



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Aufbau und Organisation der Weiterbildung im Betrieb“

Verfasser

Christoph Huber, Bakk.rer.soc.oec

angestrebter akademischer Grad
Master of Science (MSc)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 950

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Masterstudium Informatikdidaktik

Betreuer / Betreuerin:

ao. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Renate Motschnig

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	III
1 EINLEITUNG.....	1
2 WACHSENDE BEDEUTUNG DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG	2
2.1 WOZU BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG	3
2.2. KOMPETENZ ALS WETTBEWERBSFAKTOR.....	4
3 ORGANISATIONSFORMEN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG	5
3.1 ALLGEMEINE ASPEKTE	6
3.1.1 Innerbetriebliche Weiterbildung.....	7
3.1.2 Überbetriebliche Weiterbildung	7
3.1.3 Außerbetriebliche Weiterbildung	7
3.1.4 Betriebliche Weiterbildung im engeren und weiteren Sinn.....	7
3.2 KONZEPTE DER WEITERBILDUNG.....	9
3.2.1 Multiplikatorenkonzept.....	9
3.2.2 Modulsystem	10
3.2.3 Training on the Job	10
3.2.4 Training off the Job	11
3.3 WEITERBILDUNG UND PRAXIS	12
3.4 VERHÄLTNIS ALLGEMEINER UND SPEZIELLER BILDUNG IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG	13
4 PÄDAGOGIK IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG	15
4.1 WEITERBILDUNGSMETHODEN	15
4.1.1 Methoden des selbstgesteuerten Lernens	15
4.1.2 Methoden des computerunterstützten Lernens	15
4.1.3 Suggestopädische Methoden	16
4.1.4 Leittextmethode.....	16
4.1.5. Methoden mit Einbezug der Teilnehmer.....	17
4.1.6 Unterweisungsmethoden.....	18
4.1.7 Vorträge, Vorlesungen, Referate	19
4.2 FUNKTIONEN UND ZIELE DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG	20
4.2.1 Primärfunktion von Weiterbildung.....	21
4.2.2 Nebenfunktionen der Weiterbildung.....	21
4.2.2 Durchführungsziele der Betrieblichen Weiterbildung.....	22
5 E-LEARNING.....	23
5.1 WAS IST E-LEARNING?	23

5.2 WARUM E-LEARNING?.....	24
5.3 FELDER DES E-LEARNING	25
5.3.1 <i>Persönliche Fähigkeiten und Entwicklungen</i>	25
5.3.2 <i>Gruppeninteraktion und Teambuilding</i>	26
5.4 TECHNISCHE FORMEN DES E-LEARNINGS	28
5.4.1 <i>Computer-Based-Training</i>	29
5.4.2 <i>Web-Based-Training</i>	30
5.4.3 <i>Virtuelle Seminare</i>	30
5.4.4 <i>E-Learning-Portale</i>	31
5.5 E-LEARNING IM EINSATZ	32
6 CASE STUDIES.....	33
6.1 CASE STUDY: KMPG	34
6.2 CASE STUDY: SIEMENS ÖSTERREICH AG	38
6.3 CASE STUDY: COLUMBUS REISEN	42
6.4 CASE STUDY: SCHIFFSTERN	45
6.5 CASE STUDY: GOOGLE	48
6.6 CASE STUDY: TÜV AUSTRIA	50
6.7 CASE STUDY: KAPSCH BUSINESSCOM AG	53
6.8 CASE STUDY: ANONYM 1	56
6.9 CASE STUDY: ANONYM 2	59
6.10 CASE STUDY: ANONYM 3.....	61
6.11 SCHLUSSFOLGERUNG	64
6.11.1 <i>Nutzung der Weiterbildung durch die Mitarbeiter</i>	64
6.11.2 <i>Motivation der Mitarbeiter</i>	65
6.11.3 <i>Struktur der Weiterbildungskurse - interne und externe Weiterbildung</i>	66
6.11.4 <i>Einsatz von E-Learning</i>	67
6.11.5 <i>Weiterbildung auf Universitäten</i>	70
6.11.6 <i>Wodurch lernen Mitarbeiter im Betrieb?</i>	71
7 CONCLUSIO	73
QUELLENVERZEICHNIS	77
ANHANG	79
ABSTRACT.....	98
LEBENS LAUF	99

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weiterbildung in Prozent	6
Abbildung 2: Betriebliche Weiterbildung im weiteren Sinn	8
Abbildung 3: Betriebliche Weiterbildung im engeren Sinn	9
Abbildung 4: Funktionen der Weiterbildung	20
Abbildung 5: Ausbildungsbereiche bei KPMG	36
Abbildung 6: Weiterbildungsformen bei KMPG	37
Abbildung 7: Ausbildungsbereiche bei Siemens	40
Abbildung 8: Weiterbildungsformen bei Siemens	41
Abbildung 9: Ausbildungsbereiche bei COLUMBUS Reisen	44
Abbildung 10: Weiterbildungsformen bei COLUMBUS Reisen	44
Abbildung 11: Ausbildungsbereiche bei Schiffstern	46
Abbildung 12: Weiterbildungsarten bei Schiffstern	47
Abbildung 13: Ausbildungsbereiche bei Google	49
Abbildung 14: Weiterbildungsarten bei Google	49
Abbildung 15: Ausbildungsbereiche bei TÜV Austria	52
Abbildung 16: Weiterbildungsarten TÜV Austria	52
Abbildung 17: Ausbildungsbereiche KAPSCH BusinessCom	55
Abbildung 18: Weiterbildungsarten KAPSCH BusinessCom	55
Abbildung 19: Ausbildungsbereiche Anonym 1	58
Abbildung 20: Weiterbildungsarten Anonym 1	58
Abbildung 21: Weiterbildungsangebot Anonym 2	60
Abbildung 22: Weiterbildungsangebot Anonym 3	62
Abbildung 23: Weiterbildungsarten Anonym 3	63
Abbildung 24: Beschäftigte, die 2005 Kurse besuchten, nach Unternehmensgröße	64
Abbildung 25: Formalisierte Mitarbeitergespräche nach Unternehmensgröße	66
Abbildung 26: Anteile interner und externer Kursstunden nach Unternehmensgröße	67
Abbildung 27: Nutzung von E-Learnin nach Betriebsgröße	69
Abbildung 28: Themengebiete des E-Learning in Prozent	70
Abbildung 29: Bestandsaufnahme des Lernens	71

1 Einleitung

Die betriebliche Weiterbildung ist zu einem wichtigen Pfeiler in der Lehre unserer Wissensgesellschaft geworden. Doch das ist noch lange nicht alles. Zusätzlich ist sie ein Garant für das wirtschaftliche Überleben eines Betriebes.

Hier stehen besonders Klein- und Mittelbetriebe - welche das Rückgrat der österreichischen Wirtschaft bilden - vor dem Problem, dass sie oft nicht die notwendigen Mittel für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter¹ aufbringen können wie große Firmen. Besonders interessant ist es deshalb, wie sich die Weiterbildung in diesen Firmen von der in großen Betrieben unterscheidet, und zwar angefangen bei der Organisation der Weiterbildung, sei es intern oder extern, bis hin zur Umsetzung der Weiterbildung. Interessant ist auch, inwieweit sich die zur Verfügung stehenden Mittel auf die Techniken, die zur Mitarbeiterausbildung eingesetzt werden, auswirken.

Die Arbeit will diese oben genannten Unterschiede in der Weiterbildung kategorisieren und vergleichen. Ein Schwerpunkt liegt in der theoretischen Zusammenschau, welche Organisationsformen und welche Pädagogik in der betrieblichen Weiterbildung angeboten werden. Dabei wird ein Fokus auch auf die neue Möglichkeit des E-Learnings gelegt.

Wie die Umsetzung von didaktischen Methoden in der Praxis gehandhabt wird, wird in zehn Case Studies demonstriert. Mit Hilfe eines selbst erstellten Fragebogens wurden Interviews mit den Verantwortlichen für die betriebliche Weiterbildung geführt und die Ergebnisse evaluiert.

Das Hauptaugenmerk liegt auf Großbetrieben, zumal Kleinbetriebe hauptsächlich auf externe Angebote zurückgreifen. Im Zuge der Analyse der verschiedenen Betriebe zeigt ein Organigramm den Aufbau des jeweiligen Unternehmens. Aufgrund dieses Organigramms werden die Unterschiede verdeutlicht und erklärt, warum spezifische Systeme für die eine Betriebsart geeignet ist und warum für eine andere nicht.

Eine tragende Rolle spielt bei der Untersuchung die Verwendung der neuen Form der Wissensvermittlung und des Wissenserwerbs, das E-Learning. So wird der Frage nachgegangen, ob der Einsatz dieses Mediums von der Größe der Betriebe abhängig ist und wie die Nutzung erfolgt.

¹**Anmerkung:** Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in der folgenden Arbeit bei allgemein gehaltenen personenbezogenen Bezeichnungen, wie etwa Mitarbeiter/Mitarbeiterin, auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet.

2 Wachsende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung

Jahrhunderte lang galt die tradierte Vorstellung, dass man nach der Ausbildung ausgelernt habe. Diese Aussage ist heutzutage allerdings nicht mehr tragbar, da Barrieren zwischen Handwerksberufen, statische Arbeitsumgebungen oder innovationsfeindliche Arbeitsstrukturen die betriebliche Leistungsfähigkeit gefährden. Um beruflich flexibel zu bleiben, muss Weiterbildung stattfinden (vgl. Bodendorf/Hofmann 1998, S. 15).

„Betriebliche Weiterbildung ist ein relativ altes Phänomen; relativ neu hingegen ist, dass sich die Pädagogik ihrer annimmt, um genuin pädagogische Elemente in ein Feld hinzutragen, das bislang als Teilfunktion des Personalwesens betrachtet wurde und ein eher betriebswirtschaftlicher Gegenstand war.“ (Lung 1996, S. 1)

Der Fokus der betrieblichen Weiterbildung liegt dabei auf der Bewältigung der mit technologischen Weiterentwicklungen verbundenen Veränderungen von Qualifikationsanforderungen in Bezug auf neue Aufgaben.

Laut Sailer (2002) lassen sich der betrieblichen Weiterbildung folgende Funktionen zuordnen:

- Anpassungsfunktion – Mitarbeiter sollen an die veränderten Qualifikationsprofile von Berufen und Arbeitsabläufen angepasst werden.
- Innovationsfunktion – Diese erfolgt durch die Integration von Weiterbildung in Arbeitsprozesse, womit eine Verknüpfung zwischen Organisations- und Personalentwicklung erreicht wird.
- Aufstiegsfunktion – Durch Weiterbildung ist beruflicher Aufstieg möglich.
- Nachholfunktion – Durch Weiterbildung soll der Erwerb einer ersten beruflichen Qualifikation sichergestellt werden.
- Kurative Funktion
- Präventive Funktion

2.1 Wozu betriebliche Weiterbildung

Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, ist technologischer Fortschritt zwingend notwendig. Aus diesem Grund wird betriebliche Weiterbildung genau dann relevant, wenn technologischer Fortschritt oder die Erhöhung der Arbeitsproduktivität gefragt ist. Der Begriff des Human Capitals bekommt einen besonderen Stellenwert. Hier spielt die betriebliche Weiterbildung eine besonders große Rolle, da die erworbenen Qualifikationen einen direkten Einfluss auf die Arbeitsproduktivität haben (vgl. Lung 1996, S. 39).

Betriebliche Weiterbildung ist vor allem in folgenden Bereichen von großer Bedeutung:

- zum Erwerb neuer, hochqualifizierter Mitarbeiter
- zur Verwirklichung des personalwirtschaftlichen Ziels, der optimalen Stellenbesetzung
- als generelles Instrument zur Personalentwicklung
- als Investition in Human Capital – Qualifikation von Arbeitskräften
- zur Erhöhung der Arbeitsmotivation und der Identifikation mit der Arbeit und dem Betrieb.

Kurz gesagt, Weiterbildung muss sich für Betriebe auf die eine oder andere Weise rechnen, sei es durch die Erhöhung der Produktqualität, des Services, durch die Verringerung von Produktionskosten (z.B. durch die Verringerung von Arbeitsunfällen) oder auch durch die Verbesserung des Betriebsklimas (vgl. Markowitsch 2005, S. 55).

„Aus der der Sicht des Individuums hat berufliche Weiterbildung vor allem die Funktion, Berufs- und Karrierechancen zu erhöhen, sei es in Hinblick auf ein höheres Gehalt, die Aufstiegsmöglichkeit oder lediglich Absicherung des bestehenden Arbeitsplatzes.“ (Markowitsch 2005, S. 56)

Allerdings ist hier Vorsicht geboten, denn die Absichten des Konzerns können hier stark von den Absichten des Mitarbeiters abweichen. So kann ein besuchter Kurs zwar für das Unternehmen den erwünschten Kompetenzzuwachs des Mitarbeiters erbringen, jedoch könnte der Angestellte die Intention haben, für sich mit den neu erlernten Fähigkeiten die Chancen auf einen Arbeitswechsel zu erhöhen. In allen Fragen der Weiterbildung ist deshalb eine Interessensabwägung bzw. ein Vergleich notwendig (vgl. Markowitsch 2005, S. 56).

2.2. Kompetenz als Wettbewerbsfaktor

Kernkompetenzen von Unternehmen und betriebliche Kompetenzressourcen werden mehr und mehr als zentrale Wettbewerbsfaktoren eingestuft. Laut ENSR (Enterprise Survey, 2002) schätzen zwei von drei Unternehmen betriebliche Kompetenzentwicklung als Erfolgsfaktor ein. Diese Unternehmensumfrage bestätigt hiermit den Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Geschäftserfolg. Unternehmen sind demnach erfolgreicher, wenn:

- Sie mehr Zeit und Geld in die Entwicklung der Mitarbeiter investieren,
- sie breitere Zielgruppen haben,
- das eingesetzte Methodenspektrum größer ist,
- öfter mit externen Experten kooperiert wird,
- sie über deutlich höheres Wissen als ihre Konkurrenten verfügen.

3 Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung

„Die betriebliche Weiterbildung ist als begriffliche Weiterentwicklung der Volksbildung bzw. Erwachsenenbildung zu verstehen. Assoziiert man mit beiden Begriffen zwar unterschiedliche ideologische Positionen und inhaltliche Auslegungen bezüglich Lernen von Erwachsenen, so müssen betriebliche Weiterbildung und Volksbildung dennoch in einem Atemzug genannt werden, ...“ (Sailer 2002, S. 15).

Unter der Aufbauorganisation der betrieblichen Weiterbildung werden die hierarchische Einbindung und die Struktur der Weiterbildung in das Unternehmen verstanden. Sie bestimmt auch die Zusammenarbeit zwischen dem Weiterbildungsbereich und anderen Bereichen des Unternehmens auf lange Sicht. Die Organisationsform der Weiterbildung ist abhängig von der Menge der Bildungsaufgaben. Im Laufe der Jahre entstanden 3 Formen der Weiterbildungsorganisation (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 83).

Pawlowsky und Bäumer (1996) teilen die Organisationsformen in drei Bereiche:

1. Zentrale Weiterbildungsorganisation
2. Dezentrale Weiterbildungsorganisation
3. Organisation der Weiterbildung in Matrixformen

Unter Organisationsformen der Weiterbildung versteht man Instrumente und Ressourcen, die den Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Aus- und Weiterbildung zur Verfügung stehen. In einer Erhebung der Statistik Austria im Jahr 2005 (CVTS3) wurde gefragt:

- Ob es im Unternehmen eine bestimmte Person oder Organisationseinheit, die für die Weiterbildung verantwortlich ist, gibt,
- das Unternehmen externe Beratungsleistungen nutzt, um sich über betriebliche Weiterbildung zu informieren oder beraten zu lassen,
- das Unternehmen über ein Bildungszentrum verfügt,
- ein schriftlicher Weiterbildungsplan oder ein Weiterbildungsprogramm existiert,
- welche finanziellen Mittel für die Weiterbildung zur Verfügung stehen.
- welche Firmen Weiterbildung als Forderung im Kollektivvertrag hatten.

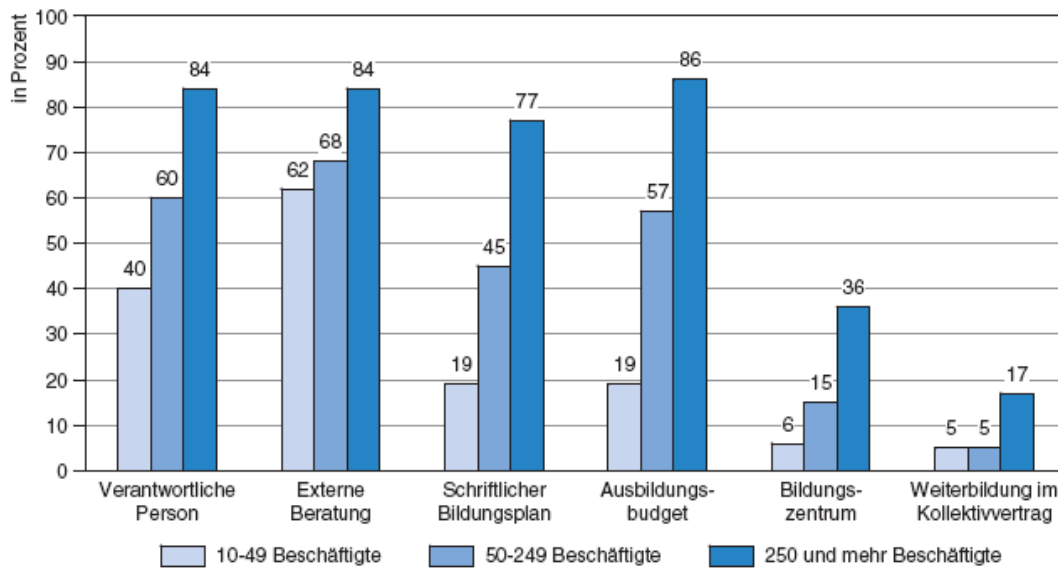


Abbildung 1: Weiterbildung in Prozent (Quelle: Statistik Austria 2005)

Diese Erhebung ergibt unter anderem, dass die Weiterbildung mit zunehmender Unternehmensgröße immer stärker verankert ist. Das heißt, die Größe der Betriebe bedingt einen stärkeren Einsatz von strukturellen Maßnahmen.

„Der Stellenwert, der Weiterbildung zugesprochen wird, hängt also in großem Maße von der Größe des Betriebs ab. Die Investitionen für Weiterbildung wachsen mit der Unternehmensgröße. Der Grund hierfür liegt darin begründet, dass Weiterbildung einem immensen Kostenfaktor darstellt und mit Arbeitsausfall verbunden ist.“ (Sailer 2002, S. 74)

3.1 Allgemeine Aspekte

Seit Mitte der Sechziger gewinnt betriebliche Weiterbildung mehr und mehr an Bedeutung. Dies erfolgt besonders in Hinblick auf den immer weiter voranschreitenden technischen Fortschritt (vgl. Sailer 2002, S. 77; nach Arnold 1966).

Als betriebliche Weiterbildung versteht man die Gesamtheit aller Lern- und Entwicklungsprozesse, die sich innerhalb staatlicher, öffentlicher oder privater Einrichtungen vollziehen. Diese Lern- und Entwicklungsprozesse werden von Angehörigen eines Unternehmens oder einer Organisation besucht und auch von Unternehmen/Organisationen als Ganzes durchgeführt (vgl. Sailer 2002, S. 78).

Man unterscheidet:

- Innerbetriebliche Weiterbildung
- Überbetriebliche Weiterbildung
- Außerbetriebliche Weiterbildung

3.1.1 Innerbetriebliche Weiterbildung

Innerbetriebliche Weiterbildung wird ausschließlich für Firmenangehörige angeboten und findet auch nur betriebsintern statt. Dies ist jedoch nicht auf den Standort der Weiterbildung bezogen, dieser kann sich nämlich auch außerhalb des Betriebes in einem dem Unternehmen zugehörigen Betrieb befinden (vgl. Sailer 2002, S. 78, nach Winter & Tholen 1979, S. 24).

Bodendorf und Hofmann (1998, S. 19) bezeichnen innerbetriebliche Weiterbildung als Integration, wobei nur auf innerbetriebliches Know-How zurückgegriffen werden kann, das externen Anbietern nicht zur Verfügung steht.

3.1.2 Überbetriebliche Weiterbildung

Unter überbetrieblicher Weiterbildung versteht man die Weiterbildung, die außerhalb des Betriebes in einem Institut, das dem Unternehmen gehört, stattfindet. Hierbei handelt es sich um eine betriebseigene Weiterbildungsinstitution oder um eine Kooperation mit anderen Betrieben auf betrieblicher Ebene oder in Weiterbildungsinstitutionen (vgl. Sailer 2002, S. 78, nach Winter/Tholen 1979, S. 24).

3.1.3 Außerbetriebliche Weiterbildung

Außerbetriebliche Weiterbildung kennzeichnet sich dadurch aus, dass sie außerhalb des Betriebs in einem nicht zum Betrieb gehörenden Weiterbildungsinstitut durchgeführt wird. Beispiele für diese Weiterbildungsform sind demnach Bildungseinrichtungen der Wirtschaft, Veranstaltungen von freien kommunalen Trägern der Bildung sowie Hochschulen (vgl. Sailer 2002, S. 78, nach Winter & Tholen 1979, S. 24).

3.1.4 Betriebliche Weiterbildung im engeren und weiteren Sinn

Weiterbildung im weiteren Sinn umfasst alle geplanten Lern- und Bildungsprozesse im Unternehmen. Dazu zählen vor allem arbeitsplatznahe Formen der Weiterbildung und Informationsveranstaltungen wie Kongresse, Fachvorträge, Tagungen und Fachmessen.



Abbildung 2: Betriebliche Weiterbildung im weiteren Sinn (Quelle: Lung, 1996)

Konventionelle Formen der arbeitsplatznahen Weiterbildung sind Unterweisungen durch Vorgesetzte oder Spezialisten, Einarbeitung bei technischen Umstellungen und das Einarbeiten neuer Mitarbeiter (vgl. Sailer 2002, S. 78, nach Grünewald/Morall 1996).

In den letzten Jahren haben sich auch neue Methoden der arbeitsplatznahen Weiterbildung etabliert, wie Austauschprogramme, Qualitätszirkel, selbstgesteuertes Lernen, Jobrotation ... (vgl. Sailer 2002, S. 79, nach Grünewald/Morall 1996).

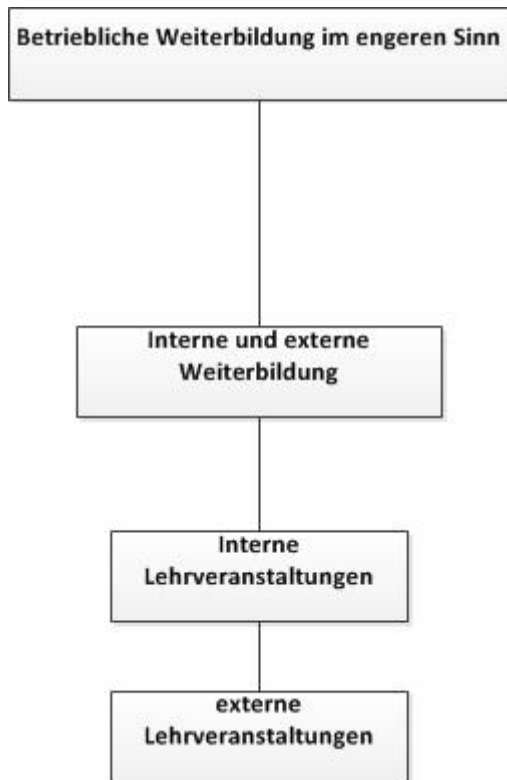


Abbildung 3: Betriebliche Weiterbildung im engeren Sinn (Quelle: Lung, 1996)

3.2 Konzepte der Weiterbildung

Um die Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung einer Methode zuzuordnen, werden zuerst die verschiedenen Konzepte spezifiziert. Laut Lung (1996, S. 127) muss man dazu zum einen festlegen, wo und in welchem Rahmen die Weiterbildungsmaßnahme stattfindet, und zum anderen, wie der Lernprozess aufgebaut sein soll.

Auf den folgenden Seiten werden die verschiedenen Konzepte beschrieben.

3.2.1 Multiplikatorenkonzept

Die Weiterbildung findet durch einen Mitarbeiter statt, der sein Wissen und seine Fähigkeiten an seine Kollegen weitergibt. Hierbei handelt es sich um eine relativ junge Weiterbildungsmaßnahme, die großteils zur Weiterbildung betrieblicher Ausbilder und zur Weiterbildung von und zu Fachkräften eingesetzt wird (vgl. Lung 1996, S. 129).

Ein Multiplikator sollte ein hochqualifizierter, fachlich wie menschlich anerkannter Facharbeiter sein. Das Multiplikatorenkonzept kann unter folgenden Rahmenbedingungen eingesetzt werden:

- bei der betriebsinternen Umsetzung von Entwicklungserkenntnissen
- bei der Einführung neuer Technologien
- bei innerbetrieblichen Kursen oder einmaligen Weiterbildungsveranstaltungen mit hauseigenem Personal
- bei der Einführung neuer Produkte oder Verfahren
- wenn aufgrund der Betriebsgröße Innovationen nicht an allen Stellen gleichzeitig umgesetzt werden können.

Der Vorteil dieses Konzeptes liegt darin, dass dann der Multiplikator im Unternehmen bleibt und für Fragen zur Verfügung steht. Es ist gleichzeitig kostensparend, Schulungsgebühren entfallen. Der Nachteil besteht darin, dass der Multiplikator bei großen Innovationen zeitlich sehr in Anspruch genommen wird und er von seinen „normalen“ Aufgaben freigestellt werden muss (vgl. Lung 1996, S. 132).

3.2.2 Modulsystem

Das Modulsystem, auch Baukastensystem oder Lernpaket genannt, beinhaltet den Grundgedanken von klar abgrenzbaren Kurseinheiten, die genau definiert und deren Inhalte möglichst standardisiert werden. Diese Weiterbildungsform kommt vor allem dort zum Einsatz, wo die Struktur der Weiterbildung bereits feststeht. Diese liegt bereits dann vor, wenn ein Kurs einmal für Anfänger und einmal für Fortgeschrittene vorhanden ist. Diese Form ist besonders dann ratsam, wenn ein individuelles Kursprogramm zusammengestellt oder verschiedene Qualifikationen erworben werden sollen. Der Vorteil dieser Methode liegt in den einzelnen Modulen, da diese in ihrem Zusammenhang abgestimmt werden können. Ebenso besteht die Möglichkeit, die Kurse hinsichtlich des Aufbaus, des Anspruchsniveaus und der methodisch-didaktischen Vorgehen so aufeinander abzustimmen, dass für den Teilnehmer bei einem weiteren Kursbesuch kein neuer Orientierungsbedarf entsteht (vgl. Lung 1996, S. 134).

3.2.3 Training on the Job

Training on the Job zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass hier der Bildungsprozess in den betrieblichen Leistungsprozess integriert ist. Diese Form der Weiterbildung ist in beinahe jedem Betrieb zu finden und ist besonders anwendungsorientiert. Der Mitarbeiter verlässt in der Regel kaum, und wenn nur kurzfristig, im Zuge der Weiterbildung seinen Arbeitsplatz (vgl. Lung 1996, S. 135).

Lung (1996) unterscheidet folgende Ausprägungen:

- Unterweisung – dient als Einarbeitungsprogramm und kommt vor allem bei der Vermittlung von grob- und feinmotorischen Fertigkeiten zum Einsatz.
- Jobrotation - wird besonders bei Führungskräften und Nachwuchskräften eingesetzt, jedoch auch bei Berufsanfängern in Form von Trainee-Programmen.
- Projektgruppen – Ein betriebliches Problem soll aus der Sicht verschiedener Funktionen kennengelernt werden.
- Lernstatt - setzt sich aus Lernen und Werkstatt zusammen. Eine Gruppe soll bestimmte arbeitsrelevante Themen oder Bildungsinhalte auf ein gemeinsames Niveau heben und verbessern. Es soll aber auch die Verständigung zwischen den Gruppenmitgliedern verbessert werden.
- Learning by doing – tägliches arbeitsplatzgebundenes Lernen. Man versteht darunter die Auseinandersetzung mit neuen Problemen und Aufgaben, die in Diskussion mit Vorgesetzten, Kollegen usw. gelöst werden. Aber auch das Studium von Fachzeitschriften oder Fachbüchern fällt in diesen Bereich.

Vorteile dieses Konzeptes sind vor allem starker Realitätsbezug durch realistische Bedingungen, der niedrige Vorbereitungsaufwand sowie die Möglichkeit der individuellen Anpassung von Tempo oder Vorkenntnissen. Für die Vermittlung von komplexen Wissensbeständen ist dieses Konzept allerdings ungeeignet.

3.2.4 Training off the Job

Diese Form umfasst das klassische Konzept der Vermittlung von Wissen und intellektuellen Fähigkeiten außerhalb des Arbeitsplatzes. Dabei wird die strukturierte Planung eines ganzen Kurses aufgrund methodisch abgestimmter und durchdachter Einzelstunden ermöglicht. Ein Problem dieses Konzeptes liegt jedoch in der Anwendung des Gelernten im Arbeitsfeld. Durch Follow-Up-Seminare, computergestützte Simulationen oder im Rahmen einer Lernwerkstatt können diese Schwierigkeiten umgangen werden. Es gibt viele Varianten, dieses Konzept umzusetzen: So ist es zum Beispiel möglich, die Weiterbildung außerhalb des Arbeitsplatzes, innerbetrieblich in einem Seminar oder Schulungsraums, aber auch in einer Lehrwerkstatt abzuhalten (vgl. Lung 1996, S. 137).

Die Kurse können ebenso außerbetrieblich in den entsprechenden Kammern, in überbetrieblichen Ausbildungszentralen oder bei privaten Anbietern stattfinden. Dieses

System wird oft als Weiterbildungsverbund von Klein- und Mittelbetrieben genutzt, da sie hier sowohl von den ökonomischen als auch von den inhaltlichen Vorteilen profitieren. Die Kosten werden drastisch gesenkt, die Programme können den Bedürfnissen angepasst werden (vgl. Lung 1996, S. 137).

Lung (1996) klassifiziert Training off the Job folgendermaßen:

- Verbund – Zusammenschluss von kleineren Betrieben mit Großbetrieben zu Weiterbildungszwecken
- Branchenspezifischer Verbund - Zusammenschluss von Unternehmen einer Branche
- Regionaler Verbund – Zusammenschluss von Betrieben einer Region, auch branchenspezifische Orientierung möglich
- Externes Dienstleistungsmodell – Koordination einer externen Weiterbildungsinstitution von mehreren zusammengeschlossenen Betrieben
- Kooperationsmodell – Übernahme der Weiterbildung von einem Betrieb aus dem Verbund
- Partizipationsmodell – Aufteilung der Planung und Organisation der Weiterbildung auf die beteiligten Betriebe

3.3 Weiterbildung und Praxis

„Unternehmen haben eine Ausnahmestellung in der Weiterbildungsdiskussion, da sie zum einen Anbieter von Weiterbildung für ihre eigenen Mitarbeiter, zum anderen gleichzeitig Nachfrager von Weiterbildung sind.“ (Sailer 2002, S. 74)

Es existieren zahlreiche Förderungen für KMUs, um deren Weiterbildung zu unterstützen. In Folge dessen ist es fraglich, ob tatsächlich das fehlende Budget Grund für die Zurückhaltung im Bereich der Angestelltenbildung ist. Allerdings ist das bloße Vorhandensein von Fördermaßnahmen kein Garant dafür, dass Weiterbildung in kleinen und mittleren Firmen betrieben wird. Häufig scheitert es an den organisatorischen Herausforderungen, oder es fehlt auch an geeigneten Experten. Meistens liegt es aber schlicht und einfach daran, dass bei wenigen Angestellten die kritische Menge an Teilnehmern nicht zustande kommt (vgl. Sailer 2002, S. 75; nach Brandsma).

Fest steht allerdings, dass der Weiterbildung ein hoher Stellenwert in der betrieblichen Praxis zuzuschreiben ist. Organisierte Weiterbildung, die eine Strategie verfolgt, ist hauptsächlich in

größeren Betrieben zu finden. Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass systematische Weiterbildung Investitionen mit sich bringt (vgl. Kuwan/Waschbüsch, 1994, S. 13).

3.4 Verhältnis allgemeiner und spezieller Bildung in der betrieblichen Weiterbildung

Bei Spezial- und Allgemeinbildung handelt es sich um zwei Bildungsbereiche, von denen man lange Zeit dachte, dass sie unvereinbar seien. Diese Vermutung basierte auf der Tatsache, dass die Unterscheidung und Institutionalisierung zwischen allgemeiner und beruflicher Weiterbildung zwar logisch und theoretisch durchführbar ist, in der Praxis jedoch auf Widersprüche stößt.

Die Herausforderung, wenn es um die Gestaltung von Bildung geht, liegt vor allem darin, dass Bildung nicht als Addition von Allgemeinbildung und spezieller Bildung zu sehen ist, sondern vielmehr eine Verbindung zwischen diesen beiden Bereichen darstellt. Was jedoch feststeht, ist die Tatsache, dass spezielle Bildung nur auf der Grundlage einer spezifischen Allgemeinbildung Erfolg haben kann, unter der Voraussetzung des Zusammenhangs der beiden Bildungsinhalte. Dazu muss der Zusammenhang der beiden Bildungsbereiche untersucht werden (vgl. Sailer 2002, S. 87).

Ob ein Kurs nun spezielles oder allgemeines Wissen vermittelt, hängt nicht nur von den Inhalten ab, sondern auch von den Gründen, aus denen der Mitarbeiter den Kurs besucht. Oft wird versucht dieses Problem institutionell zu lösen. Spezielle Bildung wird also im quartären Bildungsbereich angeboten und vermittelt, während in den ersten drei Bildungsphasen Allgemeinbildung erworben wird.

