

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Betriebliche Weiterbildung in Österreich
und das
Konzept der Corporate University“

Verfasserin

Mirja Helena Deubner

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im Juni 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer/Mitbetreuer: Univ.-Prof. Dr. Franz Wirl / Mag. Florian Pützl

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

„Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

DANKSAGUNG

Mein ganz spezieller Dank gilt Andreas Gold, der mich im Hintergrund optimal unterstützte und den Glauben an mich nicht verlor.

Ohne meine Kollegin Christina hätte ich mein Studium wahrscheinlich nie beendet. Also gebührt auch ihr ein herzliches Dankeschön.

Vielen Dank an meinen äußerst geduldigen Betreuer Mag. Florian Pützl.

Und zum Schluss möchte ich noch Tim und Ava erwähnen. Mit den Zweien macht wissenschaftliches Arbeiten so richtig Freude.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	1
2	BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG UND IHRE BEDEUTUNG.....	2
2.1	EINLEITENDE WORTE	2
2.2	LEBENSLANGES LERNEN.....	2
2.2.1	Das lernförderliche Arbeitsumfeld.....	3
2.2.2	Lebenslanges Lernen als Thema der Politik.....	4
2.3	NEUE HERAUSFORDERUNGEN IN DER WIRTSCHAFT	6
2.3.1	Personalentwicklung im internationalen Vergleich	6
2.3.2	Das Verständnis von betrieblicher Weiterbildung in Europa	7
2.4	EUROPÄISCHE BENCHMARKS 2010 FÜR DIE ALLGEMEINE UND BERUFLICHE BILDUNG	9
2.4.1	Österreichs betriebliche Weiterbildung im europäischen Vergleich	10
2.5	DER ÖSTERREICHISCHE MARKT DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG.....	15
2.6	WELCHE WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN SIND SINNVOLL?	17
3	CORPORATE UNIVERSITY.....	20
3.1	DIE ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG DER CORPORATE UNIVERSITY.....	20
3.2	EINTEILUNGSMERKMALE DER CORPORATE UNIVERSITY	22
3.2.1	Ausgestaltungsansätze.....	23
3.2.2	Strukturelle Eingliederung und Rechtsformen	24
3.2.3	Beaufsichtigungsorgane	24
3.2.4	Finanzierung und Mitarbeiteranzahl.....	25
3.2.5	Zielgruppe	25
3.2.6	Entsendung der Teilnehmer.....	26
3.2.7	Motive der Teilnehmer	27
3.2.8	Verantwortlichkeiten.....	27
3.2.9	Leistungsformate.....	28
3.2.10	Virtualität des Angebotes	28
3.2.11	Trainer und Kooperationspartner	29
3.2.12	Evaluation des Angebotes	31
3.3	EINTEILUNG DER CORPORATE UNIVERSITY	31
3.3.1	Top-Management Lesson	31
3.3.2	Qualification Center.....	32
3.3.3	Standardization Engine	32
3.3.4	Learning Lab	33
3.3.5	Educational Vendor.....	33
3.4	KOSTEN UND ERFOLGSMESSUNG	34
3.4.1	Allgemeines.....	34
3.4.2	Kosten der betrieblichen Weiterbildung	34
3.4.3	Erfolgsmessung	37
3.4.4	Recruiting in Zahlen	41
3.4.5	Kosten der betrieblichen Weiterbildung - Ein Musterbeispiel	43
3.4.6	Kosten-Nutzen-Rechnung einer Corporate University.....	45

3.4.7	Budgets existierender Corporate University	52
3.5	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GRÜNDUNG EINER CORPORATE UNIVERSITY	53
4	BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG VON UNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH.....	56
4.1	BAXTER AG (TELEFONINTERVIEW MIT MAG. GERDA ZEMAN-STEYRER, 14.01.2009)	56
4.2	MCDONALD'S ÖSTERREICH (INTERVIEW MIT MAG. BETTINA AUGENEDER, 12.12.2008) ..	60
4.3	STRABAG AG (FRAGEBOGEN BEANTWORTET VON CLAUDIA PLATZNER, 12. 01.2009).....	64
4.4	TEUFELBERGER HOLDING AG (INTERVIEW MIT MAG. SANDRA EDER, 16.12.2008)	67
4.5	VERLAGSGRUPPE NEWS (AUS DER EIGENEN BERUFLICHEN TÄTIGKEIT)	70
4.6	BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG IN ÖSTERREICH UND DAS KONZEPT DER CORPORATE UNIVERSITY	73
5	DIE ZUKUNFT DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG	79
	LITERATURVERZEICHNIS	81
	ABSTRACT	85
	CURRICULUM VITAE.....	87

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: ANGEBOTSINDIKATOR.....	11
ABBILDUNG 2: ZUGANGSINDIKATOR	12
ABBILDUNG 3: INTENSITÄTSINDIKATOR	13
ABBILDUNG 4: KOSTENINDIKATOR	13
ABBILDUNG 5: TOP-8-ANBIETER VON WEITERBILDUNG IN ÖSTERREICH	17
ABBILDUNG 6: KOSTEN EINER KÜNDIGUNG.....	43
ABBILDUNG 7: KOSTEN EINER GESCHLOSSENEN WEITERBILDUNGSMAßNAHME.....	44
ABBILDUNG 8: KOSTEN EINER OFFENEN WEITERBILDUNGSMAßNAHME	45
ABBILDUNG 9: KOSTEN EINER MUSTER-COPORATE UNIVERSITY	49
ABBILDUNG 10: NUTZEN EINER MUSTER-CORPORATE UNIVERSITY.....	51

1 EINLEITUNG

„Es gibt nur eines, was auf Dauer teurer ist als Bildung: keine Bildung!“ Dieser Meinung war auch schon der amerikanische Präsident John F. Kennedy und nach und nach erkennen dies auch die Verantwortlichen in Unternehmen. Das Weglassen permanenter Weiterbildung wird teuer kommen. Teurer als jedes Seminar, teurer als jeder Lehrgang und teurer als jedes Buch. (Wirl, 2005) Obwohl der Ausdruck „Investition in Humankapital“ eines der Unwörter im Jahr 2004 war, hat es sich doch als effizientes Mittel zur Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit erwiesen. Es ist bekannt, dass Aufwendungen in Aus- und Weiterbildung der Belegschaft, Wissen, Zufriedenheit und verstärkte Identifikation mit dem Arbeitgeber schaffen. (Fritsch, 2005) Viele Arbeitnehmer müssen im Laufe ihres Lebens mehrere Berufe erlernen und sich immer wieder neuen Aufgaben stellen. Die so genannte Patchwork-Biografie ist zum Normalfall geworden. Schulen, Lehrbetriebe und Hochschulen begründen nur das Fundament einer lebenslangen Entwicklung, aber Weiterbildung ist das Zukunftsthema des Personalmanagements. (Geuenich, 2005)

Die folgende Arbeit beleuchtet betriebliche Weiterbildung im Allgemeinen, ihre Bedeutung für österreichische Arbeitnehmer und den europäischen Vergleich. Der spezielle Fokus liegt im weitflächig angelegten, firmeninternen Bildungsmodell der so genannte *Corporate University*, die vor allem in den späten 90ern als Allheilmittel galt. Heutzutage gibt es zwar noch immer eine hohe Anzahl an unternehmensspezifischen Weiterbildungsstätten, aber die Sinnhaftigkeit wird immer öfter in Frage gestellt. Zur Erklärung des theoretischen Backgrounds dienen Beispiele von Weiterbildungskonzepten in österreichischen Unternehmen.

2 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG UND IHRE BEDEUTUNG

2.1 EINLEITENDE WORTE

Betriebliche Weiterbildung wird im Allgemeinen als „die Gesamtheit aller Aktivitäten zur Erhaltung und Vertiefung von Fertigkeiten und Kenntnissen nach Abschluss einer ersten Bildungsphase“ definiert. Aktuell sehen rund 90% der österreichischen Unternehmen die betriebliche Weiterbildung als die zentrale personalwirtschaftliche Aktivität der Zukunft. Meist werden aber darunter eher individuelle Qualifizierungsmaßnahmen und weniger langfristige Konzepte verstanden (Kasper et.al, 2002).

Neben der ökonomischen Zielsetzung möchten österreichische Unternehmensverantwortliche in erster Linie die Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter schulen, deren Einsatzmöglichkeiten erweitern und auf neue Arbeitsverfahren vorbereiten. Die immer stärker werdende Komponente der Mitarbeitermotivation und Persönlichkeitsförderung im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen, lässt darauf schließen, dass zukünftig auch vermehrt auf mitarbeiterorientierte Weiterbildung gesetzt wird. Interessanterweise wurde die Behebung von Personalmangel als unwichtigstes Ziel der betrieblichen Weiterbildung genannt. Dies weist darauf hin, dass fehlende Qualifikationen oft durch neue Arbeitnehmer „zugekauft“ werden, anstatt die bestehende Mannschaft auszubilden. Wieder ein Hinweis auf die momentane Kurzfristigkeit von österreichischen Weiterbildungsstrategien. (Kasper et.al 2002)

2.2 LEBENSLANGES LERNEN

Durch die Forderung der Europäischen Kommission nach der Schaffung eines Europäischen Raums des lebenslangen Lernens steigt auch die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung. Die Voraussetzung für die Entwicklung des Arbeitsplatzes als Ort des Lernens ist die Wandlung von bestehenden Unternehmen in lernende Organisationen. Das natürliche Lernverhalten des Menschen ist der Erfahrungsaustausch zwischen erfahrenen und unerfahrenen Personen im Arbeitskontext. In diesem Zusammenhang geht es also nicht um das entsprechende

Angebot an Schulungen und Kursen, sondern um die Unterstützung des informellen Lernens im täglichen Zusammenwirken von Kollegen am Ort der Arbeit. Dies ist eine vergleichsweise kostengünstige Art lebenslangen Lernen zu erreichen und aus diesem Grund auch überwiegend für Klein- und Mittelbetriebe, in denen immerhin rund 70% der arbeitenden Bevölkerung tätig sind, von Bedeutung.

2.2.1 Das lernförderliche Arbeitsumfeld

Aber die Kultur des informellen Lernens funktioniert nicht von selbst. Das Management muss sie aktiv fördern und gestalten. Wie dies zu bewerkstelligen ist, haben die norwegischen Forscher Skule und Reichborn in einer Studie im Jahr 2002 (Nyhan, 2005) untersucht und aus ihren Erkenntnissen eine Liste von Merkmalen abgeleitet. Ein lernförderliches Arbeitsumfeld regt zum eigenständigen Denken an und ermöglicht regelmäßiges und konstruktives Feedback. Für die Manager bedeutet dies, ihren Arbeitnehmern abwechslungsreiche Aufgaben zu bieten und ihnen direkten Kontakt zu Kunden, Vorgesetzten und Kollegen zu ermöglichen, um den informellen Informationsaustausch zu fördern. Motivierend für selbständiges Lernen ist es auch Arbeitsergebnisse sichtbar und Arbeitsabläufe transparent zu machen. Lernanstrengungen müssen von oberster Instanz vorgelebt, unterstützt und, in Form von beispielsweise Gehaltserhöhungen oder Beförderungen, honoriert werden. Weiters ist es förderlich für die Lernbereitschaft der Beschäftigten, sie an der Gestaltung des Arbeitsumfeldes und an der Bewältigung von Problemen sowie an Entwicklungsaktivitäten zu beteiligen. Die Grundvoraussetzung ist aber die Kollegen zur freien Meinungsäußerung und zur Selbständigkeit anzuregen. Dies bedeutet eher flache Hierarchien, damit Arbeitnehmer ihre Ideen rasch und barrierefrei an Vorgesetzte weiterleiten können. Der Mut Verbesserungsvorschläge einzubringen, muss dann natürlich auch belohnt werden, um die Motivation der Belegschaft aufrecht zu erhalten. Zum Beispiel könnte nach amerikanischem Vorbild ein „Mitarbeiter der Woche“ gewählt oder Benefits in Form von Gutscheinen vergeben werden.

Die Bereitschaft der Mitarbeiter sich weiter zu bilden, hängt stark von ihren bisherigen Lernerfahrungen ab. Je öfter ein Mensch in der Vergangenheit die Möglichkeit hatte seine Qualifikationen erfolgreich zu verbessern und je häufiger sich

daraus ein direkt ersichtlicher Nutzen für den Lernenden ergeben hatte, desto eher ist er bereit ständig an der Weiterentwicklung seiner Kompetenzen zu arbeiten. (Kasper et.al., 2002) Neben dieser persönlichen Grundvoraussetzung muss sich die jeweilige Führungsebene bewusst für die Integration von Arbeit und Lernen als unternehmerische Strategie entscheiden. In einem dynamischen Arbeitsumfeld kann Lernen nur sehr begrenzt im Voraus stattfinden, da sich die Art der Anforderung nicht vorhersehen lässt und somit die Schulungskosten meist nicht finanzierbar wären. Für den Erfolg des Lernens am Arbeitsplatz muss Zeit bereitgestellt und Lernregelungen getroffen werden. Hilfreich hierbei ist auch das Konzept der halbautonomen Teams, welche sich zu einem bestimmten Grad selbst steuern und kontrollieren können. Der Erfolg der Strategie Lernen und Geschäft hängt weiters vom vorhandenen Wissen innerhalb eines Unternehmens und vor allem vom möglichen Zugang der Belegschaft zum selbigen ab. Die Vorgesetzten müssen gewährleisten, dass Mitarbeitern ausreichend Zeit für umfassende Aufzeichnungen ihrer Erkenntnisse und den Austausch von Erfahrungen mit Kollegen zur Verfügung steht. Qualitätszirkel sind eine Möglichkeit, wie dies organisiert werden kann. Es handelt sich hierbei um innerbetriebliche Arbeitskreise, die das große Potential von Wissen, Ideenreichtum, Erfahrung und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter aktivieren. Dadurch lässt sich neben der Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen auch die Leistungspotentiale der Mitarbeiter und möglicherweise das Betriebsklima verbessern. Wenn das Ziel lebenslanges Lernen in Organisation erreicht werden soll, müssen die Bedingungen am Arbeitsplatz dem Lernen förderlich sein. Dies kann aber nur unter Anleitung und mit Unterstützung von Führungskräften erfolgen (Nyhan, 2005).

2.2.2 Lebenslanges Lernen als Thema der Politik

Lebenslanges Lernen ist aber nicht nur ein Thema in den Unternehmen, sondern weitet sich auch stark in die Politik aus. Es sind zwar die österreichischen Betriebe, die mit rund einer Milliarde Euro jährlich (Heller 2005, NR. 1) fast doppelt soviel in Weiterbildung investieren wie der Staat, aber die österreichische Politik muss ihrerseits versuchen den Wirtschaftsstandort Österreich zu etablieren. Die Faktoren für einen erfolgreichen Firmenstandort sind generell Forschung, Innovationsfähigkeit, neue Technologien und nicht zuletzt lebenslanges Lernen.

Bisher konzentrierten sich die öffentlichen Ausgaben in Österreich auf die Qualifikation von Arbeitslosen und setzten nur sehr limitiert auf Prävention. Um die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft zu ermöglichen und um im Wettbewerb um den geeigneten Standort konkurrenzfähig zu bleiben, ist die österreichische Regierung gefordert, das bestehende Bildungssystem in Hinsicht auf lebenslanges Lernen zu überprüfen, zu adaptieren und zu fördern. Lebenslanges Lernen bildet das Fundament jeder modernen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft und bietet den Arbeitnehmern eine Beschäftigungsversicherung, steigert also die so genannte *employability*, zu Deutsch Beschäftigungsfähigkeit. Langfristig bringt lebenslange Weiterentwicklung auch eine Wohlstands- und Pensionssicherung in unserer Gesellschaft mit sich. Die österreichische Industriellenvereinigung hat bereits Ende der 90er Jahre die Idee des lebenslangen Lernens als Schwerpunkt in ihre Tätigkeit aufgenommen und der Regierung Ende 2004 ein Konzept für eine lebenslange Lernpolitik in Österreich vorgelegt. Die Strategie stellt den Lernenden in den Mittelpunkt und sieht Lehrer als Vorbilder. Als Voraussetzung für einen funktionstüchtigen Plan muss eine verlässliche und umfassende Datengrundlage geschaffen werden. Außerdem müssen die Rahmenbedingungen auf dem ausufernden österreichischen Bildungsmarkt neu überdacht, sowie die Bildungs-, Berufs- und Karriereberatung professionalisiert werden. Von außerordentlicher Bedeutung ist weiters eine breite Wissensbasis in Österreich zu schaffen und die Wichtigkeit des lebenslangen Lernens in der Bevölkerung zu verankern. (Heller 2005, NR.1)

Zur Sicherung des hohen Ausbildungsniveaus im Wirtschaftsraum Europa existiert das Projekt „Investors in People“ (IIP) (Heller 2005, Nr. 2). Dieses Programm, gefördert vom Europäischen Sozialfond, liefert internationale Qualitätsstandards für nachhaltige Erfolge in der Unternehmensentwicklung. Es soll Betriebe unterstützen, effektive Investitionen in die Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer zu tätigen. „Investors in People“ wurde schon in mehr als 35.000 Firmen international angewendet und auch laufend neuen Erkenntnissen angepasst. Im März 2004 wurde dieses Projekt, auf Anregung der Industriellenvereinigung, auch in Österreich gestartet. Laut einer Notiz im Karrierestandard vom 05. November 2006 wurden Mitte November 2006 mehrere österreichische Unternehmen für das Pilotprojekt IIP zertifiziert. Unter

anderen Borealis, Saubermacher und das AMS Burgenland. Einige andere Unternehmen, wie zum Beispiel Trenkwalder, Mobilkom und das Joanneum sind auf dem besten Wege auch Mitglied von „Investors in People“ zu werden.

2.3 NEUE HERAUSFORDERUNGEN IN DER WIRTSCHAFT

In den vergangenen Jahrzehnten wurden Organisationen mit zahlreichen neuen Herausforderungen konfrontiert: Globalisierung der Märkte, der verstärkte Druck nach raschen Innovationen, der Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft, die vermehrte Orientierung auf den Kunden, die rasant wachsende Bedeutung der finanziellen Performance, die neuen Technologien und Möglichkeiten des E-Business sowie die Veränderungen in der Demographie der Arbeitnehmer. (Ruona et.al 2004) Einerseits drängen immer mehr Frauen auf den Arbeitsmarkt und andererseits muss auch auf die Bedürfnisse der immer älter werdenden Mitarbeiter Rücksicht genommen werden. Diese Liste an Neuerungen im internationalen Geschäft ist bei weitem noch nicht vollständig. All jene neuen Umstände im Wirtschaftsumfeld von Unternehmen führen dazu, dass die Mitarbeiter immer häufiger als wichtigster Faktor der Wettbewerbsfähigkeit angesehen werden. Mit dem aktuellen Blickwinkel auf die Menschen in den Betrieben änderte sich auch die Rolle des *Human Resource Managements*. Die Verantwortlichkeiten dieser Abteilung haben sich nicht nur verändert, sondern vor allem erweitert und somit nimmt sie immer mehr Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Vermehrt lassen sich Hinweise darauf finden, dass Personalentwicklung und –training als die bedeutendste Funktion des Human Resource Managements angesehen wird.

2.3.1 Personalentwicklung im internationalen Vergleich

Um die Relevanz des Themas in der Literatur und der Realität zu veranschaulichen wird an dieser Stelle der Arbeit kurz auf eine Studie aus dem Jahr 2002 (Drost et.al, 2002) eingegangen. Diese länderübergreifende Untersuchung in neun Ländern und einer Region (Australien, China, Korea, USA, Japan, Indonesien, Kanada, Taiwan, Mexiko, Lateinamerika sucht nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der betrieblichen Weiterbildung. Es konnten keine universell einsetzbaren Trainingsmaßnahmen, die in allen Ländern Verwendung finden, entdeckt werden. Allerdings gelang es drei Länder-Cluster zu identifizieren. Ähnlichkeiten lassen sich

in den asiatischen Ländern (Japan, China, Taiwan, Korea und Indonesien), in Amerika, Australien und Kanada sowie auch in Mexiko und den lateinamerikanischen Ländern, finden. Asiatische Manager scheinen mit der Situation der betrieblichen Weiterbildung in ihren Unternehmen am zufriedensten zu sein. Wohingegen im lateinamerikanischen Raum laut eigenen Angaben der größte Handlungsbedarf besteht. In den USA, Kanada und Australien wird vor allem ein Fehlen an *soft skills* Trainings bemängelt. Die Unterschiede in diesen Clustern begründen sich hauptsächlich in den verschiedenen kulturellen Werten und industriellen Trends dieser Länder. In Asien ist die Arbeitskultur durch kollektivistische Denkweise und Loyalität zum Arbeitgeber geprägt. Die Kollegen am Arbeitsplatz werden als Familie angesehen und um eine anerkannte Stellung innerhalb einzunehmen, sind Weiterbildung und das Anpassen an betriebliche Notwendigkeiten eine Selbstverständlichkeit. In asiatischen Firmen gilt „Management ist Management von Beziehungen“. Im Gegensatz dazu geht es in amerikanischen, kanadischen und australischen Unternehmen um das Managen von Individuen und deren Unabhängigkeit. Bisher wurde der Trainingsfokus in diesen Ländern auf fachliche Qualifikation gelegt, was dazu führte das Persönlichkeitsentwicklungsseminare zu kurz kamen. Manager aus diesen Ländern sind sich dieses Missstandes bewusst und setzen nun vermehrt auf Teambuilding, Kommunikationsschulungen, Präsentationstechniken usw. In Mexiko und Lateinamerika ist Personalentwicklung vor allem durch intensive Schulung zur Verbesserung von Basiskenntnissen in arbeitskräfteintensiven Industrien gekennzeichnet. Neuerdings geht der Trend aber auch in Richtung moderner Managementtechniken.

2.3.2 Das Verständnis von betrieblicher Weiterbildung in Europa

Der europäische Bürger versteht unter Bildung in erster Linie die schulische Ausbildung von Kindern und Jugendlichen. Sein Verständnis von Weiterbildung beschränkt sich im Allgemeinen auf Kurse die Institutionen wie die Volkshochschule, das WIFI (Wirtschaftsförderungsinstitut) oder das BFI (Berufsförderungsinstitut) anbieten. Der Begriff der betrieblichen Weiterbildung hat auf europäischer Ebene überhaupt nur einen sehr geringen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Stellenwert.

Die Wirtschafts- und Bildungspolitik der europäischen Union ist heute sehr bemüht die begrenzte Sichtweise von Bildung zu erweitern. Man möchte weg von der weit verbreiteten Meinung, dass Bildung „nur“ Schule ist, hin zu dem Begriff des „lebenslangen Lernens“. Ziel ist es allen europäischen Bürger in gleicher Weise Zugang zur Weiterbildung und somit zur Teilnahme am politischen und kulturellen Leben der Gesellschaft, zu ermöglichen.

