gehoert.html
- Schermuly, C. C./Schröder, T./Nachtwei, J./Gläs, K. (2014): Recruiting im Jahr 2020. In: Harvard Business Manager, Edition 3/2014, S. 50–52.
- Schmillen, A./Stüber, H. (2014): Lebensverdienste nach Qualifikation: Bildung lohnt sich. IAB-Kurzbericht, 1/2014. IAB: Nürnberg.

Herausgeber:
Institute of Corporate Education e. V. (incore)

Geschäftsstelle:
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Geschäftsführung:
Nicole Gaiziunas-Jahns

Illustration:
Kerstin Stalleicher

Über incore

Das Institute of Corporate Education e.V. (incore) steht für praxisorientierte Wissens-Zukunfts- und Bildungsforschung sowie die Entwicklung innovativer Methoden der Wissensvermittlung in Organisationen. Mit mehreren Themencentern und einem eigenen Think Tank analysiert incore langfristige Trends, erforscht neue didaktische Methoden und entwickelt in Kooperation mit Universitäten und Hochschulen neue, innovative Weiterbildungsprogramme. Darüber hinaus fördert incore den interdisziplinären Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu zukunftsrelevanten Themen und lebenslangem Lernen und übernimmt durch gezielte Bildungsinitiativen für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche gesellschaftliche Verantwortung. incore wird gefördert durch die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Institute of Corporate Education e. V. (incore)
Carl-Zeiss-Straße 1
07743 Jena

Geschäftsstelle Berlin:
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
Telefon: +49 30 2068-1010
Fax: +49 1802 11991-8882
E-Mail: info@incore-education.org

© 2014 Institute of Corporate Education Verein e. V. | Alle Rechte vorbehalten. Die in dieser Studie enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf eine spezielle Situation ausgerichtet. Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen können nicht garantiert werden. Einzelentscheidungen sollten erst nach Analyse des Sachverhalts im konkreten Einzelfall und ggf. Einholung fachlichen Rates getroffen werden.