Sailer (vgl. 2002, S. 76) erklärt den Unterschied zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung folgendermaßen:

Mit Berufsbildung (oder spezieller Bildung) könnte gemeint sein:

- Bildung für den Beruf
- Vorbereitung auf eine Funktion
- Ausstattung mit Kenntnissen, Fertigkeiten, Haltungen, die ihn befähigen, einen Beruf auszuüben

Unter Allgemeinbildung könnte man verstehen:

- Bildung für außerberufliche Bereiche des Lebens
- Bildung für Bereiche, die nicht direkt zum Nutzen des Unternehmens dienen, sondern in erster Linie dem Nutzen des Individuums

Allgemeinbildung ist jedoch viel mehr, sie ist als Vorbereitung für spezielle Bildung zu verstehen. Das bedeutet, dass Inhalte der Allgemeinbildung mit der modernen Berufs-, der Arbeitswelt und dem wirtschaftlichen Gefüge verknüpft sind. Wichtige Teilbereiche, wie Wirtschaft, Technik und Politik, müssen insofern kritisch reflektiert werden, damit der Lernende, falls später von Veränderungen in diese Richtungen betroffen, besser entscheiden kann (vgl. Sailer, 2002, S. 89).

Besonders in unserer hochtechnologischen Zeit ist der Einfluss dieser Entwicklung in allen Lebensbereichen spürbar, der Umgang mit Computern, Software usw. gilt heute nicht mehr als Spezialbildung, sondern findet seinen festen Platz in der Allgemeinbildung (vgl. Sailer 2001, S. 90).

Bodendorf und Hofmann (vgl. 1998, S. 17) gliedern die Inhalte der Weiterbildung in funktionale und extrafunktionale Qualifikationen. Bei der funktionalen Qualifikation werden Inhalte vermittelt, die direkt für die Arbeitsfunktion des Teilnehmers erforderlich sind. Hierbei handelt es sich primär um Qualifikationen aus dem Arbeitsbereich, aus der Produktion/Infrastruktur des Unternehmens, die er im Arbeitsprozess beherrschen muss.

Extrafunktionale Qualifikationen hingegen lassen sich nur schwer konkret beschreiben, sind allerdings ebenso wichtig wie funktionale Qualifikationen, da sie Schlüsselqualifikationen umfassen, die notwendig sind, um neue Aufgabengebiete zu erschließen. Zu diesen Fähigkeiten gehören zum Beispiel soziale Kompetenz und Methodenkompetenz oder Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten.

4 Pädagogik in der betrieblichen Weiterbildung

Betriebe stellen als ökonomisch gegründete pädagogische Institutionen einen hohen Bedarf an betrieblicher Weiterbildung. Sie werden immer mehr zu Bildungseinrichtungen und haben auf Grund dessen pädagogische Aufgaben zu erfüllen. Unternehmen werden zwar hauptsächlich betriebswirtschaftlich definiert, jedoch gehören Lernen und Bildung mittlerweile zum betrieblichen Alltag. Da die Entwicklung von „Human Resources“ immer mehr an Bedeutung gewinnt, bildet sich hier die Schnittmenge zwischen pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Ansprüchen. Da jedoch die Ökonomie des Unternehmens in Vordergrund steht, gilt es hier eine Balance zwischen betrieblichen Zielen und den Erwartungshaltungen der Weiterbildungsteilnehmer zu finden (vgl. Sailer 2002, S. 85).

4.1 Weiterbildungsmethoden

Während sich die Organisation der Weiterbildung hauptsächlich mit dem Rahmen, in dem die Weiterbildung stattfindet, beschäftigt, ist es für die Pädagogik wesentlich wichtiger, die geeigneten Methoden zur Vermittlung des Lehrinhaltes zu finden. Unter Methode versteht Lung (vgl. 1996, S. 147) die Instrumente der betrieblichen Weiterbildung, die zur Gestaltung des Lehr- Lernprozesses eingesetzt werden können. In den folgenden Unterkapiteln werden die von ihm beschriebenen Methoden genauer beschrieben.

4.1.1 Methoden des selbstgesteuerten Lernens

Unter selbstgesteuertem Lernen versteht man die Möglichkeit zur Veränderung von Wissen, intellektuellen Fähigkeiten oder motorischen Fertigkeiten aufgrund von bereits bestehenden Forschungsergebnissen. Diese Methode kommt besonders oft bei neuen Kommunikationstechnologien oder im Bereich der Datenverarbeitung zum Einsatz, da sich hier das bestehende Wissen sehr schnell verändert. Sie zeichnet sich besonders dadurch aus, dass sowohl Lernziel als auch Lernweg, Lernzeit und Lernzeitpunkt vom Lerner selbst gewählt werden (vgl. Lung 1996, S. 149).

4.1.2 Methoden des computerunterstützten Lernens

Computerunterstütztes Lernen nimmt schon lange keine Außenseiterrolle im Bereich der Weiterbildung mehr ein. Bei dieser Art handelt sich um eine sehr vielfältige Methode, die in vielen verschiedenen Formen anzutreffen ist: computermanaged instruction, computerassisted interactive instruction, intelligent computerinstruction und das intelligente tutorielle System.

Letzteres hebt sich besonders hervor, da es im Dialog mit dem Lernenden ein Modell seines Wissens aufbaut und so das zum jeweiligen Zeitpunkt am besten passende Lehrangebot ableitet (vgl. Lung 1996, S. 151).

Der Einsatz von Lernsoftware bietet eine Menge an Vorteilen, wie die inhaltliche Konzentration, wenig erforderliche Zeit, Unterstützung beim Erwerb und Fördern von Kenntnissen und Fähigkeiten sowie das Lernen am Arbeitsplatz.

Es gibt allerdings auch einige Nachteile (vgl. Lung 1996, S. 152):

- Nur kurze Lernphasen möglich – die Aufmerksamkeit lässt schnell nach
- Aufgrund des individuellen Inhaltes ist es notwendig, dass Fachkräfte abteilungsübergreifend kooperieren, um das Programm zu vereinheitlichen.
- keine kooperativen Lernprozesse

4.1.3 Suggestopädische Methoden

Diese Methoden folgen dem Prinzip des „ganzheitlichen Lernens“, das heißt, es werden kognitive, affektive, intuitive und physiologische Aspekte sowie verschiedene Sinneskanäle gleichermaßen berücksichtigt. Die Lernziele finden sich hier besonders im Bereich Wissen, zumal sie assoziatives Lernen begünstigen. Es werden aber auch erstaunliche Erfolge im technischen Bereich erzielt (vgl. Lung 1996, S. 152f.).

4.1.4 Leittextmethode

Die Leittextmethode basiert auf einem vorkonstruierten, schriftlichen Vorgehensplan, dem spezifische Frage und Hinweise hinzugefügt werden. Vom Lernenden werden folgende Aktivitäten verlangt: informieren, planen, Selbstdiagnose, entscheiden, ausführen, kontrollieren und bewerten. Der Lernprozess ist hierbei in großem Ausmaß selbstgesteuert und zeichnet sich durch die Neutralität gegenüber den Lerninhalten aus. Diese Lernmethode eignet sich besonders gut für den Erwerb von Wissen und intellektuellen oder motorischen Fähigkeiten.

Das zentrale Element, der Leittext, macht sich in unterschiedlichen, aufeinander folgenden Stufen immer mehr entbehrlich. Sind zu Beginn noch alle zur Aufgabenlösung notwendigen Informationen im Text enthalten, minimieren sich diese im Verlauf zunehmend, was die Selbstständigkeit des Lernalters erhöht.

Diese Methode ist besonders vielfältig einsetzbar, birgt jedoch den Nachteil, dass sie eine hohe Professionalisierung des Bildungswesens benötigt und hohe Anforderungen an die

Ausbilder stellt, da die Lernenden viele individuelle Schritte/Betreuung benötigen (vgl. Lung 1996, S. 154).

4.1.5. Methoden mit Einbezug der Teilnehmer

Die folgenden drei Methoden können unter einem Punkt zusammengefasst werden, da bei ihnen der Lernende direkt in den Unterricht einbezogen wird und sich größtenteils den Stoff selbst erarbeiten muss.

Fallmethode

Diese Methode folgt dem Prinzip des exemplarischen Lernens, bei dem komplexe und schwer überschaubare Zusammenhänge anhand eines „Falls“ gelernt werden sollen. Man unterscheidet zwischen incident method, case study method, case problem method und living case method, die sich lediglich in der vorhandenen Informationsmenge über die Fälle unterscheiden. Die Fallmethode wird vor allem zur Überbrückung der Kluft zwischen Theorie und Praxis eingesetzt und ist besonders gut für Teilnehmer geeignet, die das Lernen nicht gewohnt sind. Die Vorbereitung ist allerdings sehr zeitaufwändig. Diese Methode wird von den Teilnehmern oft als Spielerei betrachtet (vgl. Lung 1996, S. 155).

Rollenspiel

Ziel des Rollenspiels ist es, dass sich der Teilnehmer durch die Identifikation mit einer Rolle Lerninhalte aneignet. Diese Methode kommt besonders oft in der oberen und mittleren Führungsebene mit dem Ziel zum Einsatz, das Führungsverhalten zu schulen. Lernziele sind bei dieser Methode meistens sozialer Natur wie soziale Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft oder Konfliktbewältigung. Beim Rollenspiel ist allerdings mit Spielhemmungen zu rechnen (vgl. Lung 1996, S. 155).

Planspiel

Beim Planspiel sollen unter Vorgabe einer Zielbeschreibung und bestimmter Mittel Handlungsabläufe simuliert werden, bei deren realer Ausführung ein hohes personelles oder materielles Risiko vorhanden wäre. Diese Methode ist geeignet, um die Abstimmung verschiedener strategischer Ziele in Simulationen zu veranschaulichen. Lernziele des Planspiels sind vor allem die Sensibilisierung von Einstellung und persönlichen Eigenschaften, wie Problemlösefähigkeit, methodische Arbeitsweise oder Entschlusskraft (vgl. Lung 1996, S. 157).

4.1.6 Unterweisungsmethoden

Bei Unterweisungsmethoden geht es vorwiegend nicht um intellektuelle Inhalte, sondern vielmehr um das Erlernen von Handgriffen und Fähigkeiten. Sie können außerhalb des Arbeitsplatzes, aber auch am Arbeitsplatz stattfinden. Das Prinzip der Unterweisung besteht aus Vor-, Nachmachen und der Vermittlung des Wissens, das zur Ausübung der jeweiligen Tätigkeit notwendig ist. Es gibt variationsreiche Unterweisungsmethoden, die durch ihre Schwerpunkte und den theoretischen Hintergrund unterschieden werden (vgl. Lung 1996, S. 158).

Training Within Industry

Diese Methode wurde in den frühen vierziger Jahren als Massenqualifikationsmaßnahme eingeführt und zielt vor allem auf die Schulung der Geschicklichkeit, Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit ab. Das Kernstück der Training Within Industry Methode läuft darauf hinaus, dass Fachkräfte selbst als Lehrer eingesetzt werden (vgl. Lung 1996, S. 158).

Vier-Stufen-Methode

Diese Form ist die wohl bekannteste Unterweisungsmethode und setzt sich aus folgenden Stufen zusammen:

1. Vorbereitung des Lernenden
2. Vorführen und Erklären des Arbeitsvorganges
3. Ausführung durch den Lernenden
4. Abschluss der Unterweisung

Es gilt jedoch zu beachten, dass weder eine zwingende Abfolge existiert, noch der Arbeitsablauf mit dem Unterweisungsablauf gleichgesetzt werden darf. Diese Methode baut auf die Aktivität des Teilnehmers auf, findet jedoch ihre Grenzen in komplexen Arbeitsabläufen oder selbständigen Handlungen (vgl. Lung 1996, S. 160).

Analytische Arbeitsunterweisung

Grundlage dieser Methode ist die Analyse von Mitarbeitern mit großer Erfahrung. Diese legen ihre Arbeitsmethoden offen, wodurch sich der Lernende ihre Fertigkeiten und ihr Wissen aneignen soll. Die Arbeitsvorgänge werden in Teilbereiche unterteilt, wodurch nicht nur

Bewegungs- und Wahrnehmungsaspekte trainiert, sondern auch Wissenskomponenten weitergegeben werden sollen (vgl. Lung 1996, S. 160).

Handlungsregulatorische Weisungsmethoden

Diese Methoden sind nicht einheitlich und lassen sich durch einige Varianten unterscheiden. Gemeinsam ist jedoch allen der gleiche Grundgedanke, nämlich die korrekte Ausführung der Handlung. Ziel ist jedoch nicht nur die Nachahmung, sondern es soll durch kongruente Ausführung die zugrundeliegende Tätigkeitsvorstellung verstanden werden.

Lung (1996, S. 160) schildert die verschiedenen Methoden wie folgt:

- Psychoregulatives akzentuiertes Trainingsverfahren – versucht durch observatives, mentales und verbales Training das Schulungsziel zu erreichen
- Kombinierte Unterweisung – Psychoregulative akzentuierte Trainingsverfahren werden mit Elementen der analytischen Unterweisung und der Vier-Stufen-Methode kombiniert, auch mit dem Einsatz geeigneter Medien.
- Verbale Unterweisung – Eine motorische Fähigkeit wird in drei Phasen erworben: Orientierungsphase (Zieldefinition), sprachlicher Vollzug (geistige Reflexion), Handlungsphase (Realisieren des Gelernten).
- Sprachakzentuierte Unterweisung – z.B. durch Videos und Einsatz der Sprache in kurzen Trainingssequenzen von 5 bis 10 Minuten
- Erweiterte Arbeitsunterweisung – ist eine Variante des Psychoregulativen akzentuiertes Trainingsverfahren und hat das Vier-Stufen-Modell zugrunde. Sie ist besonders dann empfehlenswert, wenn die kombinierte Unterweisung nicht durchführbar ist.

4.1.7 Vorträge, Vorlesungen, Referate

Bei diesen Methoden handelt es sich um einmalige Ereignisse, die jedoch auch als eine Reihe von Lehrveranstaltungen auftreten können. Diese verbalen Informationen finden heute häufig Verwendung, Gewöhnlich liegen sie auch in schriftlicher Form auf und sind als Wissensblock in geschlossener Gedankenfolge anzusehen.

Vorträge, Vorlesungen und Referate erfüllen vor allem drei Funktionen:

1. Methodisch tragende Funktion
2. Methodisch ergänzende Funktion

3. Methodisch ordnende Funktion

Somit dienen diese Methoden ausgezeichnet zur Vermittlung von Grundlagen- und Überblickswissen. Sie sind besonders kostensparend und auch für eine große Teilnehmerzahl geeignet. Nachteile liegen allerdings in der geringen Aktivität und raschen Ermüdung der Zuhörer. Diese negativen Eigenschaften können allerdings durch Übungen oder Gespräche entschärft werden (vgl. Lung 1996, S. 164).

4.2 Funktionen und Ziele der betrieblichen Weiterbildung

Witter (vgl. 1982, S. 21) beschreibt das Ziel der Weiterbildung als Wegweiser für die Weiterbildung. Es spiegelt das Interesse des Betriebs und den Zustand, der erreicht werden soll, wider.

Laut Pawlowsky/Bäumer (1996, S. 31) muss man bei der betrieblichen Weiterbildung zwischen Zielen und Funktionen unterscheiden. Während Weiterbildungsfunktionen über den Zweck der Weiterbildung im Unternehmen Auskunft geben, versteht man unter Weiterbildungszielen die konkreten, erwarteten Resultate der Weiterbildungsveranstaltung. Diese zwei Ziele gehen jedoch eine Zweck-Mittel-Beziehung zu einander ein. Um die Ziel- und Funktionsebenen zu unterscheiden, teilen sie diese in Primärfunktionen, Nebenfunktionen und Durchführungsziele auf.

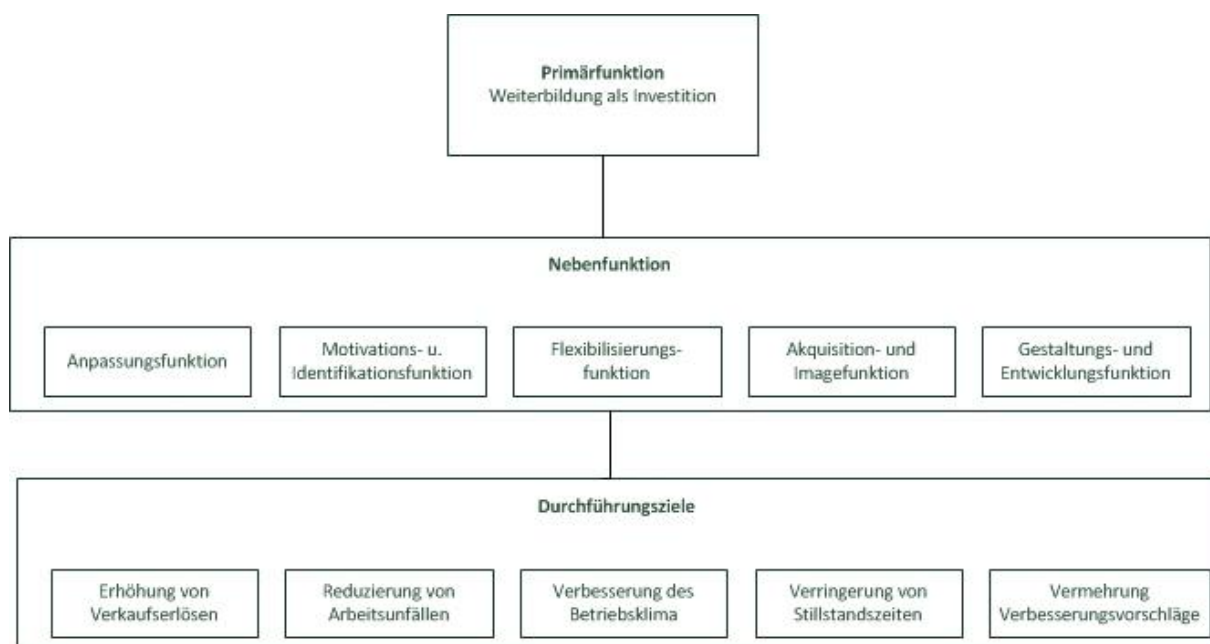


Abbildung 4: Funktionen der Weiterbildung (Quelle: Pawlowsky/Bäumer, 1996)

4.2.1 Primärfunktion von Weiterbildung

Die Primärfunktion der Weiterbildung hat eine ökonomische Funktion, ihre Aufgabe ist es, die durch die Weiterbildung entstehenden Kosten durch zukünftige Einnahmen und Kosteneinsparungen rentabel zu machen (vgl. Pawlowsky /Bäumer 1996, S. 31).

4.2.2 Nebenfunktionen der Weiterbildung

Als Nebenfunktionen der Weiterbildung werden die Vorstellungen der Aufgaben der Weiterbildung verstanden. Pawlowsky und Bäumer (1996, S. 32) beschreiben die folgenden Nebenfunktionen der betrieblichen Weiterbildung:

Anpassungsfunktion

Weiterbildung dient dem Zweck, das Unternehmen mit den nötigen personellen Ressourcen zu versorgen, es handelt sich um eine betriebswirtschaftliche Optimierungsaufgabe. Sie soll Leerkapazitäten und Überbeschäftigung abbauen und die Mitarbeiter auf die ständig wechselnden Arbeitsanforderungen anpassen (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 32).

Motivations- und Identifikationsfunktion

Weiterbildung soll die Leistungs- sowie die Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhen. Die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters soll durch Anreize wie Aufstiegsmöglichkeiten, Lohnerhöhungen, besseren Arbeitsbedingungen, aber auch Mitbestimmung und Entwicklungsmöglichkeiten erhöht werden. Aus motivationstheoretischer Sicht ist zu beachten, inwiefern das Weiterbildungsergebnis mit den persönlichen Zielen des Mitarbeiters übereinstimmt. Weiterbildung dient in diesem Fall weniger dazu, Zielvorstellungen zu erfüllen, sondern vielmehr die Corporate Identity zu fördern und den Weiterbildungsteilnehmer an den Betrieb zu binden (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 32).

Flexibilisierungsfunktion

Weiterbildung ist in diesem Fall dazu ausgerichtet, arbeitsübergreifende Qualifikationen und Zusammenhänge zu vermitteln. So sollen Flexibilitätsspielräume geschaffen werden, die auch im Falle eines Umstellungsprozesses für die notwendige Flexibilität sorgen (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 33).

Akquisition- und Imagefunktion

In diesem Fall hat Weiterbildung den Zweck, die Darstellung des Unternehmens nach außen zu verbessern. Eine positive Präsentation des Betriebs in der Öffentlichkeit kann eine Motivationswirkung auf potentielle Mitarbeiter haben, aber auch die Attraktivität nach außen erhöhen (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 34).

Gestaltungs- und Entwicklungsfunktion

Diese Funktion der Weiterbildung soll Mitarbeiter befähigen, aktiv die Gestaltung des Betriebs zu beeinflussen, das heißt, sie werden im Zuge der Weiterbildung darauf vorbereitet, die Geschäftspolitik des Betriebs zu fördern. Dies schließt sowohl Verfahrensprozesse als auch Produkt- und Dienstleistungsangebote mit ein. Anders als bei der Anpassungsfunktion ist hier die Weiterbildungsfunktion aktiv und zukunftsgerichtet (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 34).

4.2.2 Durchführungsziele der Betrieblichen Weiterbildung

In den Durchführungszielen spiegeln sich die erwarteten Resultate der Weiterbildung wider. Das Hauptaugenmerk der Durchführungsziele liegt in der bestmöglichen Anpassung der Mitarbeiter an neue Arbeitsverfahren. Sie zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie eindeutig messbar sind, zum Beispiel in der Form von Verkaufserhöhungen oder der Reduktion von Arbeitsunfällen (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996, S. 32).

5 E-Learning

E-Learning soll durch Digitalisierung des Lernens Prozesse ermöglichen, die bisher ausgeschlossen schienen. Die Neuerungen durch E-Learning sollen die Lerner befähigen, ihre bisherigen Grenzen zu überwinden. Digitale Medien dienen hierbei als sogenannte „Enabler“, die den Kursteilnehmern und den Unternehmen selbst neue Wege des Lernens erschließen sollen (vgl. Magnus 2001, S. 13).

Weiters sollen Einschränkungen, denen das klassische Lernen, wie räumliche oder zeitliche Gebundenheit, Beschränkungen auf nur einen Sinneskanal, bisher unterlag, umgangen werden (vgl. Magnus 2001, S. 14).

Laut Magnus (vgl. Magnus 2001, S. 15) soll E-Learning vor allem folgende Punkte ermöglichen:

- Lernen, jederzeit, überall
- Arbeiten mit dem Wissen der Welt
- Situationsangepasstes Lernen
- Erlebnisorientiertes Lernen
- Individuelles Lernen auf vielen Wahrnehmungsebenen

5.1 Was ist E-Learning?

Unter E-Learning versteht man das Lernen mit Hilfe elektronischer Medien. Die eingesetzten Methoden können dabei sehr vielfältig sein und reichen von Computer-based-Training, Web-Based-Training bis zum Online-Lernen.

Computer-Base-Training existiert seit den 80er Jahren. Bei dieser Methode werden Computer zum Selbstlernen eingesetzt. Beim Web-based-Training stehen dem User Netzumgebungen wie das Internet oder Intranet zur Verfügung, die die grundlegenden Informationssysteme und Lernprogramme, meist in Kombination mit Übungen und Tests, zur Verfügung stellen. Ähnlich hierzu arbeitet das Online-Learning, bei dem Lernende und Tutoren auf einen Server zugreifen, auf dem die zu lernenden Daten gespeichert sind. Das Lernen findet hierbei auf sogenannten „Lernplattformen“ statt, das das virtuelle Bildungszentrum bildet. Hier werden nicht nur Daten gespeichert, sie bieten zusätzlich Mediatheken, Suchfunktion, separate Arbeitsbereiche für jeden Lerner und eine Kommunikationsmöglichkeit zwischen den Lernenden, aber auch zwischen Lernenden und Tutor (vgl. Winkler/Mandl 2002, S. 206).

Der Schlüssel zum Einsatz der neuen Technologien ist jedoch die neue Lernkultur. Bisher waren die Möglichkeiten der Lernenden sehr beschränkt, wenn es darum ging, sich aktiv zu beteiligen. In diesen neuen Lernumgebungen findet sich jedoch ihr Zentrum in der aktiven Rolle des Teilnehmers. Ziel dieser Lernkultur ist die Vermittlung anwendbaren Wissens (vgl. Winkler/Mandl 2002, S. 206).

5.2 Warum E-Learning?

Stephan Magnus (2001, S. 23) beschreibt die Notwendigkeit von E-Learning mit den Faktoren Mergerwelle, Kostendruck, Geschwindigkeit, steigenden Qualitätsanforderungen und schwankenden Nachfragen. Sie sind der Grund, warum die bisherigen Formen des Lernens für Unternehmen nicht mehr tragbar sind. Er begründet die wirtschaftliche Wichtigkeit von E-Learning anhand der folgenden Problemstellungen:

Wirtschaftliche Faktoren

Wichtiges Know-How verändert sich schneller als Mitarbeiter zu Seminaren reisen können, zur gleichen Zeit wird es aber immer wichtiger, in regelmäßigen Abständen Mitarbeiter zu schulen. Außerdem muss auf Grund von Vernetzung die Weiterbildung flexibel, aktualisierbar, in mehreren Sprachen verfügbar und zentral sein, um Inhalte schnell anpassen zu können (vgl. Magnus 2001, S. 24).

Damit ist aber nicht mehr ausschließlich Vernetzung im unternehmenseigenen Umfeld gemeint, sondern auch Vernetzung mit anderen Unternehmen oder Kunden. Diese Vernetzung kann rein technologischer Natur sein, kann aber auch bedeuten, dass man alle Verfahren, Methoden und Prozesse zusammenschließt. Verkompliziert wird die Problematik durch wechselnde Allianzen, wodurch die klassische Form der Weiterbildung nicht mehr funktioniert, denn Weiterbildungsverfahren müssen so aufgebaut sein, dass sie Kunden und Partnerunternehmen mit einschließen (vgl. Magnus 2001, S. 27).

Revolution in der Bildung

Wissensvermittlung durch Fachliteratur und Seminare waren bis vor kurzem noch die am meisten genutzte Lehrmethode. Zum einen konnte man bis vor einigen Jahren noch nicht multimedial programmieren, zum anderen gab es noch keine vernetzten Systeme, die eine Anreise zu einem Seminar und Ähnlichem überflüssig machten (vgl. Magnus 2001, S. 52).

E-Learning kann durch Interaktivität viel besser auf die Teilnehmer angepasst werden, außerdem ist es möglich, durch Vernetzung die Lerninhalte über mehrere Wege zu ermitteln. Als ein weiterer Vorteil ergibt sich, dass mehrere Sinneskanäle gleichzeitig angesprochen werden, wodurch E-Learning Simulationsansätzen folgen und so Lernen zum Erlebnis machen kann (vgl. Magnus 2001, S. 5).

5.3 Felder des E-Learning

Stephan Magnus (2001, S. 57) geht davon aus, dass sich die Einsatzfelder des E-Learnings in zwei Kriterien systematisieren lassen. Er unterscheidet zwischen logischen Ebenen und der Komplexität der Zielebene.

Die logischen Ebenen beschreiben, auf welchem Niveau das Lernen stattfindet. Es werden entweder neue Fähigkeiten vermittelt, Glaubenssätze verändert oder sogar neue Erfahrungen über die eigene Identität gemacht.

Die Komplexität des Zielbereichs erklärt hingegen, von wem was gelernt werden soll. Hier wird zwischen einem Individuum, einem Team, Unternehmensbereichen oder gar ganzen Unternehmen, wie Kunden oder Partnerunternehmen, unterschieden (vgl. Magnus 2001, S. 57).

Besonders das Konzept der logischen Ebenen ist wichtig, da Verhaltensweisen durch die höheren Ebenen der Fähigkeiten strukturiert werden. Die Ebene der Fähigkeiten wird durch die Ebene der Glaubenssätze definiert, was bedeutet, dass neu erlernte Verhaltensweisen später auch nur dann eingesetzt werden, wenn die Lernenden daran glauben (vgl. Magnus 2001, S. 61).

5.3.1 Persönliche Fähigkeiten und Entwicklungen

Laut Magnus (2001, S. 74) wird intuitiv vermutet, dass mit E-Learning zwei Arten von Fähigkeiten nicht zu schulen sind. Zum einen handelt es sich hierbei um Tätigkeiten, die mit der mechanischen Manipulation von Dingen oder Räumen zu tun hat, wie es beim Zusammenschrauben von Autos der Fall ist. Andererseits wird dies auch von Soft Skills, also von kommunikativen Fähigkeiten, behauptet. Magnus ist hier jedoch anderer Meinung. Er geht sogar noch weiter und meint, dass Soft Skills mit digitalen Tools sogar besser geschult werden können. Um sein Argument zu bekräftigen, beschreibt er die Funktionsweise von Motivationssoftware.

Motivationssoftware

Wichtig hierbei ist die Unterscheidung zwischen Fremd- und Selbstmotivation. Viele wollen fremdmotiviert werden, es ist jedoch viel wichtiger, die Selbstmotivation zu steigern, da diese nachhaltiger ist (vgl. Magnus 2001, S. 76).

Bezüglich der Selbstmotivation beschreibt Magnus (2001, S. 78) zwei Alternativen. Die erste Möglichkeit wäre das Machen von existenziellen Erfahrungen, bei denen man sehr schnell lernt, wie etwa beim Berühren einer heißen Herdplatte. Hierbei ist die Erfahrung sehr stark, und man wird wahrscheinlich sein ganzes Leben lang nicht mehr eine heiße Herdplatte berühren wollen. Die zweite Möglichkeit impliziert, dass man lernen will. Bei dieser Möglichkeit spielt das Interesse eine große Rolle, aber auch die Anzahl der Wiederholungen und das Lernen aus Feedback. Speziell das Feedback gibt Motivation und Kontrolle zugleich. Mit der Motivationssoftware soll zuerst der aktuelle Motivationszustand gemessen werden, der dann mit einem Ereignis privater oder beruflicher Natur in Verbindung gesetzt werden kann und so ein „Motivationsstroke“ geben wird. Hierzu gibt es mehrere Möglichkeiten: (Magnus 2001, S. 79):

- Bilder
- Metaphern
- Kurze Geschichten
- Übungen
- Auflistung persönlicher Erfolgserlebnisse

Als Ergebnis dieser Anwendungen hat man mindestens einmal gelacht oder sich intensiv mit dem Thema Selbstmotivation auseinandergesetzt. Die Besonderheit dieser Methoden liegt in der relativ kurzen Anwendungszeit (ca. 5 Minuten). Abschließend kann man selbst die Auswertungen betrachten, die sich auf Motivationszustand der letzten Tage, Wochen, Monate bezieht. Man kann aber auch erkennen, welche Ereignisse sich wie auf die Motivation auswirken. Damit wird auch das zuvor erwähnte Feedback abgedeckt. Nach ein paar Wochen soll ein Motivationszustand in den Mitarbeiter „einprogrammiert“ werden, durch den er leistungsfähiger und ausgeglichener wird (vgl. Magnus 2001, S. 81).

5.3.2 Gruppeninteraktion und Teambuilding

Im Arbeitsalltag ist es oft notwendig, dass Gruppen sofort mit dem neu erworbenen Wissen arbeiten. Aus diesem Grund ist es naheliegend, dass auch im Gruppenumfeld gelernt wird.

Manche E-Learning-Ansätze gehen sogar davon aus, dass bestimmte Gebiete nur durch kollaborative Ansätze zu erlernen sind. Die Lerninhalte und die dazugehörigen Mittel können in drei Felder gegliedert werden (Magnus 2001, S. 95):

- Reine Vermittlung von Wissen
- Erweiterung von individuellen Fähigkeiten
- Veränderung im Unternehmen

Bei Letzterem macht ein Ansatz ausschließlich bei einzelnen Personen wenig Sinn, es müssen also kollaborative Tools eingesetzt werden. Durch den Einsatz dieser Tools sollen Lernen und Veränderungen auf hoher Ebene erreicht werden. Besonders Kommunikation ist hierbei ein Erfolgsfaktor (vgl. Magnus 2001, S. 96).

Magnus (2001, S. 96) unterscheidet zwei Bereiche des kollaborativen Lernens:

Lernen mit Inhalten, die sich mit der Zusammenarbeit in der Gruppe beschäftigen
Erlernen von Fähigkeiten oder Technologien für eine Arbeitsgruppe

Im Folgenden werden einige Lehrmethoden zum ersten Bereich vorgestellt, um ein besseres Verständnis zum Erlernen von Inhalten in diesem Bereich zu erlangen:

Communities of Practice

„Communities of Practice sind informelle, bereichsübergreifende Gruppen, die eine gemeinsames Thema oder eine ähnliche professionelle Rolle haben.“ (Magnus 2001, S. 97)

Als Beispiel für solche Gruppen führt Magnus (2001, S. 98) Vertriebsteams an, die mit ähnlichen Vorgehensweise arbeiten, aber auch Programmierer und Entwicklungsteams. Die Grundstruktur der Kommunikation ist bei solchen Gruppen oft schon intakt, und es müssen lediglich Lerninhalte eingestreut werden. Es wird also eine Online-Plattform zu Verfügung gestellt, auf der sich Spezialisten über Themen und Probleme austauschen können (vgl. Magnus 2001, S. 98).

Online Coaching und Moderation

Unter einem Online Coach versteht Magnus (2001, S. 100) eine auf dem Server aufliegende Software, die als mögliches Add-On zu Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung steht. Durch gezielte Fragen wird erst eine Persönlichkeitsanalyse durchgeführt, die so den Mitarbeiter

in bestimmten Situationen beraten soll. Als Beispiele führt er hier personelle Schwierigkeiten innerhalb eines Teams an. Durch die zuvor durchgeführte Persönlichkeitsanalyse soll der Mitarbeiter Einblick erhalten, wie die Person „tickt“, und so Ansätze zum Umgang mit ihr erhalten. Der Lernende schlüpft hierbei in die Rolle der Person, die er beurteilen will, und beantwortet einige Fragen, als wäre er die Person. Danach erhält er vom Coach Tipps, wie er mit der Person umgehen kann. Das bedeutet nicht, dass sich die Teilnehmer danach besser verstehen, der Coach gibt auch Ausstiegsszenarien an, wie man Konflikte mit der Person übersteht. So ist es möglich, mit E-Learning-Methoden Teambuildingmaßnahmen zu treffen. Außerdem ist der Online Coach ein gutes Assessment-Tool, das nach erfolgter Analyse dem Lernenden Trainingsmaßnahmen präsentiert, die zu seiner individuellen Persönlichkeit passen.