Neben diesem idealistischen Ziel ergibt sich aber auch die ökonomische Notwendigkeit eine alternde Gesellschaft auf die sich rasch wandelnden Umwelt durch laufende Fortbildung vorzubereiten. Immer wieder heizt die Überalterung unserer Bevölkerung die Diskussionen an und bringt somit das Thema der betrieblichen Weiterbildung auch auf die gesellschaftspolitische Ebene. Beschäftigte über 50 Jahre waren bisher die Minderheit in Unternehmen, jene über 60 Jahre gar die Ausnahme. Durch neue gesetzliche Regelungen, wie etwa die Anhebung des Pensionsantrittsalters, und die aktuelle Bevölkerungsentwicklung, werden schon sehr bald Mitarbeiter dieser Altersklasse einen großen Anteil der Belegschaft ausmachen. Bisher gehörte dieser Teil nur sehr selten zur Zielgruppe von betrieblicher Weiterbildung und ist gegenüber den jüngeren Kollegen in einen Rückstand geraten. Konfrontiert mit der neuen Situation, muss hier ein Umdenken stattfinden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen aufrecht zu erhalten. Die Mehrheit der älteren Generation sehen ihre Berufsausbildung als ausreichend und kamen im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn auch kaum in Kontakt mit weiterführender Bildung. Der große Abstand zur Erstausbildung, die Lernentwöhnung und vor allem Selbstzweifel an der individuellen Lernfähigkeit, hemmten die Weiterentwicklung dieser Gruppe. Hinzu kommt ein Nachlassen der Weiterbildungsmotivation und –beteiligung bedingt durch das Fehlen von Perspektiven: die Karriereleiter ist soweit erklommen, die finanzielle Situation gesichert und die Familiengründung abgeschlossen. Die Herausforderung an Personalverantwortliche in diesem Zusammenhang wird es zukünftig sein, für diese „vergessene“ Zielgruppe Weiterbildung attraktiv zu machen. Diesen Mitarbeitern muss der Einstieg ins Lernen erleichtert und neue Motivation geboten werden, um ihren Widerstand gegen die „Lernzumutung“ zu brechen. (Geldermann, 2005)

Das Dilemma der betrieblichen Weiterbildung liegt allerdings häufig darin, dass sich ihre Bedeutung für Individuen, die Betriebe und der Gesellschaftspolitik stark unterscheidet und sich definierte Ziele nur selten unter den unterschiedlichen Gruppen vereinen lassen. Die Arbeitnehmer möchten durch Bildung ihre Berufs- und Karrierechancen erhöhen, denken auch an eine Gehaltserhöhung, an die bloße Absicherung ihres Arbeitsplatzes oder es geht ihnen um die persönliche Entfaltung und dem Interesse an Neuem. Die Arbeitgeberseite verfolgt in erster Linie ökonomische Ziele. Eine Investition in die Weiterbildung seiner Arbeitnehmer erfolgt nur dann, wenn auch der Betrieb einen Vorteil daraus ziehen kann. Die Qualität soll verbessert werden, die Produktivität steigen, die Kosten sinken und alle Mitarbeiter motivierter arbeiten, was wiederum zur Verbesserung des Arbeitsklimas beiträgt. In einer amerikanischen Studie in den Jahren 1996 bis 1998 wurde die positive Auswirkung von Investitionen in Trainingsmaßnahmen auf die finanzielle Situation der Unternehmen nachgewiesen. Wer sinnvoll in betriebliche Weiterbildung investiert, sieht den Erfolg auch gemessen an betriebswirtschaftlichen Leistungsgrößen (Kasper et.al., 2002). Auf der anderen Seite erhöht sich durch gezielte Ausbildung von Mitarbeiter auch deren Wert am Arbeitsmarkt. Die Gefahr, dass Mitarbeiter mit speziellem Wissen wegen überzeugenderer Angebote zur Konkurrenz wechseln, steigt immens.

2.4 EUROPÄISCHE BENCHMARKS 2010 FÜR DIE ALLGEMEINE UND BERUFLICHE BILDUNG

Als Follow-up der Tagung des Europäischen Rates von Lissabon wird in einer Mitteilung der europäischen Kommission am 20. November 2002 konkrete Zielvorgaben für allgemeine und berufliche Bildung veröffentlicht. Diese Mitteilung zielt darauf ab, die Beurteilung der Leistung von Bildungs- und Berufsbildungssystemen durch Benchmarks zu vereinfachen. Die Zahlen und Daten im folgenden Kapitel beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf den Artikel „Betriebliche Weiterbildung in Österreich und Europa“ (Markowitsch et.al., 2005).

Die Benchmarks betreffen Bereiche von zentraler Bedeutung für die Erreichung des strategischen Ziels die europäische Union bis 2010 „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen.“ Die

Benchmarks sind jedoch lediglich als Empfehlungen zu verstehen. Entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip ist es vor allem Sache der Mitgliedstaaten, Maßnahmen zur Umsetzung der Schlussfolgerungen von Lissabon zu ergreifen, und die Mitgliedstaaten tragen auch die alleinige Verantwortung für die Lehrinhalte und die Gestaltung ihrer Bildungssysteme.

Die bestehende Liste der Benchmarks wird laufend erweitert. Momentan betreffen zwei der 29 unterschiedlichen Indikatoren die betriebliche Weiterbildung. Ein Indikator misst den Anteil der Bürger im erwerbsfähigen Alter (Altersgruppe 25 bis 64 Jahre), die in den letzten vier Wochen vor der Befragung an irgendeiner Form von Weiterbildung teilgenommen habe. Weiterbildung wird in dieser Fragestellung wie folgt definiert: „Teilnahme an berufsbezogenen Kursen, Schulungen, usw. bzw. Kursen, Lehrgängen, Seminaren, usw. zu privaten bzw. freizeitbezogenen Zwecken.“ Diese Definition inkludiert jegliche Form von betrieblicher Weiterbildung aber auch Musikunterricht, Tenniskurse, die Fahrschule und private Nachhilfe. Im Zuge des Lissabon-Prozesses wird festgelegt, dass bis 2010 mindestens 15% der europäischen Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter sich am lebenslangen Lernen beteiligen sollten. Weiters soll die Quote in keinem Land unter 10% liegen.

Im Jahr 2002 liegt die Beteiligung im EU-Durchschnitt bei 8,4 % (d. h. innerhalb eines Monats haben 8,4 % der Bürger an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen), während der Anteil in den drei leistungsstärksten Mitgliedstaaten (Vereinigtes Königreich, Finnland und Dänemark) durchschnittlich 19,6 % betrug. Österreich erreicht im Jahr 2003 12,5%, fällt aber im darauf folgenden Jahr wieder um 0,5% zurück. Darüber hinaus werden in der Mitteilung, alle Mitgliedstaaten aufgerufen, weiterhin zur Erreichung des Ziels von Lissabon beizutragen, die Humankapitalinvestitionen pro Kopf jährlich erheblich zu steigern, und hierfür auch nationale Benchmarks festzulegen.

2.4.1 Österreichs betriebliche Weiterbildung im europäischen Vergleich

Um Österreich im Vergleich mit anderen europäischen Ländern darstellen zu können, werden im folgenden Teil dieser Arbeit die vier Hauptindikatoren (Angebotsindikator, Zugangsindikator, Intensitätsindikator und Kostenindikator) der

zweiten europäischen Erhebung betrieblicher Weiterbildung, die 2001 durchgeführt wurde, betrachtet.

2.4.1.1 Der Angebotsindikator

Der Angebotsindikator misst den Anteil der Unternehmen, die Weiterbildung anbieten, so genannte weiterbildungsaktive Unternehmen, an allen Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten. 1999 werden diese Daten in den EU-Mitgliedstaaten, Norwegen und den zehn Bewerberländern erhoben. Der Anteil von weiterbildungsaktiven Unternehmen reicht von 11% in Rumänien bis 96% in Dänemark. Der EU-15-Durchschnitt liegt 1999 bei 62%; Österreich boten 72% der Unternehmen Weiterbildung an. Grundsätzlich kann man sagen, dass das Weiterbildungsangebot in allen Ländern in den letzten Jahren gewachsen ist und dass der Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen mit der Unternehmensgröße steigt. Der Wirtschaftszweig mit dem höchsten Anteil ist das Kredit- und Versicherungsgewerbe.

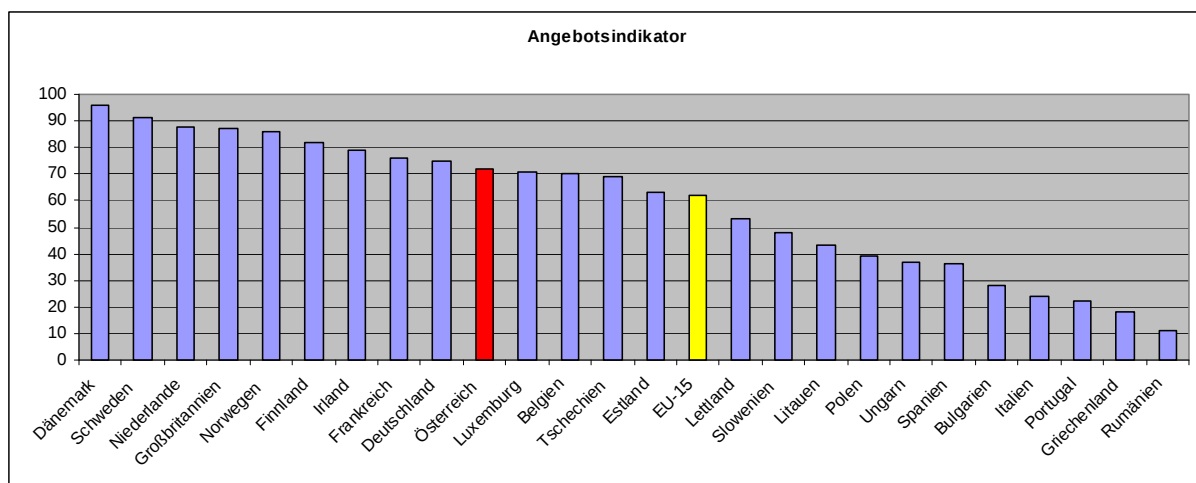


Abbildung 1: Angebotsindikator

Quelle: EUROSTAT, CVTS 2, 1999

2.4.1.2 Der Zugangsindikator

Der Zugangsindikator, auch als Teilnahmequote bezeichnet, gibt den Anteil der Teilnehmer an Kursen und Schulungen je Beschäftigte in den Unternehmen, die Weiterbildung anbieten, an. Mit 63% ist Schweden führend, der EU-15 liegt bei 47%,

die österreichischen Unternehmen schicken nur 35% ihrer Belegschaft zu Schulungen und die Schlusslichter bilden Litauen und Rumänien mit jeweils nur 20%.

Für die Gesamtbeurteilung darf man allerdings den Zugangsindikator nicht unabhängig vom Angebotsindikator betrachten. Wenn nur in wenigen Unternehmen landesweit Weiterbildung angeboten wird, relativiert dies eine hohe Teilnehmerquote. Am Beispiel Spanien, mit einem Zugangsindikator von 44% (deutlich höher als Österreich), aber einem Angebotsindikator von lediglich 36% (im Vergleich dazu, investieren 72% aller österreichischen Unternehmen in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter), lässt sich erkennen, dass insgesamt nur rund 16% der Beschäftigten an Weiterbildungskursen teilnehmen. Im Gegensatz dazu, haben knapp 40% der Beschäftigten in den Niederlanden Zugang zu jährlichen Entwicklungsmaßnahmen. Obwohl der Zugangsindikator – wie auch in Spanien – nur bei 44% liegt, bieten immerhin 88% der Unternehmen die Möglichkeit der Weiterbildung.

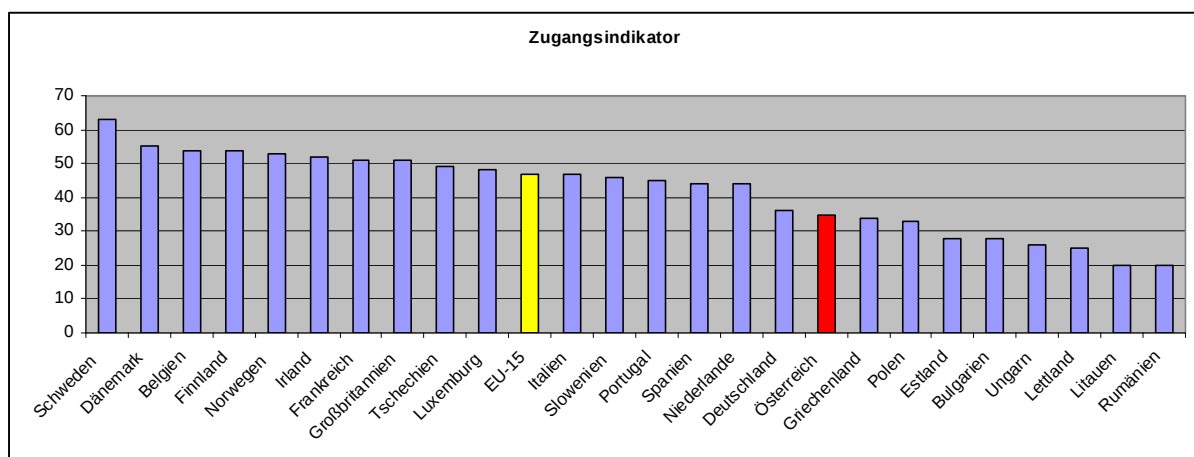
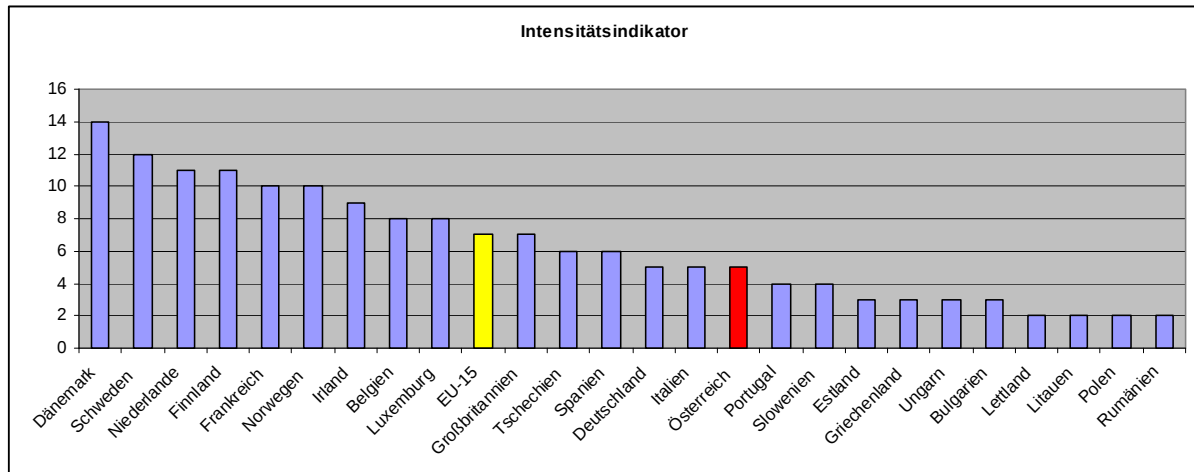


Abbildung 2: Zugangsindikator

Quelle: EUROSTAT, CVTS 2, 1999

2.4.1.3 Der Intensitätsindikator

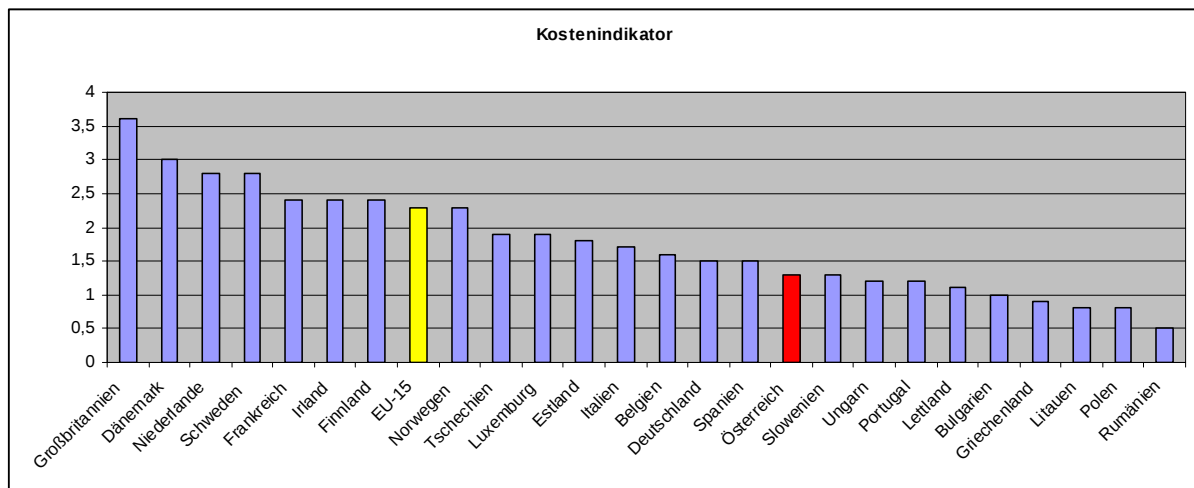
Auch die Intensität, mit denen Unternehmen weiterbilden soll vergleichbar gemacht werden. Als Indikator werden hierfür Weiterbildungsstunden je 1000 Arbeitsstunden in allen Unternehmen gemessen. Wieder an der Spitze mit zehn und mehr Stunden liegen die skandinavischen Länder. Österreich gehört mit lediglich fünf Weiterbildungsstunden zum breiten Schlussfeld. Der europäische Durchschnitt liegt bei rund sieben Stunden.

**Abbildung 3: Intensitätsindikator**

Quelle: EUROSTAT, CVTS 2, 1999

2.4.1.4 Der Kostenindikator

Der vierte aussagekräftige Indikator, der Kostenindikator, misst die Kosten für Weiterbildung anteilmäßig zu den Gesamtpersonalaufwendungen aller Betriebe. Die Prozentsätze für das Jahr 1999 reichen von 0,5% in Rumänien bis zu 3% in Dänemark. Österreich liegt mit 1,3% unter dem EU-Durchschnittswert von 2,3%.

**Abbildung 4: Kostenindikator**

Quelle: EUROSTAT, CVTS 2, 1999

2.4.1.5 Zusammenfassung der betrieblichen Weiterbildung in Österreich und Europa

Zusammengefasst zeigt sich für Österreich ein beträchtlicher Entwicklungsrückstand der betrieblichen Weiterbildung. Obwohl der Anteil der Unternehmen, die Weiterbildung forcieren, in Österreich mit 72% recht hoch ist, können nur 35% der Beschäftigten dieses Angebot in Anspruch nehmen. Dies drückt sich auch in der niedrigen Anzahl (5 Stunden) der Weiterbildungsstunden je 1000 Arbeitsstunden aus und folglich liegen auch die Kosten für Weiterbildung mit 1,3% der gesamten Personalkosten in Österreich unter dem Durchschnitt.

Bemerkenswert ist, dass Tschechien, als eines der neuen Beitrittsländer, außer bei dem Angebotsindikator immer vor Österreich liegt. Insgesamt betrachtet nehmen die nordischen Länder (Schweden, Dänemark, Norwegen und Finnland) immer die Spitze ein und Rumänien, als Beitrittskandidat für den 01.01.2007 belegt den ungeteilten letzten Platz.

Warum stellt sich gerade in den Ländern Dänemark, Finnland, Norwegen und Schweden die Situation der betrieblichen Weiterbildung so positiv dar? Tatsächlich ergab eine europaweite Studie unter 14.000 Arbeitnehmern, dass die Skandinavier am glücklichsten in ihrer beruflichen Tätigkeit sind. 68% geben an zufrieden zu sein und das sind immerhin 22% mehr als in Großbritannien (Bentley, 2005). Einen wesentlichen Unterschied macht vermutlich das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen aus. Laut Hofstede, der die kulturellen Werte in vielen Ländern der Welt untersuchte, akzeptieren Skandinavier ungleich verteilte Macht nur schlecht (Hofstede, 2003). Aus diesem Grund sind die Hierarchiestufen in ihren Firmen sehr flach und man kann die Manager durchaus beim Mittagessen mit ihrem Team beobachten. Mitarbeiter und ihre Anliegen – nicht nur in beruflicher Hinsicht – werden von den Führungskräften ernster genommen und das ist auch sicht- und fühlbar. Unterstützt wird das Zugehörigkeitsgefühl der Arbeitnehmer auch durch das Fehlen von extrem hohen Managergehältern, frei nach dem Motto: „in Schweden fährt jeder mit demselben Volvo auf den Firmenparkplatz“. (Bentley, 2005) Der generell gute Kontakt zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und den Gewerkschaften trägt offensichtlich auch zur hohen Arbeitszufriedenheit in diesen Staaten bei. Zusätzlich

scheint auch die Legislative mit nicht allzu komplizierten arbeitsrechtlichen Regelungen das Verhältnis zu verbessern. So haben die Personalverantwortlichen mehr Zeit sich um die speziellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu kümmern. In nordischen Firmen sind *Work-Life-Balance*, individuelle Förderung und angepasste Karriereplanung von größerer Bedeutung als im Rest von Europa. Ein weiterer Punkt, der sich mit Hofstede's Untersuchungen bestätigen lässt, ist die Gleichbehandlung der Geschlechter. In allen vier Ländern zeigen sich durchwegs sehr geringe *Masculinity-Index*-Werte, von durchschnittlich 8%. Der Durchschnitt aller untersuchten Länder kommt auf knapp 50%. Dies lässt darauf schließen, dass das Rollenbild der Frau sich nicht so gravierend von dem des Mannes unterscheidet. Auch das Bild der Familie zeigt sich im hohen Norden anders als es uns bekannt ist. Frauen, die Karriere machen, ausreichend Kinderbetreuungsplätze und Männer, die in Karenz gehen sind nichts Unübliches.

Den Bewohnern dieser Länder wird das Arbeiten insgesamt schmackhaft gemacht und dies äußert sich auch betreffend der Vorreiterrolle im Bereich betrieblicher Weiterbildung.

2.5 DER ÖSTERREICHISCHE MARKT DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Grundsätzlich sind viele Unternehmer der Meinung: „Geht's der Wirtschaft gut, geht's der Bildung gut!“ Umgekehrt kann der Bildungsmarkt aber nicht verlässlich als Stimmungsbarometer dienen, denn kaum ein Markt ist so unübersichtlich wie dieser (Harramach, 2005). Wer sich auf dem Markt der betrieblichen Weiterbildung bewegt, erfährt kaum Orientierung oder Sicherheit. Auf europäischer Ebene intensivieren sich die Bemühungen nach mehr Objektivität, zum Beispiel finden in Deutschland regelmäßige Erhebungen statt, unglücklicherweise nicht so in Österreich. Eine aktuelle Befragung von rund 800 österreichischen Anbietern, die durch intensive Recherche als Anbieter von Weiterbildung identifiziert wurden, lässt Schätzungen zu, dass sich die tatsächliche Zahl zwischen 1.200 und 5.000 Fortbildungsinstituten bewegt. (Markowitsch, 2005) Ein Ergebnis, welches nicht wirklich Aufschluss über die bestehende Situation auf dem österreichischen Markt der betrieblichen Weiterbildung gibt. Auch eine Studie des Hernstein International Managements aus dem Jahr 2004 fand heraus, dass es in Österreich rund 5.000 Seminaranbieter gibt,

in Deutschland sind es circa 50.000. Der internationale Markt wächst weiter und gewinnt auch für österreichische Firmen an Bedeutung. Unbestritten ist allerdings die Tatsache, dass es sich durchaus um einen ansehnlichen Markt handelt. 92% der von Hernstein International Management befragten Firmen geben an, in den letzten fünf Jahren mit externen Weiterbildungsanbietern zusammen gearbeitet zu haben. Für das Jahr 2005 planten immerhin 68% gemeinsame Weiterbildungsaktivitäten. (Petsch, 2005) Weiters gingen € 325 Mio. von insgesamt € 850 Mio., die 1999 in die Schulung von Personal investiert wurden, an Organisationen des Bildungsmarktes. Dieser Betrag ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, obwohl das Wachstum auf dem Weiterbildungssegment seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre stagniert. Aufwendungen für die Ausbildung von Arbeitnehmern sind fast immer an die aktuelle Umsatz- und Gewinnentwicklung gekoppelt und verschärfen dadurch konjunkturelle Schwächephasen am Bildungsmarkt. Unabhängig von der wirtschaftlichen Gesamtsituation wächst das Premiumsegment, in dem man Zertifizierungen in Form von akademischen Graduierungen erlangen kann, rasant. Der Anteil von Universitäten und Fachhochschulen am betrieblichen Weiterbildungsmarkt beträgt aktuell zwar nur 3%, also verglichen mit dem 19%-igen Anteils des öffentlichen Anbieters WIFI, sehr gering, aber der Trend geht steil bergauf. Es gibt sie also, die Erfolgreichen auf diesem so herausfordernden Markt, aber insgesamt lässt sich feststellen, dass das Budget für die Schulung der Belegschaft generell rückläufig ist.

Im Jahr 2005 befragte das Magazin GEWINN (Brenner, 2006) 220 österreichische Personalchefs zur Qualität externer Bildungsanbieter und erstellte folgende Top-8-Liste:

Anbieter	Ort	Trainingsschwerpunkt
ARS	Wien	Arbeitsrecht, Steuerrecht, Immobilien, Controlling
ÖPWZ	Wien	Marketing, Einkauf
ÖCI - Contrast	Wien	Controlling, BWL, Accounting and Finance
bit Schulungscenter	Graz	Europäischer Wirtschafts- und ComputerFS, E-Learning
Ueberreuter Managerakademie	Wien	Arbeitsrecht, Personalverrechnung, Steuern, Zoll, Logistik
IBM	Wien	EDV/IT
EGOS! - the education company	Innsbruck	EDV/IT
Palum	Graz	BWL Simulation

Abbildung 5: Top-8-Anbieter von Weiterbildung in Österreich

Quelle: www.gewinn.com/aktionen/content.php?article=7235&print=1

Beachtlich ist, dass insgesamt 500 unterschiedliche Anbieter empfohlen wurden.

2.6 WELCHE WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN SIND SINNVOLL?

Diese Frage lässt sich nicht so leicht allgemein beantworten, denn es kann nicht der Sinn von Personalentwicklung sein, den Menschen zu verändern, um ihn an die Gegebenheiten des Unternehmens anzupassen. Der Einzelne wird doch nur durch die Gegenüberstellung eines Ideals defizitär und seine Individualität zur „Krankheit“, die durch Schulungsmaßnahmen „geheilt“ werden muss. Das *Human Resource Management* muss diesbezüglich verstärktes Augenmerk auf die Personalauswahl legen und darauf bauen, was jemand ist, statt zu versuchen, dass zu verbessern, was man nicht ist. Der Mensch lernt und ändert sein Handeln nur dann wenn er will, dies hat zur Folge, dass kein standardisiertes Personalentwicklungskonzept für die gesamte Belegschaft optimal effizient sein kann. Die Lösung für das Personalmanagement kann also nur heißen, selbst gewähltes Lernen zu ermöglichen und die Kunst zu erlangen, jeden Einzelnen machen zu lassen, aber so, dass es im Sinne des Ganzen ist. Es geht darum, eine Balance in den Unternehmen herzustellen und die Verknüpfung zwischen Organisations- und Personalentwicklung zu begreifen (Sprenger, 2005).

Prof. Dr. Fredmund Malik, ein international renommierter Top-Management-Consultant, ist der Meinung, dass Weiterbildung im Management der Schlüssel zum Erfolg ist. Ohne Managementkenntnisse, auch in Form von Selbstmanagement, wird niemand erfolgreich sein. Eine mögliche Definition von Management besagt, dass Management die Transformation von Ressourcen in Nutzen ist. Die vorhandenen Ressourcen und Voraussetzungen zählen also nicht solange sie nicht genutzt werden. Hier kann die Managementebene ansetzen und Entwicklung zum zentralen Thema in ihrem Unternehmen erheben. Die momentane Situation sieht etwas komplizierter aus, da betriebliche Weiterbildung, dominiert durch die Idee der Vielfalt, häufig gänzlich unkontrolliert abläuft. Bedingt durch Ineffektivität von Organisationen, Inkompetenz von Führungskräften und dem allgegenwärtigen Kommunikationsproblemen, sind Weiterbildungsmaßnahmen nur sehr selten von umfassendem Erfolg gekrönt. Es ist also unabdingbar dafür zu sorgen, dass alle Führungskräfte über identisches Basiswissen, betreffend Management und darauf beruhende Begriffe, verfügen und ausreichend Möglichkeit zum Wissenstransfer haben (Malik, 2005).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass es keinen Königsweg für betriebliche Weiterbildung gibt, außer vielleicht die Verantwortlichen im Management bestmöglich auf ihre Rolle, auch als Vorbild, vorzubereiten.

Welche Schulungen und Kurse tatsächlich von österreichischen Firmen bezahlt werden hat das Monatsmagazin GEWINN in einer aktuellen Ausgabe veröffentlicht. Generell gilt, dass Mitarbeiter in österreichischen Unternehmen durchschnittlich 3,58 Tage pro Jahr (Brenner, 2006) an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Dabei wird zwischen Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung und Mitarbeiterweiterbildung unterschieden. Führungskräfte besuchen meist Seminare zu den Themen *Management und Leadership*, Persönlichkeitsentwicklung und *soft skills*, Kommunikation und Konflikt sowie Mitarbeiterführung und –motivation. Speziell für Führungskräfte sind auch interkulturelle Trainings gedacht. Diese dienen in erster Linie der Vorbereitung auf internationale Aufgaben und beinhalten die Schulung des kulturellen Bewusstseins, entsprechende Sprachkurse und notwendiges Wissen wie man vor Ort effizient als Berater und Trainer arbeiten kann. Häufig wird nicht nur der

betroffene Mitarbeiter, sondern auch seine Familie auf die neue Situation vorbereitet. Obwohl sich die Unternehmen der Wichtigkeit dieser Form der Vorbereitung durchaus bewusst sind, wird immer noch viel zu wenig in interkulturelle Trainings investiert und dies hat eine hohe Ausfallsquote (= Scheitern der internationalen Aufgabe durch vorzeitige Rückkehr) zwischen 8% und 28% zu Folge (Dowling et.al, 2005). Für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung werden in erster Linie fachspezifische Ausbildungen bezahlt. Schon an zweiter Stelle rangieren Seminare zur Entwicklung der Persönlichkeit und *soft skills*. Weiters stehen Sprachkurse, Verkaufstrainings und EDV-Schulungen bei österreichischen Unternehmen hoch im Kurs. Darüber hinaus sind Personalverantwortliche viel eher bereit, unmittelbar erwerbsmäßige und umsetzbare Kenntnisse zu finanzieren.

3 CORPORATE UNIVERSITY

Als Hauptquelle dient in diesem dritten Kapitel eine in Deutschland im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführte Studie zum Thema *Corporate University*. (Wimmer et.al., 2002)

Der Idealtypus einer *Corporate University* ist eine firmeneigene Akademie, die fachliche Inhalte vermittelt und sich an den strategischen und kulturellen Zielen des Unternehmens orientiert (Dieser, 1999). Die Absicht die bei der Implementierung einer *Corporate University* in erster Linie verfolgt wird, ist die Zentralisierung des Bildungsmanagements. Es geht darum alle Personalentwicklungskräfte zu bündeln, um Standards entwickeln und langfristig sichern zu können. Eine *Corporate University* ist mehr als nur eine reine Weiterbildungsabteilung und unterscheidet sich vor allem durch ihre konsequente strategische Ausrichtung und das übergreifende Qualitätsmanagement. Eine *Corporate University* versucht sich am Modell der klassischen Hochschule zu orientieren und sich deren Organisation in gewissen Bereichen zu bedienen. Zum Beispiel versucht die *Corporate University* im Gegensatz zur Weiterbildungsabteilung praxisnäher zu arbeiten und vergibt Zertifikate. Allerdings besteht noch Unklarheit darüber, ob die Bezeichnung Universität angebracht ist oder nicht. Eigentlich ist eine Universität eine Stätte für wissenschaftliche Forschung, Lehre und Erziehung. Das lateinische Wort *universitates* bedeutet (gesellschaftliche) Gesamtheit, Kollegium, Verband (der Lehrenden und Lernenden). Der Begriff Universität ist offenbar nicht rechtlich geschützt, denn die Definition einer *Corporate University* unterscheidet sich doch deutlich von der herkömmlichen Bezeichnung. Eventuell auch aus diesem Grund hat sich der Begriff „*Corporate University*“ in Deutschland nicht durchgesetzt. Nur 34% aller Einrichtungen verwenden diese Bedeutung, wesentlich häufiger existiert der Name „Academy“ oder „Akademie“ (49%). Es ist sicherlich weniger irreführend von Unternehmensakademien oder Ähnlichem zu sprechen.

3.1 DIE ENTWICKLUNG UND BEDEUTUNG DER CORPORATE UNIVERSITY

Mehr und mehr Unternehmen sehen sich mit immer schneller veraltenden Informationen konfrontiert und erkennen zusätzlich vermehrt die Wichtigkeit des

„Rohstoffs Wissen“ und dessen Management an. Weiters ergeben sich neue Herausforderungen bei der Umsetzung von Strategien im Kontext der Globalisierung der Märkte. Als Folge wird lebenslanges betriebliches Lernen vermehrt als notwendige Voraussetzung für Wettbewerbsfähigkeit gesehen und Weiterbildung gilt immer öfter als essentieller Erfolgsfaktor. Das neue Bewusstsein gegenüber dem Thema betriebliche Weiterbildung wurde im ersten Kapitel dieser Arbeit hinlänglich beschrieben. Allerdings stellt sich für viele Betriebe das Problem, dass Wissen nicht unlimitiert von außen angezapft werden kann. Speziell dem Anspruch des Praxisbezugs kann in externen Lehrveranstaltungen nicht ausreichend nachgekommen werden. Außerdem können es sich Unternehmen immer seltener leisten, dass Mitarbeiter sich für betriebliche Weiterbildung eine berufliche Auszeit nehmen müssen.

Diese Erkenntnisse unterstützen in den 1980ern in den USA die Entwicklung des Konzepts der *Corporate University*. Die ersten dieser internen Weiterbildungsstätten entstanden bei General Electric und Motorola. Das Leadership Center von General Electric in Crotonville, USA feierte dieses Jahr bereits das 50-jährige Jubiläum. Das ursprüngliche Gründungsmotiv war der Mangel an qualifizierten Managerkräften in den 50er und 60er Jahren. Nach und nach wurde das Angebot für alle Mitarbeiter und auch für Kunden ausgeweitet. Dahinter steht der Gedanke, dass erfolgreiche Kunden auch dem Unternehmen General Electric gut tun. Anfangs dauerten die meisten Kurse noch bis zu drei Monaten, sie wurden aber im Laufe der Zeit stark verkürzt. Nicht nur um die Abwesenheitszeiten in der Firma, sondern auch die in den Familien zu minimieren. Weitere Besonderheiten in Crotonville sind einerseits das dazugehörige Hotel mit 190 Betten und, dass der Vorsitzende John F. Welch es sich seit 25 Jahren nicht nehmen lässt, in bisher 329 Managementseminare, bis zu sechs Stunden, selbst vorzutragen (Durett, 2006). Die heute weltweit agierende Motorola University ist äußerst bekannt und gilt als Vorbild für alle *Corporate Universitys*. Das Management von Motorola sieht Weiterbildung als ein Recht und eine Pflicht der Mitarbeiter an. Das äußert sich darin, dass jeder Beschäftigte pro Jahr mindestens an vierzig Stunden Training teilnehmen darf und auch muss (Anonymous, 2002).

Die Angaben über die tatsächliche Anzahl von *Corporate Universitys* in den USA variieren zwischen 1.500 und 1.800. Weltweit rechnet man momentan mit rund 2500

dieser Institutionen und schätzt, dass es bis zum Jahr 2010 bereits 37.000 existieren könnten.

Ende der 1990er erlebte das Bildungsmodell der *Corporate University* auch im deutschsprachigen Raum einen regelrechten Boom. Auf dem Bildungsmarkt waren diese *Universities* der am schnellsten wachsende Sektor. Heute scheint es etwas ruhiger um das Thema geworden zu sein, und viele *Corporate Universities* werden auch wieder als Weiterbildungsabteilung zurück deklariert. Die vorher genannte Zahl von 37.000 *Corporate Universities* weltweit und die Tatsache, dass immer noch viele Unternehmen in den Aufbau einer derartigen internen Ausbildungsakademie investieren, beweist aber, dass der Trend anhält. Auch eine Studie aus dem Jahr 2001, durchgeführt in Deutschland, zeigt, dass der Gründungsboom weiter geht. Erst knapp 60% der deutschen *Corporate Universities* haben die Phase des Normalbetriebs erreicht, 13 *Corporate Universities* befanden sich 2002 noch in der Implementierungsphase und fünf in der Entscheidungs- bzw. Konzeptionsphase. In den USA, wo die Wirtschaft mit diesem Konzept schon seit mehr als 20 Jahren vertraut ist, sind 50% der *Corporate Universities* jünger als zwei Jahre. Die New Yorker Firma Corporate University Xchange untersuchte *Corporate Universities* in 170 amerikanischen Organisationen und teilte sie in drei unterschiedliche Kategorien ein. 31% der *Corporate Universities* zählen zu den *beginners*, sind also bisher gerade betriebsbereit, 44% sind *established*, das heißt erfolgreich in Betrieb und rund 20% gehören zu den *experts*. Die letzte Gruppe agiert schon seit einigen Jahren so gewinnbringend, dass jährlich mehrere externe Anfragen betreffend Benchmarks eintreffen (Anonymous, 2005). Es zeigt sich auch hier, dass *Corporate Universities* nicht nur eine kurzfristige Modeerscheinung sind, sondern dieser Idee noch viel Potenzial zugesprochen wird. Zum Beispiel ist auch die Firma McDonald's damit beschäftigt ihre Hamburger University weiter voranzutreiben.

3.2 EINTEILUNGSMERKMALE DER CORPORATE UNIVERSITY

Um die unterschiedlichen Formen von *Corporate Universities* besser abgrenzen zu können betrachten wir im folgenden Abschnitt die verschiedenen Einteilungsmerkmale.

3.2.1 Ausgestaltungsansätze

Bei der Gestaltung einer *Corporate University* wird grundsätzlich von drei Möglichkeiten, abhängig von der jeweiligen strategischen Ausrichtung des Unternehmens, ausgegangen. Vorab ist zu klären auf welche Weise das Bildungsprogramm mit den Unternehmenszielen verknüpft werden kann, inwieweit relevante Ziele und Inhalte in diesem Programm abgebildet werden sollen und wie all diese Bildungsmaßnahmen in die Wertschöpfungskette des Unternehmens integriert werden können. Durch die Beantwortung dieser Fragen ergeben sich drei mögliche Ausgestaltungsansätze (Bröckermann, 2006).

3.2.1.1 Reinforce and Perpetuate (Evolution)

Bei dem *Reinforce and Perpetuate (Evolution)* Ansatz geht es vor allem um die Implementierung von Unternehmensstrategien. Eine Untersuchung an 43 deutschen *Corporate Universitys* ergab, dass bei 41% der Unternehmen der strategische Wandel bei der Gründung einer internen Akademie im Vordergrund steht. Generell gilt dies eher für größere Unternehmen und bezieht sich in erster Linie auf Strategieumsetzung und nur sehr beschränkt auf Strategieentwicklung. Oft fokussiert die *Corporate University* bei diesem Ansatz auf einige Bereiche, wie fachliche Weiterbildung und Qualifikation der Mitarbeiter oder die Standardisierung und Sicherung von Qualität.

3.2.1.2 Management Change

Der *Management Change* Ansatz zielt auf die Umsetzung und Begleitung von Change Management Prozessen in Unternehmen ab. Zu Change Management zählen alle Strategien, die ein Unternehmensumbau mit sich bringt. Laut Untersuchungen der deutschen Management Akademie Bad Harzburg, scheitern rund 70% aller Veränderungsprozesse in der Wirtschaft. Ein Hauptgrund dafür ist die mangelnde Kommunikation und Information der Mitarbeiter. Die Hauptzielsetzungen für die Gründung einer firmeninternen Universität in Deutschland sind die Unterstützung von Veränderungsprozessen und die Kommunikation von Unternehmensstrategien. Schon Peter F. Drucker, der 1909 in Wien geboren wurde und dem nachgesagt wird, dass er Management bei General Motors erfand, war der Meinung, dass Veränderung vorgelebt werden müsse: „You can't manage change,

you must bet he head of change.“ (Forsthuber, 2004) Ein gut durchdachtes und geplantes Konzept für eine *Corporate University* kann diesen Anspruch erfüllen und den Mitarbeitern ein Gefühl der Beteiligung geben.

3.2.1.3 Drive and Shape (Vision)

Eher eine geringe Anzahl von *Corporate Universitys* wird nach dem dritten Ansatz *Drive and Shape (Vision)* gegründet. Das Gründungsmotiv in diesem Fall ist, einen Motor für Veränderungen zu etablieren und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern.

3.2.2 Strukturelle Eingliederung und Rechtsformen

Weiters ist zu berücksichtigen wie eine *Corporate University* strukturell, genauer gesagt finanziell und organisatorisch, in das Unternehmen eingebettet werden kann. Oft wird die Unternehmensakademie in bestehende Strukturen, zum Beispiel in der Personalentwicklung, eingegliedert. Der Nachteil hierbei ist aber häufig der Verlust des notwendigen Fokus auf die strategische Ausrichtung. Eine *Corporate University* kann auch als *Profit Center* in einem Unternehmen existieren. Dies führt natürlich zu einer besseren Kostendeckung aber dadurch wird auch eine Orientierung an aktuellen und marktfähigen Themen erzwungen, die von den eigentlichen Zielen ablenken kann. Um sich ganz auf die Unternehmensstrategie konzentrieren zu können, ist in vielen Fällen auch eine exponierte Positionierung direkt an die Position des Vorstandsvorsitzenden angebracht.

Knapp zehn Prozent der deutschen Unternehmensakademien agieren als eigene Kapitalgesellschaften. Die restlichen 90% der deutschen *Corporate Universitys* haben keine eigene Rechtsform und sind in das gesamte Unternehmen integriert. In 77 von 100 Fällen sind diese an den bestehenden Human Ressource Bereich angegliedert. In 7% gibt es eine Direktanbindung an den Vorstandsvorsitzenden.

3.2.3 Beaufsichtigungsorgane

Unabhängig von der internen Organisation einer *Corporate University* ist die Unterstützung durch den Vorstand essentiell. 86% der Vorstände unterstützen als Mentoren und Sponsoren, 83% lassen es sich nicht nehmen als Referenten zu

agieren, fast die Hälfte nimmt aktiv an dem Weiterbildungsangebot teil und 43% der deutschen Vorstände sehen sich als Aufsichtsinstanz. In den meisten Fällen (54%) sind die Personalleiter auch für die Beaufsichtigung der Weiterbildung verantwortlich, oft wird auch ein eigenes *Advisory Board* (33%) eingerichtet oder der Gesamtvorstand überwacht die Tätigkeiten der internen Universität (21%).

3.2.4 Finanzierung und Mitarbeiteranzahl

Deutsche *Corporate Universitys* finanzieren sich zu 41% über das Zentralbudget des Unternehmens. Allerdings lässt sich erkennen, dass mit dem zunehmenden Alter der *Corporate University* der Anteil der zentralbudget-finanzierten Ausbildungsstätten sinkt. 22% der deutschen Firmen geben an, dass ihr Weiterbildungsangebot komplett selbst finanziert wird. 37% der Befragten verwenden eine Kombination aus Zentralbudget und Selbstfinanzierung. Über die Höhe des Budgets – immer ein heikles Thema - halten sich die meisten Unternehmen bedeckt. Schätzungen ergeben, dass deutschen firmeninternen Akademien durchschnittlich € 5 Mio. zur Verfügung haben.

Auch die festangestellten Mitarbeiter einer *Corporate University* lassen sich nicht so einfach zuordnen. Nur recht grob lässt sich festhalten, dass 70% der Ausbildungsakademien weniger als zehn fix Beschäftigte haben und dass der Durchschnitt bei ungefähr 17 Mitarbeiter pro *Corporate University* liegt.

3.2.5 Zielgruppe

Ein anderes Merkmal der Einteilung von internen Akademien ist die Zielgruppe. Ist die gesamte Belegschaft des Unternehmens in dem Bildungsprogramm berücksichtigt oder beschränkt sich der Teilnehmerkreis auf die Führungsebene? Die meisten *Corporate Universitys* sind geschlossene Einrichtungen, dass bedeutet nur auf einen vom Unternehmen bestimmten Kreis von Personen begrenzt. Zu diesem Kreis zählen nicht unbedingt nur interne Zielgruppen, es können Partnerfirmen oder Lieferanten den Zugang gewährt bekommen. Immerhin 30% der deutschen Institutionen bieten auch externen Partnern Zutritt zu ihren Programmen. Soll aber unternehmensspezifisches, unter Umständen sogar erfolgskritisches Wissen vermittelt werden soll, richtet sich das Angebot aber an einen sehr engen

Teilnehmerkreis aus dem Unternehmen. Andererseits ist es manchmal auch von Vorteil andere Mitglieder der Wertschöpfungskette in die Weiterbildungsaktivitäten mit einzubeziehen. Zum Beispiel, wenn der Erfolg neuer Produkte auch von den Lieferanten abhängt, macht sich die Öffnung der Corporate University bezahlt. Außerdem dient diese Maßnahme auch der Verbesserung der Beziehungen mit den Partnerfirmen. Immer häufiger kommt es nach zunehmender Etablierung aber auch zur totalen Öffnung, um das Angebot der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen (rund 16%). Nicht selten geht es bei einer solchen Erweiterung auch um die Frage der Kosten, da sich von externen Teilnehmern auch beträchtliche Kursgebühren einnehmen lassen.

Nur in 37% aller deutschen Einrichtungen dieser Art wird die gesamte Belegschaft in dem Bildungsprogramm berücksichtigt. Meistens beschränkt sich der Teilnehmerkreis auf die Führungsebene und die so genannten *High Potentials*. In den USA und in Kanada bietet sich ein etwas anderes Bild. In mehr als 56% der firmeneigenen Universitäten richtet sich das Bildungsangebot an Mitarbeiter ohne jegliche Führungsfunktion. Ein bemerkenswertes Beispiel für die Fortschrittlichkeit liefert in diesem Zusammenhang wieder die Motorola University, die es auch Familienmitgliedern ermöglicht ihr Weiterbildungsangebot in Anspruch zu nehmen.

3.2.6 Entsendung der Teilnehmer

Die Anmeldung von Beschäftigten zu Weiterbildungskursen erfolgt im deutschsprachigen Raum zu zwei Drittel durch die Entsendung durch Vorgesetzte. Standardisierte Potenzialeinschätzungsverfahren werden zwar oft kritisch betrachtet, aber immerhin 44% der Unternehmen verwenden sie, um ihre Mitarbeiter für Schulungen auszuwählen. In vielen Betrieben ist die Anmeldung automatisch, entweder durch die fachliche Tätigkeit oder die funktionale Zugehörigkeit (37%) und oft auch über das Erklimmen vordefinierter Karrierestufen (33%) bedingt. Nur 30% der deutschen *Corporate Universitys* bieten die Möglichkeit einer freien Anmeldung durch den Interessenten selbst.

3.2.7 Motive der Teilnehmer

Für 83% der Teilnehmer eröffnet die Entsendung zu einer Weiterbildungsmaßnahme vor allem die Möglichkeit neue Netzwerkkontakte zu knüpfen oder bestehende auszubauen. Rund 70% sehen ihre Teilnahme als Steigerung ihrer persönlichen Karrierechancen. Die Realität hingegen zeigt, dass Weiterbildung sich immer seltener tatsächlich auf dem Gehaltskonto niederschlägt bzw. eine steile Karriere ermöglicht. Zusätzlich angeeignetes Wissen dient heutzutage hauptsächlich der aktuellen Jobabsicherung (Brenner, 2006). Bemerkenswert ist, dass knapp 60% der befragten Kurspartizipanten es als eine Ehre ansehen an solchen Maßnahmen teilnehmen zu dürfen. Die Verantwortung diese positive intrinsische Motivation zu gewährleisten liegt auch bei der zuständigen Stelle für Auswahl und Organisation des Weiterbildungsprogramms. Die absolvierten Kurse müssen für die entsendeten Teilnehmer Sinn machen und nicht als Zeitverschwendung angesehen werden. Immerhin knapp die Hälfte der Teilnehmer versucht über Weiterbildung auch ihre persönliche Arbeitsmarktfähigkeit zu steigern. Obwohl es für die Unternehmen, die eine *Corporate University* betreiben, von großer Bedeutung ist, praktische Probleme im Arbeitsalltag zu lösen, sind nur ungefähr 42% der Kursteilnehmer der Meinung, dass die Teilnahme der Lösung von Tagesproblemen dienen kann.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Motive je nach organisatorischer Hierarchieebene. Die Arbeitsplatzsicherung und die finanzielle Verbesserung sind vor allem für Mitarbeiter mit wenig Verantwortung wichtig, wohingegen sich Arbeitnehmer auf höheren Stufen nach einem Aufstieg oder einer interessanteren Tätigkeit sehnen. Eine Untersuchung, durchgeführt in Deutschland zeigt allerdings wieder, dass nur rund ein Drittel der Teilnehmer an betrieblicher Weiterbildung einen direkten Vorteil daraus ziehen kann. Für gar nur 4% resultiert die Fortbildung auch tatsächlich in einem höheren Einkommen. (Kasper et.al., 2002)

3.2.8 Verantwortlichkeiten

Die Aufgaben einer Corporate University sind vielfältig. Vom Entwurf des Veranstaltungskonzeptes, über die Auswahl externer Partner, dem Kontakt- und Beziehungsmanagements bis hin zur Auswahl und der Beschaffung von Lerninhalten erstreckt sich der Tätigkeitsbereich. In mindestens 80% der internen Akademien ist

auch die Evaluation der Maßnahmen angesiedelt. Outgesourct werden – wenn überhaupt - eher konkrete Veranstaltungen und häufig das Corporate University Branding.