Eine verwandte Methode ist die Online-Moderation. Sie wird in zwei Felder eingeteilt: (vgl. Magnus 2001, S. 101)

- Moderation – wie es bei virtuellen Teamsitzungen der Fall ist. In diesem Fall muss die Moderation aber nicht zwingend mit Lernen verbunden sein.
- Gestaltung digitaler Ausbildung – Führen einer virtuellen Klasse und ihres Lernfortschritts

Diese Methode wird allerdings in vielen Unternehmen vernachlässigt. Es werden zwar Moderationsfähigkeiten gefördert, um Meetings effizient abhalten zu können, jedoch erfordert die Moderation über ein digitales Medium ganz eigene Fähigkeiten. Beispielsweise bleibt das Feedback über Körperhaltung aus. Daher geht Magnus davon aus, dass diese Entwicklung in Zukunft eine hohe Nachfrage an E-Moderatoren oder E-Trainer nach sich ziehen wird.

5.4 Technische Formen des E-Learnings

Neben klassischen und multimedialen Lernprogrammen auf CD-ROM, meist Computer-Based-Training (CBT) genannt, gewinnen seit den 90er Jahren Web-Based-Trainings (WBT) immer mehr an Bedeutung. Der Unterschied zu CBT liegt hier darin, dass kooperatives Lernen von mehreren Teilnehmern möglich ist. Somit können die Lernenden sich gegenseitig unterstützen und nicht nur vom Computer, sondern auch voneinander lernen. Der Computer übernimmt also die Funktion des Vermittlers. Der Mehrwert dieser Lernform liegt vor allem in der Nähe an der täglichen Arbeits- und Anwendungssituation, aber auch in der konstruktivistischen Anforderung der Lernumgebung (vgl. Dittler 2002, S. 15).

Die Weiterentwicklung von WBT sind E-Learning-Portale, die ein reiches Angebot an Lehrmaterialien zur Verfügung stellen. Diese Lernmaterialien umfassen neben dem zuvor erwähnten CBT und WBT auch Coaching-Funktionen, bei denen Fachexperten oder Bildungsbegleiter dem Lernenden für technische und fachliche Fragen zur Verfügung stehen. Der Vorteil eines E-Learning-Portals liegt weniger in der Sammlung der Lernmedien, sondern vielmehr in der individuellen Betreuung durch Coaches und Lernbegleiter (vgl. Dittler 2002, S. 16).

Virtuelle Seminare bilden die vierte technische Form des E-Learnings. Sie ermöglichen eine synchrone, ortsunabhängige Schulung mehrerer Teilnehmer. Hierbei präsentieren und erklären Trainer via Webcam Lerninhalte. Video, Ton und Folien werden synchron über das Inter- oder Intranet übertragen. Die synchrone Kommunikation ermöglicht ein direktes Stellen und Beantworten von Fragen. Der Vorteil dieser Form liegt in der Erhaltung der Erfolgsfaktoren von Präsenzseminaren und der Kombination mit multimedialen Lernformen (vgl. Dittler 2002, S. 16).

5.4.1 Computer-Based-Training

CBTs sind eigenständige Anwendungen, die meistens über DVD oder CD-ROM an Kursteilnehmer weitergegeben werden. Die Lernenden bestimmen selbst, wann, wie und wo diese Anwendungen bearbeitet werden. (vgl. Dittler 2002, S. 163)

Seit den 90er Jahren befindet sich CBT im Aufschwung, was auf die Verbesserung der Informationsrepräsentation am Bildschirm und die vereinfachte Dialogführung zurückzuführen ist. Bedingt durch Letzteres, kann der Computer immer besser die Rolle des Lehr- und Trainingspartners übernehmen. Der große Vorteil von WBC liegt in der freien Einteilung von Zeitpunkt, Dauer und Tempo des Unterrichts. Das Ziel besteht darin, sich gezielt auf benötigtes Wissen zu spezialisieren und so arbeitsplatzspezifische Aufgaben besser lösen zu können (vgl. Bodendorf/Hofmann 1998, S. 64).

Phasen des CBT

Die unterschiedlichen Formen des Computer-Based-Trainings können in vier verschiedenen Phasen eingeteilt werden, die den Lehrprozess unterstützen: (vgl. Bodendorf/Hofmann 1998, S. 66)

1. Präsentation der Information – Vermittlung von Faktenwissen in verbaler, grafischer oder bildlicher Form, aber auch Verdeutlichung von Zusammenhängen, Demonstrationen oder Modellen.

2. Führung des Lernenden – Überprüfung des Gelernten durch Aufmerksamkeits-, Wissens-, Verständnis- und Zusammenhangsfragen. Feedback ist hier sehr wichtig; ist eine Frage falsch, bekommt der Lernende korrigierende Hinweise.
3. Anwendung des Gelernten – Der Lernende wird mit Problemen konfrontiert, bei denen er das Erlernte einsetzen muss. Befindet der Lernende sich auf dem falschen Weg oder scheint die Aufgabe nicht lösbar, muss ein Lehrender eingreifen.
4. Beurteilung des Lernerfolgs – Hier sollte der ganze Lernprozess evaluiert werden. Nicht nur der Lernfortschritt ist wichtig, sondern auch die Qualität. So kann die Gestaltung künftiger Lehrprozesse verbessert werden.

5.4.2 Web-Based-Training

Anders als CBT ist WBT immer auf den Zugang zum Internet angewiesen, denn, wie bereits erwähnt, liegen die Anwendungen auf einem Web-Server des Bildungsanbieters. Der Vorteil liegt in der Aktualisierbarkeit der Inhalte und den damit verbundenen Einsparungen. Der Teilnehmer bleibt jedoch wie beim CBT orts- und zeitungebunden (vgl. Dittler 2002, S. 163). Der aber weit größere methodisch-didaktische Vorteil liegt in der Möglichkeit der Kooperation der Lernenden, da CBTs meist selbstständig bearbeitet werden müssen. Das zentrale Element bildet die Interaktion der Lernenden, was WBT zu einer Form des interaktiven Lernens macht.

5.4.3 Virtuelle Seminare

Unter virtuellen Seminaren versteht man synchrone, tutorielle Veranstaltungen im Netz. Sie finden in der Regel in Kleingruppen mit bis zu 15 Teilnehmern statt. Die Kommunikation der Teilnehmer findet hierbei über Audio- oder Videoverbindung statt, es werden aber auch Dokumente und Dateien über Window- bzw. Application-Sharing ausgetauscht. Geleitet werden virtuelle Seminare durch einen Teletutor, der den Teilnehmern das Wort erteilt und ihnen auch physisch Sprechrechte erteilt (vgl. Dittler 2002, S. 226).

Live E-Learning

Diese Form ist eine Unterart der virtuellen Seminare. Die Besonderheit zeigt sich darin, dass hier auch Interaktionstools zum Einsatz kommen: (Schweizer 2002, S. 249)

- Multiple-Choice – soll die Teilnehmer zur aktiven Teilnahme bewegen und bietet eine schnelle Erfolgskontrolle.

- Feedback – Die Teilnehmer können dem Dozenten jederzeit ihre Befindlichkeit anzeigen, unabhängig von einer Aufforderung durch den Vortragenden. Antworten auf Fragen des Dozenten können durch Grafiken dargestellt werden.
- Chatfunktion – Zusätzlich zur Sprachfunktion gibt es einen privaten und einen Gruppenchat, über den sich die Teilnehmer und der Vortragende austauschen können.
- Shared Pointer – ist ein integrierter Zeiger, der medienunabhängig über den gesamten Bildschirm zum Einsatz kommt.

5.4.4 E-Learning-Portale

E-Learning-Portale sind die Verbindung unterschiedlicher E-Learning-Medien auf einer Plattform unter einer Webadresse. Es werden also sowohl CBT- als auch WBT-Elemente auf ihnen gefunden. Sie eröffnen aber auch die Möglichkeit zur Abhaltung von virtuellen Seminaren. Lernplattformen bieten noch eine Vielzahl von anderen Medien und Informationen an.

In der Regel haben User Zugriff auf folgende Medien: (Dittler 2002, S. 259)

- Computer-Based-Trainings
- Web-Based-Trainings
- Virtuelle Seminare
- Schulungsunterlagen
- Profilseite der Teilnehmer
- FAQ Sammlungen
- Verweise auf Präsenzseminare und Workshops
- Foren
- Experten-Diskussionen
- Einzelberatung und Coaching

Der Lernende hat entweder beschränkten oder uneingeschränkten Zugriff auf die Inhalte des E-Learning-Portals. Er kann gezielt auf Lernmedien zugreifen, welche in einer sinnvollen Ordnung vorliegen. Da E-Learning-Plattformen über das Inter- oder Intranet zugänglich sind, handelt es sich auch bei ihnen um eine Form des verteilten Lernens. Ein weiterer Vorteil dieser Portale liegt in der Möglichkeit der synchronen und der asynchronen Kommunikation zwischen Teilnehmern, aber auch Lehrenden oder Fachspezialisten. Besonders der Kontakt zu den letzten beiden ist wichtig, da so auch individuelle Betreuung gewährleistet werden kann.

5.5 E-Learning im Einsatz

An dieser Stelle ist anzumerken, dass weder eine Präsenzschulung noch E-Learning einfach nebenbei zwischen zwei Terminen erfolgen kann. Beides benötigt eine Hinführung zum Lernprozess. Wichtig ist auch, dass das Lernen situationsbezogen abläuft, so müssen die Forderungen bei technischen Themen andere sein als bei Soft-Skill-Themen. (vgl. Dittler 2002, S. 19)

E-Learning wird also speziell bei der Vermittlung sozialer Themen nur schwer bis gar nicht Präsenzveranstaltungen ersetzen können. Es kann jedoch sehr wohl im Bereich des Einstellungslernens einen bedeutenden Beitrag leisten, die neue Einstellungen durch multimediale Programme vermitteln zu können. Diese Programme sind allerdings sehr teuer und aufwendig zu erstellen. Weiters müssen Lernprogramme wie WBT oder CBT, um die Nutzung gewährleisten zu können, relativ allgemein gehalten sein, wodurch sie durch persönliches Training oder Seminare unterstützt werden sollten (vgl. Martens 2002, S. 141).

6 Case Studies

Bei Case Studies oder auch Fallstudien werden zur Datengewinnung leitfadengestützte executive Interviews, relativ unstrukturierte konvergierende Interviews, Gruppendiskussionen, Beobachtungen oder Kombinationen aus den oben genannten Methoden eingesetzt.

„Eine Fallstudie liefert genaues Wissen über einen Fall. Sie verzichtet zwar auf Verallgemeinerung, gewinnt aber Tiefe und Dichte des Verstehens.“ (Muno 2009, S. 121)

Der Sinn der Fallstudie liegt darin, sich einen Einblick in die Realität zu verschaffen und Geschehnisse und Sachverhalten besser verstehen zu können. Zu diesem Zweck erfolgt eine Auswertung der Daten, die zuvor ermittelt wurden. Dazu bringt man die Daten in eine strukturierte Form. (vgl. Riege 2009, S. 287)

Theorie testende Fallstudien versuchen über die Analyse spezieller Fälle bestehende Annahmen zu testen und diese so zu beweisen oder zu verwerfen (vgl. Muno 2009, S. 119).

Laut Muni (2009, S. 127) besteht eine Fallstudie aus folgenden Phasen:

- Problemstellung
- Theoretischer Rahmen
- Fallauswahl
- Die Fallstudie selbst
- Schlussfolgerung

Problemstellung

Um zu überprüfen, ob und wie die zuvor beschriebenen Institutionen Methoden und Techniken zum Einsatz bringen, wurden für diese Arbeit 10 Stichproben aus österreichischen Betrieben ausgewählt. Es galt zu untersuchen, wie der Aufbau und die Struktur der Weiterbildung in den verschiedenen Betrieben aufgebaut sind, und diese zu vergleichen.

Theoretischer Rahmen

Es wurde vor allem darauf geachtet, eine möglichst aufgewogene Auswahl an Unternehmen zu finden. Wichtig erschien nicht nur die Größe des Betriebes, sondern auch die Branche, in der er tätig ist. Ziel der Fallstudien war es, einen Einblick in die Eigenschaften der Weiterbildungsstruktur von Firmen verschiedener Größen und Branchen zu bekommen.

Fallauswahl

Bei der Fallauswahl wurde Wert darauf gelegt, die Branchen und Größen möglichst vielfältig zu auszusuchen. Das sollte dazu dienen einen Querschnitt durch die ökonomische Firmen-Landschaft in Österreich zu erhalten. Leider erwies es sich als schwierig, in allen Bereichen Interviewpartner zu finden, manche willigten auch nur ein, ein Interview zu geben, wenn dieses anonym stattfindet.

Die folgenden Case Studies basieren auf Interviews, die entweder mit Personen aus der Personalentwicklung oder mit Führungskräften selbst durchgeführt wurden. Anhand der aus dem Interview gewonnenen Informationen wurde die Struktur der Weiterbildung des betrachteten Unternehmens abgeleitet und in einem Organigramm veranschaulicht.

Weiters wird auf den folgenden Seiten entwickelt, warum Weiterbildung für die jeweiligen Betriebe wichtig ist und wie Mitarbeiter zum Besuch der Weiterbildungsmaßnahmen motiviert werden.

6.1 Case Study: KMPG

Firmenvorstellung

Branche: KPMG ist ein weltweites Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen.

Größe: österreichweit ca. 1000 Mitarbeiter, davon 500 in Wien

Nutzung der Weiterbildung: Etwa 70 bis 80 Prozent der Mitarbeiter nutzen das Weiterbildungsangebot intensiv.

Das Ausbildungsangebot wird vor allem von dienstjüngeren fachlichen Mitarbeitern im Audit Bereich intensiv genutzt. Das ist auf einen umfangreichen Ausbildungsplan in den ersten vier bis fünf Jahren zurückzuführen, wo bis zu 120 Ausbildungsstunden pro Jahr absolviert werden. Auch dienstältere Mitarbeiter absolvieren eine Vielzahl an Ausbildungsveranstaltungen, wobei sich aber die Ausbildungsstunden aufgrund der Berufserfahrung reduzieren.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Für KMPG ist die Ausbildung insofern wichtig, um ihren Mitarbeitern die bestmögliche Vorbereitung für den Arbeitsalltag zu gewährleisten. Besondere Bedeutung wird der Rechnungslegung und Abschlussprüfung sowie dem Abgabenrecht und der Rechtslehre beigemessen.

Steuerung der Weiterbildung

Die Weiterbildung besteht einerseits aus Weiterbildungsveranstaltungen, die verpflichtend besucht werden müssen. Besonders in den ersten Jahren ist die Anzahl der Pflicht-Weiterbildungen sehr hoch. Diese nimmt mit der Zeit jedoch ab.

Es gibt andererseits auch Kurse, bei denen der Mitarbeiter selbst entscheidet, ob er diese besuchen möchte, da er z.B. sein Wissen in bestimmten Bereichen vertiefen möchte und diese für seinen beruflichen Werdegang wichtig sind

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Aus dem Interview geht hervor, dass keine gezielten Motivationsmaßnahmen durch KMPG stattfinden. Da KMPG allerdings mit einer guten und intensiven Ausbildung wirbt, könnte bereits das ein Faktor sein, warum es nicht nötig ist, Mitarbeiter zusätzlich anzuleiten, da eine hohe Grundmotivation der Bewerber und späteren Mitarbeiter vorausgesetzt werden kann. Diese Annahme bestätigt sich durch die Tatsache, dass sich viele Mitarbeiter freiwillig noch zu zusätzlichen Veranstaltungen anmelden. Tatsächlich verläuft es teilweise sogar so, dass manchen Mitarbeitern Veranstaltungen nicht genehmigt werden, weil sie sonst zu lange auf Ausbildung sind.

Zugang zur Weiterbildung

Das Unternehmen erstellt ein jährliches Ausbildungsprogramm, in dem sowohl die verpflichtenden Weiterbildungsmaßnahmen als auch die nicht verpflichtenden enthalten sind. Aus diesem Programm sucht sich der Mitarbeiter die Kurse aus, die für ihn interessant/relevant sind und beantragt diese anschließen in der Ausbildungsdatenbank. Nach der Freigabe seiner Auswahl ergibt sich so der persönliche Ausbildungsplan für das ganze Jahr.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Der Großteil der Weiterbildung bezieht sich auf den fachlichen Bereich. Es werden allerdings auch Soft-Skills vermittelt. Dieses Angebot wird jedoch hauptsächlich von Mitarbeitern wahrgenommen, die in der Beratung tätig sind.

E-Learning

E-Learning wird erst seit den letzten Jahren bei KMPG eingesetzt, gewinnt aber immer mehr an Relevanz. Die Einheiten werden von KMPG international entwickelt und erstellt und werden vor allem bei Basisseminaren als Kursvorbereitung oder Nachbereitung vorgeschrieben, wodurch Ihnen ein unterstützender Charakter zugeschrieben wird.

Der Vorteil beim Einsatz von E-Learning liegt für KMPG vor allem in der freien Zeiteinteilung und in den vergleichsweise geringen Kosten.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

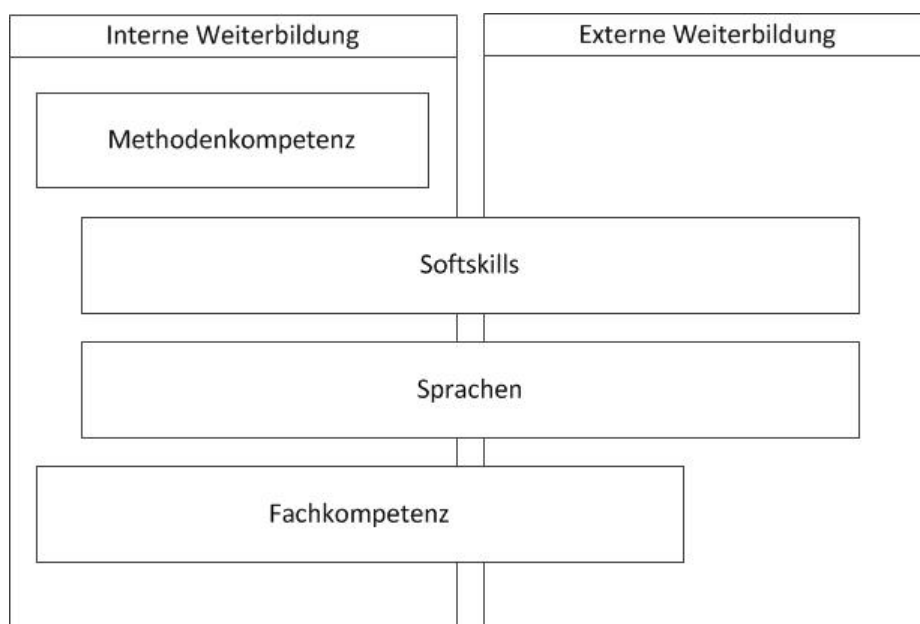


Abbildung 5: Ausbildungsbereiche bei KPMG

Abbildung 5 zeigt die Verteilung der verschiedenen Kompetenzen auf interne Weiterbildung und externe Anbieter. Wie man sieht, werden Methoden- und Fachkompetenzen in innerbetrieblichen Institutionen geschult, während Soft-Skills und Sprachen eher bei externen Partnern angesiedelt sind. Es wird allerdings in allen Bereichen auch auf Schulungen von KPMG Deutschland oder KPMG International zurückgegriffen. Manche fachspezifische Weiterbildungsmaßnahmen wie Rechtslehre-Seminare Tax-Bereich werden allerdings auch bei externen Anbietern besucht.

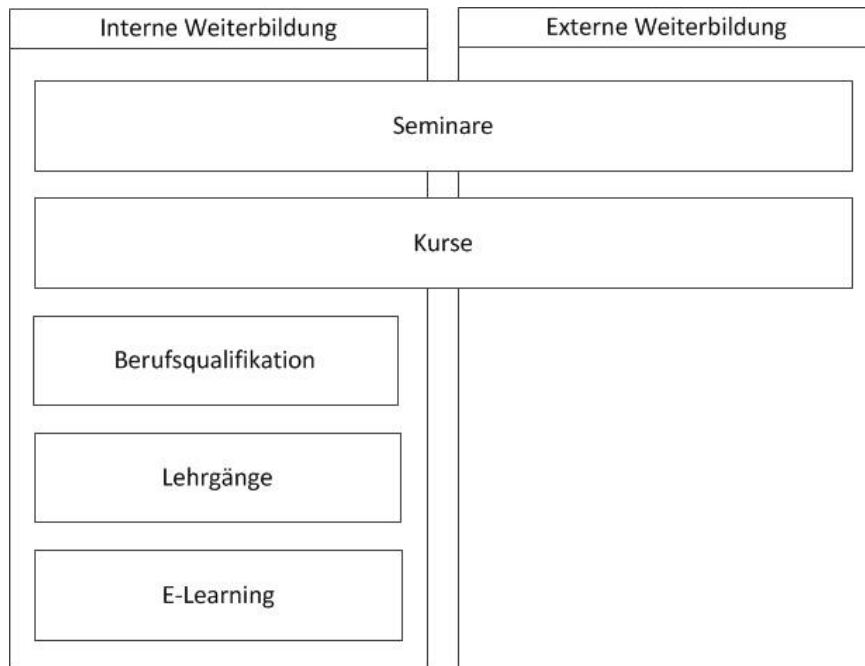


Abbildung 6: Weiterbildungsformen bei KMPG

Wie in Abbildung 6 erkennbar, ist die Auswahl an internen Methoden ziemlich groß, das ist darauf zurückzuführen, weil KPMG nur in den Bereichen Soft-Skills und Sprachen auf externe Anbieter von Weiterbildung zugreifen.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Es kommt eher selten vor, dass Mitarbeiter von KMPG das Weiterbildungsangebot auf Universitäten nutzen. Es wird viel mehr auf externe Partner wie z.B. die Akademie der Wirtschaftstreuhänder, ARS, wifl oder Business Circle zurückgegriffen, da viele schon ein Universitätsstudium abgeschlossen haben. Diese Angebote sind im Betrieb auch präsenter in den Köpfen der Mitarbeiter, weil viele Informationen über Newsletter das Unternehmen erreichen.

Weiterbildung für Dritte

KMPG bietet auch Seminare oder Vorträge für externe Kunden an. Bei diesen Zielgruppen handelt es sich hauptsächlich um Klienten, Firmen, andere Anbieter und Einzelpersonen.

6.2 Case Study: Siemens Österreich AG

Firmenvorstellung

Branche: Die Siemens AG Österreich ist im FEE, dem Fachverband der Elektro- und Elektronik-Industrie, tätig. Innerhalb der Siemens AG Österreich gibt es mehrere Zentralstellen (Corporate Units) und 4 Sektoren. Die folgenden Inhalte beziehen sich jedoch ausschließlich auf die Abteilung Corporate Communications (CC) auf Basis des Geschäftsjahres 2012.

Größe: Im Cluster Central Eastern Europe (CEE) arbeiten bei Siemens etwa 36.500 Arbeitskräfte. Österreichweit sind es ca. 13.000 Arbeitnehmer, wobei der Großteil davon in Wien beschäftigt ist und zu einem kleineren Teil in den Bundesländern. Die Abteilung Corporate Communications zählt clusterweit ca. 90 Mitarbeiter, wovon etwa 30 in Österreich beschäftigt sind, inklusive Werksstudenten und freien Mitarbeiter beläuft sich die Zahl auf ca. 45.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Weiterbildung gehört bei Siemens AG Österreich generell zur Unternehmensphilosophie. Es wird allerdings bereits beim Recruiting neuer Mitarbeiter darauf geachtet, dass die notwendigen fachlichen-/persönlichen Skills zur Erfüllung der jeweiligen Jobdescription bereits mitgebracht werden. Gleichzeitig ist es wichtig, den Mitarbeitern den Raum zu geben, sich auf fachlicher und persönlicher Ebene entwickeln zu können.

Steuerung der Weiterbildung

Es finden jährlich Personalgespräche, sogenannte Check-Ups, statt, in denen unter anderem Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen besprochen werden. Wie schon erwähnt, werden gewisse Skills vorausgesetzt. Sieht der Vorgesetzte hier Nachholbedarf, kann er Schulungen anordnen. Der Mitarbeiter kann aber auch Weiterbildungsmaßnahmen vorschlagen. Der Check-Up wird mitprotokolliert, die Maßnahmen werden einvernehmlich festgelegt. Der Mitarbeiter hat dann das Recht, aber auch die Pflicht, die vereinbarten Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Die Art der Motivation wechselt mit dem Typ des Mitarbeiters und seinen Zielen. Entscheidend sind jedoch die Karrierevorstellungen des Arbeitnehmers. Ein wesentliches Element bei der Karriereentwicklung ist auch die Absolvierung verschiedene

Qualifizierungsmaßnahmen besucht haben. Die Weiterbildung findet meist in der Arbeitszeit statt. Nach jedem Modul erhält der Mitarbeiter ein Zertifikat als Nachweis seiner erworbenen Skills, die ihm betriebsintern, aber auch im Falle eines Unternehmenswechsels einen Vorteil verschaffen sollen.

Zugang zur Weiterbildung

Der Mitarbeiter kann über das Check-Up-Gespräch zu Weiterbildungsmaßnahmen kommen oder sich im Intranet auf den Seiten der Human Resources (HR) und der Industry Academy (IS-Academy) informieren.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Das Verhältnis ist hier relativ ausgewogen, zumal speziell in der CC sowohl Fachkompetenz als auch Soft-Skills sehr erforderlich sind.

E-Learning

E-Learning läuft bei Siemens unter dem Namen Web-Based-Training. Diese Art der Weiterbildung kommt relativ oft zum Einsatz, zum Beispiel zum Erlernen des Siemens Process Frameworks, bei Compliance Themen oder zu Themen der Informationssicherheit. Manche dieser Trainings sind verpflichtend.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

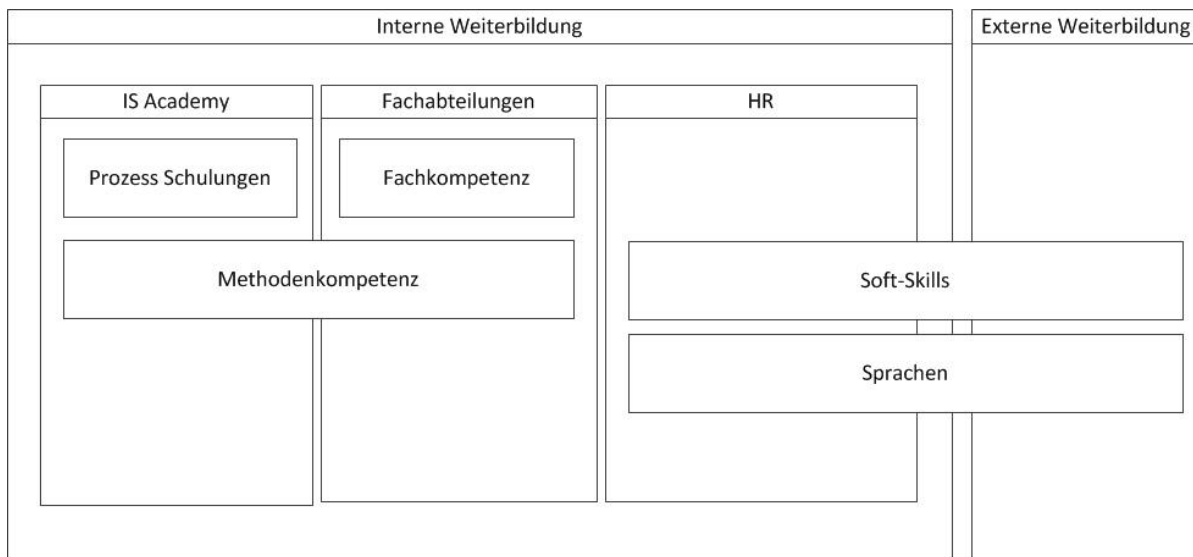


Abbildung 7: Ausbildungsbereiche bei Siemens

Abbildung 7 beschreibt, wo bei Siemens welche Kompetenzen vermittelt werden. Wie erkennbar, teilt sich die interne Weiterbildung in verschiedene Institutionen. Die IS Academy ist hierbei für Prozess-Schulungen zuständig, allerdings fällt auch die Vermittlung von Methodenkompetenz in ihren Aufgabenbereich. Es werden aber auch Erste-Hilfe-Kenntnisse oder Office-Schulungen angeboten.

Eine große Rolle spielen die Fachabteilungen, ihre Hauptaufgabe liegt in der Vermittlung von Fachkompetenzen. Auf die Corporate Unit CC bezogen, gibt es hier die Ausbildungsmaßnahmen CC-Top, hier werden konkrete Themen vermittelt, die für Unternehmenskommunikation wichtig sind. Es wird zwar hauptsächlich auf bestehende Strukturen innerhalb des Unternehmens zurückgegriffen, jedoch lagert die Fachabteilung manchmal Schulungen zu externen Anbietern aus.

Den dritten Part der internen Weiterbildung bildet die Abteilung Human Resources (HR). Diese Corporate Unit bietet ein standardisiertes Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten an.

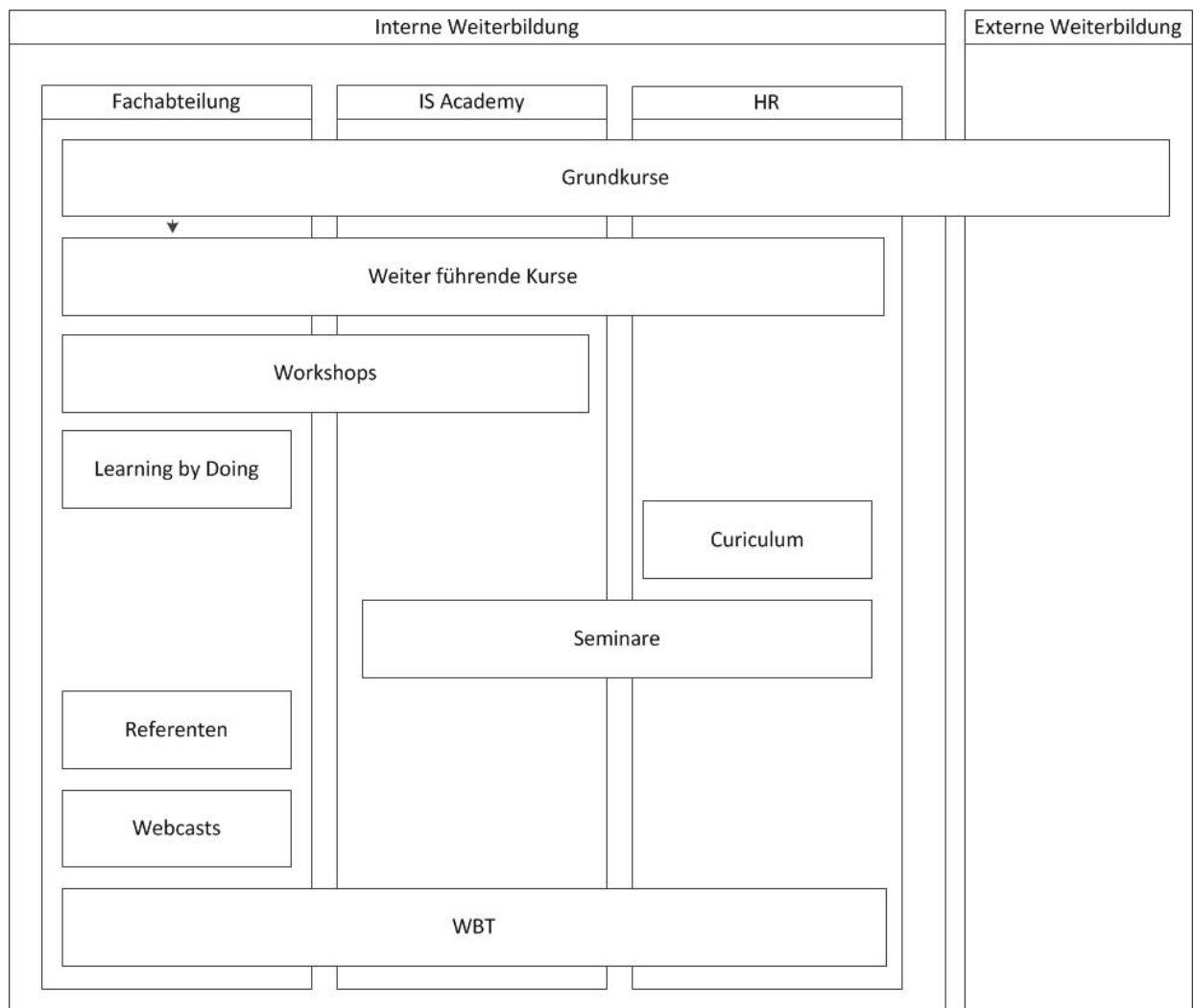


Abbildung 8: Weiterbildungsformen bei Siemens

Die Abbildung 8 illustriert, dass Grundkurse und weiterführende Kurse von allen internen und externen Dienstleistern angeboten werden.

In der Fachabteilung spielt jedoch Learning by Doing, also Training on the Job, eine große Rolle. Es werden ebenso Expertenvorträge abgehalten, die auch über Online-Konferenzen erfolgen können.

Die IS Academy bietet genauso wie die Fachabteilungen Workshops und weiterführende Kurse sowie Seminare an.

In der Corporate Unit HR stehen neben den herkömmlichen Kursangeboten zusätzlich noch Curricula und spezielle Managementmodule auf dem Programmangebot, bei denen es sich um langfristige und zielgerichtete Ausbildungspläne handelt.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Vereinzelte bilden sich Mitarbeiter universitär weiter, in Form von Teilzeit-Studien oder in der Vollzeit-Form. In der Regel sind das jedoch Privatinitiativen. Diese müssen außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. In der Regel werden externe Schulungen bei sogenannten „preferred Partnern“ besucht, die über Verträge mit der Corporate Unit Human Resources verfügen.

Weiterbildung für Dritte

Die bereits erwähnte IS Academy bietet bedarfsorientierte Dienstleistungen und Schulungen auch für externe Partner an.

6.3 Case Study: COLUMBUS Reisen

Firmenvorstellung

Branche: Die Firma COLUMBUS ist in der Dienstleistungs-Branche, genauer gesagt der Branche Reisebüro, tätig.

Größe: Österreichweit beschäftigt die Reisebürogruppe 200 Mitarbeiter, von denen ca. 80% die Weiterbildungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Weiterbildung ist für COLUMBUS insofern wichtig, da sie, um den Kunden eine optimale Beratung bieten zu können, immer auf dem neuesten fachlichen und technischen Stand sein müssen. Denn nur so können die Kunden zufrieden gestellt werden, was für die Reisebürobranche existenziell ist.