3.2.9 Leistungsformate

Die Leistungsformate, die deutsche Unternehmensakademien anbieten, sind in erster Linie klassische Schulungen und langfristige Curricula (67%). Aber auch immer häufiger werden neue Lernformen, bei denen nicht der individuelle Lernprozess im Vordergrund steht, angeboten. Beispielsweise ist *Action Learning* eine Methode des Erfahrungslernens ("Learning by Doing") in Unternehmen, die auf Reginald Revans zurückgeht. In einem *Action-Learning*-Programm arbeitet ein Team an einem konkreten, für ein Unternehmen relevanten Projekt und reflektiert gleichzeitig über den Lernprozess. Weiters werden auch *Change Workshops* vermehrt eingesetzt. Diese zwei recht neuen Lernansätze, welche bereits von 60% der Unternehmen praktiziert werden, sind geprägt von der Überzeugung, dass man den Arbeitsalltag direkt zum Lerngegenstand macht. Dadurch entsteht Nutzen für das Unternehmen und für die Mitarbeiter: Problemlösung und Produktivitätssteigerung sowie persönliche Weiterentwicklung. Im Rahmen einer *Corporate University* greifen Organisations- und Personalentwicklung also sehr häufig ineinander.

Stark im Kommen ist auch individuelles Coaching oder Mentoring, welches meistens ergänzend zu anderen Kursen angeboten wird. Insgesamt kann man erkennen, dass die Verbindung von Geschäft und Lernen, aufgrund des Praxisbezuges und der begrenzten Schulungszeit, in fast allen *Corporate Universitys* von großer Bedeutung ist.

3.2.10 Virtualität des Angebotes

Eine neuere Entwicklung ist der Einsatz der beinahe unbegrenzten Möglichkeiten des World Wide Web, der sich auf die Virtualität des Angebotes auswirkt. Der Weg von komplett vorgegebenen und unflexiblen Zeit- und Lehrplänen hin zu offenen und *just-in-time* angebotenen Kursen, die sich besser an den tatsächlichen Wünschen der Unternehmen orientieren, ist geebnet. Vorteile des so genannten Telelearnings

ergeben sich durch die individuelle Lerngeschwindigkeit, beliebiges Wiederholen des Lernstoffes und laufende Rückmeldung über aktuelle Fortschritte. Weiters kann gleich bleibende Qualität geboten und an Kosten für Abwesenheitszeiten und Reisen gespart werden. Problematisch äußert sich allerdings die häufig fehlende *face-to-face* Kommunikation zu Lehrenden und Kollegen. Außerdem sind individuelle Telelearningprogramme meist von enorm hohen Entwicklungskosten begleitet und rentieren sich deshalb eher nur in Großorganisationen. Durch den geringen Zusammenhalt von virtuellen Gruppen leidet auch immer wieder die Motivation der einzelnen Teilnehmer. Trotz aller Nachteile erwarten sich deutsche Unternehmen viel vom Multimediaeinsatz im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. 65% der befragten Unternehmen rechnen mit der Erzielung von besseren Lernerfolgen. Die steigende Lernmotivation und der erleichterte Einstieg ins Lernen sind für jeweils 60% der Befragten von Bedeutung. Eine mögliche Kostenersparnis spielt hingegen nur für rund ein Drittel aller Unternehmen eine Rolle (Kasper et.al., 2002).

Zwar werden in Deutschland nur 16% des Schulungsangebotes virtuell angeboten, aber neue Medien dienen der Bewältigung von zahlreichen anderen Aufgaben im Rahmen einer firmeninternen Akademie. Zum Beispiel ist die Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen zu rund 85% computerunterstützt und auch das Trainingsmanagement erfolgt zu einem Großteil (knapp 80%) mit technischen Hilfsmitteln. Knapp die Hälfte aller Unternehmen ermöglichen eine Trainingsdurchführung am Computer und rund 56% dient das Internet zur Kommunikation aktueller Themen und Strategien sowie dem Kontakt über die Schulung hinaus, wie zum Beispiel Foren und Chats. Immerhin werden rund 40% der Gruppenarbeiten virtuell unterstützt fünf deutsche *Corporate Universitys* wickeln all ihre Aktivitäten als *Virtual University* ab.

3.2.11 Trainer und Kooperationspartner

Die Kurse an *Corporate Universitys* werden meistens von externen Trainern und freien Beratern abgehalten (81%). In 74% der Fälle sind das firmeneigene Management und auch interne Trainer oder die Mitarbeiter (42%) in die Tätigkeit der Vortragenden involviert. Viele *Corporate Universitys* in Deutschland haben eine Kooperation mit traditionellen Universitäten (47%) oder namhaften internationalen

Business Schools (80%), wie zum Beispiel INSEAD, IMD Lausanne, Universität St. Gallen, Harvard, Stanford usw. Dies führt dazu, dass an einem Viertel dieser internen Akademien anerkannte und auch universitäre Abschlüsse erlangt werden können. Mehr als die Hälfte der Verantwortlichen einer *Corporate University* bezeichnen ihr Verhältnis zu den Kooperationspartnern als enge Lernpartnerschaft, rund 33% sehen sie allerdings lediglich in der Rolle des Lieferanten von standardisierten Trainingsinhalten. In seltenen Fällen (7%) werden ganze Leistungspakete auch an traditionelle Universitäten vergeben. Die Konkurrenz zwischen herkömmlichen Universitäten und den neuen Firmenuniversitäten wird zwar generell thematisiert, aber eine Substitution wird zum jetzigen Zeitpunkt weitgehend ausgeschlossen. Traditionelle Universitäten bieten in den meisten Fällen den freien Zutritt und haben immer noch das Privileg der regulären Abschlüsse. Außerdem steht dort die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses im Vordergrund, wobei eine *Corporate University* an kein wissenschaftliches System gebunden ist. Es geht also hier nicht um Wettbewerb, sondern eher um Komplementarität und das Bilden von Lernallianzen. Allerdings lässt sich erkennen, dass der Kampf um Aufträge und Kooperationen mit firmeninternen Ausbildungsakademien zwischen den Universitäten und *Business Schools* den Wettbewerb anheizt.

Als Orientierungshilfe für die Wahl des richtigen Kooperationspartners nehmen Manager meist die Reputation der potentiellen Kandidaten in Augenschein. Für Hochschulen im deutschsprachigen Raum ist das Kooperationspotential noch lange nicht ausgeschöpft. Das liegt vor allem daran, dass nationale Partneruniversitäten nicht den entsprechenden Ruf haben. Hiesige Hochschulen leben von einzelnen berühmten Forschern und nur sehr begrenzt von institutionalisierter Ratgeberkultur. Ihr Name wird, anders als bei Schulen in den USA, nicht als internationale Marke wahrgenommen. Das ist der Grund warum international renommierte Business Schools als Partner in Deutschland dominieren. Von heimischen Universitäten werden mehr Anwendungsorientierung und ein maßgeschneidertes Angebot erwartet.

3.2.12 Evaluation des Angebotes

Das Sorgenkind der Personalentwicklung ist die Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen. Knapp 80% der Maßnahmen werden mittels Zufriedenheitsabfrage zum Kursende bewertet. In der Lufthansa School of Business, die 1997 gegründet wurde, nennt man dieses Formular „Happy Sheet“. Es soll vor allem als Blitzableiter dienen und rasch valide Informationen liefern. Weiters sehr beliebt ist auch eine breitere Befragung im Nachhinein (71%). Vor allem die Bertelsmann Universität legt viel Wert darauf, auch noch nach ein oder zwei Jahren, ehemalige Teilnehmer darüber zu befragen, was sich durch die Weiterbildungsmaßnahme konkret für sie verändert habe und ob sie weiterführende Ideen einbringen können. Knapp die Hälfte aller Befragten gibt an, dass der Erfolg *on the job* gemessen wird. Auch die Firma Siemens versucht die späteren Arbeitsergebnisse ihrer geschulten Mitarbeiter in die Evaluierung einer Maßnahme einfließen zu lassen. Weniger beliebte Möglichkeiten der Erfolgsmessung sind eigene Kennzahlensysteme, die wahrscheinlich in den meisten Fällen schlicht zu kompliziert und anwenderunfreundlich. Zudem erweist sich die externe wissenschaftliche Begleitforschung oft nicht als ausreichend kosteneffizient.

3.3 EINTEILUNG DER CORPORATE UNIVERSITY

Aus all diesen Einteilungsmerkmalen und der Tatsache, dass keine Unternehmenskultur einer anderen gleicht, ergeben sich nun eine Vielzahl von unterschiedlichen Typen der Corporate University. Fresina versuchte diese breite Palette zu Corporate University-Modellen zu clustern. Seine, häufig angewendete, Klassifizierung wird im Folgenden erläutert. Als Quelle dient ein Werk von Bröckermann aus dem Jahre 2006.

3.3.1 Top-Management Lesson

Der erste Corporate University Typ wird als *Top-Management Lesson* bezeichnet. Wie der Name schon verrät richtet sich das Angebot ausschließlich an die interne Zielgruppe des oberen Managements. Die Zielsetzung dieser Weiterbildungseinrichtung orientiert sich am *Management Change* und am *Drive and Shape* Ansatz, die vorher in diesem Abschnitt der Arbeit bereits beschrieben wurden. Es geht vor allem darum die Mitarbeiter auf der höchsten Managementebene in den

Weiterbildungsprozess einzubinden, die Kommunikation zu fördern und die Umsetzung von neuen Strategien zu unterstützen. Seminare dieser internen Universitäten werden sehr oft in Kooperation mit *Elite-Business Schools* entwickelt und durchgeführt. Diese Kurse sind speziell auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt und behandeln generelle und aktuelle Managementthemen. Weiters werden Diskussionsforen organisiert und betreut, damit die Teilnehmer von den Erfahrungen der anderen profitieren können. Auf diesem Niveau der betrieblichen Weiterbildung spielen Zertifikate und Teilnahmebestätigungen meist keine Rolle. Die Virtualität des Angebots ist eher gering, aber neue Technologien werden zur Unterstützung der interaktiven Diskussionsplattformen und der individuellen Lernprozesse eingesetzt.

3.3.2 Qualification Center

Eine ganz andere Art der heutigen *Corporate University* stellt das so genannte *Qualification Center* dar. Hierbei geht es in erster Linie um die fachliche Weiterbildung und Qualifikation aller Beschäftigten. Es soll vor allem generelles, wie etwa Sprachkurse, und unternehmensspezifisches Wissen, wie zum Beispiel Produktseminare für Außendienstmitarbeiter, vermittelt werden. Die Kooperation mit externen Partnern ist in dieser Form der *Corporate University* eher begrenzt, da bei der Vermittlung von internem Wissen meist auf Vortragende aus dem eigenen Unternehmen zurückgegriffen wird. Das *Qualification Center* bietet den Teilnehmern viele verschiedene Lernmethoden und unterstützt selbst organisiertes Lernen auch mit technologiebasierten Programmen. Da die Zielgruppe dieser *Corporate University* recht groß ist, steigt auch der Anteil der Virtualität ständig.

3.3.3 Standardization Engine

Standardization Engine folgt dem *Reinforce and Perpetuate* Ansatz und hat die Implementierung von Unternehmensstrategien sowie die Erzielung von *Economies of Scale* zum Ziel. Die Zielgruppe umfasst meist alle Mitarbeiter des Unternehmens, aber auch immer häufiger Mitglieder der gesamten Wertschöpfungskette, wie zum Beispiel Lieferanten und Kunden. Bei der Vermittlung von aktuellen Arbeitspraktiken und unternehmensspezifischen Wissen liegt der Schwerpunkt auf dem beliebten „on the job“ Training. Aus diesem Grund ist die Anzahl an externen Partner auch eher

gering. Die Zielgruppe in diesem Fall ist noch breiter und damit steigt gleichzeitig, um die einzelnen Teilnehmer besser versorgen zu können, der Grad der Virtualität. Der Einsatz von neuen Medien unterstützt die Entwicklung von „Lernmassenprodukten“ und begleitet interaktive Lernsysteme sowie Online-Kurse.

3.3.4 Learning Lab

Liegt das Gründungsmotiv einer *Corporate University* in der Stärkung der Innovations- und Anpassungsfähigkeiten der Belegschaft, handelt es sich um den Typ *Learning Lab*. Die Weiterbildungsmaßnahmen richten sich an alle Mitarbeiter, die in Teams oder Arbeitsgruppen aktuelle Themen behandeln, versuchen auftretende Probleme zu lösen und Innovationen zu initiieren. Das Erlangen eines Kurszeugnisses ist in dieser Form von recht geringer Relevanz für die Teilnehmer. Mit Hilfe von externer Zusammenarbeit, häufig auch mit traditionellen Universitäten, wird versucht direkte Kommunikationsformen und situiertes Lernen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Technologische Hilfsmittel erleichtern diesen Prozess durch die Bereitstellung spezieller Plattformen für den Wissensaustausch. Weiters soll das interaktive und selbständige Lernen stark gefördert werden.

3.3.5 Educational Vendor

Der fünfte *Corporate University* Typ ist *Educational Vendor*. Der strategische Wandel im Unternehmen sowie die Vermarktung von unternehmerischem Wissen gehört zu den Zielen dieser internen Akademie. Das Angebot des *Educational Vendor* Typs richtet sich an alle Mitarbeiter, sowie Kunden und Lieferanten. Im Vordergrund steht, den Kursteilnehmern generelle und spezifische Kenntnisse zu vermitteln und den Wissenstransfer zwischen ihnen best möglich zu fördern. Die Kursleiter versuchen dies mit den unterschiedlichsten Methoden (Seminare, Workshops, Gruppenarbeiten, ...) und *Blended Learning* Konzepten zu erreichen. Der Begriff *Blended Learning* oder deutsch integriertes Lernen bezeichnet einen Ansatz der Lernorganisation, bei dem die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning systematisch eingesetzt werden. Das Konzept verbindet die Effektivität und Flexibilität von elektronischen Lernformen mit den sozialen Aspekten der *face-to-face* Kommunikation. Es bezeichnet damit Ansätze, die eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von „traditionellem Klassenzimmerlernen“ und E-Learning anstreben.

Das virtuelle Angebot in dieser Form der Unternehmensakademie ist recht hoch und der Trend geht weiter in diese Richtung. Die Maßnahmen des E-Learnings umfassen einen Medienmix, interaktive Lernprodukte und Online-Kurse.

3.4 KOSTEN UND ERFOLGSMESSUNG

Jede Art betrieblicher Weiterbildung und natürlich speziell eine Corporate University nagen an den Ressourcen eines Unternehmens.

Das folgende Kapitel beleuchtet die möglichen Kosten eines umfassenden betriebsinternen Weiterbildungskonzeptes und die Möglichkeiten den entstehenden Nutzen zu messen.

3.4.1 Allgemeines

Sofern nicht anders angegeben basieren alle einzubeziehenden Daten weitgehend auf den aktuellsten statistischen Durchschnittswerten für Österreich. (www.statistik.at) oder einem Werk herausgegeben vom Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich (Klingler, 2006).

Weiterbildungskosten unterscheiden sich jedoch von Branche zu Branche sowie betriebsindividuell. Folgende Berechnungen und Beispiele können als allgemeiner Richtwert bzw. als Orientierungshilfe herangezogen werden. Es sollte aber jedes Unternehmen die individuellen Kosten für Weiterbildung bzw. den Aufbau und den Betrieb einer *Corporate University* selbst ermitteln.

3.4.2 Kosten der betrieblichen Weiterbildung

3.4.2.1 Kosten des Bildungsangebots

Die offensichtlichsten Aufwendungen im Rahmen einer Corporate University betreffen das Bildungsangebot, vor allem die Trainerhonorare.

Im Internet lassen sich unzählige Weiterbildungsinstitute finden. Deren Tageshonorare sind meist sehr unterschiedlich, bewegen sich aber durchschnittlich

zwischen € 1.500,- und € 2.000,- bzw. sind nach oben offen. Die Anzahl der Teilnehmer pro Kurs, die vom jeweiligen Anbieter akzeptiert wird variiert. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Inhalte ab einer Zahl von über 15 Teilnehmern nur mehr begrenzt zu vermitteln sind. Die Unterrichtsmaterialien sind aber häufig inkludiert.

Auf den ersten Blick könnte man also meinen, mit hauseigenen Vortragenden viel Geld zu sparen. Allerdings ist es nicht zwangsweise günstiger eigene Manager für die Aus- und Weiterbildung des Personals einzusetzen. Ihr Gehalt muss natürlich weiter bezahlt werden, obwohl sie für ihre übliche Tätigkeit nicht zur Verfügung stehen. Hinzu kommt noch, dass häufig nur zusätzliche Honorare oder andere „Zuckerl“ es den Führungskräften schmackhaft machen, ihr Wissen intern weiter zu geben. Auch wenn wir von hoch motivierten internen Vortragenden ausgehen, die keine Zusatzleistungen fordern, so fallen doch teure Überstunden an. Ganz abgesehen von den streng limitierten Zeitressourcen von Führungskräften, die eine Vortragendentätigkeit oft unmöglich machen. Einerseits ist die Tatsache, dass das eigene Management am besten über das firmeninterne Wissen verfügt, nicht abzustreiten. Andererseits fehlen diesen Personen teilweise die rhetorischen bzw. didaktischen Fähigkeiten, um diese auch optimal vermitteln zu können.

Egal für welche Trainervariante die Entscheidung fällt, die Teilnehmer einer Weiterbildungsmaßnahme werden in vielen Fällen auch während ihrer Abwesenheit vom normalen Arbeitsbetrieb entsprechend entlohnt und auch die hohen Nebenkosten sind zu bezahlen. Zusätzlich entfällt die Arbeitsleistung der Mitarbeiter, die durch Seminare verhindert sind und daraus ergeben sich entweder Kosten für Stellvertreter und für die fehlende Leistung. Egal ob ein Mitarbeiter nun im Betrieb arbeitet, krank ist oder sich auf einer Weiterbildungsmaßnahme befindet, insgesamt kostet er das Unternehmen gut 18 Bruttogehälter (inklusive aller Zulagen und Zuschläge) im Jahr (Badegruber, 2003). Neben seinem monatlichen Gehalt ist noch mit Lohn- und Gehaltsnebenkosten, wie zum Beispiel bezahlte Nichtanwesenheitszeit, Sozialversicherungsbeiträge, Sonderzahlungen (Urlaubszuschuss und Weihnachtsremuneration), Dienstgeberbeitrag und –zuschuss, Kommunalsteuer, Abfertigungsbeitrag sowie sonstigen Nebenkosten zu rechnen. Dies bedeutet, dass wenn man von einer durchschnittlichen

Anwesenheitszeit von 43 Wochen pro Angestellten und 41,2 Wochen pro Arbeiter (KMU Forschung Austria, 2007) und Jahr ausgeht, eine Woche Weiterbildung aktuell ein halbes Bruttogehalt ausmacht. Statistik Austria berechnet für das Jahr 2006 ein Pro-Kopf-Brutto-Monatseinkommen von € 1.900,-.

Unabhängig von den bisher dargestellten Aufwendungen fallen auch noch Kosten für Unterlagen, Tests und deren Auswertungen an. Besonders wenn auf externe Unterstützung verzichtet wird, müssen die Materialien und Unterlagen auch firmenintern erstellt werden. In diesem Fall entstehen nicht nur Kopierkosten, sondern es muss auch die Zeit, die ein Mitarbeiter mit der Gestaltung verbracht hat, entlohnt werden. Tests und Auswertungen werden häufig teuer zugekauft, da zum Beispiel Persönlichkeitstests auf psychologischen Verfahren beruhen und entsprechend begleitet werden müssen. Das nötige Knowhow ist in vielen Unternehmen nicht vorhanden.

Im Grunde könnte man die hauseigenen Besprechungsräume bei entsprechender Ausstattung gut für die Weiterbildung der Belegschaft nutzen. Allerdings raten viele Seminaranbieter davon ab, weil die Nähe zum Arbeitsplatz die Ablenkung fördert und der Trainingserfolg somit leidet. Wenn der Weiterbildungsanbieter keine entsprechenden Räumlichkeiten bieten kann, steht österreichweit eine große Anzahl an Seminarhotels zur Verfügung. Auf Grund der variierenden Qualität ergeben sich deutliche Preisunterschiede. Das halbtags Tagungspauschale liegt zwischen € 20,- und € 60,-, mit Übernachtung und Verpflegung liegt der Preis bei € 100,- aufwärts. Die Wahl der richtigen Seminarräume ist von großer Bedeutung für das Gelingen der Maßnahme. Der schmale Grat zwischen dem Kostenbewusstsein des Unternehmens und den Bedürfnissen von Trainern und Kursteilnehmern stellt eine spezielle Herausforderung dar, die unbedingt exakter Vorbereitung bedarf.

3.4.2.2 Kosten der Organisation

Ein ganz entscheidender Kostenfaktor, der bereits im Vorfeld der *Corporate University* zu kalkulieren ist, betrifft die Organisation. Die Gehälter der Mitarbeiter im Bereich Personalentwicklung liegen etwas über dem Durchschnitt. Eine mögliche Erklärung hierfür liefert ein Blick auf die Stellenprofile in Jobinseraten. Als

Grundvoraussetzung findet sich dort ein universitärer Hintergrund und zusätzlich sind Ausbildungen mit Schwerpunkt Training, Moderation oder Coaching gefragt. Ein hohes Bildungsniveau schlägt sich auch im Verdienst nieder.

Neben den Kosten für die Personalentwickler fallen auch Aufwendungen für Administration, Erstellung und Wartung von Datenbanken sowie für das Beziehungsmanagement mit Weiterbildungsanbietern an.

Keinesfalls zu vernachlässigen sind die Ausgaben für Werbung. Auch im Bereich Personalentwicklung muss für neue Maßnahmen oder Produkte geworben werden, um die Beschäftigten zu informieren und zu überzeugen. Hierzu werden beispielsweise Broschüren und Newsletter verfasst oder Infoveranstaltungen organisiert. Weiters gilt es die Öffentlichkeit über die Bemühungen des Unternehmens in Kenntnis zu setzen. Durch positive Presseberichte und intensives Personalmarketing gewinnt das Unternehmensimage.

3.4.3 Erfolgsmessung

Die möglichen Kosten und Aufwendungen für betriebliche Weiterbildung wurden nun detailliert beschrieben, aber wie lässt sich nun der Erfolg der gesetzten Maßnahmen messen? Bekanntermaßen existiert eine Vielzahl von unterschiedlichsten Kennzahlen, die zur Messung der Gesamtwirkung einer Entwicklungsidee eingesetzt werden können. Die Interpretation dieser Zahlen ist aber problematisch, da nur wenige direkte Zusammenhänge zwischen einer Bildungsaktivität und deren Effekt nachweisbar sind.

3.4.3.1 Personalcontrolling bzw. Bildungscontrolling

Personalmanagement ist ein Prozess, der es ermöglicht, dass der richtige Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen zu den richtigen Kosten zur richtigen Zeit am richtigen Platz arbeitet. (Schloemmer, 2006) Dieser Prozess gilt als betriebswirtschaftlich schwer zu beurteilen, denn oft ist unklar, ob vorgeschlagene Maßnahmen für den Unternehmenserfolg notwendig sind und vor allem inwieweit ihre Durchführung daran beteiligt ist. Personalcontrolling soll diese Unklarheiten beseitigen und wird als Planungs-, Kontroll- und Steuerungskonzept für alle Bereiche und Hierarchieebenen des Unternehmens bezeichnet. Es dient also der

Sichtbarmachung des Erfolgsbeitrags des Personals und des Personalmanagements zur Entwicklung des Gesamtunternehmens. (Kasper, 2002) Die spezielle Herausforderung ist, dass nie alle Kosten und Erträge offensichtlich sind.

Speziell für den Bereich der Personalentwicklung kann der Begriff Bildungscontrolling verwendet werden. Die Forderung nach einem gereiften Werkzeug zur Planung, Steuerung und Kontrolle von betrieblicher Weiterbildung wird aktuell dringlicher. Allerdings stockt die Umsetzung in den Unternehmen erheblich. Die durchzuführende Bildungsbedarfsanalyse beschränkt sich meist auf jährliche Mitarbeitergespräche und die Kontrolle des Bildungserfolgs auf Zufriedenheitsmessungen. Das bisherige Bildungscontrolling-Verständnis ist das einseitige Kontrollieren der Kosten einer betrieblichen Bildungsaktivität nach der Maßnahmendurchführung. Von einer professionellen Realisierung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Zielerreichung kann noch kaum die Rede sein. Eine mögliche Begründung für diesen Zustand ist der Widerspruch zwischen der Forderung nach einem Konzept für das gesamte Unternehmen und den Anspruch an schnelle und wirtschaftliche Umsetzung. Durch die fehlende Ziel- und Strategieorientierung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen mangelt es auch an einer Erfolgsbewertung von Bildung, was sich wiederum in einem allgemeinen Weiterbildungsdefizit niederschlägt. Die Einführung von flächendeckendem Bildungscontrolling lässt auch deshalb auf sich warten, weil laut herrschender Meinung Kosten relativ einfach objektiv zuzurechnen sind, Nutzen und Erträge dagegen nur sehr schwer.

Eine ausschließliche Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der Personalentwicklung, sprich rein monetärer Aspekte, ist für die Gesamtbewertung nicht ausreichend. Bei Bildungsaktivitäten muss nicht nur der Output höher sein als der Input, es müssen auch vorher gesteckte Ziele erreicht werden. Nur effektive Maßnahmen, also Maßnahmen, deren Umsetzung bestimmte Zielvorgaben erfüllen, sollen auf ihre Effizienz überprüft werden. Neben dem *Return on Investment* (ROI) ist deshalb ein weiteres Instrument entstanden. Der *Value of Investment* (VOI) will insbesondere mit Hilfe von Kennzahlen und Modellen die nichtmonetären Nutzeneffekte von Bildung erfassbar machen. (Bröckermann, 2006)

Das vierstufige Modell zur Erfolgsmessung nach Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1998), das schon seit Jahrzehnten in der Unternehmenspraxis vorherrscht, beschreibt den Zufriedenheitserfolg auf Stufe eins, dann den Lernerfolg als Nummer zwei, sowie den Transfer- und den Unternehmenserfolg auf den Stufen drei und vier. Dieses Modell ließe sich durch ROI und VOI, auf Stufe fünf und sechs erweitern und könnte somit der umfassenden Bewertung von betrieblicher Weiterbildung dienen.

Neben dem beschriebenen Modell existieren auch noch andere Analysetools, die gestatten personalrelevante Sachverhalte zu erfassen und zu bewerten. Primär wurden diese zwar für andere Zwecke geschaffen, können aber dennoch für das Personalcontrolling genutzt werden.

- Die *Balanced Scorecard* berücksichtigt die Koordination vier verschiedener Managementfelder, Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse, sowie Lernen und Wachstum. Für das Personalmanagement ist in erster Linie der Bereich Lernen und Wachstum von Bedeutung.
- Das *EFQM-Konzept* ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht. Die drei Säulen Menschen, Prozesse und Ergebnisse lassen sich auf den Personalbereich um legen und somit einen Zusammenhang zwischen durchgeführter Maßnahme und dem Erfolg herstellen.
- Das *Personlaportfolio* (Odiorne, 1984) analysiert das Potenzial der Belegschaft um daraus Vorschläge auf mögliche Strukturveränderungen machen zu können.
- *Benchmarking* ist eine relativ neue Methode des zwischenbetrieblichen Vergleichs, mit der ein Unternehmen Best Practices identifizieren, verstehen, auf die eigene Situation anpassen und implementieren kann. (Kasper, 2002) Allerdings gibt es speziell im Bereich der betrieblichen Weiterbildung nur wenige aussagekräftige Benchmarks. Auf diesem Gebiet muss noch Einiges geschehen. (Bröckermann, 2006)

3.4.3.2 Harte Indikatoren

Welche Kennzahlen oder Indikatoren für ein bestimmtes Unternehmen von Bedeutung sind hängt von den unterschiedlichen Märkten, die zu bedienen sind, den

potentiellen und aktuellen Konkurrenten und den selbst gesetzten Zielformulierungen für Erfolg ab. Personalcontrolling ist kein fertiges Konzept, sondern ein sich ständig weiterentwickelndes Analysetool, welches für jedes Unternehmen speziell entwickelt und als Lernprozess organisiert werden muss.

Harte Indikatoren (Klingler, 2006) betreffen in erster Linie die Produktivität eines Unternehmens. Dazu gehören unter anderem die Anzahl der produzierten bzw. verkauften Einheiten und die der abgeschlossenen Verträge. Wie viele Aufträge bleiben unerledigt und in welchem Ausmaß fallen Überstunden an? Gemessen wird auch die pünktliche Auslieferung, die Produktionszeit oder – nicht zu unterschätzen – die Dauer und Effizienz von Besprechungen. Aussagekräftig sind auch verringerte Kundenbeschwerden und Fehlerraten im Allgemeinen.

Diese Indikatoren lassen sich gut messen und in Zahlen ausdrücken. Durch Vorher-Nachher-Vergleiche lässt sich erkennen, ob eine Weiterbildungsmaßnahme einen positiven Effekt mit sich bringt. In welchem Ausmaß Erfolge nun aber tatsächlich der Personalentwicklung zu rechnen sind, lässt sich auf diese Weise nicht bestimmen. Es könnten auch veränderte Umweltbedingungen oder Gründe im persönlichen Umfeld des Arbeitnehmers für das verbesserte Ergebnis verantwortlich sein.

3.4.3.3 Weiche Indikatoren

Mehr Aufschluss über erfolgreiche Personalentwicklungsaktivitäten bieten weiche Indikatoren (Klingler, 2006), die vor allem die Motivation und Kommunikationsbereitschaft innerhalb eines Unternehmens sichtbar machen sollen. Der Nachteil hierbei ist die teils aufwendige und kostenintensive Ermittlung von Vergleichswerten.

Fehlzeiten, Krankenstände, Anzahl von Beförderungen, Gehaltserhöhungen oder Versetzungsgesuchen sowie ungewollte Fluktuation lassen sich gut über die Aufzeichnungen der Personalabteilungen erheben.

Um Verspätungen, Beschwerden, den Einsatz neu erlernter Fähigkeiten, gesteigerte Lernbereitschaft und etwa die Anzahl von innovativen Ideen und

Verbesserungsvorschlägen adäquat dokumentieren zu können, bedarf es gesteigerter Aufmerksamkeit der direkten Vorgesetzten.

Eine besondere Herausforderung stellt die Benennung des Arbeitsklimas dar. Die Arbeitszufriedenheit, Reaktionen auf Veränderungen und der Umgang mit Problemen lassen sich nur durch intensive Beobachtungen und Befragungen erfassen. Umfangreiche - und leider häufig auch kostspielige - Mitarbeiterumfragen vor und nach einer Maßnahme können den Unternehmen Aufschluss über die aktuelle interne Situation und etwaige Veränderungen bringen.

3.4.4 Recruiting in Zahlen

Dass eine positive Entwicklung all dieser Indikatoren zu immensen Kosteneinsparungen führen können ist offensichtlich. Am Beispiel ungewollte Fluktuation soll dies verdeutlicht werden.

Die Kosten für die Suche von neuem Personal werden meist unterschätzt. Grob berechnet bewegen sich allein die Anzeigenkosten für die Ausschreibung einer offenen Stelle zwischen € 3.000,- und € 25.000,- (Winter, 2002). Inserate, die nur online geschaltet werden sind durchaus günstiger. Erfahrungsgemäß lässt zumindest in Österreich aber auch die Resonanz häufig zu wünschen übrig. Weiters fallen auch Kosten für das Vorstellungsgespräch an. Viele Unternehmen erstatten hochqualifizierten Bewerbern Anreise- und Übernachtungskosten. Hinzu kommen Ausgaben für die Bewirtung des Bewerbers während des Interviews. Weiters kosten etwaige Tests und deren Auswertung Zeit und Geld. Fallweise werden auch teure Assessment Center organisiert, die dem zukünftigen Arbeitgeber einen detaillierten Blick auf potentielle Kandidaten ermöglichen sollen. Das Bewerbungsmanagement, sprich das Sammeln, Sichten, Bewerten, Absagen und Ablegen von Bewerbungen nimmt die Ressourcen jeder Personalabteilung in Anspruch.

Diese Kosten scheinen auf den ersten Blick nicht unbedingt gravierend. Wenn man allerdings überlegt, dass ein Unternehmen mit rund 5.000 Beschäftigten eine Fluktuationsrate von durchschnittlich zehn Prozent, davon fünf Prozent ungewollt, aufweist, ändert sich die Sichtweise. Dies bedeutet, dass jedes Monat mindestens

zwanzig Stellen nach zu besetzen sind. Noch nicht einberechnet sind hierbei gewünschte Personalstandserweiterungen. Bei namhaften Firmen können auf ausgeschriebene Assistenzpositionen leicht bis zu dreihundert Bewerbungen in der einer Woche eingehen. Dies lässt die Kosten explodieren.

Eine ausgelagerte Personalsuche über einen Personalberater kann das Unternehmensbudget mit gut € 15.000,- pro Auftrag (Winter, 2002) belasten.

Abgesehen von diesen offensichtlichen Aufwendungen im Bereich Personalbeschaffung fallen auch noch Kosten für die Einarbeitung und Einführung neuer Mitarbeiter an. Bis ein neuer Kollege gewinnbringend arbeiten kann, vergehen je nach Branche, Position und Qualität der Einarbeitung Monate. Wenn davon ausgegangen wird, dass ein Unternehmen täglich mit durchschnittlich € 75,- pro neuem Arbeitnehmer entgangenem Gewinn für rund 30 Arbeitstage rechnen muss, bedeutet dies für jede Neueinstellung Kosten in Höhe von € 2.250,- Auch bei den Personen, die für die Einarbeitung des Neulings verantwortlich sind, fallen durch die fehlende Arbeitsleistung Kosten an. Bei weiteren fünf Stunden zu je € 75,- ergibt sich ein Gesamtwert von € 2.625,-

Ein Kostenfaktor ergibt sich aber schon lange vor ersten Recruitingschritten. Sobald ein Mitarbeiter weiß, dass er kündigt oder gekündigt wird, vermindert sich seine Leistung entweder durch fehlende Motivation oder durch eine Freistellung seitens des Arbeitgebers. Bei einer so genannten inneren Kündigung muss der Arbeitgeber einen deutlichen Verlust einkalkulieren. Wenn Gründe für eine Freistellung vorliegen, wird einerseits das volle Gehalt weiterbezahlt und andererseits entgeht die gesamte Leistung. Bei einem Monat ergeben sich daraus Kosten von etwa € 1.900,- (durchschnittlichen Gehalt), plus Lohnnebenkosten € 1.058,- (Nebenkostensatz 0,557), plus € 5.000,- (Stellvertreterkosten und entgangene Leistung).

Das ungewollte Ausscheiden eines einzigen Arbeitnehmers kann dem Unternehmen durchaus einen Schaden von rund € 15.000,- zufügen (siehe Tabelle)

Kostenfaktor	Kosten in €	Erklärung
Innere Kündigung / Freistellung	7.958	Durchschnittslohn: € 1.900,-- LNK (55,7%): € 1058,-- Stellvertreter, entgangener Gewinn: 20 Tage à € 250,--
Inserat, Personalmarketing	3.000	
Bewerbermanagement	500	Betriebsindividuell anzunehmen
anteilige Kosten Personalabteilung	200	Betriebsindividuell anzunehmen
Einarbeitung neuer Mitarbeiter	2.625	Neuling: 30 Tage à € 75,--, Einschulung: 5 Tage à € 75,--
Summe	14.283	

Abbildung 6: Kosten einer Kündigung

Dieser Exkurs in die Personalbeschaffung verdeutlicht die enorme Wichtigkeit von gemäßigter ungewollter Fluktuation. Ein durchdachtes innerbetriebliches Weiterbildungskonzept kann die Rahmenbedingungen für ein erfülltes Arbeitsumfeld schaffen und diesem Problem frühzeitig entgegen wirken.

3.4.5 Kosten der betrieblichen Weiterbildung - Ein Musterbeispiel

Dieses Musterbeispiel soll veranschaulichen mit welchen Kosten bei einer speziellen Weiterbildungsmaßnahme das Unternehmen zu rechnen hat.

In diesem Fall besuchen zehn Mitarbeiter ein 3-tägiges Seminar. Während der Maßnahme sind sie gemeinsam mit dem Trainer in einem Seminarhotel mit Verpflegung untergebracht.

Kostenfaktor	Gesamtkosten in €	Kosten pro TN
Trainerhonorar 3 Tage	6000	600
Seminarhotel	2970	297
Entgelt für ausgefallene Arbeitszeit für 10 TN	4500	450
Stellvertreterkosten/ entgangene Arbeitsleistung	7500	750
Anteilige Organisationskosten (30 Stunden)	900	90
Überprüfung der Maßnahme (5h)	150	15
Summe	22020	2202

Abbildung 7: Kosten einer geschlossenen Weiterbildungsmaßnahme

Dies ist nur ein Beispiel einer einzigen betrieblichen Weiterbildungsaktivität. Immerhin lässt sich aber erkennen, dass ein gehobenes Seminar für einen Mitarbeiter durchschnittlich Kosten in der Höhe von € 2.200,-- verursacht.

Durch dieses Modell lassen sich auch die Kosten für wesentlich kürzere offene Kurse berechnen. Zum Beispiel kostet eine MS Word-Einführung im WIFI-Kursbuch 2007/2008 für zwei volle Tage € 310,-- am Wohnort. Dies würde Gesamtkosten in der Höhe von € 1.215,-- für das Unternehmen ergeben.

Kostenfaktor	Gesamtkosten in €
Kurskosten	310
Seminarhotel	0
Entgelt für ausgefallene Arbeitszeit	300
Stellvertreterkosten/ entgangene Arbeitsleistung	500
anteilige Organisationskosten (3 Stunden)	90
Überprüfung der Maßnahme	15
Summe	1215

Abbildung 8: Kosten einer offenen Weiterbildungsmaßnahme

3.4.6 Kosten-Nutzen-Rechnung einer Corporate University

Wieviel kann der Betrieb einer *Corporate University* nun tatsächlich kosten und inwieweit ist es aber nun gerechtfertigt Millionen in die Aus- und Weiterbildung der Belegschaft zu investieren?

Um die folgende Kosten-Nutzen-Rechnung etwas plastischer zu gestalten, wird hier von einem fiktiven Unternehmen der IT-Branche ausgegangen. Die Gesamtmitarbeiterzahl dieses Unternehmens beträgt rund 20.000 und inkludiert 400 Führungskräfte. Der jährliche Umsatz wird mit € 5 Mrd. angenommen. Ziel der *Corporate University*, mit 15 festen Mitarbeitern, ist es 100% auf der Managementebene und 50% der Restbelegschaft mindestens zwei Tage im Jahr weiter zu bilden. Die Zielgruppe umfasst somit rund 10.200 Personen und richtet sich an keine weiteren externen Partner.

3.4.6.1 Kosten

Die Gesamtkosten einer Corporate University lassen sich anhand der bisher angeführten Musterbeispiele nicht kalkulieren. Zusätzlich zur eigentlichen Weiterbildungsmaßnahme fallen weitere hohe Kosten an.

Entscheidend sind die Größe des Unternehmens, die ausgewählte Zielgruppe sowie Art und Intensität des Programms. Ob die gesamte Belegschaft oder nur die Führungsebene in Weiterbildung einbezogen ist, wie oft Schulungen stattfinden und wie diese durchgeführt werden (Virtualität vs. *face-to-face* mit namhaften Trainern) wirkt sich auf das Budget aus.

In dieser fiktiven Corporate University lassen sich als reine Kurskosten, in Anlehnung an alle bisherigen Berechnungen, € 500,-- für „normale“ Teilnehmer und € 1.500,-- für Teilnehmer der Managementebene veranschlagen. Für 9.800 bzw. 400 Mitarbeitern schlägt sich dies in Kosten von € 5,5 Mio. nieder.

Für externe Trainer fallen häufig Nebenkosten, wie Anreise, Verpflegung und Unterbringung an, die auch der Auftraggeber zu bezahlen hat. Die unten angegebenen € 10.000,-- pro Jahr sind eine Schätzung basierend auf der durchschnittlichen Übernachtungspreisen und von jeder Corporate University individuell zu berechnen.

Dasselbe gilt auch für diverse Lehrmittel und Materialien. In offenen Weiterbildungskursen sind diese häufig inkludiert, organisiert die Unternehmensakademie spezifische Maßnahmen mit externen Trainern können noch zusätzliche Materialkosten anfallen. Für komplett intern abgehaltene Seminare ist mit weiteren Ausgaben zu rechnen. Dieser Kostenfaktor lässt sich mit € 2.500,-- nur schätzen und ist betriebsindividuell zu kalkulieren.

Betreffend der Räumlichkeiten und der Verpflegung der Seminarteilnehmer wird in diesem Musterunternehmen davon ausgegangen, dass 10% der Zielgruppe in Seminarhotels untergebracht werden müssen. Bei €100,-- pro Tag und Person ergibt sich eine Summe von € 204.000,--.

Wie bereits in Kapitel 3.4.4. dargestellt sind die Lohn- und Lohnnebenkosten in Höhe von rund € 150,-- pro Tag und Person bzw. € 300,-- pro Tag und Führungskraft auch während des Besuches einer Weiterbildungsveranstaltung zu entrichten. Dadurch steigen die Gesamtkosten um weitere € 3,18 Mio.

Weitaus höhere Beträge sind für Stellvertreter und entgangene Arbeitsleistung einzuplanen. In diesem Beispiel belaufen sich diese auf €250,-- pro Tag und Mitarbeiter bzw. € 500,-- pro Tag und Mitglied der Führungsebene und ergeben gesamt € 5,3 Mio.

Die 15 festen Mitarbeiter der vorgestellten Corporate University erhalten monatlich ein durchschnittliches Bruttogehalt in der Höhe von € 2.300,--. Inklusive Nebenkosten (55,7%) und hochgerechnet auf ein Jahr belastet dieser Posten das Gesamtbudget mit knapp € 650.000,--.

Individuell sind die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der Corporate University anzugeben. Dieser Kostenfaktor betrifft Büro- und Seminarräumlichkeiten, Energiekosten, Betriebsmittel, usw. Bei 15 festen Mitarbeitern kann es sich hierbei um mehrere € 100.000,- handeln. Für dieses Beispiel werden € 200.000,-- angenommen.

Auf dem Weg zur Gründung einer Corporate University ergeben sich Honorare für Berater und Rechtsanwälte, zum Beispiel bei der Wahl der Rechtsform. Aber auch der laufende Betrieb lässt den Bedarf an Beratung, häufig aus juristischer Sicht, aufkommen. Die Kündigung von Seiten eines Mitarbeiters kurz nach der Absolvierung einer kostenintensiven Schulung, kann unter Umständen Unklarheiten aufwerfen. In diesem Beispiel wird mit 20 Beratungsstunden zu je € 450,-, also € 9.000,- gerechnet.

Weiters ist mit Anbahnungskosten für Kontaktaufnahme mit Kooperationspartnern und Kosten für das Beziehungsmanagement, also die Aufrechterhaltung von erfolgreichen Partnerschaften zu rechnen. Diese Art von Beratung, die in der Anfangsphase entscheidend für die Orientierung am undurchsichtigen

Weiterbildungsmarkt sein kann, verursacht in dieser fiktiven Corporate University Kosten von € 10.000,-.

In dieser Musterakademie stehen zehn Mitglieder der Führungsebene als interne Trainer zur Verfügung. Pro Tag, den diese Personen nicht an ihrem Arbeitsplatz verbringen, gehen dem Unternehmen rund € 8.000,- verloren. Angenommen jede dieser Führungskräfte hält zwei zweitägige Seminare im Jahr und wird zusätzlich in spezielle Weiterbildungsseminare aus den Bereichen Rhetorik, Präsentation usw. zu je rund € 1.000,- geschickt, so steigen die Gesamtkosten um weitere € 42.000,-.

Interne Kommunikation und interne Public Relations sind die Grundlage der betrieblichen Zusammenarbeit und ein Erfolgsfaktor im zunehmenden Wettbewerb. Sie ermöglichen Orientierung, steigern das Wohlbefinden, gelten als Motor von Innovationen und – ganz essentiell- sie wirken nach außen. Als Instrumente dienen hier persönliche Kommunikation, Veranstaltungen, Printmedien, wie zum Beispiel einer Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiter-TV oder das Intranet (Herbst, 2007). All diese Mittel verschlingen Zeit und Geld, in dem vorgestellten Musterunternehmen um die € 75.000,- jährlich.

Abhängig vom Grad der Virtualität der angebotenen Maßnahmen fallen auch Aufwendungen für Aufbau und Wartung von EDV-Programmen, Datenbanken und e-learning-Systemen in der Höhe von geschätzten € 20.000,- an.

Kostenfaktor	jährliche Gesamtkosten in €
Kurskosten	5.500.000
Nebenkosten der Vortragenden	10.000
Lehrmittel, Materialien	2.500
Räumlichkeiten, Verpflegung	204.000
Lohn- und Lohnnebenkosten der TN während der Maßnahme	3.180.000
Stellvertreterkosten, entgangene Arbeitsleistung	5.300.000
Mitarbeiter CU	650.000
Betriebskosten	200.000
Recht und Beratung	9.000
Beziehungsmanagement, Verhandlungen mit Bildungsanbietern	10.000
Kosten für interne Trainer (inkl. Weiterbildung)	42.000
Interne Werbung (Kommunikation, Veranstaltungen, ...)	75.000
Datenbanken, EDV-Programme, e-learning-Systeme	20.000
Summe	15.202.500

Abbildung 9: Kosten einer Muster-Corporate University

3.4.6.2 Nutzen

Diesen enormen Kosten steht die Senkung der ungewollten Fluktuation gegenüber. Bei diesem fiktiven Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von 20.000. kostet eine nicht geplante Fluktuationsrate von 5% um die € 15 Mio. im Jahr. Eine Verringerung um nur ein Prozent bedingt durch den Betrieb der Corporate University brächte somit bereits € 3 Mio. an Einsparung

Weiters können Fehlzeiten und Krankenständen reduziert werden. Im Durchschnitt fehlen Angestellte 5,8 Tage krankheitsbedingt und weitere 1,8 Tage sind sie anderweitig verhindert. (Bei Arbeitern liegen diese Zahlen weitaus höher, bei 16 und 2,8 Tagen.) Jeder Angestellte kann im Schnitt 7,6 Tage pro Jahr dem Unternehmen nicht zur Verfügung stehen. (KMU Forschung Austria, 2007) An diesen Tagen muss wieder jemand anderer die Arbeit übernehmen und natürlich der verhinderte Arbeitnehmer weiter bezahlt werden. Jeder einzelne Tag einer Minderleistung belastet das Budget mit € 250,- pro Person. Hochgerechnet auf 20.000 Mitarbeiter und Fehlzeiten von 7,6 Tagen ergeben sich Kosten in der Höhe von € 38 Mio. Wenn jeder Mitarbeiter nur einen Tag mehr seiner Tätigkeit nachgehen würden, folgen daraus Einsparungen von rund 5 Mio. €.

Mehrjährige interne Messungen bei dem amerikanischen Handelsriesen Sears setzen sogar die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in direkten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und in weitere Folge somit auch mit einem Umsatzplus. Eine fünf prozentige Erhöhung der allgemeinen Zufriedenheit in einem Unternehmen führt nachweislich zu einer 1,5%igen Steigerung der Kundenzufriedenheit, was sich wiederum in einem Umsatzgewinn von 0,5% niederschlägt (Herbst, 2007). Bei unserem Musterunternehmen mit einem jährlichen Umsatz von € 5 Mrd. sind folglich mit € 25 Mio. zusätzlich zu rechnen.

Auf dem Markt verstärkt eine funktionierende Corporate University den Ruf eines attraktiven Arbeitgebers, der sich um die Entwicklung und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer kümmert. Dies macht das Unternehmen für qualifizierte Bewerber interessant. Einerseits ist es dadurch möglich aktuelle Vakanzen schneller zu besetzen, andererseits ist durch den Aufbau einer hochwertigen Bewerberdatenbank eine Suche manchmal sogar unnötig. Für den beschriebenen Musterbetrieb kostet die um ein Prozent auf vier Prozent gesunkene ungewollte Fluktuationsrate (rund 800 Personen) immer noch jährlich € 12 Mio. Angenommen, durch das erleichterte Erreichen von befähigtem Ersatz könnten schätzungsweise zehn Prozent der offenen Stellen schneller und effektiver besetzt werden, so würde das erneut Einsparungen von rund € 1,2 Mio. mit sich bringen.

Ein Imagegewinn macht sich aber nicht nur auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar, auch für Kunden und Partner ist der „Wettbewerbsvorteil Mitarbeiter“ ein wichtiges Argument. Ganz abgesehen vom steigenden Bekanntheitsgrad durch positive Presseberichte. Allerdings stellt es für jedes Unternehmen eine Herausforderung dar, ein verbessertes Image in Eurobeträgen auszudrücken. Es bedarf jahrelanger exakter Aufzeichnung, Beobachtung und Interpretation der Zahlen, um unternehmensspezifisch Aussagen tätigen zu können.