Steuerung der Weiterbildung

Die Weiterbildungsmaßnahmen werden zu 90% zentral gesteuert. Es ist allerdings möglich, dass ein Mitarbeiter eine Thematik vorschlägt, über die er sich gerne informieren würde, diese wird dann von der Zentralstelle bearbeitet und ein entsprechendes Kursangebot gesucht.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Für COLUMBUS ist es von großer Bedeutung, dass die Mitarbeiter die Notwendigkeit der Weiterbildung erkennen. So wird bei allen Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung ein gesundes Maß an Eigeninitiative vorausgesetzt. Im Bereich der Fachkompetenz werden z.B. durch Agentturen, die von den Reiseveranstaltern organisiert werden, Anreize geschaffen. Bei Agentturen werden Mitarbeiter zu Destinationen geschickt, um vor Ort eigene

Erfahrungen zu machen und so dem Kunden eine bessere Beratung bieten zu können. Das wird auch gleichzeitig zur Motivation genutzt, denn je länger ein Reisebüro-Mitarbeiter im Unternehmen ist und je mehr solcher Agent-Touren er besucht hat, über umso bessere Destinationskenntnisse verfügt der Mitarbeiter.

Zugang zur Weiterbildung

Der Zugang zur Weiterbildung läuft ebenfalls zentral gesteuert ab. Zum einen organisiert das Unternehmen eigene Weiterbildungsveranstaltungen, zum anderen schicken Reiseveranstalter Einladungen zu Informationsveranstaltungen an die Zentralstelle, die dann die Einladungen an die Mitarbeiter weitergeben. Es besteht auch die Möglichkeit, dass sich Mitarbeiter mit einem konkreten Wunsch an die Zentralstelle wenden. 90% der Veranstaltungen werden jedoch von der Zentralstelle initiiert.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Zum Großteil werden in der Weiterbildung fachliche Kenntnisse vermittelt, Soft-Skills eher weniger. Letzteres wird meist nur dann angeboten, wenn die Zentralstelle Bedarf in der Weiterentwicklung dieser Kompetenzen sieht. Diese Kurse werden allerdings extern abgehalten und sind in der Regel Tageskurse.

E-Learning

Die Firma COLUMBUS bietet selbst keine E-Learning-Kurse an. Es gibt aber Kurse und Fernschulungen von Partnern. Immer mehr Reiseveranstalter nutzen diese Möglichkeit.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

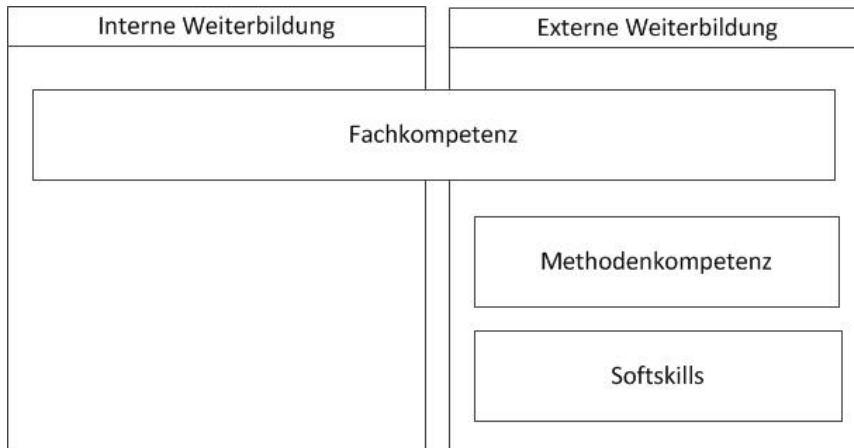


Abbildung 9: Ausbildungsbereiche bei COLUMBUS Reisen

Abbildung 9 veranschaulicht die Kompetenzen-Verteilung der Weiterbildung von COLUMBUS Reisen. Wie erkennbar, finden intern hauptsächlich Weiterbildungsmodule für Fachkompetenzen statt. Für Methodenkompetenzen, wie die Bedienung eines Computerprogramms, wird auf externe Anbieter zugegriffen. Selbiges gibt es für Soft-Skills wie Verkaufsschulungen und persönlichkeitsbildende Seminare.

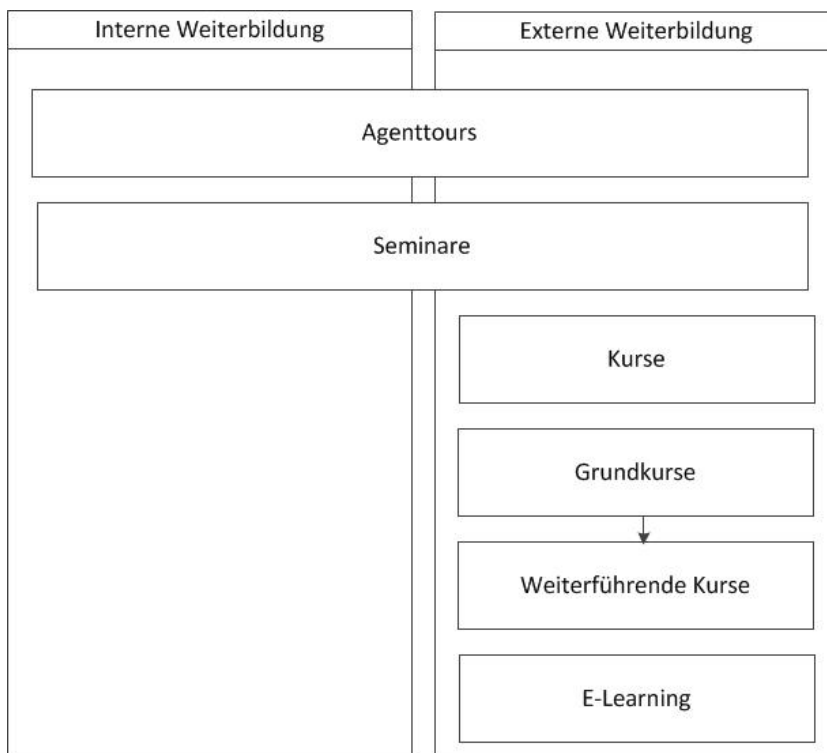


Abbildung 10: Weiterbildungsformen bei COLUMBUS Reisen

Intern werden vereinzelt Seminare, wie z.B. Word und Excel Kurse abgehalten. Einen nicht unwesentlichen Anteil an der internen Aus- und Weiterbildung nimmt der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch ein. Der Großteil der Kurse läuft über externe Anbieter, hier wird ein breites Spektrum an alleinstehenden Kursen, über aufbauende und fortführende Kurse bis hin zu E-Learning angeboten.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Auf das Angebot der Universitäten wird wenig bis gar nicht zugegriffen. Das begründet sich vor allem aus dem Bedarf. So werden z. B. für die Ausübung des Tagesgeschäfts keine Destinationsschulungen angeboten. Softwarekenntnisse werden direkt vom Anbieter geschult.

Weiterbildung für Dritte

COLUMBUS Reisen bietet keine Weiterbildungsmaßnahmen für Dritte an.

6.4 Case Study: Schiffstern

Firmenvorstellung

Branche: Die Firma Schiffstern ist in der Metall-Industrie tätig und auf die Produktion von Druckbehältern, Wärmetauschern, Kondensatoren und Verdampfern spezialisiert.

Größe: Schiffstern beschäftigt 11 Mitarbeiter, wovon 5 im Verkauf beschäftigt sind, 3 in der Konstruktion und 3 im Sekretariat. Außerhalb des Sekretariats nutzen beinahe 100% die angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Weiterbildung ist für Schiffstern unumgänglich, um auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben und neue Entwicklungen voranzutreiben, die dann verkauft werden können. Weiterbildung ist wichtig, um einen Vorsprung gegenüber den Konkurrenten zu haben.

Steuerung der Weiterbildung

Die Steuerung der Weiterbildung erfolgt ausschließlich durch den Vorgesetzten. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf Training on the Job. Demnach ist die Weiterbildung auch vom jeweiligen Projekt abhängig, zumal oft spezielle Lösungen gefunden werden müssen, die vielleicht bei späteren Projekten von Nutzen sein können.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Auch muss der Großteil der Motivation von den Mitarbeitern selbst kommen. Besonders motivierend soll der Umstand wirken, gemeinsam etwas zu erarbeiten und das Erarbeitete umgehend in der Praxis umsetzen zu können. Auch das Erfolgsgefühl, am Ende des Tages etwas erreicht zu haben, soll die Mitarbeiter motivieren.

Zugang zur Weiterbildung

Die meiste Weiterbildung findet on the Job statt, also im täglichen Arbeitsbetrieb. Für diese Art der Weiterbildung müssen wenige bis keine Vorbereitungen getroffen werden. Es werden aber auch durch den Vorgesetzten Seminare bei externen Anbietern organisiert, die dann in den internen Räumlichkeiten von Schiffstern abgehalten werden.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Explizit geschult werden lediglich fachliche und methodische Kenntnisse. Soft-Skills zur Kooperation müssen vorhanden sein, um Ergebnisse produzieren zu können.

E-Learning

E-Learning wird bei Schiffstern nicht betrieben. Davon abgesehen, dass es keine Angebote gibt, fehlt laut Aussage des Interviewpartners auch der Praxisbezug zu den Themen. Schiffstern legt sehr viel Wert darauf, das Gelernte unverzüglich umsetzen zu können.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

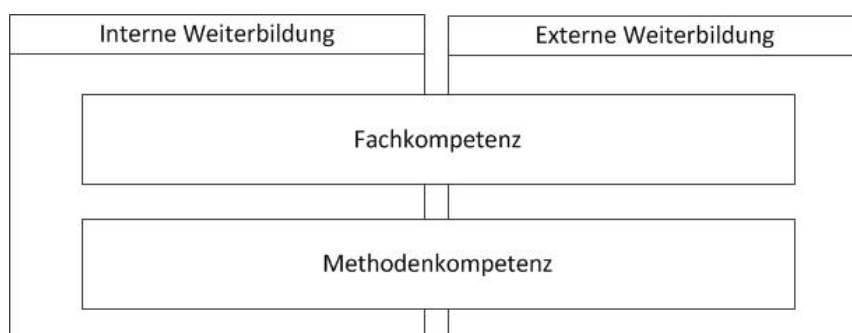


Abbildung 11: Ausbildungsbereiche bei Schiffstern

Wie man aus Abbildung 11 entnehmen kann, finden sowohl fachliche als auch methodische Schulungen intern und extern statt. Da der Betrieb als rein technischer Betrieb wenig bis keine

Vorteile in der Vermittlung mit Soft-Skills sieht, werden dementsprechend auch keine Weiterbildungsmaßnahmen in diese Richtung vorgenommen.

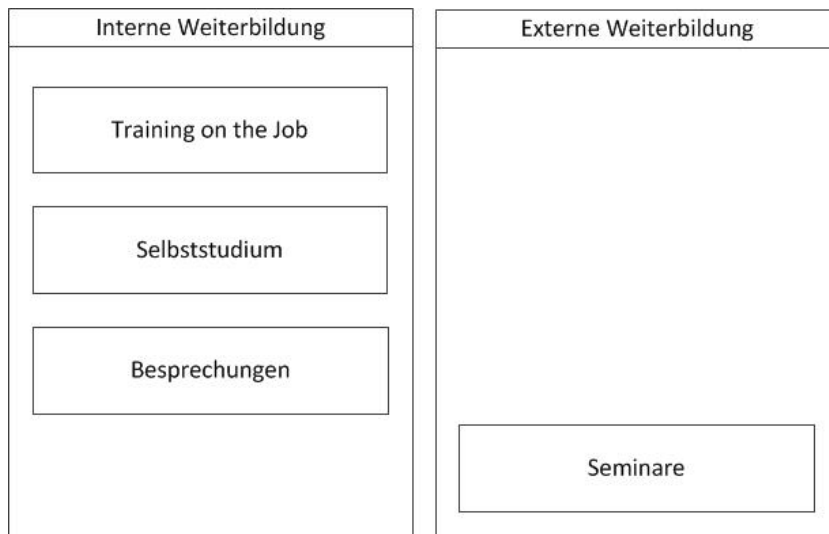


Abbildung 12: Weiterbildungsarten bei Schiffstern

Der wichtigste Teil der Ausbildung findet on the Job statt, weitere Quellen sind Selbststudium der Fachliteratur oder das Internet, aber auch Besprechungen, bei denen gemeinsam versucht wird, Lösungen für die aktuellen Probleme eines Projektes zu finden. Ein- bis zweimal jährlich werden Seminare, meist zum Thema Verfahrenstechnik, durchgeführt.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Es wird gar nicht auf das Weiterbildungsangebot der Universitäten zurückgegriffen, es kommt aber schon vor, dass Fachvorträge von Schiffstern-Mitarbeitern gehalten werden. Die Ausbildung auf der Universität ist laut Angabe zu unspezifisch.

Weiterbildung für Dritte

Schiffstern bietet keine Weiterbildungsmaßnahmen für Dritte an. Gelegentlich werden Mitarbeiter eingeladen, Gastvorträge auf Universitäten oder in Höheren technischen Lehranstalten zu halten.

6.5 Case Study: Google

Branche: Google entwickelt hauptsächlich Suchmaschinen.

Größe: Google beschäftigt 30.000 Mitarbeiter. Wie viele von diesen Weiterbildungsangebote nutzen, war dem Interviewpartner nicht bekannt.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Weiterbildung hat für Google besonders in Bezug auf Sicherheit einen hohen Stellenwert, da es weniger riskant ist, auf bewährte Mitarbeiter zurückzugreifen, als neue einzustellen.

Weiterbildung wird bei Google hauptsächlich dann eingesetzt, wenn sich Mitarbeiter in eine neue Richtung bewegen wollen. Das nötige Wissen, um ihren Job bestmöglich ausüben zu können, wird bei der Einstellung vorausgesetzt.

Steuerung der Weiterbildung

Die Weiterbildung läuft auf freiwilliger Basis ab, es gibt jedoch auch verpflichtende Module, die meistens online zu absolvieren sind. In diesen Modulen werden Themen wie Korruption, Diskrimination oder Social Engineering bearbeitet.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Es findet keine Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung statt. Beförderungen und Gehaltserhöhungen werden auch ohne den Nachweis der Weiterbildung vergeben.

Zugang zur Weiterbildung

Der Mitarbeiter kann auf das Weiterbildungsangebot im Intranet zugreifen. Hier informiert er sich über gegenwärtige und zukünftige Weiterbildungsmaßnahmen.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Die Weiterbildung bei Google zielt eher in eine nicht fachliche Richtung. Wie bereits erwähnt, werden die nötigen Fähigkeiten zur Ausübung des Berufs bei der Einstellung vorausgesetzt.

E-Learning

E-Learning spielt bei Google eine sehr große Rolle. Besonders vorteilhaft werden die Zeitersparnis sowie die hohe Flexibilität in Bezug auf Lerntempo und Lernzeit/Lernort

gesehen. Es werden vor allem Inhalte zu Awareness-Schulungen, aber auch gesetzliche Inhalte vermittelt.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

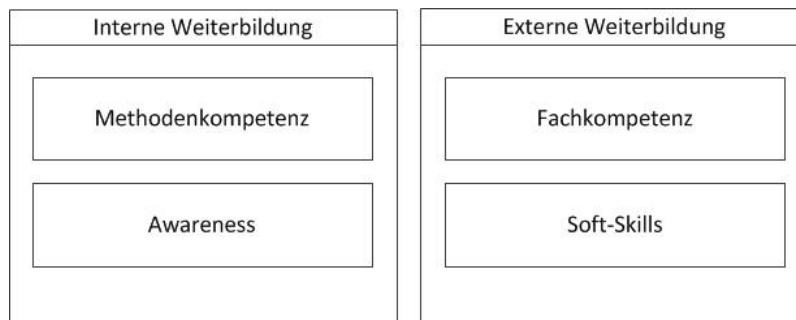


Abbildung 13: Ausbildungsbereiche bei Google

Abbildung 13 zeigt die Verteilung der vermittelten Kompetenzen auf das interne und externe Angebot. Methodenkompetenz wie die Verwendung von Software werden intern vermittelt, genauso wie die bereits erwähnten Schulungen zum Thema Awareness.

Neue Fachkompetenzen und Fähigkeiten, die darüber hinausgehen, wie Soft-Skills, werden von externen Anbietern vermittelt.



Abbildung 14: Weiterbildungsarten bei Google

Die interne Weiterbildung besteht bei Google zum Großteil aus E-Learning oder Training on the Job. Mit E-Learning werden primär Awareness-Themen, aber auch Software Themen geschult. Ebenso spielt Training on the Job eine große Rolle.

Extern wird, wie ableitbar ist, ein breites Spektrum abgedeckt. Besonders ist hier zu erwähnen, dass Google Studien an Universitäten stark unterstützt.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Google unterstützt den Besuch von Masterstudien auf Universitäten oder FHs finanziell, teilweise werden Studiengebühren auch gänzlich übernommen. Im Falle eines Vollzeitstudiums ist man vertraglich verpflichtet, nach dem Abschluss des Studiums wieder zu Google zurückzukehren.

Weiterbildung für Dritte

Weiterbildung bietet Google lediglich in Form von Produktschulungen für Dritte an.

6.6 Case Study: TÜV Austria

Branche: TÜV Austria ist in der Prüf- und Sicherheitsbranche tätig.

Größe: TÜV Austria beschäftigt in Österreich ca. 850 Mitarbeiter, von denen 600 als Techniker und Prüfer beschäftigt sind. 90% der Angestellten nutzen jährlich Weiterbildungsmöglichkeiten.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Weiterbildung ist einerseits durch das Gesetz geregelt, hat jedoch auch einen hohen Stellenwert, um auf dem aktuellen Stand der Technik zu bleiben oder in der Forschung erfolgreich zu sein.

Steuerung der Weiterbildung

Da die Weiterbildung teilweise gesetzlich vorgeschrieben ist, ist sie für den Arbeitnehmer verpflichtend und wird von den Vorgesetzten gesteuert. Es ist aber auch möglich, dass sich Mitarbeiter an die Personalentwicklung oder den Vorgesetzten wenden, wenn sie bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen konsumieren möchten.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Zur Motivation der Mitarbeiter wurden keine Angaben gemacht. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass viele Weiterbildungsmaßnahmen verpflichtend sind.

Zugang zur Weiterbildung

Es wird durch die Personalentwicklung ein Seminarkalender erstellt, in dem alle Weiterbildungsmaßnahmen zu finden sind. Möchte ein Mitarbeiter einen Kurs aus diesem Angebot konsumieren, wendet er sich an seinen Vorgesetzten oder die Personalentwicklung, damit dieses Ansinnen genehmigt wird.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Bei den Technikern überwiegen die technischen Pflichtseminare mit ca. 60 bis 70%.

E-Learning

E-Learning kommt bei TÜV Austria kaum zum Einsatz. Im akkreditierten Bereich wäre das auch gar nicht erlaubt. Weiterbildung wird auch als Abwechslung zum Arbeitsalltag gesehen, weswegen es als Nachteil empfunden wird, wenn die Weiterbildung am PC stattfindet und der Mitarbeiter möglicherweise von seinen Kollegen abgelenkt werden könnte.

Zusätzlich wird die freie Zeiteinteilung sehr skeptisch betrachtet, da viele Mitarbeiter die Weiterbildung sehr lange aufschieben könnten.

Auch der soziale Aspekt geht laut Aussage des Interviewpartners verloren.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

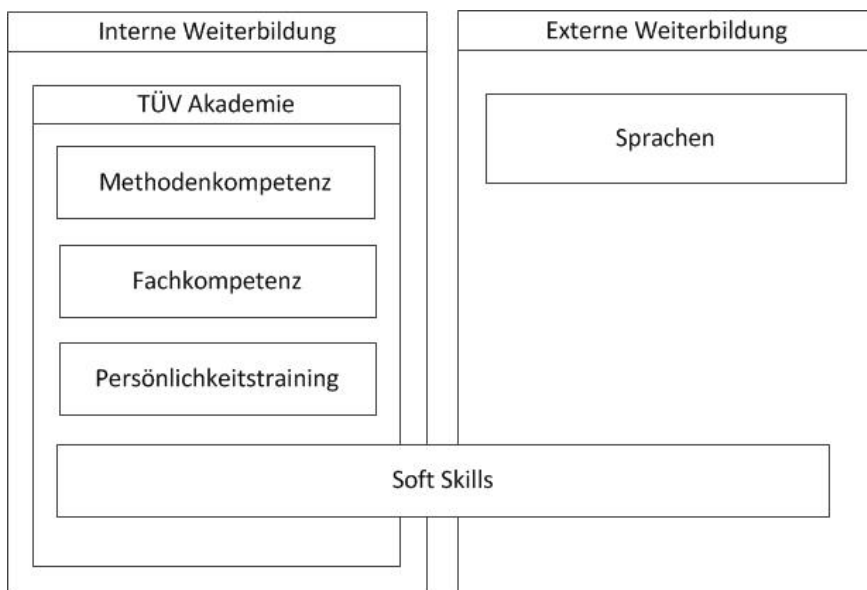


Abbildung 15: Ausbildungsbereiche bei TÜV Austria

Die interne Weiterbildung des TÜV Austria erfolgt über die Tochtergesellschaft TÜV Akademie. Hier werden hauptsächlich Methoden- und Fachkompetenzen vermittelt, aber auch Persönlichkeitstrainings und andere Soft-Skill Schulungen abgehalten. Meistens werden Soft-Skills allerdings in externen Institutionen geschult, genau wie sie Sprachenkompetenz.

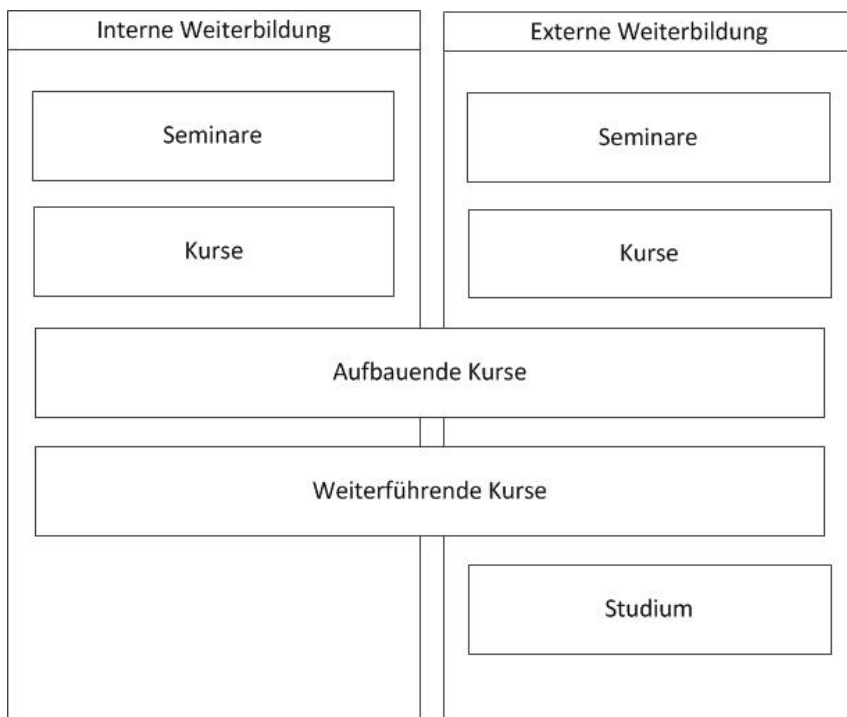


Abbildung 16: Weiterbildungsarten TÜV Austria

Die Werkzeuge in der Weiterbildung gestalten sich sehr vielfältig, jedoch liegt der Fokus ganz klar auf Präsenzveranstaltungen. Das könnte unter anderem daran liegen, dass die Art und Weise der Weiterbildung zum Teil vorgegeben ist.

Einige Mitarbeiter nutzen aber auch das Angebot von Universitäten.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Es gibt Mitarbeiter, die parallel zu ihrer Tätigkeit ein Studium absolvieren. Besonders bei Ingenieuren mit HTL-Abschluss ist diese Variante sehr beliebt, wenn sie sich auf ihrem Gebiet weiterbilden oder in einen neuen Bereich kennen lernen wollen. Besonders deutsche Fernuniversitäten genießen große Beliebtheit.

Der Interviewpartner bemängelte, dass es möglicherweise mehr Kooperationen geben könnte, wenn die Universitäten sich präsenter zeigen und eventuell auf Firmen zugehen würden.

Es kommt auch sehr oft vor, dass Mitarbeiter des TÜV an Fachhochschulen oder Universitäten unterrichten.

Weiterbildung für Dritte

Die TÜV Akademie bietet ein breites Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten für andere Firmen oder private Personen an.

6.7 Case Study: KAPSCH BusinessCom AG

Branche: Die KAPSCH BusinessCom AG plant und installiert technische Lösungen für IT und Kommunikation im gebäudenahen Umfeld.

Größe: Ca. 900 Mitarbeiter in ganz Österreich, in der betrachteten Abteilung ca. 50, von denen beinahe 100% die Weiterbildungsmaßnahmen nutzen.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Da es sich bei KAPSCH BusinessCom um einen technischen Betrieb handelt, ist Weiterbildung besonders in diesem Bereich wichtig, da sich die Technologien immer schneller weiterentwickeln.

Steuerung der Weiterbildung

Die Steuerung der Weiterbildung wird meist von den Vorgesetzten vorgenommen. Besonders oft ist dies im technischen Bereich der Fall. Der Mitarbeiter kann sich aber auch über das

Intranet-Portal über Weiterbildungsmaßnahmen informieren und um Teilnahme bei seinem Vorgesetzten ansuchen.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Da Weiterbildung und Eigeninitiative einen hohen Stellenwert bei KAPSCH BusinessCom haben, werden Mitarbeiter beinahe täglich dazu angehalten, Weiterbildungsmaßnahmen zu konsumieren. Es gibt keine Boni oder Gratifikationen für abgeschlossene Seminare, denn die Mitarbeiter wissen, dass es in einem technischen Unternehmen unumgänglich ist, sich weiterzubilden, um auf dem neuesten Stand der Technik zu sein.

Zugang zur Weiterbildung

Zum einen gibt es jährliche Mitarbeitergespräche, in denen langfristige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen besprochen werden, zum anderen können sich die Mitarbeiter über das Weiterbildungsportal der KAPSCH Gruppe individuell über Kursangebote informieren.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Ziele der Ausbildung liegen hauptsächlich in der Schulung von technischen Fähigkeiten, bei Führungskräften werden jedoch auch Soft-Skills geschult. Die Ausgewogenheit zwischen fachlicher und persönlichkeitsbezogener Weiterbildung ist wichtig.

E-Learning

Bei KAPSCH BusinessCom gehört E-Learning zum Alltag. Es wird hauptsächlich auf Plattformen von Partnern zurückgegriffen. Diese Weiterbildungsmaßnahmen liegen sehr stark in der Eigeninitiative der Mitarbeiter.

Der größte Vorteil wird in der freien Zeiteinteilung gesehen, da man die Module gerade dann machen kann, wenn es das eigene Zeitmanagement zulässt. Daneben gibt auch zeitgebundenes E-Learning, klassische Webcasts oder Live-Konferenzen sowie unterschiedlichste Variationen von Podcasts über Schulungsplattformen bis hin zu Multiple Choice Tests.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

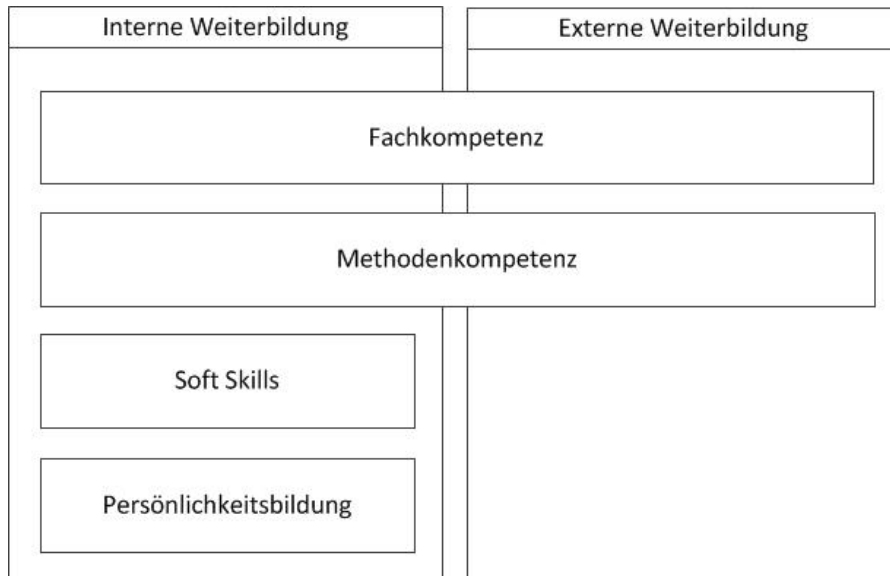


Abbildung 17: Ausbildungsbereiche KAPSCH BusinessCom

Ausbildung im technischen Bereich, also Fach- und Methodenkompetenz, wird bei der KAPSCH BusinessCom meistens bei Partnerfirmen, Herstellern oder Instituten, also extern, abgewickelt.

Intern werden oft Module zur Persönlichkeitsbildung und Soft-Skills sowie Führungskraft-Trainings, aber auch Fach- und Methodenkompetenzen wie Projektmanagement-Kurse durchgeführt.

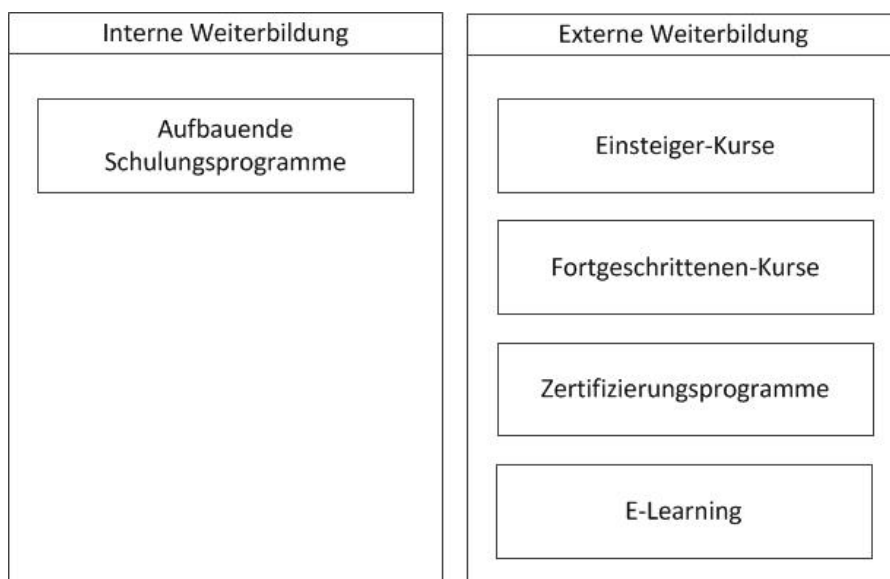


Abbildung 18: Weiterbildungsarten KAPSCH BusinessCom

Da Weiterbildung nur zu ca. 30-40% intern stattfindet, ist diese eher klein gehalten. Sie besteht hauptsächlich aus aufbauenden Schulungsprogrammen. Den Kern bildet die externe Weiterbildung, hier ist das Angebot sehr mannigfaltig und reicht von aufbauenden Kursprogrammen über Zertifizierungsprogramme bis hin zum E-Learning. Letzteres wird auch sehr oft in Anspruch genommen.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Es gibt kein Standardverfahren zum berufsbegleitenden Besuch von Universitäten, es ist aber möglich. Diese Initiativen müssen aber mit der Personalabteilung und der Führungskraft abgesprochen werden. Nichts desto trotz kommt es immer wieder vor.

Zur intensiveren Nutzung des Angebots auf Universitäten wurden praxisnähere Module genannt.

Weiterbildung für Dritte

Die KAPSCH BusinessCom AG bietet technische Schulungen an. Die Bandbreite erstreckt sich von Classroom Trainings bis hin zu Workshops. Vor allem Kunden nutzen dieses Angebot.

6.8 Case Study: Anonym 1

Branche: Casual Gaming, Online Spiele

Größe: 112 Mitarbeiter, mit den freien Mitarbeitern ca. 130. Es sind keine Zahlen bekannt, wie viele von den Mitarbeitern das Weiterbildungsangebot nutzen.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Für das noch junge Unternehmen ist Weiterbildung wichtig, um immer auf dem neuesten Stand zu sein. Besonders im Bereich Software und Datenbanken ist Weiterbildung deshalb ein Schlüsselfaktor zum Erfolg.

Steuerung der Weiterbildung

Das Unternehmen plant, Mitarbeitergespräche einzuführen. Es gibt zwar bereits inoffizielle Mitarbeitergespräche, diese sollen aber zu einer regelmäßigen Institution ausgeweitet werden. Mitarbeiter können sich aber jederzeit an die zuständigen Stellen wenden, wenn sie von einer Weiterbildungsmaßnahme profitieren wollen.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Es werden von Firmenseite keine Motivationsmaßnahmen ergriffen. Lediglich die Mitarbeitergespräche sollen motivierend wirken.

Zugang zur Weiterbildung

Da es noch keine zentralen Seiten gibt, auf denen sich die Mitarbeiter über Weiterbildungsmöglichkeiten informieren können oder Angebote aktiv von einer Zentralstelle weitergeleitet werden, ist Eigeninitiative sehr wichtig. Manche Vorgesetzte gehen allerdings auch aktiv auf Mitarbeiter zu und empfehlen ihnen Weiterbildungsangebote, von denen sie profitieren könnten.

Zukünftig soll es aber Zentralstellen und Seiten geben, wo sich die Mitarbeiter über Weiterbildungsmaßnahmen informieren können.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Es werden in der Weiterbildung sowohl fachliche als auch Soft-Skills berücksichtigt, weil es immer wieder vorkommt, dass Mitarbeiter vermehrt Kundenkontakt haben.

E-Learning

Derzeit gibt es noch kein E-Learning-Angebot in der Firma. Man tendiert aber stark dazu, in Zukunft im Rahmen der internen Weiterbildung auch E-Learning anzubieten. Allerdings wird E-Learning auch hier nur als unterstützendes Medium gesehen.