Durch den Betrieb einer *Corporate University* wird die interne Kommunikation verbessert und somit die Unternehmenskultur gestärkt. Die daraus resultierende steigende Motivation der Belegschaft und die vermehrte Identifikation mit ihren Aufgaben führt in der Regel auch zu einer wachsenden Produktivität. Wieder ist es unmöglich einen allgemein gültigen Betrag anzugeben und aus diesem Grund findet sich hier nur eine realistische Annahme in der Höhe von € 3 Mio.

Nutzenfaktor	Einsparung bzw. Gewinn in €
Senkung der Fluktuationsrate	3.000.000
Senkung von Fehlzeiten	5.000.000
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	25.000.000
Imagegewinn	1.200.000
Steigerung der Produktivität	3.000.000
Summe	37.200.000

Abbildung 10: Nutzen einer Muster-Corporate University

Der Nutzen der innerhalb eines Jahres aus dem Betrieb einer firmeninternen Ausbildungsakademie gezogen werden kann übersteigt die Kosten deutlich. Allerdings ist anzumerken, dass die Zahlen erst im ausgereiften Stadium der *Corporate University* zu erwarten sind und die Investitionen sich erst dann langsam amortisieren. Trotzdem wird in diesem Beispiel gezeigt, dass sich Aus- und

Weiterbildung in Form einer unternehmenseigenen Universität auszahlt und über großartiges Potential verfügt, solange die Ideen nachhaltig verfolgt werden.

3.4.6.3 Förderungen und Steueranreize in Österreich

Die Investitionen die eine CU verschlingt, lange bevor das Unternehmen davon auch finanziell profitieren kann, sind, wie in den vorigen Kapiteln dargestellt, immens. Die Europäische Union, der Staat Österreich und die jeweiligen Bundesländer bieten teilweise umfangreiche Unterstützung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei jeglicher Form von Weiterbildung. Einerseits in Form von Förderungen konkreter Projekte und andererseits als Steueranreize. Die Voraussetzungen der Programme sind sehr unterschiedlich und das Antragsprozedere noch bürokratisch und teilweise verwirrend. Es lohnt aber den zusätzlichen Aufwand auf sich zu nehmen, da speziell die Europäische Union bereit ist große Finanzmittel für betriebliche Weiterbildung zur Verfügung zu stellen.

Mehr Information unter:

http://europa.eu/index_de.htm

www.ams.or.at

www.wknoe.at

www.ifa.ar.at

www.bmf.gv.at

3.4.7 Budgets existierender Corporate University

Ergebnisse von Studien lassen nur bedingt auf die Gesamtkosten von *Corporate Universitys* schließen. Nur knapp die Hälfte der befragten deutschen *Corporate Universitys* äußerte sich zu ihrem Jahresbudget. Im Durchschnitt betrugen die Ausgaben für die internen Akademien dieser Unternehmen ca. € 5 Mio. wobei das Budget von 21% über € 10 Mio. lag. (Wimmer et.al., 2002). Ein Durchschnittsbudget in dieser Höhe scheint gewaltig. Die nähere Betrachtung der Unternehmen, die in Deutschland eine interne Akademie unterhalten, liefert allerdings eine nachvollziehbare Erklärung. 13 der befragten 41 Unternehmen haben es sich zum Ziel gesetzt mindestens die gesamte Belegschaft und teilweise auch externe Partner zu qualifizieren. Dies sind namhafte Unternehmen wie Unilever, Lufthansa, Infineon, Alcatel und ABB mit Mitarbeiterzahlen zwischen 11.000 und 70.000. Im Durchschnitt

bildet jede dieser 13 *Corporate Universitys* mehr als 22.000 Personen weiter. Die Print Media Academy der Heidelberger Druckmaschinen AG mit rund 26.000 Mitarbeitern richtet sich sogar an eine Zielgruppe von 500.000 Interessenten. Um diese Zahl bereinigt ergibt sich eine durchschnittliche Zielgruppe von 8.500. Somit errechnen sich anteilig Kosten zwischen € 590,- und €1.1175,- (€ 5 Mio. bzw. € 10 Mio. für 8.500 Teilnehmer). Verglichen mit den ermittelten Zahlen aus Kapitel 3.4.4 (€ 2.200,- und € 1.215,- für einzelne Weiterbildungsmaßnahmen) erscheint das Gesamtbudget nicht mehr so hoch.

Die Akademien, die nur auf einen sehr begrenzten Teilnehmerkreis ausgerichtet sind, zielen in erster Linie auf Führungskräftebildungen (z.B. Bertelsmann University, Deutsche Bahn University, EADS Corporate Business Academy, Otto International Academy und Schering Corporate University). Weiterbildung für die Managementebene, also *Executive Education* erfüllt andere Voraussetzungen als die für die Mitarbeitermasse. Es geht nicht um normierte Lösungen und auch Abschlüsse sind nicht der oberste Maßstab, sondern eher um das Ändern der Perspektive und das Finden neuer visionärer Ideen. Die Organisation solcher auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitglieds der oberen Ebene zugeschnittener Weiterbildung stellt die Personalentwicklung vor eine spezielle Herausforderung und auch das Weiterbildungsbudget wird stärker belastet.

Eine Untersuchung in amerikanischen Unternehmen ergab, dass deren *Corporate University*-Budget sogar durchschnittlich bei \$ 12,8 Mio. liegt. (Meister, 1998)

3.5 EMPFEHLUNGEN FÜR DIE GRÜNDUNG EINER CORPORATE UNIVERSITY

Die Entscheidung eine Corporate University im eigenen Unternehmen zu etablieren ist nur der Anfang. Die New Yorker Forschungs- und Beratungsfirma Corporate University Xchange schlägt einen 6-Stufenplan für die erfolgreiche Umsetzung der Idee vor. (Ellis, 2005)

Zuerst muss ein Team gebildet werden. Die richtige Zusammensetzung ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Projektes. Die Mitglieder sollten Personalisten, Fachexperten, Networker, Entscheidungsträger und auch zukünftige Kursteilnehmer sein. Diese Gruppe muss einen ersten Plan entwickeln, der auch

vom Management mitgetragen wird. Die Führungsebene muss vom Nutzen der geplanten Corporate University für die jeweiligen Bereiche überzeugt sein. Hilfreich hierbei ist es, auch die Ideen und Wünsche der Manager zu berücksichtigen.

In einem zweiten Schritt sollten die Projektverantwortlichen die aktuelle Situation der Personalentwicklung in ihrem Unternehmen untersuchen. Wie wurden Weiterbildungsmaßnahmen bisher durchgeführt und auf welchen Wissensstand befinden sich die Mitarbeiter im Moment? Weiters muss geklärt werden, welche speziellen Anforderungen des Unternehmens erfüllt werden sollen und welche Möglichkeiten für die Ergebnisverbesserung überhaupt bestehen. Um effektiv arbeiten zu können müssen auch Informationen über die Unternehmenskultur und die Lernmotivation der Arbeitnehmer gesammelt werden. Das Wissen um alle diese Komponenten ist deshalb von großer Wichtigkeit, da eine Verbindung zwischen allen zukünftigen Maßnahmen der Corporate University und den bisherigen Weiterbildungsstrategien und Human Resource Aktivitäten erkennbar sein sollte. Der Belegschaft muss es möglich sein die Kontinuität im Handeln der Personalentwicklung zu sehen, da diese sonst an Glaubwürdigkeit leidet und von den Mitarbeitern nur zögerlich angenommen werden wird. Die Maßnahmen die in der Vergangenheit erfolgsversprechend waren, sollten als *best practices* des Unternehmens beibehalten werden.

Nachdem sich das Team formiert hat, die Kompetenzen klar verteilt und die umfassenden Vorbereitungen abgeschlossen sind, geht es daran das Programm zu entwickeln. Auf dieser Stufe werden Ideen und Konzepte geboren und dazu muss auch der Horizont der Verantwortlichen erweitert werden. (Kraska, 2006) Am einfachsten lässt sich dies durch die Zusammenarbeit mit externen Firmen und Experten erreichen. Diese Personen können eine Orientierung durch den immensen Weiterbildungsmarkt bieten und als Inspiration dienen. Durch diese Art der Kooperation ergeben sich neue Sichtweisen und langfristige Partnerschaften könnten entstehen. Die Wichtigkeit der Unterstützung von außen wird im 6-Stufenplan von Xchange eher vernachlässigt. Bei der Konzeption des Programms der Corporate University sollte an ein möglichst breites – zumindest internes – Publikum gedacht werden, um den Nutzen im gesamten Unternehmen sichtbar zu machen. Je mehr Mitarbeiter, unabhängig von der Ebene, auf der sie arbeiten, von

dem Vorhaben überzeugt sind, desto eher wird aus einer einfachen Weiterbildungsinstitution ein strategischer Motor für den Erfolg des Unternehmens.

Der nächste Schritt beinhaltet die exakte Ermittlung der Kosten und Erträge (siehe dazu auch Kapitel 3.4.6.), die durch die Aktivitäten der Corporate University entstehen. Weiterbildung ist fast immer eine relativ kostspielige Angelegenheit und, um die langfristige Finanzierung zu gewährleisten, müssen die internen Geldgeber von den Vorteilen restlos überzeugt sein. Wieder geht es darum, dass Projekt bestmöglich an einer Gruppe innerhalb des Unternehmens zu verkaufen.

Die letzte Phase ist die Implementierung der Corporate University. Nun muss die große Neuerung auch den Endverbrauchern, also den Arbeitnehmern schmackhaft gemacht werden. Um das gemeinsame Ziehen an einem Strang zu erreichen, muss auch das Umfeld lernförderlicher gestaltet werden. Die Unternehmensführung muss Signale setzen, die die neue Bedeutung von Bildung hervorheben. Zum Beispiel könnte ein eigenes Schulungszentrum gebaut oder ein Kick-Off-Event veranstaltet werden. Je kostspieliger oder zumindest aufwendiger die Signale sind, desto glaubwürdiger werden die Mitarbeiter sie empfinden und desto positiver wird das ganze Projekt gesehen. Allerdings sind neben Investitionen größeren Ausmaßes, auch die Voraussetzungen für selbständiges Lernen am Arbeitsplatz zu schaffen. Die Reichweite der informellen Bildung liegt wesentlich höher als die Teilnahmequote an Lehrgängen und Seminaren. (Severig, 2005) Diese Stufe ist auch der geeignete Zeitpunkt, um die Virtualität im Unternehmen zu erhöhen. Ein breiter Zugang zu Informationstechnologien verbessert auch das Lernumfeld und steigert somit die Motivation der Partizipation.

4 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG VON UNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH

Dieses Kapitel präsentiert, wie betriebliche Weiterbildung in österreichischen Unternehmen gehandhabt wird und wo Potenzial für das Modell der *Corporate University* besteht.

Die Detailinformationen im folgenden Teil stammen aus qualitativen Telefoninterviews mit den zuständigen Personen der jeweiligen Personalabteilung, teilweise ergänzt durch öffentlich zugängliche Informationen und eigene Erfahrungen.

4.1 BAXTER AG (TELEFONINTERVIEW MIT MAG. GERDA ZEMAN-STEYRER, 14.01.2009)

Als Tochtergesellschaft der Baxter International Inc. hat sich die Baxter AG in Österreich mit ihren Niederlassungen in Wien und Orth an der Donau zum größten Standort des Konzerns in Europa entwickelt und ist konzernweit der wichtigste Standort des Geschäftsbereiches BioScience. Schwerpunkt der BioScience Division von Baxter ist die Entwicklung und Produktion biotechnologischer und biopharmazeutischer Medikamente. In Österreich zählt die Baxter AG rund 3.400 Mitarbeiter, weltweit sind es über 48.000. (www.baxter.com)

Die Baxter-Philosophie verdeutlicht, dass es sehr stark in den Händen der Mitarbeiter liegt, beruflich erfolgreich zu sein und dass die Weiterentwicklung eine Kombination aus Arbeitserfahrung, Feedback und Training ist. Jeanne Mason (Corporate Vice President Human Resources) sagt dazu: „Weiterentwicklung ist kein einmaliges Ereignis, es ist eine lebenslange Verpflichtung.“

Unter dem Begriff „Talent Management“, wie die Personalentwicklung des Unternehmens genannt wird, vereint sich ein breit gefächertes Angebot an Weiterbildung. Für die Karriereplanung und Weiterentwicklung jedes Mitarbeiters wurden unterschiedliche Leitfäden entworfen, die bei der großenteils selbständigen Umsetzung unterstützen sollen. Von diversen Handbüchern, umfangreichen e-Learning-Programmen bis hin zu klassischen Trainings wird alles zur Verfügung gestellt.

Um den Bildungsbedürfnissen des unteren Managements zu entsprechen (Supervisor, Laborleiter) wurde ein spezielles Programm unter dem Namen „Management Essentials“ entwickelt. Diese Module sollen den Managern in erster Linie die Grundlagen der Mitarbeiterführung näher bringen und die Persönlichkeitsentwicklung fördern.

Für alle übrigen Mitarbeiter gibt es zusätzlich zu den selbstbestimmten Weiterbildungsmöglichkeiten auch einen Katalog mit Seminaren zu den Themen Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Moderation, Projektmanagement, Wirtschaftsführerschein und Sprachen. All diese Schulungen werden als interne Seminare nur von Baxter-Mitarbeitern besucht. Weiterbildungsmaßnahmen, welche nicht im eigenen Kursrepertoire zu finden sind, können auf Bedarf organisiert werden.

Speziell in der Pharmabranche existieren unternehmensübergreifend zahlreiche Pflichtschulungen, welche die Qualitätssicherung und fachliche Qualifikation gewährleisten. Dieser Block zählt bei der Baxter AG nur sehr bedingt zur Personalentwicklung und wird auch nicht über diese Abteilung abgewickelt.

Die Zielsetzungen der betrieblichen Weiterbildung bei der Baxter AG sind die fachliche Qualifikation der Belegschaft, in hohem Maße die Sicherung der Qualität, teilweise - vor allem im Produktionsbereich – die Standardisierung von Prozessen sowie der strategische Kompetenzaufbau. Weiters wird viel Wert auf die Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter gelegt. Für erfolgreich umgesetzte Ideen erhalten kreative Arbeitnehmer Bonuszahlungen. Auch die Verbesserung des Images als attraktiver Arbeitgeber spielt eine Rolle. Die Teilnehmer an Bildungsaktivitäten motivieren vor allem die Steigerung der persönlichen Karrierechancen und der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit sowie das Knüpfen neuer Netzwerkkontakte innerhalb des Unternehmens. Immer häufiger werden in Seminaren, in erster Linie aus dem Bereich Kommunikation auch Tagesprobleme gelöst (Action Learning).

Das Gesamtpaket an Weiterbildung, das „Talent Management“ – außer den qualitätssichernden Pflichtschulungen - wird in der Abteilung Personalentwicklung zusammengestellt und betreut. Trotz des umfangreichen Angebots stehen nur zwei Mitarbeiter zur Verfügung, wobei einer davon ausschließlich für die administrative Abwicklung zuständig ist. Der Personalleiter beaufsichtigt sämtliche Aktivitäten.

Jeder Besuch einer Entwicklungsmaßnahme wird über das Weiterbildungsbudget der jeweiligen Abteilung abgerechnet. Im Jahr 2007 besuchten rund 1.500 Mitarbeiter in Österreich Schulungen. Dies verursachte Gesamtkosten in der Höhe von ca. € 2,5 Mio. Für das Jahr 2009 wurden bedingt durch die Krise der Weltwirtschaft zwar Restriktionen im Bereich der Auslandsschulungen ausgesprochen, dennoch wird mit einer Erhöhung der Gesamtkosten auf rund € 3 Mio. gerechnet.

Das Angebot an Weiterbildung richtet sich an alle Mitarbeiter, rund 3.400 Personen. Je nach Alter, Qualifikation, Position und Dauer der Zugehörigkeit können unterschiedliche Programme gewählt werden. Nur sehr vereinzelt werden auch externe Partner, zum Beispiel Lieferanten zu Schulungen eingeladen. Die vermehrte Miteinbeziehung außenstehender Personen und eventuell sogar Familienangehörige ist momentan nicht vorgesehen.

Das Konzept für betriebliche Weiterbildung der Baxter AG umfasst klassische Schulungen, spezielle learning-by-doing-Seminare sowie Teambuilding-Kurse. In manchen Fällen werden individuelles Coaching und Mentoring eingesetzt. Gelehrt werden Sprachen und EDV-Anwendungen sowie betriebswirtschaftliche Fächer. Auf Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement, Kommunikation und Führungskompetenz wird hoher Wert gelegt. Weiters wird die Möglichkeit eröffnet sich durch weiterführende Fachhochschul- oder Universitätsstudien höher zu qualifizieren.

Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung des Unternehmens unterrichten sowohl interne als auch externe Trainer. Viele Führungskräfte nehmen gerne die Herausforderung wahr als Vortragende auf zu treten. Zusätzlich bringen sie sich auch als Teilnehmer, Kontrollorgan und vor allem als interner Fürsprecher von lebenslangem Lernen ein.

Die Entscheidung über die Entsendung eines Mitarbeiters zu einem Seminar liegt bei den Vorgesetzten. Teilweise wird auf Verlangen eines Managers auch ein standardisiertes Potenzialeinschätzungsverfahren angewandt, bevor der Entschluss über eine Teilnahme endgültig gefasst wird. Ein Großteil der Schulungen sind jedoch verpflichtend und somit von den verantwortlichen Mitarbeitern zu besuchen.

Die Virtualität der Weiterbildungsmaßnahmen ist im Vergleich mit anderen vorgestellten Unternehmen recht hoch. Ein Grund dafür liegt in dem amerikanischen Mutterunternehmen der Baxter AG, wodurch auch viele internationale Vorgaben erfüllt werden. Das Angebot an e-Learning ist sehr groß, gleichzeitig besteht auch die Möglichkeit mit anderen Schulungsteilnehmern weltweit in Kontakt zu treten. Der Inhalt des gesamten Programms ist immer aktualisiert im Intranet nach zu lesen.

Die Erlangung anerkannter Abschlüsse beschränkt sich bei der Baxter AG momentan noch auf Computer- und Wirtschaftsführerscheine. Immer stärker im Trend liegen berufsbegleitende Fachhochschulstudien, die vom Unternehmen unterstützt werden.

Einige Mitarbeiter fungieren als Lektoren an der Fachhochschule in Krems und an der Universität für Bodenkultur. Trotzdem kann man nicht von Bildungs Kooperationen mit diesen Einrichtungen sprechen, da die Kontakte hauptsächlich für Recruitingzwecke genutzt werden.

Die Evaluierung durchgeführter Maßnahmen erfolgt mittels Feedbackbögen direkt im Anschluss. Diese Art der Rückmeldung wird auch von den internen und externen Trainern erwartet. Inwieweit sich die Investitionen rentieren ist aktuell noch sehr schwer zu beziffern, da entsprechende Kennzahlen aus Kapazitätsgründen nicht existieren.

Die Kommunikation über die Wichtigkeit von persönlicher Entwicklung erfolgt innerhalb der Baxter AG über das Intranet und Mailaussendungen über aktuelle Ereignisse. Für die jährlichen Mitarbeitergespräche gilt die Vorgabe

Weiterbildungsziele zu formulieren und die Einhaltung zu unterstützen, somit wird versucht den Bildungsgedanken auf allen Ebenen zu festigen.

Extern werden die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Baxter AG nur bedingt bekannt gemacht. Im Rahmen von Recruitingmessen und Hochschulvorträgen wird mit betrieblicher Weiterbildung Personalmarketing betrieben.

Eine zukünftige Herausforderung für die Personalentwicklung der Baxter AG ist die (Weiter)Entwicklung der Programme auf allen Managementebenen. Für den anderen Teil der Zielgruppe soll die positive Weiterbildungsstimmung, die unter den zahlreichen Pflichtveranstaltungen teilweise leidet verstärkt werden.

4.2 MCDONALD'S ÖSTERREICH (INTERVIEW MIT MAG. BETTINA AUGENEDER, 12.12.2008)

Im Jahr 2007 hatte McDonald's Österreich 61 Franchise-Nehmer, die insgesamt 163 Restaurants betrieben. Die Gesamtmitarbeiterzahl belief sich auf rund 7.500 und der Umsatz auf € 365 Mio. Auf der ganzen Welt gibt es über 31.000 McDonalds Restaurants in gut 120 Ländern, die täglich 50,5 Mio. Gäste betreuen. (www.mcdonalds.at)

Aus- und Weiterbildung genießt bei McDonald's einen sehr hohen Stellenwert. Bereits der McDonald's-Gründer Ray Kroc vertrat die Meinung: „Ohne Ausbildung sind wir tot!“. Diese Unternehmensphilosophie spiegelt sich in den unterschiedlichsten Programmen der Aus- und Weiterbildung bei McDonald's wieder. Die Teilnahme an Weiterbildung ist auch als Leistung im Franchisevertrag festgehalten.

Unter dem Begriff Tourismus MBA unterstützt und bewirbt McDonalds den Ausbildungslehrgang "International Executive MBA für Tourismus und Freizeitmanagement" der University of Salzburg Business School. So besteht beispielsweise das Präsidium und Referententeam teilweise aus Führungskräften von McDonald's.

In dem Programm „McStudy“ übernimmt McDonald's als erstes und einziges Unternehmen in Österreich die Studiengebühren für all jene Studierenden an österreichischen Universitäten, die einen gewissen Zeitraum bei McDonald's beschäftigt sind und unterstützt auch somit den Gedanken der betrieblichen Weiterbildung.

In den Restaurants werden rund 250 Lehrlinge im Rahmen der so genannten Lehrlings-Offensive ausgebildet.

Die eigentlich interne Weiterbildung findet in der McDonald's Business School statt. Im Jahr 2005 wurden in 66 Seminaren 1150 Teilnehmer in insgesamt 2322 Tagen geschult. Die Tendenz ist leicht steigend, so wurden im Jahr 2008 bereits über 1200 Teilnehmer gezählt.

In erster Linie verfolgt das Unternehmen mit umfassender Ausbildung das Ziel die Gästezufriedenheit zu gewährleisten bzw. zu steigern. Hierzu ist fachliche Qualifikation, die Sicherung der Qualität und vor allem die Standardisierung von Prozessen unerlässlich. Immer wieder begleiten die Weiterbildungsmaßnahmen der McDonald's Business School auch Veränderungsschritte und unterstützen den strategischen Kompetenzaufbau. Das Image als guter Arbeitgeber konnte durch das Programm stark gesteigert werden.

Das gesamte Programm orientiert sich an der „Hamburger University“ der *Corporate University* des Mutterunternehmens mit Sitz in Chicago, München und London. Für Restaurantleiter und Manager verschiedener Ebenen werden vor allem in Deutschland und England auch gewisse Curricula angeboten. Alle übrigen Mitarbeiter werden in Österreich in fünf Stufen (vom Crew Trainer zum Restaurant Leader) in Arbeitssicherheit, Qualitätssicherung, Mitarbeiterführung, Schichtführung, Arbeitsrecht, Einkauf, Betriebsführung, Berichtsanalyse, Marketing, Budgetierung, Führungskompetenz, Selbstmanagement usw. geschult.

Verantwortlich für alle Ausbildungsprogramme ist die Personalleitung, die gemeinsam mit anderen Vorstandsmitgliedern auch die gesamten Aktivitäten beaufsichtigt. Die McDonald's Business School hat einen eigenen Leiter und vier bis fünf Mitarbeiter, die gemeinsam mit der Personalentwicklung und den zuständigen Personen in den jeweiligen Restaurants die Maßnahmen durchführen. Finanziert wird die Business School über das Zentralbudget des Unternehmens. Teilweise

werden kleinere Beträge für Umkosten und Ähnliches auch vom Franchisenehmer getragen. Genaue Zahlen sind aus Gründen der Geheimhaltung und der Herausforderung einer exakten Erfassung nicht bekannt.

Die Zielgruppe der McDonald's Business School umfasst die gesamte Belegschaft, momentan rund 7500 Personen. Abhängig von den handelnden Personen ist es grundsätzlich auch möglich Hauptlieferanten und externe Partner in gewisse Aktivitäten mit ein zu beziehen. Familienangehörigen ist die direkte Teilnahme verwehrt, allerdings gibt es Kooperationen mit Volkshochschulen, die verbilligte Deutsch- und Computerkurse durchführen.