Als mögliche Themen für E-Learning-Inhalte werden Unternehmenskultur und interne Unternehmensabläufe genannt.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

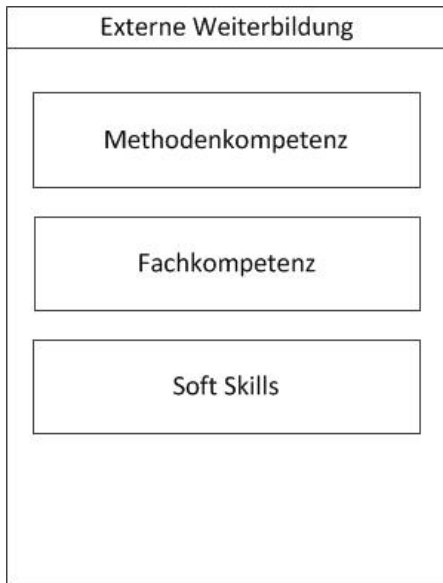


Abbildung 19: Ausbildungsbereiche Anonym 1

Da es sich bei Anonym 1 um ein sehr junges Unternehmen handelt, gibt es auch noch keine entsprechend interne Weiterbildung. Dadurch findet die gesamte Weiterbildung aller Kompetenz- und Fachbereiche bei externen Anbietern statt.



Abbildung 20: Weiterbildungsarten Anonym 1

Neben Aufbaukursen und weiterführenden Formen spielt auch das berufsbegleitende Studium eine wichtige Rolle in diesem jungen Unternehmen.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Es wird sehr viel auf das Angebot von Universitäten und Fachhochschulen zurückgegriffen, wobei sowohl berufsbegleitende als auch Vollzeit-Studien möglich sind. Manche Mitarbeiter gehen auch in Bildungskarenz. Die Weiterbildung auf Universitäten wird allgemein sehr individuell gestaltet, das Unternehmen unterstützt seine Mitarbeiter dabei.

6.9 Case Study: Anonym 2

Branche: Dienstleistungsbranche

Größe: ca. 535 Mitarbeiter. Aufgrund einer Systemumstellung ist nicht bekannt, wie viel Prozent das Weiterbildungsangebot in Anspruch nehmen,

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Berufliche Qualifizierung ist das Stichwort. Weiterbildung soll maßgeschneidert den Mitarbeitern helfen, Aufgaben und Tätigkeitsgebiete bestmöglich zu meistern.

Steuerung der Weiterbildung

Die Weiterbildung ist meist durch den Vorgesetzten oder das Management gesteuert, es gehört jedoch zur Philosophie des Unternehmens, dass Mitarbeiter Eigeninitiative bei der Weiterbildung zeigen.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Durch die Firma selbst wird keine Motivation betrieben, es ist vielmehr so, dass Mitarbeiter selbst mitverantwortlich sein sollen. Es soll dem Mitarbeiter aber so einfach wie möglich sein, sich über Weiterbildung zu informieren, was sich auch motivierend auswirken soll.

Zugang zur Weiterbildung

Im Dezember wird ein Weiterbildungsprogramm für das nächste Jahr entwickelt, Mitte Jänner werden Zielvereinbarungsgespräche initiiert, in die auch ein Ausbildungsgespräch eingebettet ist. Im Zuge dieses Gesprächs werden gemeinsam von Vorgesetzten und Mitarbeitern die Weiterbildungsmaßnahmen ermittelt.

Es gibt auch die Möglichkeit, über eine Weiterbildungsseite auf Angebote zuzugreifen. Zusätzlich wird ein Newsletter mit dem aktuellen Weiterbildungsangebot versandt.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Es werden großteils Soft-Skills, persönlichkeitsbildende Kurse und Work-Life-Balance-Kurse angeboten, aber auch die fachliche Weiterbildung spielt eine bedeutsame Rolle.

E-Learning

E-Learning kommt in diesem Unternehmen besonders dann zum Tragen, wenn es um unternehmensinterne Abläufe oder Sicherheitsschulungen geht. Diese Module, besonders die Sicherheitsschulungen, müssen zum Teil auch verpflichtend innerhalb eines bestimmten Zeitraums absolviert werden.

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung



Abbildung 21: Weiterbildungsangebot Anonym 2

Die interne Weiterbildung beinhaltet bei Anonym 2 vorwiegend Soft-Skills, Persönlichkeitsbildung und Gesundheitsschwerpunkte. Das ist drauf zurückzuführen, dass der Fokus der Weiterbildung im Jahr 2012 auf Gesundheit ausgelegt ist.

Es werden aber auch Methodenkompetenzen intern, technische Fähigkeiten und Fachkompetenzen bei externen Partnern vermittelt.

Zu den Werkzeugen der Weiterbildung wurden im Laufe des Interviews zu wenige Angaben gemacht, um daraus ein entsprechendes Organigramm ableiten zu können.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Vor einiger Zeit gab es eine Kooperation mit der Webster University, die jedoch in der jüngeren Vergangenheit nicht weitergeführt wurde. Mitarbeiter, die berufsbegleitend ein Studium nachholen, werden finanziell von der Firma unterstützt, indem sie die Hälfte des Studienbeitrages übernimmt.

Über das Angebot der Universitäten hat das Unternehmen wenig bis keine Informationen über Kurse, die hilfreich sein könnten.

Weiterbildung für Dritte

Es wird keine Weiterbildung für Dritte angeboten.

6.10 Case Study: Anonym 3

Branche: Finanzinstitut

Größe: ca. 400 Mitarbeiter. Die Anzahl der Arbeitnehmer, die ein Weiterbildungsangebot nutzen, war nicht zu eruieren. Es werden aber pro Mitarbeiter ungefähr im Durchschnitt € 1450 pro Jahr für die Bildung ausgegeben.

Bedeutsamkeit der Weiterbildung:

Weiterbildung ist insofern wichtig, da sich nicht nur die Fachbereiche weiterentwickeln, sondern auch der Markt. Auch im IT-Bereich der Firma gibt es immer wieder neue Technologien, deren Know-How präsent sein muss. Generell ist dieses in allen Bereichen wichtig.

Steuerung der Weiterbildung

Sowohl die Steuerung durch den Vorgesetzten als auch durch den Mitarbeiter selbst ist wichtig und notwendig. Die Mitarbeiter wissen meistens selbst am besten, wenn etwas Neues auf sie zukommt. Die Steuerung durch den Vorgesetzten erfolgt im Mitarbeitergespräch, bei dem die Ziele für das Jahr besprochen werden und dann gemeinsam evaluiert, wie man sich weiterbilden soll.

Motivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung

Motivation durch den Arbeitgeber ist nicht notwendig, da die Mitarbeiter an sich selbst sehr an ihrem Weiterkommen interessiert sind.

Zugang zur Weiterbildung

Zum einen werden die Weiterbildungsmaßnahmen im Mitarbeitergespräch besprochen, zum anderen gibt es einen Seminarkalender, über den sich der Mitarbeiter über das aktuelle Angebot informieren kann. Anschließend kann er um Seminare ansuchen, die ihn interessieren.

Verhältnis von spezieller, fachlicher Ausbildung zu allgemeiner Ausbildung und Soft-Skills

Zu diesem Thema konnten keine Angaben gemacht werden.

E-Learning

E-Learning kommt vereinzelt zum Einsatz, gehört allerdings nicht zum Regelfall. Es werden IT-Themen angeboten, um den schnelleren Umgang mit neuen Programmen zu erlernen.

Es gab schon einige Male Überlegungen, E-Learning auch in anderen Bereichen einzusetzen, die Einführung ist bis dato jedoch noch nicht erfolgt..

Organigramm der betrieblichen Weiterbildung

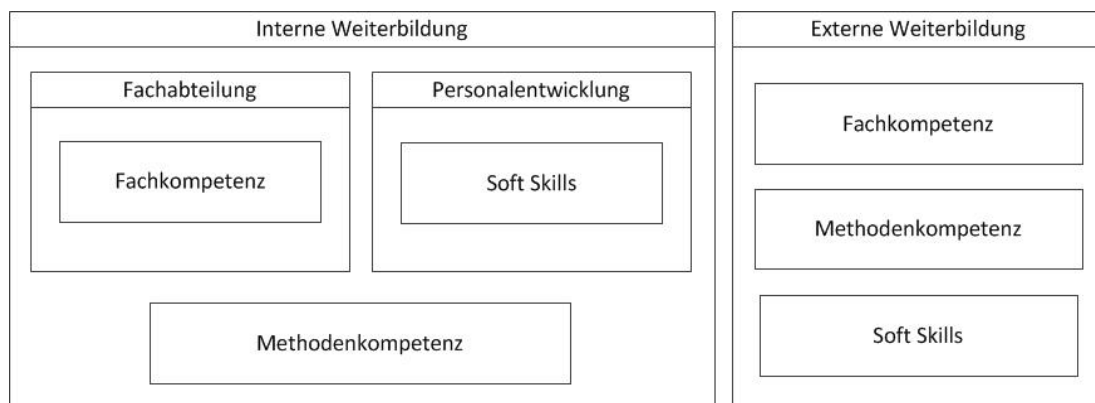


Abbildung 22: Weiterbildungsangebot Anonym 3

Abbildung 22 zeigt, wo welche Kompetenzen weiterentwickelt werden. Was auffällt, ist, dass Fachkompetenz sowohl intern als auch extern geschult wird, wobei im internen Bereich die Schulung der Fachkompetenz der jeweiligen Fachabteilung obliegt.

Soft-Skills und Persönlichkeitsbildung fällt in den Bereich der internen Personalentwicklung. Methodenkompetenzen werden intern angeboten.

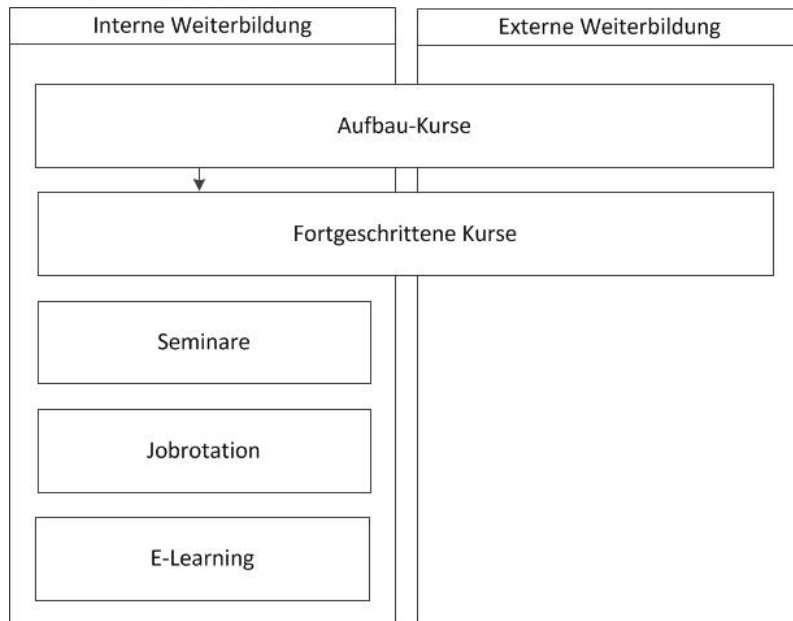


Abbildung 23: Weiterbildungsarten Anonym 3

Die Arten der Weiterbildung gestalten sich im internen Bereich sehr vielfältig. Teils finden Grund- und Aufbaukurse, teils Seminare statt. Ein beliebtes Werkzeug, um andere Bereiche besser kennen zu lernen, ist die Job-Rotation. Es werden aber auch Gruppenseminare angeboten und sehr selten auch E-Learning-Kurse.

Nutzung des Weiterbildungsangebotes von Universitäten

Es gibt nur vereinzelt Fälle, in denen das Weiterbildungsangebot auf Universitäten in Anspruch genommen wird. Was aber immer öfter vorkommt, sind berufsbegleitende Studien, besonders Fachhochschulen sind sehr beliebt.

Weiterbildung für Dritte

Es wird keine Weiterbildung für Dritte angeboten, lediglich mit den Tochterfirmen des Unternehmens findet ein Wissensaustausch statt.

6.11 Schlussfolgerung

Im folgenden Abschnitt werden die Unternehmen miteinander verglichen. Besonders wird dabei auf folgende Aspekte Wert gelegt:

- Nutzung der Weiterbildung durch die Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter
- Struktur der Weiterbildungskurse - interne und externe Weiterbildung
- Einsatz von E-Learning
- Weiterbildung auf Universitäten

6.11.1 Nutzung der Weiterbildung durch die Mitarbeiter

Laut einer Erhebung der Statistik Austria im Jahr 2005 nutzen rund 38% aller Beschäftigten Kursangebote im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung. Abbildung 24 beschreibt die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Vergleich zur Größe der Firma.

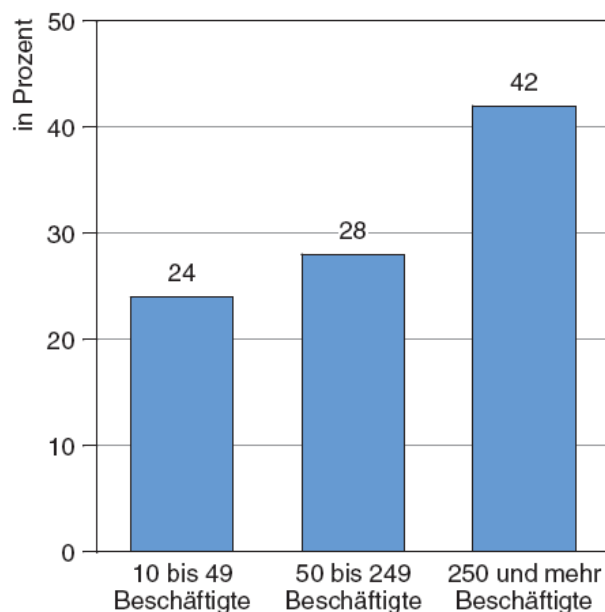


Abbildung 24: Beschäftigte, die 2005 Kurse besuchten, nach Unternehmensgröße (Quelle: Statistik Austria)

Die ausgewählten Stichproben bestätigen diese Erhebung teilweise. Auffallend ist jedoch, dass alle betrachteten Unternehmen eine weit größere Beteiligung der Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen vorweisen können. Das könnte vor allem darauf zurückzuführen

sein, dass Weiterbildung immer mehr an Bedeutung innerhalb der Unternehmen gewinnt. Zum anderen könnte es aber auch bedeuten, dass aufgrund der aktuellen international kritischen Finanzlage viele Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz bangen und sie die Notwendigkeit der Weiterbildung darin sehen, sich ihren Arbeitsplatz zu sichern.

Einen Sonderfall bildet der TÜV Österreich, bei dem laut Aussage zwar auch eine sehr hohe Weiterbildungsmotivation der Mitarbeiter vorliegt, zusätzlich aber noch eine gesetzliche Regelung die Mitarbeiter zur Weiterbildung verpflichtet, wodurch in manchen Bereichen ein Weiterbildungs-Prozentsatz von beinahe 100% erzielt werden kann.

6.11.2 Motivation der Mitarbeiter

Beinahe keines der untersuchten Unternehmen versucht seine Mitarbeiter durch extrinsische Einflüsse zu motivieren. Vielmehr wird die intrinsische Motivation durch Gespräche gefördert. Oft wurde auch gesagt, dass es nicht nötig sei, die Mitarbeiter zusätzlich noch anhalten zu müssen, da die Mitarbeiter selbst meist daran interessiert sind, ihre Arbeit bestmöglich ausüben zu können, was nur mit einem möglich aktuellen Bildungsstand gewährleistet werden kann. Die Intention der Betriebe ist es, den Mitarbeitern den Zugang zu Weiterbildung so einfach wie möglich zu gestalten.

TÜV Österreich nimmt aufgrund der gesetzlichen Vorgabe zur Weiterbildung auch in der Motivation eine Sonderstellung ein.

Wie erwähnt, sind Mitarbeitergespräche ein wichtiger Faktor bei der Mitarbeitermotivation, das lässt sich auch aus der Häufigkeit dieser Gespräche entnehmen. Beinahe jedes Unternehmen führt Mitarbeitergespräche durch, jedoch ist hier auch wieder die Unternehmensgröße ausschlaggebend. Oft ist es aber auch wie im Fall von Anonym 1 so, dass informelle Mitarbeitergespräche durchgeführt werden.

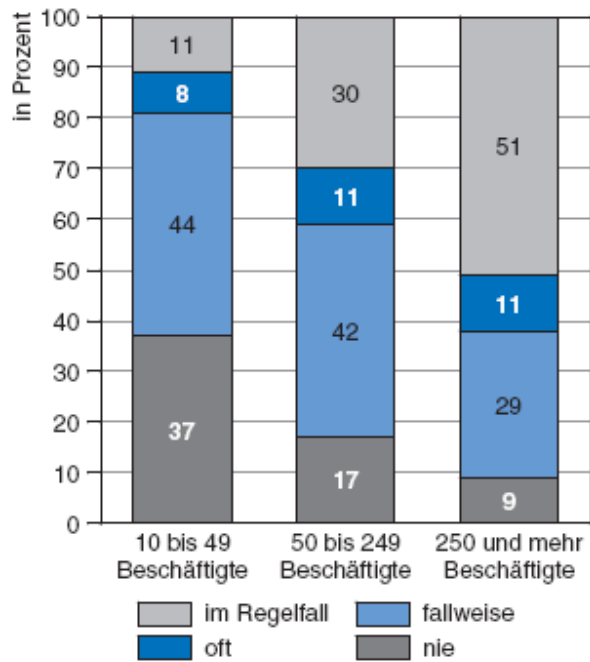


Abbildung 25: Formalisierte Mitarbeitergespräche nach Unternehmensgröße (Quelle: Statistik Austria)

6.11.3 Struktur der Weiterbildungskurse - interne und externe Weiterbildung

Aus der Auswertung der Statistik Austria im Jahr 2005 geht ebenfalls hervor, dass die Ansedelung der Weiterbildung, sei sie intern oder extern, mit der Unternehmensgröße variiert.

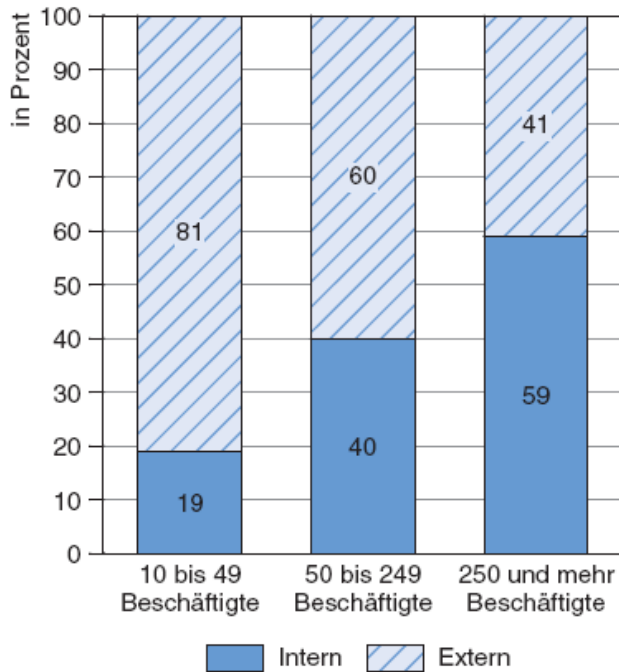


Abbildung 26: Anteile interner und externer Kursstunden nach Unternehmensgröße (Quelle: Statistik Austria)

Die Annahme, je kleiner ein Unternehmen, desto umfangreicher die Weiterbildung bei externen Anbietern, konnte durch die Fallstudien bestätigt werden. Besonders auffällig ist, dass besonders junge oder kleine Unternehmen, wie es bei Schiffstern oder Anonym 1 der Fall ist, vermehrt auf externe Anbieter zurückgreifen. Größere Firmen nutzen zwar auch das Angebot von externen Fortbildungsangeboten, jedoch nur dann, wenn sich die Ausbildungsbereiche nicht auf die Expertise des Unternehmens stützen. Die Ausnahme bildet KAPSCH BusinessCom AG, die trotz ihrer Größe den Großteil ihrer Weiterbildung bei externen Partnern angesiedelt hat, von denen sie Technoliegen bezieht.

Als Arten der Weiterbildung wurden von allen Unternehmen beinahe dieselben genannt. Das ist wenig verwunderlich, denn wenn man die Literatur betrachtet, hat sich seit den Anfängen der betrieblichen Weiterbildung nur wenig getan. Weiterbildung erfolgt nach wie vor noch durch Kurse, Seminare und dergleichen.

6.11.4 Einsatz von E-Learning

Beim Thema E-Learning lässt sich bei den untersuchten Firmen keine gerade Linie feststellen. Manche setzen E-Learning unterstützend ein, manche nutzen E-Learning als eine Informationsquelle für Mitarbeiter, und wieder andere Firmen sagen, sie sähen keinen Sinn im E-Learning. Es muss jedoch an dieser Stelle gesagt werden, dass der Großteil der

Interviewpartner E-Learning eher als Unterstützung zu Kursen und Seminaren oder als rasche Vermittlung von Sachverhalten wie etwa Social Engineering (soziale Manipulation von Betriebsangehörigen mit dem Ziel vertrauliche Informationen zu erhalten) sieht.

Tatsache ist, dass E-Learning in 7 von 9 interviewten Unternehmen zum Einsatz kommt und eine Firma die Absicht geäußert hat, E-Learning in Zukunft einzusetzen. Hieraus lässt sich ein Trend zum E-Learning ablesen.

Die Unzulänglichkeiten, die einige der Befragten bei E-Learning sehen, sind folgende:

- Aufschieben der E-Learning Module
- Fehlender Praxisbezug
- Fehlender Kontakt / Isolation der Teilnehmer

Das Aufschieben der E-Learning-Module könnte sich in der Tat als Problem darstellen. Dieses ist allerdings mindestens genau so leicht zu beheben, wie es ist, die Einheit vor sich herzuschieben. Es ist nämlich möglich, E-Learning-Szenarien ein Zeitfenster zu geben, in denen diese abgelegt werden müssen.

Da dieser Einwand von Schiffstern, einem sehr technischen Unternehmen, kam, sind die Bedenken nach zu vollziehen. Es ist tatsächlich nicht möglich, technische Fertigkeiten, wie das Zusammenbauen eines Dampfdruckkessels, via E-Learning zu lernen. Man könnte aber zumindest eine Einschulung zu technischen Spezifikationen via E-Learning zusammenstellen. Die Isolation der Teilnehmer ist in der Tat bei manchen E-Learning-Szenarien ein Problem, jedoch darf man dieses nicht auf E-Learning im Allgemeinen ummünzen. Es gibt beim E-Learning eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie die Kursteilnehmer, aber auch Lehrende mit einander kommunizieren können, wie zum Beispiel den Chat oder das Forum, um zwei Möglichkeiten zu nennen. Bei manchen E-Learning-Szenarien ist es aber auch nicht erwünscht, wenn die Mitarbeiter miteinander kommunizieren können, wie zum Beispiel bei Wissenskontrollen oder beim Erwerb von Zertifikaten bei denen es darum geht das eigene Wissen zu messen.

E-Learning und Unternehmensgröße

Auffällig ist, dass E-Learning vor allem in größeren Firmen zum Einsatz kommt. Diese Firmen gestalten ihre Szenarien und Module meistens selbst. Kleine und Unternehmen mittlerer Größe nutzen, wenn überhaupt, nur das E-Learning-Angebot von externen Anbietern oder Partnern. Das ist darauf zurückzuführen, dass diesen Firmen das nötige Budget fehlt, um

selbst Szenarien zu erstellen, oder dass sich das Erarbeiten von E-Learning-Szenarien erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße rechnet.

Unterstützt werden diese Annahmen durch einen Artikel von Lutz P. Michel (2006/07, S. 6).

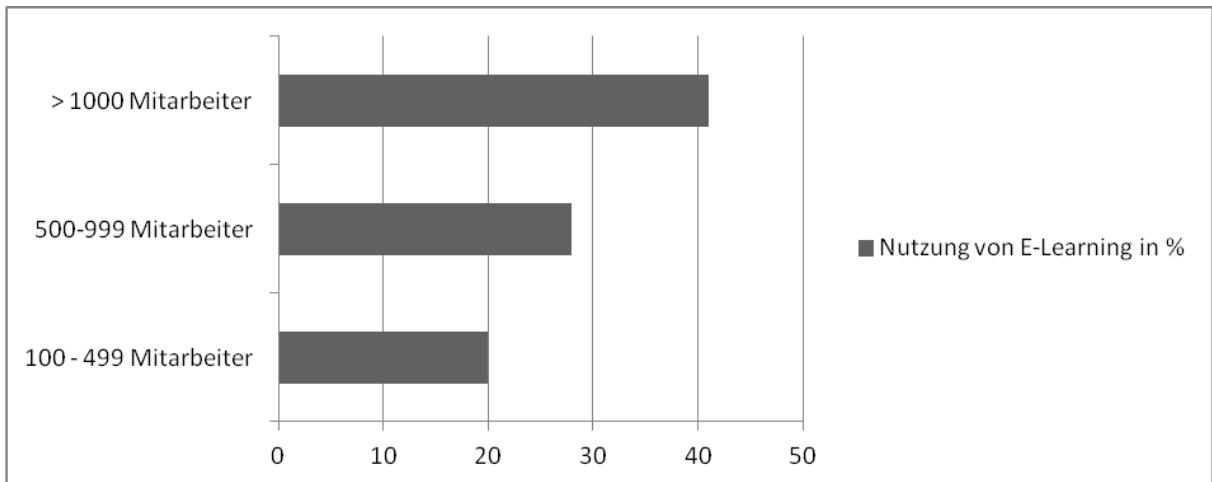


Abbildung 27: Nutzung von E-Learning nach Betriebsgröße (Quelle: Lutz 2006/07)

Lutz geht aber noch einen Schritt weiter und untersucht zusätzlich den Einfluss der Anzahl der Unternehmensstandorte auf den Einsatz von E-Learning und stellt fest, dass die Häufigkeit von E-Learning mit der Anzahl der Standorte zunimmt (vgl. Lutz 2006/07, S. 8).

Aufwändigere Formen des E-Learnings sind vorwiegend in größeren Betrieben zu finden, während KMUs hauptsächlich auf leicht einsetzbare CBT zurückgreifen (vgl. Lutz 2006/07, S. 8).

Themen des E-Learning im Betrieb

Die durch E-Learning geschulten Themen der erstellten Case Studies beziehen sich hauptsächlich auf Methodenkompetenzen, die den Alltag unterstützen sollen, allerdings auch auf Schulungen zu IT und Produktschulungen. Auch verhalten sich die Stichproben ähnlich zu der Studie von Lutz. Er beschreibt ebenfalls eine Tendenz des E-Learning hin zu „harten“ Kompetenzen: Vor allem wird IT-Fachwissen geschult, gefolgt von kaufmännischem Wissen oder Produktschulungen. Soft-Skills und Team-Kompetenzen werden eher selten durch E-Learning vermittelt (vgl. Lutz 2006/07, S. 9).

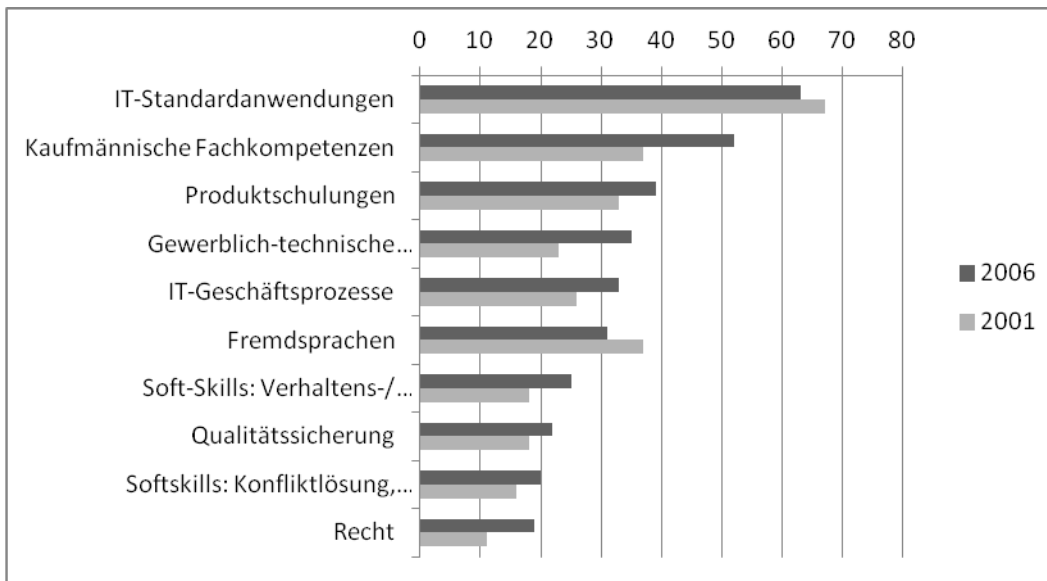


Abbildung 28: Themengebiete des E-Learning in Prozent (Quelle: Lutz 2006/07)

Die Unterschiede zwischen großen Betrieben und KMUs werden immer klarer. Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern setzen überdurchschnittlich oft Lernmethoden ein, die auf E-Learning Inhalten basieren, um ihren Mitarbeitern Soft-Skills zu vermitteln. Auch der Erwerb von Fremdsprachenkompetenzen wird hier öfter durch E-Learning vermittelt als in Klein- oder Mittelbetrieben (vgl. Lutz 2006/07. S. 9).

6.11.5 Weiterbildung auf Universitäten

Die vorliegende Stichprobe zeigt, dass kein Unternehmen die Weiterbildung an Universitäten in Form von Kooperationen nutzt. Das wird meistens dadurch begründet, dass man keine Informationen von Universitäten über solche Angebote bekommen würde. Ebenso wird Zeit als Faktor genannt, da Universitätskurse meist tagsüber stattfinden, wenn sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz befinden sollten.

Vereinzelt, wie im Fall von Schiffstern, wird das Angebot der Universitäten als nicht spezifisch genug beurteilt.

Im Großteil der interviewten Firmen gibt es allerdings Mitarbeiter, die ein Studium auf Teilzeitbasis absolvieren. Diese Studenten inskribieren meistens an Fachhochschulen, da diese spezielle Studien für Berufstätige anbieten. Diese Art der universitären Weiterbildung befindet sich im Aufschwung.

Einige Firmen geben an, Mitarbeiter, die nebenbei studieren, finanziell zu unterstützen, indem sie einen Teil der Studiengebühren oder diese sogar gänzlich übernehmen.

Man sieht also, dass die universitäre Weiterbildung gerne von Firmen gesehen und diese auch entsprechend unterstützt wird.

6.11.6 Wodurch lernen Mitarbeiter im Betrieb?

Zuvor wurde in den Analysen veranschaulicht, welche Möglichkeiten Mitarbeiter haben, sich in einem Betrieb weiterzubilden. Die Frage, die sich daraus ergibt, ist, ob sie auch durch diese Weiterbildungsmaßnahmen profitieren.

David Haselberger (2012) erstellte dazu eine kleine Bestandsaufnahme von insgesamt 27 Teilnehmern, das Ergebnis ist in Abbildung 29 ersichtlich.

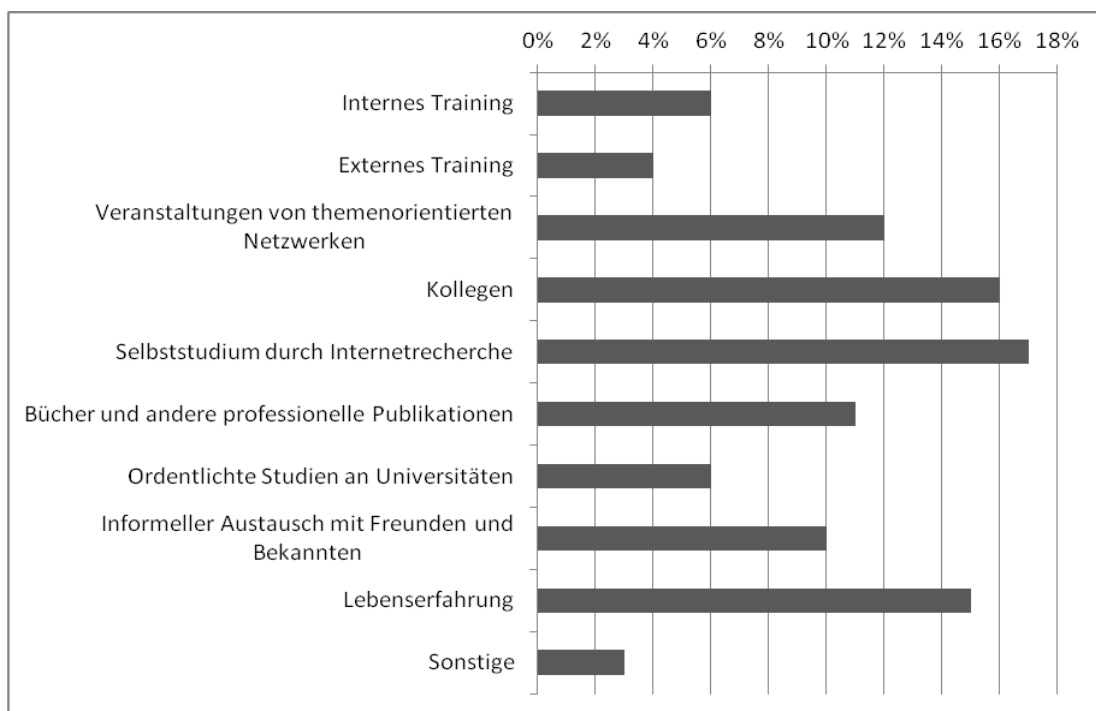


Abbildung 29: Bestandsaufnahme des Lernens (Quelle: Haselberger 2012)

Demnach lernen Angestellte in Klein- und Mittelbetrieben am meisten durch die selbstständige Suche im Internet, den Austausch mit Kollegen oder durch Veranstaltungen von themenorientierten Netzwerken. Diese Arten der Weiterbildung wurden in den Interviews erstaunlich selten erwähnt. Das könnte daran liegen, dass informelles Lernen oft zum Alltag gehört und daher nicht mehr als solches wahrgenommen wird. Daraus resultiert logischerweise die Frage, wie das so erlangte Wissen für die breite Masse zugänglich gemacht werden könnte.

Die Lösung könnte hier im Einsatz von neuen Medien liegen. Durch ein von Mitarbeitern gepflegtes Wiki wäre es beispielsweise möglich, neu erworbenes Wissen leicht und schnell für andere nutzbar zu machen. Der Vorteil eines Wikis liegt darin, dass die Beiträge editiert

werden können. Somit ist es möglich, falls Mitarbeiter weiteres Wissen zu einem Thema haben, den bereits existierenden Beitrag zu ergänzen oder, sollte es nötig sein, auch zu aktualisieren. So könnte eine Wissensbasis geschaffen werden, die gerade für neue Mitarbeiter einen leichteren Einstieg ermöglichen könnte.