Die Ausbildung erfolgt zum großen Teil in klassischen Schulungen die teilweise vor Ort oder in Seminarhotels abgehalten werden. Einen wichtigen Platz nimmt das Format des Erfahrungslernens (learning-by-doing) in den Restaurants ein. In speziellen Talentemanagement-Programmen oder bei Schwierigkeiten in gewissen Situationen werden auch individuelle Coaching- und Mentoringmaßnahmen angeboten. Je nach Qualifikation werden Trainer von außerhalb mit der Führung von Seminaren beauftragt. Hauptsächlich sind McDonald's Mitarbeiter und Führungskräfte für die internen Schulungen verantwortlich.

Viele Themen der McDonald's Business School sind verpflichtend vorgeschrieben für die Belegschaft. Trotzdem versucht die Leitung diesen negativen Beigeschmack dadurch wett zu machen, dass sie sich als Ziel gesetzt hat, die Arbeitnehmer „hungrig auf mehr“ zu machen. Die Motive für „freiwillige“ Aus- und Weiterbildung sind vor allem finanzielle Interessen und die Steigerung der persönlichen Karrierechancen.

Über die Entsendung von Teilnehmern entscheiden die Franchisenehmer bzw. die direkten Vorgesetzten.

Der Grad der Virtualität beschränkt sich bei der McDonald's Business School auf die Nutzung des Intranets. Dieses wird von 99% der Belegschaft sehr positiv aufgenommen. Im unternehmensinternen Netz gibt es sämtliche Materialien und Informationen über alle Schulungen. Zusätzlich werden häufig Filme und DVDs als

Lernmaterialien eingesetzt. Für das tatsächliche e-Learning und all seine Vorteile fehlt momentan noch die Unterstützung im IT-Bereich.

Die Evaluierung der Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt mittels einer jährlichen Mitarbeiterbefragung. Zusätzlich gibt es Tests vor und nach der Kursteilnahme und ein Großteil wird *on the job* gemessen. Speziell für McDonald's, wo es stark um die Standardisierung und Verbesserung von Abläufen geht, ist eine Erfolgsmessung durch die Beleuchtung der Vorher-Nachher-Situation möglich.

Die Erlangung von zertifizierten Abschlüssen war bisher nur bei Seminarteilnahmen an der „Hamburger University“ oder der Salzburger Universität möglich. Eine klassische Akkreditierung der McDonald's Business School wäre aber ein zukünftiges Anliegen des Unternehmens.

Kooperationen beschränken sich auf bestimmte Regionen, zum Beispiel die Universität Salzburg oder der Qualifizierungsverbund im Raum Mödling.

Die interne Kommunikation bezüglich aller Weiterbildungsmaßnahmen hat einen sehr hohen Stellenwert. Es gibt eine administrative Kraft, die ausschließlich als Ansprechpartner in diesen Fragen dient. Zusätzlich wird versucht die gesamte Belegschaft inklusive der Führungsetage über das Intranet und Besprechungen zu informieren und zu motivieren. Die aktive Kommunikation nach Außen wurde hingegen etwas eingeschränkt. Zwar gibt es Presseaussendungen und Broschüren, die zu Auswärtsterminen mitgenommen werden können, das Unternehmen versucht allerdings nicht explizit auf diesem Weg *Employer Branding* zu betreiben. Die Managementebene wird grundsätzlich in hohem Maße über die Tätigkeiten der McDonald's Business School informiert und das Thema Weiterbildung ist Fixpunkt bei allen Meetings. So wirken sie nicht nur als Kontrollorgan, sondern können auch ihre Rolle als interne Fürsprecher erfüllen.

In Zukunft liegen die Schwerpunkte auf der praktischen Umsetzbarkeit vor Ort, die Ausbildung der Lehrlinge sowie die Weiterbildung der Restaurantleiter. McDonald's Österreich möchte nicht jeden aktuellen Trend mit machen, sondern setzt eher auf Beständigkeit in ihrer täglichen Arbeit.

4.3 STRABAG AG (FRAGEBOGEN BEANTWORTET VON CLAUDIA PLATZNER, 12. 01.2009)

Die Strabag AG, ein führendes Bauunternehmen in Österreich ist in allen Bereichen der Bauindustrie im Einsatz. Mit rund 10.600 Mitarbeitern wurde im Geschäftsjahr 2007 eine Bauleistung von rund € 2,1 Mrd. erbracht. Im Heimatmarkt Österreich werden rund 20 % der gesamten Bauleistung des Strabag Konzerns erwirtschaftet. Mehr als die Hälfte dieser Bauleistung (53 %) wird im Segment Hoch- und Ingenieurbau erbracht, 39 % entfallen auf den Verkehrswegebau und 6 % auf Tunnelbau und Dienstleistungen (2% Sonstiges). (www.strabag.com)

Maßgeblich für den Erfolg der Strabag AG sind die Qualifikation, Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Daher wird der beruflichen Aus- und Weiterbildung aller Berufs- und Altersgruppen in der Strabag AG eine große Bedeutung beigemessen.

Im Rahmen der Strabag Akademie werden in enger Zusammenarbeit bedarfsgerechte Schulungsveranstaltungen entwickelt, um alle Mitarbeiter auch in Zukunft bei ihren Aufgabenstellungen bestmöglich zu unterstützen und ihnen zusätzliches fachliches und methodisches Know-how zu vermitteln. Durch diese interne Bildungseinrichtung wird versucht optimale Voraussetzungen für lebenslanges Lernen zu schaffen. Das zielgruppenorientierte und umfangreiche Schulungsangebot unterteilt sich in Grundlagen-, Fach- und Methodenschulungen und beinhaltet konkrete Schulungsmaßnahmen in den Bereichen Technik, Recht, Wirtschaft, EDV, Ethik sowie Methoden- und Sozialkompetenz. Die Strabag Akademie soll die gesamte Belegschaft während ihres Karrierewegs begleiten.

Zusätzlich wurde ein Führungskräfteentwicklungsprogramm initiiert. Durch den Einsatz geeigneter verhaltensdiagnostischer Instrumente werden laufend objektiv, neutral und professionell Führungs- und Managementpotentiale innerhalb der Strabag evaluiert. Eine intensive Schulung der Vorgesetzten sowie die Ausbildung interner Experten stellt hierbei eine qualitätsvolle Umsetzung der Verhaltens-Potential-Analyse-Ergebnisse innerhalb der Unternehmen sicher. Die Ergebnisse aus den Analysen stellen die Basis für das Führungskräfteentwicklungsprogramm der

Strabag dar. Zielgruppe der Potential-Analysen sind sämtliche Führungskräfte vom Vorstand bis zum Bereichsleiter.

Das grundlegende Ziel der Strabag Akademie ist die fachliche Qualifikation und die persönliche Kompetenzerweiterung der Belegschaft. Jährlich soll ein Mitarbeiter (aus dem Angestellten-Bereich) im Durchschnitt ein bis zwei Schulungen. Die individuellen Motive der Teilnehmer sind in erster Linie die Steigerung der eigenen Karrierechancen und immer öfter die Lösung von Tagesproblemen.

Gemeinsam mit dem operativen Vorstand ist die Abteilung Personalentwicklung verantwortlich für sämtliche Belange der Strabag Akademie. Mit den Aktivitäten der betrieblichen Weiterbildung in Österreich sind drei Personen betraut. Die Beaufsichtigung und Kontrolle erfolgt durch den Personalleiter und operative Führungskräfte. Die Finanzierung erfolgt nicht aus dem Zentralbudget, sondern jede Einheit des Unternehmens legt je nach Erfordernis ein eigenes Weiterbildungsbudget fest.

Das Weiterbildungsangebot richtet sich an alle Mitarbeiter des Unternehmens. Für neue Mitarbeiter gibt es spezielle Einführungsseminare, High Potentials werden in bestimmten Traineeprogrammen auf ihre Aufgabe vorbereitet und auch Mitarbeiter um die 60 werden in den Prozess des lebenslangen Lernen eingebunden. Im Jahr 2007 besuchten insgesamt 11.000 Teilnehmer Schulungen im Rahmen der STRABAG Akademie. Ein Großteil dieser Personen stammt aus dem Angestellten-Bereich des Unternehmens. Aus diesem Grund ist es angedacht, das Angebot für gewerbliche Mitarbeiter zu erweitern.

Zu einem großen Teil erfolgt die Weiterbildung in klassischen Schulungen. Allerdings spielt auch individuelles Coaching in herausfordernden Situationen immer häufiger eine Rolle. Weiters werden auch spezifische und abgestimmte modulare Curricula für spezielle Zielgruppe und Sparten entwickelt (z.B. Kundenmanagement für Hochbau).

Das Kursbuch umfasst grundsätzlich eine sehr große Auswahl an Maßnahmen. Von Themen im Fachbereich, die größtenteils von internen Trainern abgehalten werden, über Informationstechnologien und Persönlichkeitsbildung bis hin zu

Führungsseminaren. Die Themen im Akademie-Kursbuch werden laufend den Bedürfnissen der internen Kunden angepasst. Beispielweise wurden vor zwei Jahren Russischkurse noch nicht nachgefragt, jetzt gibt es sie flächendeckend.

Schulungen werden in eigenen Besprechungszimmern und speziell dafür konzipierten Schulungszimmern sowie in Seminarhotels abgehalten.

Die Anmeldung zu Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt in Absprache mit dem Vorgesetzten direkt durch den Mitarbeiter.

Als Trainer fungieren sowohl externe Partner als auch Arbeitnehmer der Strabag AG. Einige langjährige Mitarbeiter ziehen sich mit rund 60 Jahren aus der operativen Verantwortung zurück, arbeiten aber weiterhin als Coach in bestimmten Projekten. Auch Führungskräfte bringen sich stark als Lehrende ein.

Die Virtualität des gesamten Programms beschränkt sich im Moment auf das aktuelle Kursbuch und sämtliche Weiterbildungsinformationen, die im Intranet abzurufen sind.

Kooperationen bestehen mit Weiterbildungsinstituten und externen Trainern, doch es existieren keine Verbindungen zu Universitäten oder anderen anerkannten Einrichtungen. Aus diesem Grund können im Rahmen der Strabag Akademie nur interne Abschlusszertifikate erlangt werden.

Inwieweit sich die Investitionen in aus- und Weiterbildung im Unternehmen lohnen, ist bei der Strabag AG schwer zu messen. Ein *return on investment* ist nur bedingt zentral steuerbar. Die grundlegende Evaluierung bzw. Erfolgsmessung liegt bei den jeweiligen Vorgesetzten, die den Mitarbeiter nach Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme erleben. Zusätzlich zur on-the-job Überprüfung werden Zufriedenheitsabfragen direkt nach einer Seminarteilnahme durchgeführt.

Die gesamte interne Kommunikation bezüglich Weiterbildungsaktivitäten erfolgt über das Kursbuch im Intranet (STRANET) und gegebenenfalls über Mailaussendungen an die Mitarbeiter. Nach außen wird die Strabag Akademie nur bei Vorträgen an Schulen, Fachhochschulen und Universitäten sowie auf Berufsmessen aktiv

präsentiert. Da auch bei der Strabag ein Fachkräftemangel herrscht wird diese Art von Marketing sehr intensiv betrieben.

Die Strabag Akademie sieht für die Zukunft die Herausforderung, den Facharbeitermangel und den Mangel an Technikabsolventen zu bewältigen. Dazu muss die eigene Weiterbildung der gewerblichen Arbeiter stark forciert werden sowie das Hochschulmarketing intensiviert werden.

Generell erkennen die Verantwortlichen betrieblicher Aus- und Weiterbildung zukünftig einen Trend weg von klassischen Schulungsformaten hin zu maßgeschneiderter Weiterbildung und Coaching.

4.4 TEUFELBERGER HOLDING AG (INTERVIEW MIT MAG. SANDRA EDER, 16.12.2008)

Die internationale Firmengruppe Teufelberger, mit Sitz in Wels, beschäftigt derzeit über 800 Mitarbeiter in Österreich, Tschechien und der USA. Die drei strategischen Geschäftsbereiche sind Wire Rope, Fiber Rope und Fibers+Plastics. Produziert werden Stahlseile, Faserseile, Kunststoffumreifungsbänder und Erntebindegarne für die verschiedensten Anwendungen. Der Umsatz betrug im Jahre 2007 rund € 128 Mio. (www.teufelberger.com)

Die Teufelberger-Gruppe sieht ihre Wettbewerbsfähigkeit im Zusammenhang mit der Innovationskraft und der hohen Qualität der Produkte. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden und sie nachhaltig zu sichern, investiert Teufelberger laufend in die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter. Qualifizierte Mitarbeiter bilden die Basis des Erfolgs.

Die seit bereits zehn Jahren bestehende Teufelberger Akademie wurde seit 2007 intensiv erweitert und stützt sich auf drei Säulen. Die erste Säule setzt auf fachliche Fitness, also Maßnahmen, die zur fachlichen und persönlichen Qualifizierung und Weiterbildung beitragen. Der zweite Aspekt betrifft die geistige Fitness. Darunter versteht Teufelberger die richtige Einstellung zur Arbeit und die individuelle

Ausgewogenheit von Arbeit und privaten Interessen. Der dritte Bereich ist neu und bezieht sich auf körperliche Fitness. Geplant ist es die Wichtigkeit von gesundheitlicher Vorsorge, ausgewogener Ernährung, regelmäßiger Bewegung und täglicher Entspannung zu vermitteln.

Als Grundsatz der Teufelberger Akademie gilt: Für erfolgreiche betriebliche Weiterbildung braucht es die Bereitschaft der Mitarbeiter und die Förderung des Unternehmens. Das Unternehmen Teufelberger sieht Weiterbildung als Element zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Weiters dient sie der Verbesserung der Mitarbeiterbindung und unterstützt die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Spezielles Augenmerk wird auf altersgerechte Weiterbildung gelegt. So existieren besondere Lehrlingsprogramme, sowie die Schwerpunkte „Orientierung zur Berufsmittte“ und „Leistungsfähigkeit mit 50 plus“.

Die Teufelberger Akademie hat sich zum Ziel gesetzt, dass jährlich ein Prozent der Personalkosten für externe Weiterbildungskosten investiert werden soll. Führungskräfte sollen mindestens vier Tage, Sachbearbeiter zwei Tage und gewerbliche Mitarbeiter einen Tag pro Jahr geschult werden.

Eine weitere Zielsetzung der Teufelberger Akademie ist es, dass jedes Jahr mindestens fünf Mitarbeiter für Lehrgänge mit Abschlussprüfung gewonnen werden. Im Jahr 2006 gab es Abschlüsse als MBA für General Management und MSC für Innovationsmanagement, weiters wurden zertifizierte Lehrgänge für Qualitätsmanagement sowie Buchhaltung und Bilanzierung absolviert.

Verantwortlich für die Teufelberger Akademie ist die Personalentwicklungsabteilung. Eine Mitarbeiterin kümmert sich exklusiv um die Belange der Aus- und Weiterbildung. Unterstützt wird sie von einer administrativen Kraft und der Personalleitung. Beaufsichtigt werden sämtliche Aktivitäten von dem Personalleiter, der auch Mitglied des erweiterten Vorstandes ist.

Die Kosten für sämtliche Seminare werden an die Kostenstellen der Abteilungen weitergegeben. Genaue Zahlen über die Gesamtkosten sind sehr schwierig zu erfassen. Im Jahr 2007 konnten über 1.000 Teilnahmen in 55 gebotenen Aus- und

Weiterbildungsmaßnahmen verzeichnet werden. Die reinen Trainerkosten für diesen Zeitraum belaufen sich auf knapp € 300.000,-. Zusätzlich wurden externe Weiterbildungen (MBA, MSC etc.) beinahe € 125.000,- ausgegeben.

Die Zielgruppe umfasst die gesamte Belegschaft. Die einzelnen Veranstaltungen sind teilweise sehr stark auf die Bedürfnisse bestimmter Mitarbeitergruppen abgestimmt. Vom Fahrsicherheitstraining der Außendienstmitarbeiter, über „Richtig heben“ als Pflichtmaßnahme für Produktionsmitarbeiter bis hin zu „Humor – Kompetenz im Berufsalltag“ ist für jeden etwas dabei.

Das sehr umfassende Programm der Teufelberger Akademie bietet in erster Linie klassische Schulungen. Vor allem Schichtleiter erfahren training-on-the-job und für job-enrichment-Situationen wurden Individualförderprogramme mit Coaching-Unterstützung entwickelt.

Die Inhalte der Teufelberger Akademie erstrecken sich von Management- und Persönlichkeitsentwicklung, Verkauf, Arbeitsorganisation, Recht, mentale Kompetenz und Sicherheit über Finance, Controlling und EDV bis hin zu Gesundheit und Sport.

Das Seminarprogramm der Teufelberger Akademie enthält eine ausgewogene Mischung aus internen und externen Maßnahmen. Viele Mitarbeiter des Unternehmens fungieren auch als Vortragende in Kursen in den Produktionsstätten oder in eigenen Seminarräumen.

Der Grad der Virtualität von Bildungsmaßnahmen im Unternehmen Teufelberger ist niedrig einzustufen. Neue Technologien dienen der Information der Mitarbeiter über anstehende Aktivitäten. Reine bzw. unterstützende e-learning-Kurse existieren nicht

Die Teufelberger Akademie unterstützt jedes Jahr einige externe Lehrgänge, bei denen anerkannte Abschlüsse erreicht werden können. Kooperationen bestehen hauptsächlich mit lokalen Weiterbildungsanbietern, welche vermehrt für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen engagiert werden.

Zweimal pro Jahr werden Mitarbeitergespräche geführt bei denen einerseits ein Bildungsbedarf erhoben und andererseits bereits besuchte Schulungen nochmals evaluiert werden. Die Personalabteilung wertet zusätzlich Feedbackbögen aus und führt eine bestimmte Zeit nach Absolvierung einer Maßnahme Telefoninterviews.

Der Erfolg der Teufelberger Akademie ist nachweisbar. Offensichtlich konnte eine Verbesserung der Mitarbeiterbindung erreicht werden und folglich sanken die Fluktuationszahlen. Die Eigeninitiative der Mitarbeiter zur Erhaltung und Verbesserung der lebenslangen Leistungsfähigkeit steigt. Das Programm wird sehr positiv angenommen und die Anzahl an Teilnahmen wächst. Die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auf Grund der umfassenden Förderung von Weiterbildung, führt zu gestiegenen Bewerberzahlen.

Die Kommunikation der Weiterbildungsaktivitäten innerhalb des Unternehmens erfolgt über eine Mitarbeiterzeitung, das aktuelle Kursbuch, das Intranet und Email-Aussendungen. Da Weiterbildung auch als Element des Personalmarketing genutzt wird, versucht die Unternehmensleitung auch extern verstärkt ihre Vorteile zu kommunizieren. Zum Beispiel über die Teilnahme an Wettbewerben oder über Hochschulmarketing.

Als große Herausforderung für die Zukunft gilt „Going International“. Das Verstehen von unterschiedlichen Kundenproblemen in alle Welt wird immer wichtiger. Das Unternehmen Teufelberger stellt sich der Herausforderung sich auf fremde Sprachen, Kulturen und Lebensverhältnisse einzulassen und möchte seine Mitarbeiter auf den globalen Markt rechtzeitig vorbereiten.

4.5 VERLAGSGRUPPE NEWS (AUS DER EIGENEN BERUFLICHEN TÄTIGKEIT)

Österreichs größte Magazingruppe vereint 15 Magazine unter einem Dach. Autorevue, Bühne, e-media, Format, Golfrevue, Gusto, News, Profil, XPress (früher Rennbahnexpress), Trend, tv-media, Yachtrevue, WOMAN, NEWS Leben und First.

Seit 1998 ist die Verlagsgruppe NEWS durch eine Mehrheitsbeteiligung der deutschen Gruner + Jahr Gruppe ein Teil des größten europäischen Verlags. Gruner + Jahr verlegt weltweit rund 300 Zeitschriften und Zeitungen in 24 Ländern.

Im Unternehmen sind derzeit rund 700 Mitarbeiter beschäftigt und der Umsatz des Unternehmens beträgt über 160 Mio. €. (www.news.at)

Das Thema betriebliche Weiterbildung gewinnt zusehends an Wichtigkeit innerhalb der Verlagsgruppe News. Grundsätzlich werden Kurse nach einer Bedarfserhebung in den jeweiligen Abteilungen und auf Verlangen der Vorgesetzten durch die Personalabteilung organisiert.

Speziell für den wettbewerbsentscheidenden Anzeigenverkauf wird 2006 die Idee der Media Sales Academy (MSA) geboren. Um den neuen Konkurrenten am Anzeigenmarkt entgegentreten zu können und auch weil sich die neue Unternehmensleitung bewusst ist, dass ein Wandel in der Vermarktung stattgefunden hat, nämlich weg von klassischen Anzeigen hin zur kreativen Umsetzung von Werbestrategien.

Die Grundanforderung an die Media Sales Academy ist es ein strukturiertes Bildungsangebot für den Sales-Bereich anzubieten. Weiters möchte die Unternehmensleitung auch Unterstützung bei der persönlichen und fachlichen Entwicklung offerieren sowie Perspektiven und Karrierepläne für Mitarbeiter entwickeln und transparent machen. Ein weiteres Ziel ist die Anhebung und Standardisierung des Ausbildungsstandes im Anzeigenverkauf zu erreichen. Besonderes Augenmerk soll durch Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur, auf die Steigerung der Mitarbeiterloyalität und –bindung gelegt werden. Es geht auch darum, das Image als interessanter Arbeitgeber aufzupolieren und allgemein ins Gespräch zu kommen. Deshalb wird die Idee nicht nur nach innen sondern auch nach außen publik gemacht.

Der Leiter der Media Sales Academy ist gemeinsam mit einer Mitarbeiterin der Personalentwicklung für die gesamte Organisation verantwortlich. Strukturell ist die interne Weiterbildung in die Human Ressource-Abteilung eingegliedert. Als

Aufsichtsorgan fungiert der Vorstand des Unternehmens. Die Finanzierung erfolgt über das Zentralbudget.

Die Zielgruppe der Media Sales Academy umfasst rund 80 Personen der Anzeigenabteilungen der Verlagsgruppe News und inkludiert Anzeigenverkäufer (zukünftige Media Sales Manager) und administrative Kräfte. Diese Personen sind für den Verkauf von Insertionen an die werbetreibende Wirtschaft Österreichs und teilweise auch international zuständig. Zusätzlich zur Kerngruppe werden fallweise auch Mitarbeiter verschiedener Serviceabteilungen des Anzeigenverkaufs innerhalb des Unternehmens zu Schulungen eingeladen. Langfristig ist geplant die Maßnahmen der Media Sales Academy so zu erweitern, dass die gesamte Belegschaft davon profitieren kann. Eine totale Öffnung könnte in Zukunft auch von Interesse sein.

Viele Kurse der Media Sales Academy sind obligatorisch, das heißt für alle Teilnehmer Pflicht. Über die Teilnahme an freiwilligen Schulungen entscheidet der Vorgesetzte in Absprache mit der Personalleitung.

Das Programm der Media Sales Academy umfasst klassische Schulungen in Bereichen Verkauf, Präsentation und Rhetorik. Diese Kurse werden zusammen mit externen Partnern abgehalten. In erster Linie setzt der Verlag hingegen auf firmeneigene Trainer, die bestmöglich unternehmensspezifisches Wissen weitergeben. Hierbei geht es darum den Verlag und das Produkt ganz genau kennen zu lernen. Diese Maßnahmen dienen auch dazu konkreten Fragestellungen und Herausforderungen zu begegnen. Der eingesetzte Akademieleiter erfüllt zusätzlich die Funktion des Mentors und teilweise auch als individueller Coach der Teilnehmer. Eine Besonderheit im Kursbuch stellt die Potenzial-Analyse, welche einen ganzheitlichen Einblick in die Komplexität menschlicher Verhaltensweisen und Entwicklungsmöglichkeiten, dar. Sie soll bei individuellen Managementseminaren eingesetzt werden.

Die Verlagsgruppe NEWS richtet eine spezielle Plattform im Intranet ein, die es den Mitarbeitern ermöglichen soll, Informationen über aktuell angebotenen Seminare und Schulungen, zu erhalten. Natürlich werden in einem großen Medienunternehmen

neue Technologien in vielen anderen Bereichen eingesetzt. Das Potenzial für eine Einführung von virtuellen Kursen besteht, spezielle Formate müssen aber erst entwickelt werden.

Zertifizierte Abschlüsse können momentan im Rahmen der Media Sales Academy nicht erworben werden. Kooperationen mit entsprechenden Bildungsinstituten steht man aber durchaus wohlwollend gegenüber.

Die Evaluierung der Kurse erfolgt bei der Media Sales Academy mittels Fragebogen gleich nach Abschluss der Maßnahme und Feedback-Gespräch mit dem Akademieleiter einige Zeit später, um auch den Langzeiterfolg ermitteln zu können. Bei den Seminaren, die von externen Trainern gehalten werden, haben auch diese ein großes Interesse an Qualitätssicherung.

Schon vor dem offiziellen Start der Media Sales Academy im Juni 2006 startete eine Marketing-Offensive. Einerseits intern, um alle betroffenen Arbeitnehmer von den Möglichkeiten und deren Vorteilen zu überzeugen, andererseits extern, um die Verlagsgruppe News als Motor für Innovationen und als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. Alle Führungskräfte nehmen nicht nur aktiv an Schulungen teil, sondern gelten als Fürsprecher für das Projekt Weiterbildung in der Verlagsgruppe News.

Da es auf dem österreichischen Markt noch kaum vergleichbare unternehmensinterne Weiterbildungsinstitutionen gibt, ist das Projekt der Verlagsgruppe NEWS in einer Vorreiterrolle. Dieser innovative Ansatz stellt den erfolgswichtigen Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Personalentwicklung und verleiht der betrieblichen Weiterbildung einen hohen Stellenwert.

4.6 BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG IN ÖSTERREICH UND DAS KONZEPT DER CORPORATE UNIVERSITY

In diesem Teil werden die Weiterbildungseinrichtungen der zuvor vorgestellten Unternehmen mit den Anforderungen einer *Corporate University* verglichen, um deren Möglichkeiten in diese Richtung besser analysieren zu können. Die Quellen

der folgenden Absätze ergeben sich entweder aus den vorangegangenen Abschnitten im Punkt 4 oder aus Wimmer, 2002.

Grundsätzlich lässt sich erkennen, dass Unternehmen in Österreich sich im Vergleich zu deutschen Betrieben, die Corporate Universitys betreiben, größtmäßig stark unterscheiden. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in den Unternehmen mit anerkannter *Corporate University* in unserem Nachbarland beträgt rund 87.000. Die Belegschaftsgröße der untersuchten österreichischen Firmen pendelt zwischen 700 und 10.600. Der durchschnittliche Umsatz in Deutschland liegt bei rund € 64 Mrd. in den vorgestellten österreichischen Unternehmen werden maximal € 2,1 Mrd. erreicht. Diese Zahlen alleine lassen darauf schließen, dass österreichische interne Weiterbildung nicht so intensiv betrieben werden kann. Doch so einfach lässt sich die Frage nicht beantworten.

Gründungsmotive einer *Corporate University* sind in erster Linie Qualifikation und Training der Arbeitnehmer, Unterstützung des strategischen Wandels und Änderung der Struktur bzw. Kultur eines Unternehmens. In allen fünf präsentierten Betrieben steht die fachliche Qualifikation der Belegschaft im Vordergrund. Die Teufelberger Holding AG ist bemüht durch ihre Aktivitäten auch die Unternehmenskultur zu prägen und die Verlagsgruppe News möchte eine Vereinheitlichung der Bildungsstandards erreichen. Die strategische Ausrichtung der Entwicklungstätigkeiten ist noch kaum zu erkennen.

Der Begriff *Corporate University* hat sich im deutschsprachigen Raum nicht durchgesetzt, eher wird Akademie und Academy verwendet. Die befragten Unternehmen in Österreich befolgen diesen Trend mit einer Media Sales Academy der Verlagsgruppe News, einer Stabag Akademie und einer Teufelberger Akademie. McDonald's hat auf internationaler Ebene die *Hamburger University*, die von österreichischen Arbeitnehmern aber nur bedingt genutzt wird und betreibt hier eine McDonald's Business School. Nur die Baxter AG lässt sich überhaupt nicht auf diese Begrifflichkeiten ein und verwendet eigene Namen wie „Talent Management“ oder „Management Essentials“.

Die ideale *Corporate University* sollte nicht in bestehende Strukturen eingegliedert sein, um den Fokus auf ihre strategische Ausrichtung nicht zu verlieren. In den Unternehmen Baxter AG, McDonald's, Strabag AG, Teufelberger Holding AG und Verlagsgruppe News laufen sämtliche Weiterbildungsaktivitäten über die Personalentwicklung oder verwandte Abteilungen. Die Praxis unterscheidet sich auch in deutschen Unternehmen stark von der Theorie, da immerhin 90% der deutschen *Corporate Universitys* keine eigene Rechtsform besitzen, also in dem Unternehmen strukturell integriert sind.

Bedingt durch die stark differierende Unternehmensgröße, ist es auch nicht weiter verwunderlich, dass die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in einer deutschen *Corporate University* mit 17,5, sich stark von den Möglichkeiten in Österreich abhebt. In der Baxter AG beschäftigen sich zwei Personen mit betrieblicher Weiterbildung, bei McDonald's immerhin fünf, bei der Strabag AG drei, bei Teufelberger und bei der Verlagsgruppe News tatsächlich weniger als zwei.

Natürlich ist das Budget für interne Ausbildung in großen deutschen Betrieben mit rund € 5 Mio. auch deutlich höher als in den heimischen Unternehmen. In Österreich scheint man sich die Qualifizierung der Mitarbeiter durchaus auch etwas kosten zu lassen. Vor allem die Baxter AG ist mit € 2,5 Mio. für rund 1.500 Teilnahmen im Jahr 2007 positiv hervor zu heben.

Allerdings sagt diese Zahl faktisch nicht viel aus. Interessanterweise kann kaum ein Unternehmen die tatsächlichen Ausgaben für Weiterbildung beziffern. Einerseits liegt das natürlich an der gern genannten Verschwiegenheitspflicht, andererseits gibt es in der Realität kaum verlässliche Bildungscontrolling-Tools. Speziell in Österreich scheint dieser Punkt, angeblich aus Kapazitätsgründen, stark vernachlässigt zu werden. Hier existiert entscheidender Nachholbedarf.

Weltweit ist in erster Linie der Vorstand als Kontrollorgan für die Aktivitäten der *Corporate University* zuständig. Da in Österreich die betriebliche Weiterbildung ganz in Händen der Personalentwicklungsabteilung liegt ist an erster Stelle auch die Personalleitung verantwortlich, häufig in Absprache mit dem Vorstand.

Verhältnismäßig klein sind auch die Zielgruppen österreichischer Entwicklungsmaßnahmen. Immerhin hat meist die gesamte Belegschaft, teilweise sogar externe Partner und Familienangehörige Zugang. Nur im Falle der Verlagsgruppe News beschränkt sich das Angebot auf rund 80 Personen aus dem Verkaufsbereich. Tatsächlich sind weltweit nur etwa 56% der *Corporate Universities* auf die Gesamtmitarbeiteranzahl ausgerichtet, in Deutschland gar nur 37%. Häufiger werden nur Topmanager oder Nachwuchsführungskräfte geschult. 16% der *Corporate Universities* bieten ihr Programm auch öffentlich an. Dieser Status ist in Österreich noch absolute Zukunftsmusik, obwohl teilweise über eine Ausdehnung bzw. Verbesserung des Angebots in Richtung der Partnerfirmen und Zulieferer nachgedacht wird.

Die Formate die zur Aus- und Weiterbildung genutzt werden variieren nur geringfügig. Nummer eins weltweit ist die klassische Schulung, welche immer öfter durch neue Formate wie *Action Learning* oder *Change Workshops* ergänzt wird. In Österreich zeigt sich ein ähnliches Bild mit Seminaren, *learning-by-doing*-Veranstaltungen und Coaching- und Mentoringprogrammen.

Keine großen Unterschiede zeigen sich bei der Entsendung der Teilnehmer. Fast überall erfolgt ein Großteil der Freigaben über den Vorgesetzten, manchmal in Verbindung mit der Personalabteilung, nur sehr selten – wie zum Beispiel innerhalb der Baxter AG oder der Verlagsgruppe News – auch über standardisierte Potentialeinschätzungsverfahren. Weiters existiert in allen Bereichen und Ländern auch die oft problematische Pflichtveranstaltung.

Die Trainerschaft setzt sich weltweit, so auch in den österreichischen Unternehmen aus internen und externen Teams zusammen. Einen großen Unterschied bei allen fünf vorgestellten Betrieben stellt allerdings der Mangel an Kooperationen mit akademischen Einrichtungen dar. Kontakte zu Universitäten und Fachhochschulen werden eigentlich ausschließlich aus Gründen des Personalmarketings geknüpft. Folglich gibt es im Rahmen von österreichischen Weiterbildungsprogrammen nur sehr beschränkt Zugang zu zertifizierten Abschlüssen. Anerkannte externe Lehrgänge werden zwar von der Baxter AG, dem Unternehmen Teufelberger und als Tourismus MBA von McDonald's gefördert und unterstützt, intern existieren

diesbezüglich kaum Möglichkeiten. Grundsätzlich sollte aber die Einbindung von akademischen Einrichtungen in die Gestaltung der Lernprozesse ein zentrales Merkmal einer Corporate University sein. In Deutschland haben 80% eine Kooperation mit internationalen *Business Schools* (bspw. INSEAD, St. Gallen, Harvard) und 47% stehen in Verbindung mit deutschen Universitäten. Trotz enger Kontakte zu anerkannten Instituten liegt die Anzahl der anerkannten Abschlüsse über die unternehmensinterne Weiterbildung in Deutschland nicht wesentlich höher als in Österreich.

Das Konzept *Corporate University* ist eng mit dem virtuellen Lernen verknüpft, trotzdem ist der Virtualisierungsgrad in Deutschland mit durchschnittlich 16% des gesamten Leistungspaketes eher gering. Die Situation in Österreich scheint nicht besser, da meist nur das Intranet zu Informationszwecken über Weiterbildungsmaßnahmen genutzt wird. Eine Ausnahme stellt die Baxter AG dar, die auf Grund ihrer Kontakte zum amerikanischen Mutterunternehmen, ein umfangreiches e-Learning Angebot betreibt.

Die Evaluation der Programme ist grundsätzlich eine Herausforderung. Ein Großteil der Unternehmen in Deutschland sowie in Österreich beschränkt sich auf Zufriedenheitsabfragen direkt nach Kursende oder die Überprüfung im Arbeitsalltag. Kennzahlen oder externe wissenschaftliche Begleitforschung werden kaum eingesetzt. Viele Mitglieder der Personalentwicklung wissen zwar über die Wichtigkeit einer Erfolgsmessung Bescheid, vor der Umsetzung schrecken sie doch zurück. Die Teufelberger Holding interviewt als einziges Unternehmen Seminarteilnehmer Monate nach der Maßnahme über den Erfolg.

Wenn die Zahlen schwarz auf weiß betrachtet werden sind österreichische Unternehmen noch weit entfernt von der Gründung einer *Corporate University*. Aber im Laufe der Recherche zu dem Thema der firmeninternen Ausbildungsakademien stellte sich auch heraus, dass die positive Stimmung gegenüber Weiterbildung essentiell ist. Die Idee des lebenslangen Lernens und die Selbstverantwortung daran teilzunehmen sind Grundpfeiler einer erfolgreichen *Corporate University*. Darum muss die Kommunikation innerhalb des Betriebes funktionieren und Entwicklung von der obersten Führungsetage hinunter vorgelebt werden. Häufig scheint es, als wären

sich Personalisten dieses Faktums nicht bewusst und Führungskräfte unterschätzen ihre Vorbildfunktion. Eine Ausnahme bildet in diesem Punkt vielleicht die Teufelberger Holding, die über unterschiedlichste Programme für jedes Alter und jede Position versucht die Mitarbeiter zu erreichen und einen direkten Zusammenhang zwischen ihrem Weiterbildungsangebot und der gestärkten Mitarbeiterbindung liefert.

5 DIE ZUKUNFT DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Generell zeigt sich, dass sich Unternehmen europaweit ihrer Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern immer bewusster werden und vermehrt in Weiterbildung investieren. Natürlich nicht ganz uneigennützig, da qualifiziertes Personal schon seit einiger Zeit als wichtigster Wettbewerbsfaktor angesehen wird.

Eine Studie von Hernstein International aus dem Jahr 2006 in der insgesamt 401 Personalverantwortliche aus Deutschland und Österreich befragt werden, zeigt für die Zukunft deutlich den Weg zur vermehrten betrieblichen Weiterbildung. Immerhin planen 93% der deutschen und 87% der österreichischen Personalisten im Laufe des Jahres 2007 Weiterbildungsanbieter in Anspruch zu nehmen. Weiters gibt es bei Seminaren für die Führungsebene einen Trend hin zur Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Selbstmanagement, weg von Leadership und Management. (Enns, 2007)

Aber nicht nur auf der betrieblichen Ebene wird auf Bildung gesetzt. Auch die Europäische Union beschließt neue Bildungsprogramme für Lebenslanges Lernen. Die bisherigen vier Unterprogramme „Comenius“ (Schulische Bildung), „Erasmus“ (Hochschulbildung), „Leonardo da Vinci“ (Berufliche Bildung) und „Grundtvig“ (Erwachsenenbildung) werden durch Programme zur Mobilität, Innovationsentwicklung, Netzwerke sowie Beobachtung und Analyse und einem „Jean Monnet“ Programm mit Schwerpunkt europäische Integration ergänzt. Das wesentliche Ziel ist die Entwicklung eines hochwertigen und attraktiven Bildungsangebots. Die Unterstützung von Unternehmergeist, Wettbewerbsfähigkeit und Kreativität sowie Fremdsprachenkompetenzen stehen im Vordergrund. Weiters sollen Menschen mit besonderen Bedürfnissen spezielle gefördert und Gleichstellung und Toleranz hoch gehalten werden. (EU-Programm, 2007)

Zur Entwicklung des Modells *Corporate University* gibt es unterschiedliche Meinungen. Einige Experten sehen darin nur eine im Auslaufen begriffene Modeerscheinung, andere attestieren ihr noch eine große Zukunft. Unbestritten ist, dass immer mehr Unternehmen auf firmenspezifische Trainings setzen und der Bedarf hin zu speziell auf die Bedürfnisse abgestimmten Firmen-Intern-Trainings

steigt. Für die Unternehmen ist vor allem die Kosten-Nutzen-Rechnung attraktiv, da mehrere Mitarbeiter zu gleichen Zeit, meist intern, geschult werden. Ein weiterer großer Nutzen besteht darin, dass die Trainer auch die Unternehmensphilosophie in ihr Konzept integrieren können. (Sommer, 2007) Dieser Trend spricht dafür, dass sich zu mindest das Konzept einer *Corporate University* halten wird, in welcher Ausführung auch immer!

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es in österreichischen Unternehmen teilweise sehr kreative Ansätze für betriebliche Weiterbildung existieren, die auch in gewissen Bereichen durchaus den Anforderungen einer *Corporate University* entsprechen. Trotzdem scheint die Stimmung in einigen österreichischen Betrieben was interne Ausbildung betrifft nicht unbedingt besonders „proamerikanisch“ zu sein. Es wird eher versucht eigene Wege zu gehen und nicht immer einem neuen Trend zu folgen. Teilweise möchte man sich etwas zurücknehmen und das was funktioniert noch verbessern oder erweitern. Auch die Weltwirtschaftskrise ist ein Thema in den österreichischen Personalentwicklungsabteilungen, weil aus diesem Grund doch Einschränkungen zu erwarten sind. Andererseits entsteht ein verstärkter Bedarf an Mitarbeitern in diesem Bereich, da sich die Unternehmen bewusst sind, dass sie ihre momentanen Ressourcen bestmöglich einsetzen müssen. Was auch immer diese Zeit mit sich bringt, auch die Personal- und Organisationsentwicklung steht vor neuen Herausforderungen.

LITERATURVERZEICHNIS

Anonymous, (2002), Motorola Adapts Training to Modern Business Demands, 10,6 Human Resource Management International Digest, 21-23

Anonymous, (2005), Update on Corporate Universities, 42,4 Training, 8

Badegruber, E., (2003), Konzeptentwicklung, Personalbedarf/Personalkosten, Finanzierungsplan, Skriptum Fernlehre in der Sozialarbeit, 8

Baill, B., (1999), The Changing Requirements of the HR Professional – Implications for the Development of HR Professionals, 38,2 Human Resource Management, 171-176

Bentley, R., (2005), Scandinavian HR Wins by Reflecting Wider Society, Personell Today, 8

Bröckermann, R., Müller-Vorbrüggen, M., (2006), Handbuch Personalentwicklung – Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Brenner, E., (2006), Kurse für das Karriere-Doping, 7/8 GEWINN, 88-91

Deiser, R., (1999), Globalisierung des Bildungsmarktes durch neue Medien – eine strategische Herausforderung für Hochschulen, 81 Dokumentation des Bildungspolitischen Gesprächs der BLK, 21-29

Dowling, P., Welch, D., (2005), 4, International Human Resource Management – Managing People in a Multinational Context, Thomson Learning, London

Drost, E., Frayne C., Lowe, K., Geringer, J. (2002), Benchmarking Training and Development Practices: A Multi-Country Comparative Analysis, 41 Human Resource Management, 67-84

Durett, J., (2006), GE Hones ist Leaders at Crotonville, 43,5 Training, 25-27

Ellis, K., (2005), Corporate University on a Budget, 42,4 Training, 20-25

Enns, L., (2007), Reflexion und Dialog – der Trend, 2 Training, 58-60

EU-Programm, http://ec.europa.eu/education/programmes/programmes_de.html,
am 13. Juli 2007, 13.40 Uhr

Forsthuber, M., (2004), Die 30 dümmsten Lehren im Management, 3 trend, 162

Fritsch, A., (2005), Vorwort, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s
Unternehmensberatung GmbH, Wien

Geldermann, B., (2005), Betriebliche Bildung für Ältere. Erfahrungen mit einem
neuen Lernkonzept, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 171-180

Geuenich, B., (2005), Vorwort, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s
Unternehmensberatung GmbH, Wien

Harramach, R., (2005), Vorwort, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s
Unternehmensberatung GmbH, Wien

Heller, H., (2005), Zukunftsthema Lebenslanges Lernen (LLL), Betriebliche
Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 71-73

Heller, H., (2005), Investors in People (IIP), Betriebliche Weiterbildung in
Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 229-231

Herbst, D., (2007), Public Relations, Cornelsen Verlag Scriptor GmbHCo KG,
Berlin

Hofstede, G., <http://www.geert-hofstede.com/> am 12.November 2006, 14.30 Uhr

Kasper, H., Mayrhofer, W., (2002), 3, Personalmanagement, Führung, Organisation, Linde Verlag Wien Ges.m.b.H., Wien

Kirkpatrick, D.; (1998); Evaluating Training Programs, The Four Levels, McGraw-Hill Publ Comp., 2

Klingler, R.; (2006); Personalentwicklung – Betriebliches Lernen aktiv gestalten, WIFI Netzwerk, Wien; 129

KMU Forschung Austria, (2007); Nebenkosten bei Löhnen, Gehältern und Lehrlingsentschädigungen sowie Überstunden, Wien

Kraska, B., (2006), 7 Ways to Ensure Your CU Succeeds, 43,9 Training, 16

Malik, F., (2005), Weiterbildung in Management – Schlüssel zum Erfolg, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 37-41

Markowitsch, J., Hefler, G., (2005), Der Markt betrieblicher Weiterbildung 2004-2006 Flauten, Brisen, Ströme, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 83-99

Markowitsch, J., Hefler, G., (2005), Betriebliche Weiterbildung in Österreich und Europa, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 49-64

Meister, J. C., (1998), Ten Steps to creating a corporate university, 52,11 Training&Development, 38-43

Nyhan, B. (2005), Förderung des informellen Lernens im Prozess der Arbeit, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 75-80

Odiorne, G. S., (1984), Strategic Management of Human Resources, San Francisco

Petsch, A., (2005), Vorwort, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien

Ruona, W., Gibson, S., (2004), The Making of Twenty-First-Century HR: An Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD, 43 Human Resource Management, 49-63

Schloemmer, S., (2006), Sieben Schritte zum erfolgreichen Personalcontrolling, 5, Manager, 15

Severing, E., (2005), Wie kann Lernen im Arbeitsprozess gelingen?, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 127-34

Sommer, P., (2007), Wer, wie, was, warum & Sinn, 2 Training, 44

Sprenger, R., (2005), Störfall Persönlichkeit: Vor jedem Sein ein Maß, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien, 43-45

Wimmer, R., Emmerich, A., Nicolai, A., (2002), Corporate Universities in Deutschland – Eine empirische Untersuchung zu ihrer Verbreitung und strategischen Bedeutung, im Auftrag des Bundesministerium für Bildung und Forschung

Winter, J.P.; (2002); 1, Personalrecruiting, Rudolf Haufe Verlag GmbH&Co.KG, München

Wirl, C., (2005), Vorwort, Betriebliche Weiterbildung in Österreich, 3s Unternehmensberatung GmbH, Wien

ABSTRACT

Die europäische Kommission fordert mehr Raum für Lebenslanges Lernen und spricht sich somit für betriebliche Weiterbildung aus. Aus aktuellem Anlass der Finanzkrise wird dieses Thema auf verschiedenen Ebenen wieder vermehrt diskutiert. Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen werden von der Regierung momentan speziell gefördert. Aber auch in den Betrieben wird darüber nachgedacht, wie man mit den gegebenen Personalressourcen in schwierigen Zeiten, ohne kostspielige Kündigungen, bestmöglich arbeitet. Derzeit sehen rund 90% der österreichischen Unternehmen die betriebliche Weiterbildung als die zentrale personalwirtschaftliche Aktivität der Zukunft. Die Voraussetzung für die Entwicklung des Arbeitsplatzes als Ort des Lernens ist die Wandlung von bestehenden Unternehmen in lernende Organisationen. Im europäischen Vergleich zeigt sich für Österreich noch ein beträchtlicher Entwicklungsrückstand auf diesem Gebiet. Vor allem die nordischen Länder sind in Bezug auf Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz europaweit führend. Entscheidend für viele wirtschaftliche Entwicklungen weltweit ist jedoch der Zugang der Amerikaner. In den USA wurde bereits in der 1950ern das Konzept der *Corporate University* geboren, welches seit Ende des letzten Jahrhunderts auch im europäischen und deutschsprachigen Raum Umsetzer findet. In diesen firmeneigenen Akademien wird versucht, das Bildungsmanagement zu zentralisieren und Veränderungsprozesse einzuleiten sowie zu begleiten.

Bei dem Thema betriebliche Weiterbildung spielen vor allem die Kosten eine immense Rolle. Die Möglichkeiten der Erfolgsmessung von Maßnahmen zur Qualifizierung der Belegschaft existieren nur sehr beschränkt und Weiterbildung gilt generell als kostspielig. Die Ressourcen die eine Corporate University benötigt sind bei weiten höher einzustufen als bei reinen Qualifizierungsabteilungen. Dem gegenüber stehen zahlreiche Vorteile der betrieblichen Weiterbildung. Sinkende Fluktuation und steigende Produktivität beispielsweise lassen sich in Zahlen ausdrücken. Hingegen ist die Mitarbeiterzufriedenheit nur schwer monetär messbar, aber unumstritten erfolgsentscheidend.

Österreichische Unternehmen leben einen eher praktischen Zugang in Bezug auf betriebliche Weiterbildung. Grundsätzlich wird versucht aktuelle Stärken der internen

Weiterbildung zu fördern anstatt Neues aus zu probieren. Ausländische Trends werden genau geprüft bevor man ihnen folgt.

Was wird unter dem Begriff Lebenslanges Lernen verstanden und wie wird es in anderen Ländern im Vergleich zu Österreich umgesetzt. Wie sieht der österreichische Markt der betrieblichen Weiterbildung aus? Welche Ressourcen benötigt betriebliche Weiterbildungsaktivität? Was ist eine Corporate University und wie stehen ihre Chancen in heimischen Betrieben?

Die vorliegende Arbeit versucht Antworten auf die voran gegangenen Fragen zu liefern

CURRICULUM VITAE

Mirja Helena Deubner (1. Juni 1979)

Akademische Ausbildung:

1999-2009: Studium der **Internationalen Betriebswirtschaft**, Wien
Schwerpunkte: Industriebetriebslehre und Internationales Marketing

Juli 2004: **Internationale Sommer Universität** der Wirtschaftsuniversität Wien;
Schwerpunkt Personalmanagement und Interkulturelles Management

Juli 2006: **ASB Summer University** in Aarhus, Dänemark
Schwerpunkt: International Human Resources Management