Eine andere Möglichkeit wäre der Einsatz von Foren, über die sich Mitarbeiter gegenseitig bei Fragestellungen behilflich sein könnten, um so gemeinsam einen Lösungsweg zu finden.

Der Austausch von Kollegen bildet auch einen wichtigen Faktor in Bezug auf informelles Lernen. Dieses wird jedoch erschwert, wenn viele Kilometer zwischen den Arbeitskollegen liegen oder diese viel auf Reisen sind. Hier würden sich Online-Meetings anbieten, um Kontakt zu halten. Konferenzen oder wöchentliche Besprechungen können so einen wesentlich persönlicheren Kontakt herstellen als eine bloße E-Mail.

7 Conclusio

Zu Beginn der Arbeit werden die theoretischen Aspekte der betrieblichen Weiterbildung betrachtet und warum diese für Unternehmen heute so wichtig ist. Dabei stellt sich heraus, dass betriebliche Weiterbildung vor allem sechs Funktionen zu erfüllen hat: die Anpassungsfunktion, die Innovationsfunktion, die Aufstiegsfunktion, die Nachholfunktion, die kurative Funktion und die präventive Funktion. Bedingt durch den technischen Fortschritt gewinnt der Begriff des Human Capitals immer mehr an Bedeutung, da die Qualifikation der Mitarbeiter direkten Einfluss auf die Produktivität des Unternehmens hat. Die Kompetenzen der Mitarbeiter entwickeln sich also immer mehr zu Wettbewerbsfaktoren.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung untersucht. Das Quellenstudium ergab, dass die Organisationsform der Weiterbildung maßgeblich durch die Bildungsaufgabe beeinflusst wird. Dabei sind drei verschiedene Bereiche zu unterscheiden: innerbetriebliche Weiterbildung, überbetriebliche Weiterbildung und außerbetriebliche Weiterbildung. Während Ersteres ausschließlich firmenintern stattfindet, können überbetriebliche und außerbetriebliche Weiterbildung sehr wohl in externen Instituten oder bei Partnern stattfinden.

Weiters werden die Konzepte der Weiterbildung vorgestellt. Die verschiedenen Konzepte sind abhängig vom Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme und vom Lernprozess, der stattfinden soll. Hierzu werden einige Konzepte beschrieben.

Im weiteren Verlauf der Arbeit erfolgt die Analyse der pädagogischen Aspekte der betrieblichen Weiterbildung. Hierzu werden einige Methoden wie selbstgesteuertes Lernen, computerunterstütztes Lernen, Unterweisungsmethoden und Vorträge vorgestellt und genauer beschrieben.

Den Abschluss des zweitens Teils bilden die Funktionen der betrieblichen Weiterbildung. Hier ist es wichtig, zuerst zwischen den Zielen der Weiterbildung und deren Funktion zu unterscheiden. Letzteres lässt sich in Primär- und Nebenfunktionen unterteilen. Die Primärfunktion entspricht der ökonomischen Wirkung der Weiterbildung: Sie besteht darin, dass sich Weiterbildung auf die eine oder andere Weise für den Betrieb rentiert. Die Nebenfunktionen der Weiterbildung beziehen sich auf den Effekt, den die Weiterbildung haben soll.

Der dritte Schwerpunkt der Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema E-Learning. Zuerst werden die Einsatzgründe für E-Learning erläutert und im Anschluss die verschiedenen Felder analysiert und Methoden erläutert.

Da es beim E-Learning Unterschiede bei den technischen Formen gibt, werden auch diese erklärt. Man unterscheidet WBT, CBT, virtuelle Seminare und E-Learning Portale. Bei beiden ersten technischen Formen zielen vor allem auf Lernprogramme ab. Während der Hauptunterschied zwischen WBT und CBT hauptsächlich im benötigten Internetzugang und der Möglichkeit der Interaktion mit anderen Kursteilnehmern besteht, bilden virtuelle Seminare eine tutorielle Veranstaltung im Netz, bei der sich die Teilnehmer über Themen informieren können. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Interaktivität. E-Learning-Portale bilden die Kombination aus WBT, CBT und virtuellen Seminaren. Sie bieten zum einen Lernprogramme an, jedoch auch eine Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten mit Kursteilnehmern und/oder Lehrenden. Zusätzlich sind hier Lernunterlagen und weiterführende Literatur sowie des Öfteren auch Wikis und FAQs zu finden, die den Lernenden unterstützen sollen.

Den vierten Teil der Arbeit bilden Case Studies von 10 Interviews mit Firmen verschiedener Größe und Branchen. In diesen Fallbeispielen wird darauf eingegangen, wie Mitarbeiter den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen erlangen, wie die Weiterbildung gesteuert wird und wie Mitarbeiter dazu motiviert werden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Dabei spielt der Einsatz von E-Learning eine zentrale Rolle. Die aus den Interviews gewonnenen Informationen sind die Grundlage die Erstellung von Organigrammen der Weiterbildungsstruktur. Diese Organigramme spiegeln den Aufbau der Weiterbildung in Bezug auf die Vermittlung der Kompetenzen, aber auch der eingesetzten Methoden wider. Die Resultate der Case Studies werden dann nach folgenden Kriterien verglichen: Nutzung der Weiterbildung durch die Mitarbeiter, Motivation der Mitarbeiter, Struktur der Weiterbildungskurse und Einsatz von E-Learning. Zusätzlich werden zur Bestätigung Studien der Statistik Austria und von David Haselbacher herangezogen.

Bei den Vergleichen stellt sich heraus, dass die Mitarbeiter der ausgewählten Case Studies eine höhere Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen aufweisen, als es im Bericht der Statistik Austria im Jahr 2005 der Fall war. Das könnte zum einen damit zusammenhängen, dass zwischenzeitlich die Weiterbildung für Firmen an Priorität gewonnen hat, es könnte

jedoch auch bedeuten, dass sich die Mitarbeiter durch die momentan schlechte wirtschaftliche Lage zur Weiterbildung gezwungen sehen, um ihren Arbeitsplatz zu sichern.

Im Bereich der Motivation wird von den Firmen sehr wenig getan, die meisten berufen sich hierbei auf die bereits sehr hohe Grundmotivation der Mitarbeiter zur Weiterbildung. Die Unternehmen wollen allerdings den Mitarbeitern den Zugang zur Weiterbildung so einfach wie möglich gestalten. So wird versucht, Demotivation durch langes Suchen im Intranet oder unnötig hohen Bürokratieaufwand vorzubeugen

E-Learning spielt in vielen der befragten Betriebe eine Rolle. Die Einsatzgebiete und Einsatzarten sind zahlreich. Die meisten sprechen E-Learning eine unterstützende Funktion zu, zum Beispiel bei der Vor- und Nachbereitung von Kursen. Andere sehen in E-Learning eine Möglichkeit zur schnellen und flexiblen Vermittlung von Inhalten. Auffällig ist, dass E-Learning nur von großen Firmen selbst erstellt wird, während Klein- und Mittelbetriebe auf das externe Angebot von Partnern oder Anbietern zurückgreifen. Das könnte durch das fehlende Budget oder die Tatsache begründet sein, dass es sich erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße wirtschaftlich rechnet, E-Learning-Module selbst zu erstellen.

Die durch E-Learning vermittelten Kompetenzen beziehen sich hauptsächlich auf Fach- und Methodenkompetenz. Bei Unternehmen über 1.000 Mitarbeitern werden allerdings überdurchschnittlich oft Soft-Skill Inhalte durch E-Learning vermittelt.

Das universitäre Angebot wird von Firmen nur vereinzelt wahrgenommen, meistens ist ein Studium auf Eigeninitiative der Mitarbeiter zurückzuführen. Es wurde aber des Öfteren erwähnt, dass oft zu wenig Information über das Angebot vorhanden sei.

Abschließend kann gesagt werden, dass sich seit den frühen Achtzigern wenig im Feld der betrieblichen Weiterbildung getan hat. Die Organisationsformen sind noch immer ähnlich, lediglich die Methoden haben sich den technischen Möglichkeiten angepasst.

Lediglich E-Learning bringt einige Erneuerungen in die betriebliche Weiterbildung. Diese Art der Weiterbildung wird von vielen Firmen angenommen, da sie sich eine Kostenersparnis in zwei Bereichen erwarten: Zum einen sollen die Weiterbildungskosten gesenkt werden, zum anderen soll der Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz zu Weiterbildungszwecken weniger häufig verlassen. Besonders in großen Betrieben mit mehreren Standorten wird E-Learning regelmäßig eingesetzt. Obwohl manche Firma E-Learning mit einer gewissen Skepsis betrachten, kann man einen Trend zum E-Learning und zur arbeitsplatznahen Weiterbildung ablesen. Durch die steigende Nachfrage an E-Learning erhöht sich aber auch die Nachfrage

nach kompetenten Fachkräften, die die Möglichkeiten dieses neuen Mediums effizient einsetzen und dem jeweiligen Thema anpassen können. Obwohl der Großteil der Inhalte noch immer aus IT-Anwendungen besteht, gewinnen kaufmännische Kompetenzen und Produktschulungen immer mehr an Relevanz. Um auch hier die beste Vorgehensweise im E-Learning zu finden, werden die Planer und Ersteller der Szenarien wohl nicht daran vorbeikommen, sich auch in diesen Bereichen gewisse Kernkompetenzen aneignen zu müssen, um ein optimales Lernergebnis gewährleisten zu können.

Da Mitarbeiter immer mehr im alltäglichen Leben, also durch Selbstrecherche oder ihre Kollegen lernen, wäre es wichtig, das so gewonnene Wissen für den gesamten Bereich oder gar die gesamte Firma zugänglich zu machen. Auch hier gibt es Möglichkeiten, die durch E-Learning unterstützt werden könnten. Zum Austausch mit Kollegen an anderen Standorten könnte man zum Beispiel wöchentliche Online-Meetings abhalten oder bei offenen Fragen könnte ein Forum genutzt werden, in dem sich die Mitarbeiter gegenseitig bei der Lösung von Problemen unterstützen. Um diese Informationen auch anderen zugänglich zu machen, könnte ein Wiki erstellt werden, das von den Mitarbeitern selbst gepflegt und somit auch immer auf den neuesten Wissensstand aktualisiert ist.

Somit können E-Learning und neue Medien auch einen erheblichen Teil zum arbeitsplatznahen Lernen beitragen, die Möglichkeiten müssen nur genutzt werden. Deswegen liegt es auch in der Hand des Fachpersonals, die zuständigen Abteilungen darauf hinzuweisen und ihnen die Skepsis gegenüber E-Learning zu nehmen, da die „Schwachstellen“, wie Isolation der Mitarbeiter, um eine zu nennen, oft durch einen Wechsel des Mediums oder durch das Hinzufügen eines weiteren Mediums aus der Welt geschafft werden könnten.

Quellenverzeichnis

Bodendorf, Freimut und Hofmann, Jürgen (Hrsg.): *Computer in der Betrieblichen Weiterbildung*. R. Oldenburg Verlag GmbH, 1998

Dittler, Ullrich (Hrsg.): *E-Learning*. Oldenburg Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2002

Europäische Kommission: *Enterprise Survey 2002*
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/ensr_2002_tables/survey_tables_ensr_2002_freq_en.pdf, 2002, zuletzt besucht am 25.7.2012

Kuwan Helmut und Eva Waschbüsch: *Betriebliche Weiterbildung: Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten in Deutschland*. BMBW, Referat Öffentlichkeitsarbeit, 1994

Lung, Matthias: *Betriebliche Weiterbildung*. Rosenberger Fachverlag, 1996

Lutz P. Michel: *Trendstudie E-Learning in Deutschland 2006/2007*, Trendbook e-learning
https://www.mmb-institut.de/download/fachbeitraege/Trendbook_E-Learning_2006-07.pdf
zuletzt besucht am 17.8.2012

Magnus, Stephan: *E-Learning*. 1. Auflage, Vertriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2001

Markowitsch, Jörg: *Betriebliche Weiterbildung in Österreich.*, 3s Unternehmensberatung, 2005

Martens, Jens Uwe: *Der Persönliche Berater – Förderungen erfolgsbestimmender Einstellungen*. In: *E-Learning*. Dittler (Hrsg.), Oldenburg Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2002

Muno, Wolfgang: *Fallstudien und vergleichende Methode*. In: *Methoden der Vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, Susanne Pickel et al (Hrsg.), VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009

Pawlowsky, Peter und Bäumer, Jens: *Betriebliche Weiterbildung*. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1996

Riege, Andreas: *Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Fallstudien*. In: Qualitative Marktforschung. Renate Bubber und Hartmuth H. Holzmüller, 2. Auflage, Gabler Verlag, 2009

Sailer, Maximilian: *Pädagogische Grundlagen betrieblichen Lernens*. Hamp, 2002

Schweizer, Karl-Ulrich: *Live E-Learning – Dozentengeführte Seminare am Arbeitsplatz*. In: E-Learning. Dittler (Hrsg.), Oldenburg Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2002

Statistik Austria: *Weiterbildung 2005*, CD-ROM, 2005

Winker, Karin und Mandl, Heinz: *Knowledge Master: Wissensmanagement – Weiterbildung im WBT*. In: E-Learning, Dittler (Hrsg.), Oldenburg Wissenschaftlicher Verlag GmbH, 2002

Witter, Wolfgang: *Weiterbildung im Betrieb*. Urban & Schwarzenberg, 1982

Anhang

Interviewleitfaden

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Anzahl der MA im Betrieb (ca.)

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Auf welcher Ebene?)

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Welche Philosophie vertreten Sie bei Weiterbildung?

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Organisation der Weiterbildung? (Aufbau ...)

Wie kommt der Mitarbeiter zur Weiterbildung? (Ansuchen, Angebot ...?)

Ist die betriebliche Weiterbildung aufbauend?

Welche Inhalte vermitteln Sie in der Weiterbildung?

Allgemeine Weiterbildung oder spezialisiert

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern...)

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Verwenden Sie E-Learning?

Wenn ja, warum?

Welche Rolle spielt E-Learning?

Wo setzen Sie E-Learning ein?

Wenn nein, warum nicht?

Was müsste E-Learning bieten, damit Sie es einsetzen?

Bonusfragen (falls Zeit bleibt)

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Wenn ja, in welcher Form?

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Anmerkung: Da zur Analyse der Interviews lediglich inhaltliche Aspekte herangezogen wurden, war es nicht notwendig, in den Transkripten näher auf den Kontext und die Art und Weise einzugehen, wie die Interviewpartner ihre Aussagen äußerten.

Interview: Siemens – Klaus Rauscher

Das Transkript des Interviews wurde auf Bitte des Interviewpartners entfernt.

Interview: KMPG – Maria Neuwirth

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

MN: Mhm ... ich bin für die ganze Organisation der Mitarbeiterausbildung zuständig in Wien bzw. ganz Österreich, hab noch eine Kollegin in Linz, die das in kleinerem Rahmen macht. Ober mir ist die Geschäftsführung, das heißt quasi der Stabsstelle.

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Die Branche ist KMPG, ist weltweit tätig in der Wirtschaftsprüfung und Beratung, also Steuerberatung und Advisoring.

Anzahl der MA im Betrieb (ca.)

In Österreich sind es um die 1000. Wien 500 bzw. Graz 550, wahrscheinlich im Herbst treten die meisten ein.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (und aus welcher Ebene)

Ich schätze es werden so 70, 80 Prozent sein, die es wirklich intensiv nutzen.

Und aus welchen Ebenen?

Ebenen ... auf jeden Fall einmal die fachlichen MA in erster Linie und da in erster Linie die jüngeren MA bis zu den Supervisor der ersten Ebenen.. Manager dann eher weniger

Worauf führen Sie das zurück?

Mhh, wir haben einen Ausbildungsplan in den ersten 4, 5 Jahren vor allem im Audit Bereich, der halt sehr intensiv ist, wo 120 Stunden Ausbildung im ersten Jahr gemacht werden, gefordert werden. Das wird dann halt immer weniger, umso älter sie werden und da gibt's dann halt weniger Fachausbildung bzw. Pflichtausbildung.

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Na ja, um die MA bei der Arbeit zu unterstützen, bestmögliche Voraussetzungen zu bieten, eben auch die aktuellen Rechtsthemen, Steuerthemen, die sich halt ständig ändern ... ja, ich glaube in die Richtung.

Welche Philosophie vertreten Sie bei Weiterbildung?

Philosophie ist, glaub ich, auch den MA ... sie bestmöglich zu stärken für den beruflichen Alltag.

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Beides, es gibt Ausbildungspläne wonach sich die MA vor allem in den ersten Jahren richten müssen, dann aber auch einen bestimmten Bereich, wo er selbst entscheiden kann, was er sich an zusätzlicher Ausbildung aussuchen kann. Mmh. Sowohl in intern als auch extern, im Audit Bereich ist es halt möglichst, viel intern bzw. wird viel angeboten. ... Text Bereich eher extern, vor allem. Diese typischen externen Unternehmen und Anbieter.

Sie haben eben erwähnt, dass es freie und Pflichtmodule gibt, und wie werden die MA dazu motiviert, dass sie die freien Module besuchen?

Mmh ... Die brauchen eigentlich nicht wirklich motiviert werden. Also KMPG wirbt ja mit einer guten Ausbildung, einer intensiven Ausbildung, vor allem in den ersten Berufsjahren was sicher auch ein bisschen ein Sprungbrett ist und die MA besuchen bzw. melden sich eigentlich freiwillig zu weiteren Veranstaltungen an, weil sie sind eher zu viel als zu wenig, dass teilweise auch wirklich gestrichen werden muss. Weil sie sonst ein ganzes Monat oder eineinhalb auf Ausbildung sind.

Das ist sicher erfreulich, wenn die MA so motiviert sind.

Mmh ...

Wir haben gehört, dass es freie und Pflichtmodule gibt ... und ... wie kommt der MA zur Weiterbildung?

Wie funktioniert das, gibt es Angebote?

Am Anfang des Jahres wird ein Ausbildungsprogramm erstellt bzw. kommt anfangs des Jahres raus, das dann für ein Kalenderjahr gilt und da ist dann auch ein Ausbildungsplan enthalten. Das ist die Grundlage der Ausbildung, da sucht sich der MA die ganzen Basisseminare raus und zusätzliche Seminare, die er gern besuchen möchte, beantragt das ganze über ein Ausbildungsdatenbank und das wird dann freigegeben oder auch nicht, und so ergibt sich dann der Ausbildungsplan/Seminarplan für das ganze Jahr. Es gibt dann Kernzeiten, also nach der Prüfungssaison sind die ganzen Seminare, so im Mai/Juni, September, Oktober. Wo halt wirklich ganz viele stattfinden.

Gibt's auch aufbauende Seminare?

Ja, in den ersten Jahren ... also es beginnt einmal bei Eintritt, ich mein, ich red jetzt vom Audit-Bereich, weil da die meiste Ausbildung ist, das beginnt bei Eintritt mit einem 2 Wochenendseminar und setzt sich dann 3 Jahre

fort mit jeweils einem Wochenseminar, diese Seminare sind aufbauend und da gibt's dann noch vertiefende Seminare im Bankenbereich, die dann auch aufbauend sind.. Zum Beispiel im Versicherungsbereich. Also in den ersten Jahren sind sie aufbauend, dann sind nur mehr Update ...

Entschuldigung, dass ich erst jetzt danach frage... was ist Audit-Bereich?

Audit-Bereich ist der Prüfungsbereich bei uns ... also Prüfung, Jahresabschluss, Prüfung ... der eigentlich größte Bereich.

Ok. Dankeschön ... Die Weiterbildung ist in diesem Sinn also mehr spezialisiert, oder kommen Softskills auch vor?

Mmh ... Softskills werden auch Angeboten, allerdings nur in geringerem Ausmaß ... also Softskills werden in erster Linie von den Leuten in der Beratung in Anspruch genommen, da wird viel auf Seminare auf KPMG International zugegriffen bzw. überhaupt von externen Anbietern oder KPMG Deutschland. Wir entwickeln grad eine neue Managerausbildung, da sind wir grad mitten drinnen. Wird ab nächstem Jahr intensiv angeboten. Hier haben wir grad 2 Jahre Pause gehabt, weil's irgendwie weniger Interessenten gegeben hat.

Im Großen und Ganzen kann man schon sagen, dass es eher fachlich ...

Eher fachlich ist, ja, es ist halt bei diesen Basisseminaren, grad für die Neueintritte sind immer in paar Softskillsthemen irgendwie drinnen, aber die meisten kennen das eh von der Uni auch ... und ja am Anfang wird's dann eher belächelt und ist, glaub ich, nicht notwendig ... grad am Anfang

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Eigentlich nicht. Also es wird eher auf Unis vorgetragen von unseren Leuten, aber umgekehrt nicht.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Ich glaub, da besteht nicht wirklich so der Bedarf ... es gibt ein paar Ausnahmen, ich glaub, im Versicherungsmathematik-Bereich hat irgendwer in Salzburg gibt's so was, wo ab und zu etwas besucht wird auf der Uni dort, aber sonst decken wir uns viel intern ab und sonst eher wirklich mit diesen Ausbildungsseminarspezialisten grad im Textbereich eben. Das ... ja ... ich bin schon relativ lang dabei und das war irgendwie nie wirklich ein Thema.

Was müsste die Uni bieten, damit Sie auf das Angebot zurückgreifen würden?

Vielleicht mehr werben, dass die MA das wirklich aktiv sehen, also nicht wirklich ... dass man da nicht extra dafür auf die Homepage gehen muss ... ich glaub, es denkt niemand daran, bei der Uni Seminare zu absolvieren, weil das Business diesen ganzen renommierten Betrieben einfach viel näher liegen und eher dort nachgeschaut wird bzw. man da auch ständig Newsletter und so bekommt, da denkt niemand auf der Uni noch was zu machen bzw. hat man, glaub ich, ein bisschen damit abgeschlossen, sobald man draußen ist.

Vielleicht will man auch nicht gleich wieder zurück auf die Uni?

(lacht) Ja, könnte sein.

Verwenden Sie E-Learning?

Ja, wird jetzt auch verstärkt eingesetzt, letztes Jahr haben wir so richtig damit begonnen. Es wird eigentlich immer mehr. Die E-Learnings kommen eigentlich von KPMG international, sind in englischer Sprache und grad bei diesen Basisseminaren werden sie als Pre-Kurs Work, Post-Kurs Work vorgeschrieben ... mmh ... also sie ersetzen nicht die Kurse selbst, dies Classroom Training, aber unterstützen sie.

Also gibt es keine E-Learningszenarien, die alleinstehend sind?

Ja, zur Unterstützung, aber trotzdem eben verpflichtend vorgeschrieben für die Seminare.

Welche Vorteile haben Sie durch E-Learning?

Die MA können sich die Zeit besser einteilen. Sie sind dadurch flexibler, machen sie halt dann, wenn es grad in den Berufsalltag passt. Kostenfrage ist es natürlich auch, die stehen uns quasi kostenlos zur Verfügung, wir brauchen keinen Vortragenden ... in erster Linie ein Zeit-Thema, aber ... ja ...

Bonusfragen (falls Zeit bleibt)

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Ja, allerdings sehr wenig, weil die Seminare meist dann stattfinden, wenn auch viele laufen und ich mit der Organisation beschäftigt bin.

Und welche Seminare bevorzugen Sie dann?

Softskillseminare bzw. auch diese typischen Excel Seminare oder Powerpoint ... in die Richtung. Also EDV.

Ok ... gut und abschließend: Bieten Sie für Dritte Weiterbildung an?

Ja, wir haben eine ganze Menge Klienten-Seminare, und sonst tragen unsere Leute auch extern vor. Bei Anbietern oder anderen Firmen, Einzelpersonen.

Da geht's aber auch um eher um fachspezifische Themen?

Genau, nur r...

Ok., dann bedanke ich mich

Bitte.

Interview Google – Monika Herzinger

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

Director of Research.

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Suchmaschinen.

Anzahl der MA im Betrieb (ca.)

30.000.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Keine Angabe.

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Offene Stellen besetzen mit geeigneten Personen. Es ist weniger riskant, auf bereits bekannte Mitarbeiter zurückzugreifen, als neue einzustellen.

Welche Philosophie vertreten Sie bei Weiterbildung?

Weiterbildung dient eigentlich dazu, sich in eine neue Richtung zu bewegen. Expertenwissen wird vorausgesetzt, wenn man einen neuen Mitarbeiter einstellt.

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Völlig freiwillig. Es gibt allerdings auf verpflichtende Kurse, diese sind meistens online, hauptsächlich zu Themen wie Korruption, Diskrimination, Social Engineering.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Keine zusätzliche Motivation – Weiterbildung ist kein Muss. Beförderungen, Gehaltserhöhungen, auch ohne Weiterbildung. Man bekommt auch ohne Weiterbildung Beförderungen.

Organisation der Weiterbildung? (Aufbau ...)

Interne und externe Weiterbildung. Auch viel "Training on the Job".

Wie kommt der Mitarbeiter zur Weiterbildung? (Ansuchen, Angebot ...?)

Über eine Intranetseite mit den Kursangeboten.

Ist die betriebliche Weiterbildung aufbauend?

Zum Teil ja, zum Teil nein.

Welche Inhalte vermitteln Sie in der Weiterbildung?

Eher nicht Fachspezifisches Wissen, allerdings auch Einführungen zu neuer Software und dergleichen. Rechtskurse, Motivationskurse, Management.

Allgemeine Weiterbildung oder spezialisiert?

Nicht spezialisiert, breit gefächert. Tendenz geht aber stark zu nicht spezialisierender Bildung.

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern ...)

Software, E-Learning intern, andere Skills eher extern.

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Ja, Masterstudien oder berufsbegleitend oder Vollzeit werden unterstützt. Es werden auch Studiengebühren teilweise oder auch ganz übernommen. Studiert man Vollzeit, ist man allerdings verpflichtet, nach Beendung des Studiums wieder zu Google zurückzukehren.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Verwenden Sie E-Learning?

Ja.

Wenn ja, warum?

Zeitersparnis.

Jeder hat sein eigenes Lerntempo, kann die Schulungen zu jeder Zeit durchführen.

Welche Rolle spielt E-Learning?

Große Rolle.

Wo setzen Sie E-Learning ein?

Alles Technische, aber auch „Awareness-Schulungen“ zu gesetzlichen Inhalten usw.
Individueller Bedarf

Bonusfragen (falls Zeit bleibt)

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Eher nein.

Nur verpflichtende Schulungen.

Wenn ja, in welcher Form?

Schulungen für Manager.

Software Einführungen.

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Eher nein.

Eventuell Schulungen für einzelne Google Services.

Interview COLUMBUS Reisen – Daniela Graph**Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?**

Ich bin Assistentin der Geschäftsführung.

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Reisebüro, Dienstleistung.

Anzahl der MA im Betrieb?

Ca. 200.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Hm ... ca. 80%.

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Na ja, weil wir eine Dienstleistungsbranche sind und weil wir täglich mit den Kunden zu tun haben.

Weil wir immer up to date sein müssen. Wir müssen Dienstleistung am Kunden erbringen und die soll natürlich ein hohes Level haben, damit die Kunden eine hohe Zufriedenheit haben.

Natürlich auch als Motivation für die Mitarbeiter.

Welche Philosophie vertreten Sie bei Weiterbildung?**Wird Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?**

A ja, von den Vorgesetzten ... es wird bei uns alles zentral organisiert und ausgeschrieben. Die Mitarbeiter melden sich alle bei uns an, wenn jemand einen speziellen Wunsch hat, kann er sich natürlich mit dem Wunsch an uns wenden und wir dann schauen, dass wir einen Kurs finden. Aber 90% ist zentral gesteuert.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Wie motivieren wir die... ja, das ist die Kunst, dass sie ... hm...

Zwischenruf: Selbsterkenntnis irgendwie?

Genau ... und das ist die große Herausforderung in dem Bereich.

Wie machen Sie das?

Bewusstmachen, teilweise Belohnung durch schöne Touren. Wir haben da zum Beispiel eine wirklich schöne Agent-Tour - im Sinne von „Bitte, Sie haben sich das jetzt verdient.“

Organisation der Weiterbildung? (Aufbau ...)

Das ist unterschiedlich. Es gibt auf der einen Seite die Agent-Touren, wo wir natürlich sehr wohl schauen, dass die Leute zuerst einmal Destinationskenntnisse erlangen, das sind die typischen Reiseakademien zum Beispiel. Je länger sie bei uns sind, desto schöner werden dann die Touren. Das heißt, zu Beginn schauen wir, dass die Leute wirklich die Destinationsziele, die Hotels kennenlernen und dann gibt's halt Touren in die Dominkanische oder wo auch immer hin. Wo es halt schöner ist und man auch ein bisschen Freizeit hat. Wo Rundreisen dabei sind, das heißt, es ist dann schon irgendwie aufbauend unter Anführungszeichen.

Ahm, wenn es jetzt zum Beispiel um ECV geht, um GDS Kenntnisse, dann ist es sehr wohl aufbauend. Das heißt, jetzt haben wir gerade aktuell EDV-Kurse, Word und Excel, das ist natürlich aufbauend. Oder auch Amadeus, unser Buchungssystem. Das muss natürlich aufbauend sein.

Wie kommt der Mitarbeiter zur Weiterbildung? (Ansuchen, Angebot ...?)

Wir bekommen von den Veranstaltern zum Beispiel die Einladung oder organisieren selber und schicken das dann aus an alle Mitarbeiter. Und dann sammle ich die Anmeldungen und dann schauen wir mal. Also alles zentral gesteuert.

Allgemeine Weiterbildung oder spezialisiert?

Weniger Softskills als die anderen Kurse aber ja ... in sehr geringem Ausmaß. Eher auf fachlicher Basis. Wo wir aber wirklich auch Bedarf sehen, da bieten wir auch Softskills an.

Also setzen Sie Softskills schon in einem gewissen Maß voraus?

Ja ... es gibt auch so 1-Tages-Kurse von TDC, da werden zum Teil nur einen Tag geschult, dann gibt's den ÖRV, da fließen Softskills auch mit ein ... Verkaufsschulungen sind da auch zum Teil dabei.

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern ...)

Sowohl als auch. Eher extern.

Intern die EDV Kurse, es ist unterschiedlich. Wir haben auch schon Verkaufsschulungen intern gehabt und es gibt auch genauso Verkaufsschulungen extern. Wenn man es mit einem größeren Rahmen für alle ausrichtet, dann ist es natürlich intern ... und ... EDV und Excel haben wir jetzt auch intern, die ganzen Reiseakademien sind auch alle extern, die Destinationsschulungen. Also gemischt.

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Die Mitarbeiter machen das nicht, ich habe gerade einen Universitätslehrgang gemacht, aber das ist eher die Ausnahme.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Na ja ... warum wir nicht EDV bei der Uni machen ... ja, das sind eher nur so Tageskurse, die wir EDV-mäßig machen. Ich weiß nicht, ob die Uni das überhaupt anbietet.

Also wäre es attraktiver für Sie, wenn die Uni auch Tageskurse oder dergleichen anbieten würde?

Ja, aber Preis-Leistung muss passen. Beziehungsweise haben wir jetzt grad bei EDV-Schulungen einen Trainer, der uns schon kennt, der auf uns eingestellt ist, der weiß, was wir brauchen, und da tun wir uns natürlich leichter, einen Kurs für uns selber zu machen, als wenn man den jetzt irgendwo am WIFI oder wo man die Trainer nicht so briefen kann.

Verwenden Sie E-Learning?

Nein, nur wenn es die Veranstalter anbieten. Wir selber veranstalten sie nicht, aber Anbieter, die Fernschulungen anbieten, gibt es. Amadeus- Technik und fachlich von Leistungsträgern. Destinationsschulungen oder Kataloge, was aufbauend ist und man etwas gewinnen kann, wenn man alle Module erfolgreich absolviert hat. Eher fachspezifisch.

Bonusfragen (falls Zeit bleibt)

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Ja, Universitätslehrgang Tourismuswirtschaft.

Wenn ja, in welcher Form?

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Nein.

Interview Schiffstern – Erich Györök

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

Meine eigentliche Hauptposition ist die Leitung des Vertriebs, Forschung, Entwicklung und organisiere eigentlich mit meinen Kollegen die ganze Verkaufsabwicklung.

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Metall, eigentlich Industrie. Wir Produzieren hauptsächlich Druckbehälter, Wärmetauscher, Kondensatoren, Verdampfer ... und Druckbehälter

Anzahl der MA im Betrieb (ca.)

Mitarbeiter sind wir insgesamt. Im Vertrieb sind wir ... 11 Mitarbeiter, wobei 5 MA sich direkt mit dem Verkauf beschäftigen und 3 in der Konstruktion sind und Sekretariat auch noch da ist.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Also die Weiterbildungsmöglichkeiten –intern– sind eigentlich die 5 Leute, die im Team arbeiten, die nutzen das zu 100%. Der Rest ist ein bissl ... nicht so aggressiv oder wie man da sagen soll, die sind eher ein bissl in der „Schlafwaagenpartie“, wie man so schön sagt (lacht).

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Weiterbildung ist wichtig, damit man am Stand der Technik bleibt und immer neue Sachen bringen kann, die man auch verkaufen kann, nicht? Entscheidend ist, wenn ich heute nicht weiterbilde und nix lerne, bin ich am Markt immer hinten.

Welche Philosophie vertreten Sie bei Weiterbildung?

Das ist auch die Philosophie, die ich vertere.

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Durch die Vorgesetzten.

Wie kann man sich das vorstellen, wie funktioniert das?

Learning by Doing. Das funktioniert immer so, der Kunde kommt mit irgendwelchen speziellen Sachen und dann wird das eigentlich im Team begutachtet, was man draus machen und dann wird entschieden, wie man das machen und da kommt der komplette Lernprozess dann rein. Das heißt, ein Jungmitarbeiter, der ein halbes Jahr da ist, der muss genau so da mitarbeiten und mitlernen. Und dadurch kommt er weiter, anders funktioniert das nicht.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Ah ... motivieren kann ich sie eigentlich nur, damit ich ihnen mein Wissen weitergebe und sie dann eigentlich das im Berufsleben dann später auch machen können. Sonst kann ich das nicht, finanziell kann das nur der Chef machen. Und das macht er eher nicht.

Kann man sagen, dass die Motivation für die Mitarbeiter die Aufstiegschancen sind?

Aufstiegschancen und ich hab junge Mitarbeiter, die machen gemeinsam Programme, und das gefällt ihnen eigentlich, wie wir hier im Team arbeiten. Die gehen nicht um 4 nachhause oder so, der bleibt hier bist sechs, sieben, acht, neun, zehn, Mitternacht. Und die Motivation ist das Ergebnis.

Also dass sie man Ende des Tages sehen, sie haben etwas erreicht?

Genau. Aber das bringt es auch. Die machen das alle so. Gibt's in vielen Firmen nicht. In vielen Firmen sind die alten Mitarbeiter so, dass sie nichts weitergeben und dementsprechend ihre Jobs sichern. Das machen die meisten. Ich brauche meinen Job net sichern, ich bin denen sowieso immer einen Kilometer voraus. Nach 39 Jahren ist man das einfach.

Organisation der Weiterbildung? (Aufbau ...)

An und für sich läuft es nach einem gewissen Schema ab. Der Betrieb ist eigentlich so organisiert, dass jeder seine Teilbereiche hat, die einzelnen Abteilungen ihre Teilbereiche haben und das ganze Ding dann zusammengeführt wird. Ohne Organisation würde das ein Chaos sein.

Wie kommt der Mitarbeiter zur Weiterbildung? (Ansuchen, Angebot ...?)

Seminare machen wir grundsätzlich überhaupt keine. Sondern wir machen, dass alles, was täglich anfällt, ist gleichzeitig Schulung. Das heißt, wir haben ein neues Problem, dann setzen wir uns 3-4 Leute zusammen und da gebe ich dann mein Wissen rein und da ist dann Schulung gleich Arbeit. So funktioniert das. Und das passiert mindestens 10mal am Tag.

Also kann man sagen, dass bei Ihnen Weiterbildung eigentlich ständig läuft?

Das läuft ständig. Das läuft aber auch nur deshalb, weil ich das organisiere. Und der Vorteil ist, die Jungs lernen was und ich hab die halbe Arbeit. Jo. Es ist so, sonst könnte ich ja jeden Tag 24 Stunden arbeiten und das hat ja keinen Sinn.

Welche Inhalte vermitteln Sie in der Weiterbildung?

Beides. Hauptsächlich technisch und die Motivation liegt darin, dass jeder jeden akzeptiert und nicht einer sagt, „Das machen wir so und das andere interessiert mich net“, sondern ich fordere von denen, dass die kommunikativ sind und dass sie gemeinsam Ergebnisse bringen. Leute, die sagen: „Ich hab jetzt Recht“. Na, des gibt's net. Es muss das Endprodukt sein, das beide, die das gemacht haben, das auch gemeinsam gelöst haben.

Allgemeine Weiterbildung oder spezialisiert?

Richtig.

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern ...)

Nein, alles intern. Wenn machen wir 1-2mal im Jahr irgendein spezielles Seminar oder verfahrenstechnische Seminare, aber das ist ganz, ganz gering.

Und wie kommt der Mitarbeiter zu denen?

Wir sind eine ganz komische Firma auf diesem Sektor (lacht), wir besuchen keine auswärtigen Seminare. Wenn wir ein neues verfahrenstechnisches Programm haben, dann fahren wir nicht mit 10 Leuten nach Deutschland und sagen: „Ok., wir nehmen an einem Seminar teil“, wo ... äh ... Teilnehmer sind, das bringt überhaupt nichts. Sondern dann wird das von mir organisiert, ich mach mir mit der Person einen Termin aus und das Seminar findet bei uns hier in der Firma statt. Das ist spezifisch auf uns zugeschnitten, und da können wir auf die Detailfragen, die wir haben, besser eingehen. Weil letztendlich kostet uns dann eigentlich ein Zehntel vom Normalpreis. Weil der Mann aus Deutschland kostet uns für 2 Tage – soll er kosten € 3000, wenn wir 3 Tage 10 Leute hinausfahren, kostet das ein Vermögen. Und es geht um die Effizienz.

Es gibt also schon Seminare von Externen, die aber intern bei Ihnen im Haus abgehalten werden?

Genau so ist es.

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Pff ... (schnauft) ... gibt es auch teilweise, und zwar auf ... auf welche Uni war das, das war ... ich weiß nicht mehr, welche Uni das war, das war auf jeden Fall ähm ... eine Schulgruppe, die im Nachtstudium praktisch die Matura nachgemacht haben und da habe ich Wärmetechnik für einen Kollegen privat unterrichtet.

Ah, Sie haben selbst unterrichtet?

Genau, aber ohne Bezahlung.

Aber gibt es da auch, dass MA von Ihnen Weiterbildungsangebote auf Universitäten wahrnehmen, gibt es das?

Ich weiß gar nicht, dass es sowas gibt. Wir machen spezifische Produkte und ... da kommt eher noch die Uni zu uns als wir zur Uni, ja. Weil wir alles, was hier verfahrenstechnisch abläuft, ist ja in irgendwelchen Prozessen und Büchern niedergeschrieben. Aber in der Praxis schaut das teilweise ganz anders aus. Ganz, ganz anders.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Was kann mir die Uni anbieten? Hochwissenschaftliche Berechnungen, ich glaube nicht. Die Uni selbst macht ja eigentlich wirklich spezielle Sachen, aber auch auf dem Sektor, wo wir tätig sind, glaube ich nicht, dass uns die Uni da weiterhelfen kann.

Also glauben Sie, dass die Uni zu unspezifisch und zu theoretisch für Sie ist?

Ja, genau. Wir zerlegen alles bis ins letzte Detail, und wenn wir eine Aufgabenstellung haben, dann sitzen wir so lange, bis wir es gelöst haben. Wo wir die Unterlagen herkriegten, im Internet oder sonst wo, ist egal, aber so lange wird daran gearbeitet, bis wir es gelöst haben. Und da gibt es ganz, ganz gute ALTE Bücher. Die gibt es

heutzutage gar net mehr. Da muss man wissen, das sind Bücher, die 40-50 Jahre alt sind. Aber die Physik hat sich ja nicht geändert. Und die haben seinerzeit auch schon einiges gebaut und gewusst, wie man es baut. Und schlecht waren die Sachen nicht, sonst würde ja kein Kraftwerk funktionieren, nicht? Die man in den 50ern gebaut hat.

Verwenden Sie E-Learning?

Was verstehen Sie unter E-Learning?

Diverse Plattformen wie Moodle oder Onlinekurse, Webinare ... in die Richtung.

Nein, wir schauen vielleicht was in Google nach oder in Wikipedia, damit wir die Begriffe haben, aber sonst machen wir nichts. Nachschlagewerk, sonst nichts.

Wenn nein, warum nicht?

Ich weiß nicht, was es mir bringt, ich muss mir das mal ansehen. Ich habe keine Ahnung, was es mir bringen kann. Und es bringt den Jungs sicher mehr, wenn ich ihnen das Praxisnahe beibringe als wie E-Learning. Das bringt es nicht. Ich bin der Meinung, Learning by Doing ist das Beste, was man machen kann. Da, was wir da lernen, müssen sie sofort direkt umsetzen.

Also meinen Sie, dass der Praxisbezug fehlen würde?

Der fehlt absolut.

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Gering. Ich bilde mich selbst weiter (lacht). Es ist so.

Aber auch in Form von den erwähnten Seminaren?

Ja. Wobei man dazu sagen muss, die Seminare, die wir da machen mit Verfahrenstechnik ... das sind Firmen, die Literatur eigentlich im Internet haben – die Programme kann man dann kaufen – aber diese Firmen, die das verkaufen, die leben von der Industrie, die leben von uns. Weil wir sagen denen, was bei den Programmen falsch ist und was nicht funktioniert. Das ist so und da gibt's 100 kleine Firmen, die sagen das, und das funktioniert so nicht, das müssen sie so ändern und dann entsteht dann erst das Gewerk, dass die dann so verkaufen.

Also sind Sie da dann auch an der Entwicklung beteiligt?

Genau ... Immer einen Schritt voraus sein.

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Mich haben schon viele Leute gefragt, ob ich ihnen spezielle Kurse machen würde, würde ich gerne machen, aber ich habe absolut keine Zeit

Interview TÜV Austria – Agnes Mahrle

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

Leitung Personalentwicklung

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Anzahl der MA im Betrieb ca.?

Ca. 850 in Österreich, davon fast 600 Techniker.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Da Weiterbildung ist teilweise gesetzlich vorgeschrieben von Akkreditierungsbehörde müssen Prüfer gewisse Weiterbildungen besuchen – jährlich. Manche sind jährlich, manche sind halbjährlich, einfach nur um am neusten Stand zu bleiben. Das heißt, dieser Part ist bei uns gesetzlich vorgeschrieben und muss auch überprüft werden, wenn die Akkreditierungsbehörde, das Ministerium kommt. Da muss parat sein, ok., der hat den Dampfkesselwerter zum Beispiel, der muss jedes Jahr auf die wiederholende Untersuchung.

Also ist das bereichsabhängig, wie viel Prozent das nutzen?

Nein, das ist von unseren Techniker abhängig, weil der Großteil unserer Mitarbeiter sind 500 Techniker, fast 600 jetzt schon. Ah, wo man sagen kann, das sind sicher 90%, die jährlich was machen. Bei den Verwaltungsangestellten geht's mehr in die Richtung Softskills, Englischkurse, also Sprachkurse, Persönlichkeitsbildung. Da würde ich sagen durchschnittlich 50%.

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Weil es teilweise vorgeschrieben ist. Weil wir natürlich ... wir verkaufen ja kein Produkt, wir verkaufen Sicherheit und Qualität an unseren Kunden und damit müssen unsere Leute einfach auf dem neuesten Stand sein, was welche Anforderung ist oder gibt's da ein neues Prüfverfahren. Ein gutes Beispiel ist Schallemissionsprüfungen, ich weiß nicht, ob Ihnen das was sagt bei Flüssiggas-Behältern?

Nein.

Ok., so weit ist die TU noch nicht eingedrungen (lacht). Ahm, es gibt diese Flüssiggasbehälter bei uns in dem Raum, im Osten Österreichs nicht so, im Westen, Berge überall, wo die EVN kein Gasnetz hat. Das sind diese

eingegraben im Garten, überall, wo ein Zaun drüber ist. Und früher war die Prüfmethode so, man hat das ausgraben müssen und hat das Gas entleeren müssen, mit Wasser befüllen und dann hat man geschaut, wo's raus kommt, ob der undicht ist. Wir machen das so, im eingegrabenen Zustand wird das Medium, das drinnen ist, das Gas, unter Druck gesetzt, dann werden Schallwellen hineingeschossen. Und unsere Techniker sagen, die „singen“, das heißt, man hört anhand der Schallfrequenz, die zurückkommt, hat er Schäden oder Korrosion. Also, das ist ein großes Thema, damit sind wir im Ausland sehr erfolgreich. Das ist was, was von unseren Leuten in der Forschung entwickelt wurde. Das haben wir natürlich auch in der Weiterbildung.

Also ist Weiterbildung ein Garant, dass sie immer am neuesten Stand sind?

Ja genau, das ist auch in unserer Vision. Und für die Entwicklung.

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Es ist so, dass wir einmal im Jahr einen internen Aus- und Weiterbildungskatalog herausgeben, wir haben ja selber die TÜV Austria Akademie, die größtenteils Kurse in dem Bereich dessen anbietet, was der TÜV prüft. Wir bieten eigens einen internen Seminarkalender an, also von der Personalentwicklung aus. Anmeldung ist gesteuert, natürlich gerade bei so Soft-Skill Geschichten von Personalentwicklung und von den Führungskräften. Das heißt, die Mitarbeiter können sich nicht beliebig zu irgendwelchen Kursen anmelden, sondern es geht auch um Gegenkontrolle, hat der schon mal ein Kommunikationsseminar gehabt, weil drei hintereinander sind auch nicht notwendig.

Funktioniert das so, dass der Mitarbeiter zum Vorgesetzten geht?

Entweder er kommt zu mir oder er geht zum Vorgesetzten, sagt, was er gern machen würde. Dann überleg ich mir halt auch, ob das passt, bringt das überhaupt was. Weil teilweise jemand, der es nicht braucht, braucht keinen Präsentationskurs machen. Der soll lieber was machen, was ihm wirklich in seinem Bereich weiterhilft.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Teilweise über das Mitarbeitergespräch natürlich, dass man sagt: „Ok, dieses Skills könnten dir helfen in deinem beruflichen Arbeitsalltag“. Teilweise ist es wirklich auch auf Bedarfsänderung, wenn eine Sekretärin jetzt beginnt, in Englisch zu kommunizieren. Dass sie sagt: Ich hab das seit der Schule nicht mehr genutzt. Es ist da bei uns nicht so vorgeschrieben, wie es vielleicht Großkonzerne haben. Es ist viel nur auf Bedarfserhebung oder der Mitarbeiter sagt, er würde es gerne machen.

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern ...)

Alles, was wir durch die Akademie abdecken können, machen wir natürlich über die Akademie, weil es unser Tochterunternehmen ist. Wenn es was Außertourliches ist, eine Englischtraining, Sprachtrainer beschäftigen wir keine fix. Das erfolgt in Zusammenarbeit mit einem externen Institut. Aber alles, was intern ab zu decken ist, wird auch intern gemacht.

Also wird hauptsächlich das Technische intern weitergebildet? Und die Softskills eher außerhalb?

Mmh, teils, teils. Sprachen sind zum Beispiel ausgelagert, wir machen aber intern, auch wenn man sich die Akademie Homepage anschaut, vieles im Bereich „Train the Trainer“ – also Trainingsausbildungen, Persönlichkeitsbildung. Also da haben wir überall Leute sitzen, die die Akademie beschäftigt. Das heißt, die sind fix angestellt bzw. sind das Trainer, die Jahre lang schon mit der Akademie zusammenarbeiten. An wie vielen Ausbildungstagen im Jahr das zu erledigen ist. Weil unsere Techniker reinzuholen, ist teilweise sehr schwierig, da die selbstständig im Außendienst unterwegs sind.

Können Sie mir vielleicht sagen, wie die Gewichtung ist? Spezielle Bildung zu allgemeiner?

Die technischen, die Pflichtseminare sicher mit 60-70%. Zu dem, was zusätzlich drinnen ist.

Allgemeine Weiterbildung oder spezialisiert?

Puh ... das kommt drauf an. Wenn die Person, egal, ob das jetzt Verwaltung oder Technik ist, nie in seinem Leben präsentiert, stellt sich natürlich die Frage, wozu er diese Fähigkeiten braucht. Oder kann er es anwenden oder gibt's was, was er eher anwenden kann. Und damit ist es so, dass die Techniker natürlich einen Grundstock an Pflichtübungen haben, die sie erledigen müssen. Wir aber auch versuchen Soft-Skill oder andere Seminare auch zu geben. Es muss sich natürlich immer im Rahmen abspielen.

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern...)

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Wir haben Mitarbeiter, die parallel studieren, ich habe selber berufsbegleitend studiert bis Juni. Das heißt, ich kenn das, wie das ist berufsbegleitend. Aber diese berufsbegleitende Studien beziehen sich hauptsächlich auf Intention der Mitarbeiter. Wir haben schon Partnerschaften zu Universitäten, aber da es bei uns schwer ist, mit den Diplomarbeiten, damit es passend ist vom Thema. Wir versuchen es immer wieder, Leuten anzubieten, ist aber innerhalb vom Prüfgeschäft auch schwierig. Es kommt immer drauf an, was der machen will.

Kommt das oft vor oder eher selten?

Ich sage, es ist jetzt noch eher selten, mein Plan ist aber, dass wir das intensivieren. Studieren ist sehr oft, weil sich viele auch weiterbilden. Viele kommen oft, grad die HTL-Ingenieure, in der Aufzugstechnik sehr stark. Die sagen, ich möchte mich weiterbilden, ich möchte noch was tun, vielleicht in einen anderen Bereich

reinschnuppern. Viele besuchen diese deutschen Fern-Unis. Das ist ganz stark angenommen worden in den letzten Jahren.

Werden die Mitarbeiter durch die Firma dabei unterstützt?

Das ist Einzelvertragsache. Das ist wirklich direkt aus zu machen.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Puh ... Natürlich für Unternehmen, ich sag's jetzt, aus Personalmarketing-Sicht ist es die Werbung. Gastvorträge sind sicher ein Ansatz. Wobei viele von unseren Leuten auch auf FHs und Universitäten unterrichten. Vor allem auf FHs. Ich finde das Thema schwer zu verallgemeinern. Ein Zusammenarbeit mit den Universitäten ist natürlich – grad was die Aeste betrifft von der TU, diese Karrieremesse. Aber auch in den Alumni Club mehr Präsenz zu zeigen von Universitäten wäre sicher toll.

Verwenden Sie E-Learning?

Derzeit fast nicht. Natürlich weil es im gesetzlich akkreditierten Bereich nicht erlaubt ist. Also die müssen ja Prüfungen ablegen, da kriegen sie Zertifikate. Das dürfen wir gar nicht. Und ich finde es immer schwierig. Also E-Learning am Arbeitsplatz, da sitzt man eh den ganzen Tag vor diesem Kastl und dann muss man da nochmal reinstarren, um zu lernen. Vor allem die Gruppendynamik und die Interaktion geht meines Erachtens nach ein bisschen verloren.

Das ist interessant, weil manche Firmen meinen, dass das der Vorteil ist, dass man es selbst einteilen kann.

Na ja, aber die Leute verschieben es dann immer wieder. Die Erfahrung habe ich auch in anderen Branchen und Unternehmen gemacht. Die Leute schieben das immer herum, wenn sie nicht aufstehen müssen. Das ist auch ein geistiger Unterschied, wenn ich vom Arbeitsplatz aufstehe und in einen Kursraum gehe und dort meine Ausbildung mache. Und gehe dann wieder zurück. So rennt vielleicht ein Englischkurs nebenbei – Es hat sicher alles seine Vor- und Nachteile, aber trotzdem finde ich es gut, wenn Leute auch mal aus dem beruflichen Alltag herauskommen. Sicher in der Arbeitszeit, aber nicht am Schreibtisch. Dann telefoniert vielleicht noch die Kollegin oder der Kollege und man ist mit'm Kopf schon wieder wo anders. Das ist meine Erfahrung mit E-Learning.

Was müsste E-Learning bieten, damit Sie es einsetzen?

Es kommt immer auf den Bereich der Ausbildung an. Also grade bei Sprachkursen, wo es viele Angebote gibt, tu ich mir persönlich schwer. Wie gesagt, Gruppe, Soziales, auch das Sprechen.

Wenn ich 10-Finger-System schreiben lernen muss, stört mich E-Learning nicht.

Bonusfragen (falls Zeit bleibt)

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Ja, wie gesagt, ich habe 3 Jahre berufsbegleitend studiert. Mache auch grundsätzlich Train the Trainer oder Coaching. Das ist auch etwas, das mir im Bereich Personalentwicklung total wichtig ist.

Wenn ja in welcher Form?

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Durch die Akademie.

Interview KAPSCH BusinessCom - Antonio de Vall

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

Ich arbeite in der Kapsch BusinessCom AG. Bin Bereichsleiter und Prokurist, mein Bereich ist der technische Bereich für alle technischen Lösungen, die wir anbieten im gebäudenahen Umfeld und dort alle Lösungen, die in den IT und Telekommunikationsbereich fallen.

Anzahl der MA im Betrieb (ca.)

Ah. Wir sind ca. 900 Mitarbeiter österreichweit, in meinem Bereich derzeit ca. 50 Mitarbeiter.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Weiterbildung ist bei uns, einem technischen Betrieb, eine sehr wichtige ah ... ein sehr wichtige Thema, weil die Schnelllebigkeit der Technologie immer weiter zunimmt. Das heißt, Weiterbildung wird von allen Mitarbeitern in meinem Bereich genutzt. Und ist ein maßgebliches Thema bei uns im Unternehmen. Also nahezu 100%.

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Ah, es gibt beide Möglichkeiten. Einerseits gibt's ein ... jährliches, zumindest jährliches Mitarbeitergespräch, das verpflichten durchzuführen ist. Wo auch die langfristigen Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen mit dem Mitarbeiter abgestimmt werden. Darüber hinaus gibt's die Möglichkeit für jeden Mitarbeiter, dass er sich im Ausbildungsportal, das wir für die ganze Kapsch Gruppe anbieten, individuell für Kurse interessiert, die auch anfragen kann, sich in Rücksprache mit dem Vorgesetzten dazu anmelden kann. Auch sonst gibt auch den anderen Weg, wo die Führungskraft dem Mitarbeiter die personellen und fachlichen Schulungen abstimmt und vorselektiert.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Die Motivation ist im Unternehmen, dass Weiterbildung und Eigeninitiativen einen hohen Stellenwert haben. Wir unsere Mitarbeiter dadurch auch tagtäglich anhalten, sich weiterzubilden, sowohl mit Bildungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens bzw. auch teilweise mit Unterstützungen, die außerhalb des Unternehmens gewählt werden.

Boni oder der Art gibt es nicht für Weiterbildung?

Nein, es gibt keine Gratifikation oder Boni für Ausbildungen. In unserm Zusammenhang ist es so, dass wir allerdings für spezielle Tätigkeiten natürlich auch spezielle Schulungen benötigen. Das heißt, die Mitarbeiter wissen sehr genau, wir sind ein technisches Unternehmen, das, um auch beruflich erfolgreich zu sein, Weiterbildung, Selbstbildung oder auch organisiert durch das Unternehmen ein Schlüsselfaktor ist, um erfolgreich tätig zu sein und auch entsprechend beruflich erfolgreich zu sein.

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern ...)

Wir versuchen, also wir unterscheiden mehrere Ausbildungspfade. Einerseits gibt's bei uns die technische Ausbildung, die Anforderungen, die wir bei uns im Arbeitsumfeld haben. Diese Schulungsmaßnahmen werden sehr häufig über Partnerfirmen, Hersteller oder ähnliche Institute abgewickelt. Das sind Schulungsmaßnahmen, die extern vergeben werden.

Darüber hinaus organisiert die Kapsch Gruppe selbst über unsere interne Schulungsabteilungen Kurse selbst, wo Ausbildungsmaßnahmen dann intern koordiniert werden ... bzw. gibt's auch in den jeweiligen Unternehmensteilen, wie bei uns in der Kapsch BusinessCom Abteilungen, die für gewisse Gebiete verantwortlich sind und dann auch interne Schulungen anbieten. Als Beispiel, wir haben ein eigenes Projektmanagement Office, die bieten intern für alle Mitarbeiter, die im Projektumfeld arbeiten, Projektmanagement Kurse an. Es gibt immer wieder auch in der Arbeitswelt notwendig, ah rechtliche Themen im Projektgeschäft. Auch unsere Rechtsabteilung bietet interne Schulungsmaßnahmen und weiterführende Bildungsmaßnahmen an.

Also, da gibt's wirklich eine mannigfaltige Auswahlmöglichkeit. Grundsätzlich glaube ich, wird die Verteilung ca. sein, dass wir 65% ca. extern besuchen und ca. 30-40% interne Schulungsmaßnahmen haben.

Habe ich das richtig verstanden, dass die fachspezifische Weiterbildung eher extern angesiedelt ist und Softskills eher intern?

Genau.

Organisation der Weiterbildung? (Aufbau ...)

Ah, also die externen über Partner – ja. Gerade im technischen Umfeld gibt's normalerweise Einsteigerkurse, Fortgeschrittenkurse, das geht bis zu Zertifizierungsprogrammen, wo Mitarbeiter durch eine immer wiederkehrendes Zertifizierungsprogramm extern vom Partnern und Herstellern unterzogen werden. Auch intern gibt's sowohl für fachliche Themen als auch für Führungskräfte, junge Führungskräfte aufbauende Schulungsprogramme, die ein Mitarbeiter im Zuge seiner ah Dienstdauer bei Kapsch BusinessCom durchläuft. Wo er einerseits mit den informellen Themen des Unternehmens ... informiert wird beziehungsweise auch über immer weiterführende persönlichkeitsbildende Maßnahmen, die aus aufbauenden Modulen bestehen.

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich? Oder gibt es Unterstützung, wenn jemand einen Master auf der Universität besucht?

Also, das ist im Normalfall mit der Personalabteilung und der Führungskraft abzustimmen, in einem Standardprozedere haben wir das nicht. Das ist eine der individuellen Schulungsmaßnahmen, die in einer mittleren und langfristigen Planung mit dem Mitarbeiter abgestimmt werden. Aber ist durchaus gang und gebe und kommt immer wieder vor. Aber es gibt kein fixes Partnerprogramm mit Universitäten.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

... Also, was sicherlich hilfreich wäre, sind Module, die natürlich sehr praxisnahe sind, die sehr stark auf die Anforderungen auch aus dem Geschäftsalltag kommen. Klassische Postgraduates natürlich, sind hier sehr interessante Angebote, die, ich glaube, teilweise auch bestehen. Aber das sind sicherlich die Themen, die für Unternehmen und Kooperationen am spannendsten sind.

Mit einem durchaus fachlich sehr interessanten Beitrag, entweder natürlich technisch.. ah auf der anderen Seite für Unternehmen, die so wie wir gelagert sind, sind vor allem betriebswirtschaftliche, projektmanagement-orientierte Richtungen interessant. Organisationsentwicklung, das sind so die Themen für Unternehmen, die sicherlich von Interesse sind.

Verwenden Sie E-Learning?

Ja, verwenden wir. Hauptsächlich allerdings über Plattformen, die von Partnerfirmen angeboten werden. Das ist gang und gebe, dass wir von unterschiedlichsten Unternehmen Ausbildungsmaßnahmen auf E-Learning Plattformen verwenden und nutzen. Diese Maßnahmen sind vor allem, wenn sie nicht gerade auf Zertifizierungsebenen für gewisse Unternehmenszertifizierungsebenen für Partnerstation notwendig sind, liegen sehr stark in der Eigeninitiative der Mitarbeiter. Weil dort normalerweise keine speziellen ah ...

Bestellmodalitäten oder Registriermodalitäten dahinter liegen, sondern das wird angeboten und man kann es eigentlich nutzen. Das sind Plattformen, die bei uns sehr intensiv verwendet werden.

Wenn ja, warum?

Der größte Vorteil ist, dass man diese Plattformen dann nutzen kann, wenn man Zeit dafür hat. Das heißt, ich habe nicht das Problem, dass ich zu einer gewissen Zeit an einem gewissen Ort sein muss. Ahm, es gibt zwar welche mit fixen Zeiten, das klassische ist eine Live Meeting oder ein Webcast, den man live verfolgen kann. Da ist man zeitlich gebunden, aber normalerweise ist das komplett unabhängig. Und die meisten E-Learning Angebote sind sogar zeitlich und räumlich individuell wählbar, das heißt, ich kann mich am Abend, in der Früh, wann immer ich Zeit habe, wann immer ich auch geistig dafür bereit bin, mit den Themen auseinandersetzen, kann auch – was ein sehr wichtiger Punkt ist – wiederholen. Also ich kann wirklich in meiner Geschwindigkeit, zu den Zeiten, die ich möchte, an den Orten, wo es mir möglich ist, die Angebote wahrnehmen.

Habe ich das richtig verstanden, dass E-Learning bei Ihnen eigenständig ist, oder gibt es das auch unterstützend zu Kursen?

Gibt es auch, aber hauptsächlich verwenden wir das E-Learning dazu, dem Mitarbeiter Möglichkeit zu generieren, Informationen zu konsumieren, wenn sie wirklich in der optimalen Situation dafür sind.

Sie haben eben Live-Konferenzen erwähnt, welche andere Module setzen Sie ein?

Unterschiedlichste Plattformen, wir haben Podcasts, Webcasts, Schulungsplattformen, wo man von einem Real-Time Online Kurs bis zu Zertifizierungsprogrammen, wo Inhalte wie ein Multiple Choice Test bzw. auch frei gestaltbarer Content zu beantworten ist. Also, da gibt's eine sehr breite Bandbreite. Wie gesagt, wir greifen da sehr häufig für Themen und Plattformen unserer Partnerunternehmen zu, da wir ja als Systemintegrator kein eigenes Produkt haben, sondern mit sehr vielen internationalen Partnern agieren.

Bonusfragen (falls Zeit bleibt)

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Ja, also ich bin ein starker Nutzer von E-Learning Plattformen: da es auch in meiner Tätigkeit wichtig ist, technologisch am Ball zu bleiben, ich aber auch sehr wenig Zeit dafür habe, fix gebuchte Kurse zu besuchen, ist das eine sehr wichtige Informationsdrehscheibe für mich und auch ich besuche natürlich entsprechend unserer Ausbildungsmaßnahmen die... Kurse und die Module, die auch für Führungskräfte in der Kapsch Gruppe angeboten werden.

Besuchen Sie auch technische Module?

Ja, dadurch, dass ich auch einen technischen Bereich leite, ist natürlich auch die Herausforderung, technisch am Puls der Zeit zu bleiben, eine sehr große und unser Portfolio ist inzwischen sehr gewachsen ... das heißt, die Zeit, die man auch damit verbringen müsse, auch technologisch auch immer wieder sich weiterzubilden, steigt. Die Kurzlebigkeit der Technologie nimmt immer mehr zu, ah das heißt, man muss auch wirklich optimal versuchen sich immer wieder mit den neuen Technologietrends auseinander zu setzen und dazu ist man in der heutigen Zeit mit Smartphones, Tablets, einer Vollvernetzung, wo man auf sehr viel Content zuhause zugreifen kann ... eine sehr gute Basis geschaffen, um hier beinahe zu jeder Zeit on demand auch Schulungen für sich selbst durchzuführen.

Habe ich das richtig verstanden, dass Soft-Skills für Sie genau so wichtig sind wie technische Skills?

Ja, genau.

Wenn ja in welcher Form?

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Ja, wir bieten natürlich Schulung an. Unsere Schulungen sind naturgemäß allerdings großteils technische oder technologische Schulungen. Wir sind kein Schulungsunternehmen, das eine komplette Bandbreite anbietet. Aber auch hier ist Schulung ein sehr maßgebliches Thema, das wir für unsere Kunden anbieten. Egal, ob im Classroom Training, Workshop Basis, da ist sehr viel individuell gestaltbar. Aufgrund unserer Positionierung am Markt bieten wir allerdings keine E-Learning Plattformen für unsere Kunden an, da das normalerweise von den Herstellern direkt angeboten wird. Wir bieten da wirklich individuelle Workshops und Ausbildungsmaßnahmen an, für die Mitarbeiter unserer Kunden.

Interview Anonym 1

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

Ahm, ich bin Human Resources Manager Ja, bin im Prinzip für alle Personalagenden im Unternehmen zuständig. Ja ...

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Im Casual Gaming Bereich, Casual Gaming Branche.

Im Prinzip Onlinespiele.

Anzahl der MA im Betrieb (ca.)

Momentan haben wir 112 Mitarbeiter, also 112 Angestellte. Wenn man die freien Dienstnehmer noch dazu rechnet, wären das 130 ungefähr.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Das ist grundsätzlich ganz unterschiedlich. Also wir haben jetzt auch keine Personalentwicklung im Haus sozusagen, sondern es ist im Prinzip individuell. Jeder hat die Möglichkeit, bei uns Weiterbildungen zu machen. Ahm, aber das ist dann mit dem Mitarbeiter individuell abzustimmen.

Also, jeder Mitarbeiter kann sagen, er möchte die und die Weiterbildung machen, er möchte den und den Kurs machen, geht dann zu seinem Vorgesetzten, bespricht das mit ihm und dann ist es meistens kein Problem, ihm das zu ermöglichen.

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Ist sogar sehr wichtig. Überhaupt in unserer Branche, wenn man natürlich den Wettbewerbsvorsprung sichern möchte und das ist natürlich sehr wichtig, dass die Mitarbeiter gut geschult sind, gutes Wissen haben, immer am neuesten Stand sind, was ihr Wissen betrifft. Wir haben auch sehr viele Programmier- und Datenbank-Spezialisten im Haus und die müssen natürlich auch immer am neuesten Stand sein ... aber auch alle anderen Mitarbeiter, wenn es zum Beispiel um Controlling geht zum Beispiel oder jetzt haben wir unseren Mitarbeitern hier am Empfang Weiterbildungen angeboten. Also im Prinzip ist es für jeden Mitarbeiter hier wichtig.

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

An für sich ist es so, dass wir mit Mitarbeitergesprächen anfangen. Wir sind ja noch ein relativ junges Unternehmen und Mitarbeitergespräche waren bis jetzt nicht institutionalisiert, aber das möchten wir jetzt angehen und das ist es sicherlich auch ein Punkt, ob ein Mitarbeiter Weiterbildungen brauchen, um weiterzukommen im Unternehmen ... und das wird es im Zuge dessen auch geben. Im Moment gibt es nur inoffizielle Mitarbeitergespräche, da kommt es sicherlich auch auf die Führungskraft an, ja, ob ein Mitarbeiter Weiterbildung machen möchte oder nicht.

Also ist es mehr oder weniger noch im Aufbau?

Ist noch im Aufbau, genau.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung? Schicken Sie Angebote aus, gibt es Intranetseiten dafür?

Intranetseiten gibt's keine, wir haben auch nicht wirklich Angebote, die wir aktiv an den Mitarbeiter weiterleiten. Ahm, wie gesagt, kommt es an sich auf den Vorgesetzten an, wir haben Vorgesetzte, die sind sehr engagiert und bieten den Mitarbeitern direkt etwas an ... andere Vorgesetzte halten sich eher zurück und ahm, da gehen eher die Mitarbeiter auf den Vorgesetzten zu und sagen: „Ja, ich hab da eine Fortbildung gesehen, die würde mich sehr interessieren“ oder „Würd gern das und das machen“, das ist dann meistens kein Problem. Beispielsweise haben wir jetzt auch erst im Controlling-Bereich einen Mitarbeiter, der macht jetzt eine Controlling-Akademie. Da ist die Mitarbeiterin auch zu uns gekommen, hat gesagt, sie möchte das gern machen, das war dann kein Problem.

Oder ein anderer Mitarbeiter möchte nebenbei sein Masterstudium machen, das unterstützen wir auch, indem wir ihm finanziell auch entgegen kommen. Wir haben auch zwei weitere Mitarbeiter, die momentan in Bildungskarenz sind, weil sie ihr Studium auch fertig machen wollen. Also bei uns ist alles noch sehr individuell.

Es gibt noch kein fixes Bildungsprogramm, wie beispielsweise in anderen Unternehmen, wo es wirklich einen Katalog gibt oder ein Intranet mit Bildungsangeboten. Das gibt's bei uns noch nicht. Wir sind ja auch, ich sag mal „nur“ 100 Leute, aber das soll noch kommen. Das ist auch auf jeden Fall die Idee im Unternehmen, hier mehr an zu bieten, hier auch mehr auf die Mitarbeiter zuzugehen.

Planen Sie in dem Zug auch interne Weiterbildung?

Interne Weiterbildung ist dann sicherlich auch Gesprächspunkt. Momentan wird nur auf externe zurückgegriffen.

Bei der Weiterbildung werden da ausschließlich technische Kenntnisse geschult oder auch Softskills?

Beides. Auch wieder der Punkt, es kommt auch wieder drauf an, was der Mitarbeiter braucht für seine Arbeit, beispielsweise haben wir jetzt einen Mitarbeiter, der möchte gerne eine Rhetorik-Seminar machen, weil er in Zukunft auch mehr mit Kunden zu tun haben wird. Jetzt war er nur im innerbetrieblichen beschäftigt, hat nie was mit Kunden zu tun gehabt. Jetzt soll er auf Kunden zugehen und möchte vorab aber einen Rhetorik-Kurs machen. Ja, das werden wir ihm wahrscheinlich auch ermöglichen können.

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Also in dem konkreten Fall ist es eine Fachhochschule. Wir haben jetzt einen anderen Mitarbeiter, der ist in Bildungskarenz und der macht auf der TU seinen Master momentan. ... Also auch hier wieder sehr individuell, je nach dem, was der Mitarbeiter auch möchte, kommen wir ihm entgegen. Also das ist jetzt nicht auf FHs oder Universitäten beschränkt, das kommt ganz drauf an.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Im Prinzip ... ja es müsste halt auf unseren Bedarf oder den Bedarf der Mitarbeiter abgestimmt sein. Wenn es ein interessantes Angebot gibt von den Universitäten, dann würden wir es sicherlich gerne in Anspruch nehmen.

Wir haben wie gesagt viele Mitarbeiter, die Spezialisten im Programmierbereich sind oder Datenbanken. Wenn es hier irgendwas gibt von den Universitäten her, greifen wir darauf zurück.

Welche Rolle spielt E-Learning?

Gibt es an sich auch noch nicht bei uns. Ahm, grundsätzlich gibt's ja schon sehr, sehr viel Angebote, was E-Learning betrifft. Also selbst für meinen Bereich, also für Personal, bekomme ich immer wieder Angebote E-Learning-Kurse zu machen finde ich grundsätzlich sehr interessant ... würde ich sicherlich auch gerne mal machen. Ich finde, ich bin halt eher ein Fan von Blended Learning, wobei das eher auch wahrscheinlich darauf ankommt, welchen Kurs man macht.

Bei manchen Kursen ist es besser, wenn man beispielsweise bei Sprachkursen, wenn man direkt in einen Kurs geht und sich mit anderen unterhalten kann., aber grundsätzlich ist E-Learning auch sicherlich eine gute Möglichkeit sich weiterzubilden.

Sehen Sie dann E-Learning eher in einer unterstützenden Rolle?

Ja, sehe ich eher als Unterstützung.

Und in welchem Bereich?

Eher, eher ... Im Soft-Skill Bereich glaube ich eher nicht. Da wäre es besser, wenn man ein direktes Gegenüber hat. Wenn man darüber auch reden kann und wenn man sich über die Themen unterhalten kann. Ahm, ich glaube eher, dass es aufs Fachspezifische ausgelegt ist.

Und wollen Sie in Zukunft E-Learning in Anspruch nehmen?

Ja, das sind wir durchaus offen dafür.

Haben Sie dann auch vor selbst E-Learning zu erstellen? Für neue Mitarbeiter zum Beispiel?

Ist sicherlich ein guter Punkt. Gerade für neue Mitarbeiter vielleicht, wenn es um interne Informationen geht, über das Unternehmen zum Beispiel, so als Einstieg wäre das sicherlich sehr interessant, ja ... Über Unternehmenskultur oder Abläufe im Unternehmen.

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Grundsätzlich schon, ja. Ich bin erst letztes Jahr mit meinem Studium fertig geworden, zwischenzeitlich habe ich mal Pause gemacht. Aber ich schaue mich trotzdem immer wieder um. Beispielsweise bin ich jetzt bei einer Messe, bei der Personal Wien Messe, das nehme ich mal als grundsätzliche Weiterbildung. Da höre ich mir etliche Vorträge an, aber da werden sicherlich auf andere Kurse kommen. Es gibt hier grade im Personalbereich sehr viele Möglichkeiten. Noch sehr viel zu lernen.

Interview Anonym 2

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

Ich bin in der Personalentwicklung tätig, zu meinen Aufgaben und Schwerpunkten zählt das Personalmarketing, da Recruiting und die Integration von neuen Mitarbeitern, aber auch die Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Unternehmensgruppe.

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Wir sind in der Dienstleistungsbranche tätig.

Anzahl der MA im Betrieb (ca.)

Mit Stand 31.12.2010 waren es 535 Mitarbeiter.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Dazu habe ich momentan leider keine aktuelle Auswertung ... ja aufgrund einer Systemumstellung sind wir gerade auch dabei, das Reporting neu zu machen, und ich könnte es nur schätzen, aber ich habe keine aktuelle Kennzahl dazu.

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Ja, also für uns ist es ganz wichtig, dass wir fachlich kompetente Mitarbeiter und Führungskräfte haben ... wir haben sicher sehr herausfordernde Aufgaben und Tätigkeitsgebiete und da ist es wichtig, dass Mitarbeiter und Führungskräfte dafür gut gerüstet sind und vorbereitet sind. Ja es geht einfach um berufliche Qualifizierungen.

Welche Philosophie vertreten Sie bei Weiterbildung?

Generell ist unsere Philosophie so, dass sie maßgeschneidert sein soll und bedarfsgerecht. Und auch natürlich langfristig angesetzt, also in einem Gesamtkonzept eingebettet ist.

Weiterbildung durch MA gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Ich würde sagen sowohl als auch, also ich glaube, es geht in beide Richtungen. Generell gesehen ist Personalentwicklung sicherlich Führungsaufgabe und Managementaufgabe, aber wir haben's schon auch so, dass jeder Mitarbeiter für seine Mitarbeiter für seine Weiterentwicklung auch j, mitverantwortlich ist.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Ja, motiviert finde ich ein bisschen irritierend, bei dieser Frage. Das ist so, dass wir wahrscheinlich nicht explizit motivieren. Ich denke, einerseits ist ein Grundsatz, dass die Mitarbeiter da mitverantwortlich sind, ja. Wir versuchen natürlich den Rahmen dazu zur Verfügung zu stellen und Angebote zu Recht zu stellen, wo man auch sagt „Das könnten sie brauchen“, das resultiert aus Gesprächen.

Wir haben alle unsere Angebote auch im Intranet zur Verfügung gestellt. Es gibt Schwerpunkte, die sich aus den Unternehmensschwerpunkten ableiten bzw. aus Gesprächen mit den Führungskräften, was kommt auf sie zu, worauf müssen sie sich vorbereiten. Also, ich denke, das ist da und ja das sollte auch jeder für sich selbst verantwortlich entscheiden.

Also versuchen Sie die Mitarbeiter durch Erleichterung des Zugangs zu motivieren?

Ja. Auf jeden Fall. Es soll, ich sag jetzt mal, „kundenorientiert“ auch aufbereitet sein. Wir sehen die Mitarbeiter auch als unsere Kunden und wollen unterstützend den Rahmen schaffen. Ja, das würde ich schon auch als Motivation sicher sehen. Und auch über aktuelle Dinge zu informieren, also über Newsletter, also das schon, ja.

Organisation der Weiterbildung? (Aufbau ...)

Grundsätzlich gibt es bei uns die Instrumente, alle hängen die zusammen – ja? Wir initiieren Anfang Jänner unserer Zielvereinbarungen und Entwicklungsgespräche. Und in diesem Rahmen ist auch ein Ausbildungsgespräch eingebettet. Das heißt, bis dahin, wir arbeiten jetzt auch gerade auf Hochtouren am Weiterbildungsprogramm für 2012, das muss bis Mitte Dezember stehen. Dann wird es Anfang Jänner initiiert und dann läuft von Anfang Jänner bis Ende März, ah, dieser Prozess der Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche und wir bekommen dann bis spätestens Ende März den Bedarf zurück aus den Bereichen.

Das ist dann wichtig, damit sie dann planen können?

Genau, das passt dann gut zum Budgettermin, weil wir haben dann im April quasi unsere Vorschau 1, der Plan steht ja schon und dann haben wir konkret schon einen Bedarf und können auch schauen, ob das gut zusammen passt oder nicht. Ja. Und dann noch einmal Korrekturen vornehmen.

Wie kommt der Mitarbeiter zur Weiterbildung? (Ansuchen, Angebot ...?)

Es gibt Gespräche mit dem Vorgesetzten, das sind Ausbildungs- und Entwicklungsgespräche, die eben initiiert werden. Der Mitarbeiter hat dann eben die Angebote im Intranet zur Verfügung stehen, bzw. ist es auch so, dass wir auch ganz stark in diesem Zeitraum oder auch danach für Beratung zur Verfügung stehen – ja? Es ist überhaupt nicht so ganz klar ... was die richtige Maßnahme ist bei machen Mitarbeitern. Und die nutzen dann einfach die Mitarbeiter aus der Personalentwicklung für Beratung und da schaut man dann einfach: Was braucht er? In welche Richtung soll es gehen? Was ist das Geeignete? – Für den Mitarbeiter.

Ist die betriebliche Weiterbildung aufbauend?

Grundsätzlich ist es so, dass wir uns jährlich Schwerpunkte setzen. Einfach aufgrund von Gesprächen mit Führungskräften, Projektleitern und dem Vorstand auch. Einfach um zu schauen, was kommt in der nächsten Zeit auf uns zu, und da definieren wir dann, abgeleitet draus, Weiterbildungsschwerpunkte und Ziele und ich kann zum Beispiel vom letzten Jahr sagen, das gab's auch einen ganz starken Gesundheitsschwerpunkt, Burn-Out-Prävention in diese Richtung. Es gab einen Schwerpunkt zum Thema Projekt und Prozessmanagement. Oder im Bereich Kommunikation und ich sage jetzt einmal, das sind teilweise die Schwerpunkte, die wir anbieten, die hängen schon miteinander zusammen. In den Kommunikationsmaßnahmen gibt es Weiterbildungsmaßnahmen, die aufeinander aufbauen. Also würde ich so mal auf aufbauend auch bezeichnen.

Also gibt es sowohl alleinstehende als auch aufbauende Module?

Ja, genau.

Welche Inhalte vermitteln Sie in der Weiterbildung?

Ja also ich habe zum Beispiel erwähnt von heuer, den Schwerpunkt Gesundheit und Burn-Out-Prävention, Work-Life-Balance, also in diese Richtung. Ah, dann haben wir ja auch sehr viele Prozessmanagementschulungen durchgeführt. Das sind die Schwerpunkte für heuer, nächstes Jahr wird's in die Richtung Kommunikation gehen, der Gesundheitsblock wird auch weiter angeboten, da sind wir auch grad dabei, etwas zu arbeiten, was Projektmanagement betrifft, also da sind sehr viele Mitarbeiter schon ausgebildet und da wollen wir auch eine Vertiefung anbieten, Vorführung.

Allgemeine Weiterbildung oder spezialisiert?

Also, grundsätzlich haben wir unser Aus- und Weiterbildungsprogramm eher schlank gehalten, ja, also es gibt schon ein allgemeines Angebot an internen Gruppenseminaren, das sind hauptsächlich persönlichkeitsentwickelnde Seminare, aber nicht ausschließlich, es sind auch fachliche mit dabei. Und sonst wenn es zum Beispiel um Teamentwicklung geht oder Workshops für bestimmte Bereiche oder so, schauen wir, dass das maßgeschneidert aufgesetzt wird. Und die fachliche Aus- und Weiterbildung ist natürlich auch ein großes Thema. Also wir haben jetzt sehr, sehr viele IT-Spezialisten hier im Haus, und das sind dann auch eher die Seminare, die wir dann auch extern machen, und da geht's dann in eine fachliche Richtung. Also, ich würde sagen, die Gewichtung zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Fachentwicklung war das jetzt, oder?

Ja.

Ich schätze, dass 70% ca. fachlich und 30% ca. allgemein ist. Würde ich so schätzen – ja.

Habe ich Sie richtig verstanden, dass die technischen und fachspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen extern angesiedelt sind?

Der Großteil der fachspezifischen Seminare wird extern gemacht, ja. Da gibt's auch Partner und Institute, mit denen wir sehr vielen Jahren zusammenarbeiten, wo es um die fachliche Qualifizierung geht, bzw. wenn es eine größere Personengruppe ist, dann organisieren wir das intern.

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

Es gab vor einem Jahr eine Kooperation in diese Richtung mit der Webster University, wo die eine oder andere Führungskraft ein Seminar dort besucht hat. Aber in der letzten Zeit eigentlich nicht.

Und warum hat das damals aufgehört?

Das war eine Kooperation für Führungskräfte aus dem Vertrieb und Marketing, die das eine oder andere Seminar dort besucht haben. Ich kann nicht sagen, warum die Kooperation dann beendet wurde.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Ja, vielleicht Informationen über die Angebote, die... ja ich muss ehrlich sagen, ich hab da eigentlich auch sehr wenig Information.

Gibt es Mitarbeiter, die berufsbegleitend studieren? Gibt es da Unterstützung dafür?

Ja, da gibt es Unterstützung. Also es gibt einige Mitarbeiter, die berufsbegleitend ein Studium nachholen, da übernehmen wir die Hälfte der Studiengebühren.

Verwenden Sie E-Learning?

Ja, nutzen wir.

Welche Rolle spielt E-Learning?

Ahm, wir haben E-Learning so aufgebaut: Wir haben zum Beispiel sieben Module zum Thema Informationssicherheit - E-Learning Module. Gerade auch zu Informationssicherheit, Datenschutz hat bei uns im Unternehmen einen hohen Stellenwert, und das sind auch Module, die unsere neuen Mitarbeiter auch besuchen müssen in einem gewissen Zeitraum, bzw. auch bestehende Mitarbeiter müssen ihr Wissen immer wieder auffrischen und da gibt es zum Thema Informationssicherheit 7 Module. Und dann haben wir zwei Schulungen auch über SAP, zum Beispiel SAP interne Leistungsverrechnung, das ist eine E-Learning-Grundschulung. Und dann haben wir noch überhaupt so Benutzeroberfläche, der Einstieg ins SAP, das wir auch über E-Learning gemacht.

Wenn ja, warum?

Ah, es ist wichtig, bei einigen Schulungsinhalten, das betrifft vor allem auch gesetzlich verpflichtende Schulungen bzw. Schulungen für neue Mitarbeiter, dass die so schnell wie möglich da einsteigen können und informiert sind über diese Inhalte. Darum setzen wir das ein. Das sind Wissens- und Informationsmodule, die man relativ schnell abrufen können soll, bzw. das sind eher kürzere Module, die kann der Mitarbeiter flexibel durchführen wenn es für ihn passt. Also einerseits zur Sicherstellung, dass diese Inhalte rasch rüber kommen, und andererseits, dass auch ja, Flexibilität. Das spielt auch eine Rolle.

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Ja. Ich habe jetzt gerade ein berufsbegleitendes Masterstudium abgeschlossen, ich bin dabei, ich habe morgen noch eine Prüfung. Meine Masterprüfung (lacht).

Dann viel Glück.

Dankeschön. Und die geht in die Richtung Coaching und Organisationsentwicklung.

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Nein, bieten wir nicht an.

Interview Anonym 3

Welche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

Ich bin für die Personalentwicklung bei der [REDACTED], aber auch teilweise von der [REDACTED] zuständig. Wir sind ja nicht nur [REDACTED], sondern wir haben auch Beteiligungen, wir haben Töchter und auch hier machen wir teilweise Personalentwicklung.

In welcher Branche ist Ihr Betrieb tätig?

Wir sind ein Finanzinstitut.

Anzahl der Mitarbeiter im Betrieb (ca.)?

Ca. 400.

Wie viel Prozent nutzen Weiterbildungsmöglichkeiten? (Und aus welcher Ebene?)

Kann ich Ihnen leider nicht sagen. Wir haben andere Kennzahlen. Prozentmäßige Kennzahlen, wie viele Mitarbeiter Weiterbildungsmöglichkeiten nutzen, haben wir nicht. Wir haben nur die Kennzahl, wie viel pro Mitarbeiter an Euro ausgegeben wird. Wenn Sie das interessiert, sag ich es gerne.

Ja, bitte.

Wir haben pro Mitarbeiter in Euro ca. 1540 € an Stunden pro Mitarbeiter durchschnittlich ca. 41 und gesamt in Stunden haben wir ca. 16175 ausgegeben. Das ist nachzulesen in unseren Geschäftsbericht im Teil Nachhaltigkeitsbericht.

Warum ist Weiterbildung für Ihren Betrieb wichtig?

Naja, Weiterbildung ist generell sehr wichtig. Es entwickeln sich nicht nur die Fachbereiche weiter, sondern auch der Markt. Auch im IT Bereich gibt es immer wieder neue Technologien, die auch bei uns eingesetzt werden. Da brauchen wir natürlich auch das externe Know-How dazu. Der Markt kann sich verändern - wenn Sie in die Vergangenheit schauen - die Finanzkrise hat da natürlich auch einiges dazu beigetragen, dass wir hier in unseren Unternehmen auch Teilbereiche neu aufgebaut haben und hier neues Know-How aufgebaut haben. Daher brauchen wir schon Weiterbildung, weil wir ja nicht nur Mitarbeiter neu aufgenommen haben, die dieses Know-How mitbringen, sondern auch interne Mitarbeiter hier weitergeschult haben. Fachbereiche haben sich weiterentwickelt, indem neue Dienstleistungen und neue Produkte angeboten werden und hier ist einfach ein neues Know-How notwendig und wichtig.

Welche Philosophie vertreten Sie bei Weiterbildung?

Es ist so, dass tendenziell jeder Mitarbeiter die Gelegenheit hat sich weiterzubilden. Natürlich müssen diese Weiterbildungsmöglichkeiten mit dem Vorgesetzten abgesprochen werden. Das Weiterbildungs-Know-How muss eingesetzt werden. Es muss einen Nutzen für das Unternehmen bringen.

Wird Weiterbildung durch Mitarbeiter gesteuert oder durch Vorgesetzte?

Ich würde sagen beides, beides ist wichtig, beides ist notwendig. Der Mitarbeiter weiß, wann was Neues auf ihn zukommt im Fachbereich oder neue Technologien, wie auch immer ... da kann der Mitarbeiter von sich auch kundtun: „Dieses neue Know-How brauche ich“, „Das würde ich gerne machen“, „Das würde ihn unterstützen“. Wobei ich jetzt hier schon von Weiterbildungsmöglichkeiten intern, aber auch extern spreche. Es gibt auch interne Möglichkeiten sich weiter zu entwickeln oder weiterzubilden. Ich denke an Jobrotation, in dem man in eine andere Abteilung geht und sich anschaut, wie das Know-How für mich nutzbar sein könnte, oder auch extern. Aber auch der Vorgesetzte kann an Mitarbeiter herantreten oder auch im Mitarbeiter-Gespräch, wo man ja auch die Ziele fürs nächste Jahr bespricht: „... nächstes Jahr ist dieses und jenes Ziel für uns zu erreichen und da ist dieses Know-How gebraucht und um dieses zu erreichen, sollten Sie ein Seminar besuchen“ oder sich auch intern weiterbilden. Also es wird im MA-Gespräch eigentlich gemeinsam besprochen und auch dann entschieden, wie man sich weiterbilden soll.

Gibt es auch Pflichtkurse?

Ähm.. an und für sich fällt mir jetzt ein Workshop ein. Das ist kein Kurs, es ist auch kein Seminar, sondern ein Informationsworkshop. Hier geht es um IT-Sicherheitsrichtlinien. Wir haben diesen alle besuchen müssen. Ansonsten fällt mir jetzt auf die Schnelle keiner ein. An und für sich sind bei uns schon die Seminare eher auf freiwilliger Basis.

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zur Weiterbildung?

Ich denke, hier ist nicht viel notwendig, um Mitarbeiter zu motivieren. Unsere Mitarbeiter sind eigentlich sehr motiviert. Siemöchten ihre Ziele auch gerne erreichen und sind sehr interessiert sind, hier ihren Beitrag zu leisten und sich auch weiterzubilden.

Organisation der Weiterbildung? (Aufbau ...)

Wir haben die Ausbildung dreigeteilt. Wir haben eine fachliche Ausbildung, wir haben eine persönlichkeitsbildende Ausbildung und wir haben auch eine Assistenzausbildung. Die Fachausbildung wird von den Fachabteilungen selbst organisiert, das heißt, dass wirklich jede Abteilung für sich selbst die Fachausbildungen organisiert, eben im Einklang Vorgesetzter und Mitarbeiter. Hat vielleicht diesen Hintergrund: Wir sind [REDACTED] mit sehr unterschiedlichen, speziellen Bereichen. Wir haben einen [REDACTED], einen [REDACTED], wir einen sehr großen IT-Bereich und daher ist es einfach wichtig und gut und auch ein Ziel, dass sich die Abteilungen das selbst ausmachen. Ähm ... die persönlichkeitsbildenden Seminare werden von der Personalabteilung aus angeboten, hier gibt es einen Seminarkalender. Auch aufgeteilt für Führungsebene, für Professionals, aber auch für den EDV-Bereich. EDV-Seminare, die hausweit praktisch jeder braucht. Da rede ich von Word, Excel, Access, Outlook, das sind so diese Standard ... EDV Seminare. Wenn's da aber tiefer hineingeht, Richtung Programmieren, Webdesign ... Dann organisieren wir das nicht mehr. Und dann eben auch die Assistenzausbildung, das macht auch die Personalabteilung.

Von der Organisation ist es so: Die Personalabteilung hat einen Seminarkalender. Die Seminare werden ausgeschrieben. Mitarbeiter, die interessiert sind, können sich anmelden. Aber auch wieder mit Absprache der Abteilungsleiter. Also ohne Zustimmung der Abteilungsleiter können sie auch die persönlichkeitsbildenden Seminare nicht besuchen.

Also der Mitarbeiter kommt dann über den Seminarkalender, den Sie ausschreiben, oder über das MA-Gespräch dann zu den Kursen?

Ja, genau. Es ist auch so, dass der Seminarkalender aufbaut über Anfragen, was ausgeschrieben werden sollte. Mitarbeiter fragen an: Dieses Seminar würde interessant sein, sollen wir anbieten, aber auch das Mitarbeiter-

Gespräch wird ausgewertet. Das sieht man dann ganz genau, wo ist der Bedarf. Ist der Bedarf im Präsentieren, ist er in der Kommunikation oder in Rhetorik. Also es gibt unterschiedliche persönlichkeitsbildende Seminare. Mitarbeiter-Gespräche werden ausgewertet, und anhand dieser werden auch Seminare zusammengestellt – die Inhalte.

Die sind für jeden persönlich zusammengestellt?

Nein. Wenn jedoch der eine oder andere wirklich ein Seminar braucht, das maßgeschneidert sein sollte für die eine Person, ähm ... könnte über Anfrage hier sehr wohl eines bewilligt werden oder nicht. In Einzelfällen, in Ausnahmefällen machen wird das, muss aber begründet sein.

Ist die betriebliche Weiterbildung aufbauend?

Ähm ... teilweise aufbauend, teilweise alleinstehend. Wenn ich hier an die Kommunikation denk, da gibt es ein Basis- und ein Aufbauseminar. Ich spreche wirklich von den persönlichkeitsbildenden, weil ich da ja auch zuständig bin. Es gibt auch Excel Basis und Fortgeschrittene und Excel Tipp und Tricks. Das sind jetzt nur drei Beispiele. Bei den Fachseminaren, da kann ich nicht sagen, ob das aufbauend ist oder nicht. Aber ich denke schon.

Allgemeine Weiterbildung oder spezialisiert?

Das kann ich Ihnen eigentlich gar nicht sagen, da habe ich keine Zahlen dazu.

Welche Organisationsformen der betrieblichen Weiterbildung kommen zum Einsatz? (intern, extern ...)

Ich möchte zuerst einmal definieren, was ist intern und was ist extern. ... bei internen Seminaren verstehe ich, dass sich die Gruppe aus Mitarbeitern aus der [REDACTED] zusammensetzt, aber auch der [REDACTED], teilweise mit internen Trainern, sowohl aber auch mit externen Trainern. Und extern, hier gehen einzelne Mitarbeiter zu einem externen Seminar, können aber auch 1, 2 oder drei sein. Aber es ist keine große Gruppe, die hier extern zu einem Seminar geht. Intern kann auch intern organisiert werden, Seminartrainer, Seminarinstitut, Mitarbeiter, aber ein externes Hotel oder auch interne Räumlichkeiten, wo das Seminar durchgeführt wird. Also es ist eher sehr komplex das Ganze; extern ist wirklich externer Trainer, externes Seminarinstitut, externes Seminarhaus, Hotel oder wie auch immer, Seminarräumlichkeiten und aber auch Seminarteilnehmer sind nicht nur von einem Unternehmen, sondern von mehreren Unternehmen. Interne Ausbildungen, ... bieten wir in jeder Form an, interne Ausbildung in Form von einer Gruppe, mit externem Seminartrainer intern, in internen Seminarräumlichkeiten oder auch externe Seminarräumlichkeiten. Interne Seminare oder Workshops, ich denke jetzt zum Beispiel an Bilanzlesen, wo interne Mitarbeiter hier das Know-How weitergeben an interne Mitarbeiter. Interne Ausbildung, da zähle ich auch Jobrotation dazu, wo Mitarbeiter in andere Abteilungen gehen und sich hier ausbilden lassen können für eine gewisse Zeit oder auch nur reinschnuppern. Interne Ausbildung, da zähle ich auch Trainees dazu. Wir haben Mitarbeiter, die bei uns fix angestellt sind, aber von Abteilung zu Abteilung praktisch eine Ausbildung absolvieren. Und extern eben ja, da gehen die Mitarbeiter eben zu externen Ausbildungsseminaren. Habe ich etwas vergessen, fällt Ihnen etwas ein, was noch dazu passen würde?

Nein, im Moment jetzt eigentlich nicht.

Sie haben eben Trainees erwähnt, die von Abteilung zu Abteilung springen, wofür werden die im Unternehmen eingesetzt?

Wir haben Trainees, im [REDACTED], und in diesen Bereichen werden sie dann später eingesetzt.

Greifen Sie auf Weiterbildungsangebote von Universitäten zurück? In welchem Bereich?

An und für sich nicht, vereinzelt ja, ich denke jetzt an Zertifizierung Projektmanagement. Das sind wirklich nur Einzelfälle, aber es ist nicht flächendeckend.

Haben Sie Mitarbeiter, die parallel ein Studium besuchen?

Ja, das kommt auch immer mehr vor. Ich habe so das Gefühl, das hat auch mit der Entwicklung der Universitäten zu tun, gerade auch mit den Fachhochschulen. Es gibt da diese berufsbegleitenden Fachhochschulangebote, und da merkt man dann schon, Mitarbeiter, die einen Bachelorabschluss haben und länger im Haus sind, dass die sich berufsbegleitend weiterbilden.

Fördern Sie die Mitarbeiter, die nebenbei studieren?

Das kommt auf den Einzelfall drauf an. Bis jetzt haben wir sehr wohl gefördert, weil es auch dem Haus zugute kommt, wenn sie sich weiterbilden. Ist eine Tendenz, die auch für Unternehmen sehr wertvoll sein könnte.

Was wünschen Sie sich von der Weiterbildung an Universitäten? Welche Angebote hätten Sie gerne?

Sie meinen jetzt von den Universitäten? Es ist etwas, womit wir uns nicht beschäftigt haben.

Verwenden Sie E-Learning ?

Vereinzelt ja, aber wirklich nur ganz, ganz vereinzelt und überhaupt nicht im Regelfall.

Welche Seminare werden angeboten?

Rein IT, ... es wurde aber auch nicht wirklich genutzt. Wir hatten es angeboten. Wir hatten eine Windowsumstellung, und damit man schneller das neue Programm kennenlernt mit seinen neuen Features, hat es

hier E-Learning gegeben, aber es wurde nicht wirklich genutzt. Soweit ich weiß. Es wurde nicht von der Personalabteilung aus angeboten, sondern mit der IT und soweit ich das Feedback habe, wurde es nicht wirklich genutzt.

Worauf führen Sie das zurück?

Ich denke, das Programm war sehr selbsterklärend. Ich habe das ja auch mitbekommen, wenn man sich ein bisschen spielt, ist man relativ schnell drinnen. Es gibt zwar schon manche Sachen, wo man anfängt zu suchen. Da ruft man kurz an oder fragt den Kollegen, die Kollegin, - wir haben ja auch in jeder Abteilung einen EDV-Beauftragten, die unterstützen einen, wenn man etwas sucht oder Informationen braucht. Diese Umstellung ist relativ schnell und gut für mich als Anwender gegangen.

Denken Sie, es wäre sinnvoll E-Learning in anderen Bereichen einzusetzen, außer in der IT?

Wir haben uns das schon öfters überlegt. Sind bis jetzt aber noch nie wirklich zu dem Entschluss gekommen: „Wir wollen es anbieten.“

Also spielt E-Learning nur eine Randrolle bei Ihnen im Unternehmen?

Ja, wenn überhaupt.

Was müsste E-Learning bieten, damit Sie es einsetzen?

... Kann ich nicht beantworten.

Bonusfragen (falls Zeit bleibt)

Nutzen Sie selbst Weiterbildung?

Ja, natürlich vor allem in der Persönlichkeitsentwicklung. Ich mache auch Recruiting, in diesem Bereich gibt's immer wieder neue und gute Seminare. Ich denke, es ist auch ganz wichtig zu sehen, wie sich der Markt verändert, welche neuen Techniken es auch in der Persönlichkeitsentwicklung gibt, sind es Gesprächsformen oder Bewerbungsgespräche oder wie auch immer. Das kann man von unterschiedlichen Seiten her betrachten. Und auch wenn man schon sehr stark in der Routine ist, ist es immer wieder gut, sich selbst zu reflektieren und das alles noch einmal neu aufzuwerfen und ähm. ja, sagen wir mal zu überdenken.

Bietet Ihr Betrieb selbst Weiterbildung an? (für Dritte)

Sie meinen unser Unternehmen für Dritte? An und für sich nicht ... nein. Was wir schon machen, ist: Wir sind ■■■■■, wir haben Beteiligungen und Töchter. Und hier entsteht sehr wohl ein Austausch,, oder dass sich eine Abteilung bei einer Tochter vorstellt und ihren Geschäftsbereich vorstellt, aber ich denke nicht, dass man das als Seminar betrachten kann, sondern eher als „Was tun wir“ „Was tut's ihr“ und Anführungszeichen „Workshops“.

Abstract

Durch den technischen Fortschritt gewinnt die Qualifikation der Mitarbeiter immer mehr an Bedeutung. Dabei erfüllt Sie vor allem sechs Funktionen: die Anpassungsfunktion, die Innovationsfunktion, die Aufstiegsfunktion, die Nachholfunktion, die kurative Funktion und die präventive Funktion. Im Bereich der betrieblichen Weiterbildung sind drei verschiedene Bereiche zu unterscheiden: innerbetriebliche Weiterbildung, überbetriebliche Weiterbildung und außerbetriebliche Weiterbildung. Innerhalb dieser Bereiche gibt es verschiedene Konzepte und Methoden, die je nach Ziel und Art der Weiterbildungsmaßnahme variieren. Eine dieser Methoden ist E-Learning, welches immer mehr an Relevanz innerhalb der betrieblichen Weiterbildung gewinnt. Man unterscheidet zwei technische Formen des E-Learning: Web based (WBT) Training und Computer based Training (CBT). Der Unterschied liegt vor allem im benötigten Internetzugang und der Möglichkeit der Interaktion des WBT.

In der Praxis gibt es viele Variationen und Ausprägungen der betrieblichen Weiterbildung. Die Unterschiede machen sich vor allem bei größeren Betrieben bemerkbar. Ausschlaggebend ist hierfür, dass sich die Kosten der betrieblichen Weiterbildung für Klein- und Mittelbetriebe kaum rechnen. Große Betriebe können aufgrund des höheren Budgets wesentlich mehr Inhalte intern anbieten, während kleine Betriebe vermehrt auf externe Angebote zugreifen müssen. Diese Entwicklung macht sich auch beim E-Learning bemerkbar, da es vermehrt bei großen Firmen mit mehreren Standorten zum Einsatz kommt. Der Großteil der E-Learning-Inhalte stellen IT-Anwendungen dar. Es ist jedoch eine Tendenz zu kaufmännischen Kompetenzen und Produktschulungen erkennbar. Einen großen Stellenwert in der betrieblichen Weiterbildung hat informelles Lernen. Bei dieser Art der Weiterbildung lernt der Mitarbeiter beispielsweise durch den Austausch mit Arbeitskollegen. Auch diese Art des Lernens gilt es durch E-Learning und neue Methoden zu unterstützen, damit das gewonnene Wissen für den ganzen Betrieb zugänglich wird. Dazu könnten sich Online-Meetings zum Austausch zwischen weit entfernten Mitarbeitern oder Wikis zum Erhalt von Informationen eignen.

Lebenslauf

Persönliche Angaben:

Name: Christoph Huber
Geburtsdaten: Oberwart, 4. März 1985
Nationalität: Österreich

Bildung:

seit 10 / 2012 Masterstudium Informatikdidaktik an der Universität Wien
6 / 2010 Abschluss des Studiums mit dem Titel „Bakk.rer.soc.oec“
10 / 2006 Bakkalaureatsstudium Informatikmanagement
an der Universität Wien
10 / 2005 bis 6 / 2006 Bakkalaureatsstudium Betriebswirtschaft
an der Universität Wien
9 / 2004 bis 6 / 2005 Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Technikum Wien
6 / 2003 Reifeprüfung am Zweisprachigen Bundesgymnasium Oberwart

Berufserfahrung:

seit 2 / 2011 **Siemens AG Österreich, Wien**
Werkstudent in der Abteilung Corporate Communications
8 / 2006 **HELLA Fahrzeugteile, Großpetersdorf**
Praktikum in der Abteilung Einkauf
10 / 2003 bis 10 / 2004 **Evang. Altenwohnheim Burgenland, Pinkafeld**
Zivildienst