

ausbildung



BERUFLICHE QUALIFIKATION. Steigende Anforderungen durch technischen Fortschritt, wirtschaftlichen Strukturwandel und die Differenzierung des Fachwissens erfordern immer größere Anstrengungen, um im Job auf dem Laufenden zu bleiben.



Themen. Fachwissen im technischen und kaufmännischen Bereich wird derzeit stärker nachgefragt.

Nutzen. Zusammenhang zwischen Weiterbildung und höherer Produktivität in Unternehmen nachgewiesen.



Effizienz. Umsetzung von Trainings und Seminaren im Arbeitsalltag steht verstärkt unter Beobachtung.

Interview. WKÖ-Generalsekretärin Anna Maria Hochhauser und WIFI-Österreich-Kurator Michael P. Walter.

Voll auf

KNOW-HOW.
Maßgeschneidertes,
berufsbegleitendes Lernen
wird immer wichtiger.

Qualifizierungskurs

Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern ist erfolgsentscheidend. Allerdings achten die Firmen verstärkt darauf, dass sich Trainings und Seminare auch tatsächlich rechnen.

Als Weiterbildungsmuffel kann man die Österreicher nicht bezeichnen. Immerhin liegt der Anteil der Bevölkerung, der an Weiterbildungsmaßnahmen teilnimmt, hierzulande bei knapp 14 Prozent – gar nicht schlecht im Vergleich zum EU-Schnitt von etwa zehn Prozent. In den skandinavischen Staaten sind es allerdings laut dem EU-Strukturindikator „Lebenslanges Lernen“ 20 Prozent. „Hier gilt es, angesichts des wirtschaftlichen Strukturwandels, von Veränderungen der Erwerbsbiografie und der demografischen Entwicklung noch mehr

Bewusstseinsbildung für lebenslanges Lernen zu schaffen“, betont Anna Maria Hochhauser, Generalsekretärin der WKÖ. Das dürfte bei vielen Unternehmen bereits durchaus gelungen sein: 92 Prozent nennen laut einer aktuellen Umfrage regelmäßige Weiterbildung als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren im wirtschaftlichen Wettbewerb. Ein ebenso hoher Anteil nutzt Kurse und Seminare, um Mitarbeiter fit für die steigenden Anforderungen zu machen.

Schwachpunkt Praxistransfer. Trotz dieser unbestreitbar hohen Akzeptanz betrieblicher Weiterbildung sieht der Trainer und Berater Günter Sigl, Gründer des Stratos Instituts, in der Praxis gehörige Mankos. Das Problem liegt für ihn beim nicht funktionierenden Praxistransfer der Trainingsinhalte. „Ein gutes Trai- >>

FOTO: CORBIS

Bayer Akademie: Projekt stärkt Kultur nachhaltig

Selbst gesteuerten Entwicklungsprozess initiiert.

Ursprünglich als Nachwuchsführungskräfte-Programm von Bayer Austria konzipiert, entwickelte sich die „Bayer Akademie“ zu einem durch die Teilnehmer selbst gesteuerten Instrument, das die Unternehmenskultur nachhaltig positiv beeinflusste und nun auch konzernweit als Vorbild dient. „In den Jahren 2008/09 haben wir die bereits zweite Runde dieses modular aufgebauten Programms durchgeführt“, erklärt Personalleiter Jürgen Schuster. Dass von Anfang an die – von ihren Vorgesetzten ausgewählten – Teilnehmer als künftige Führungskräfte in die Steuerungsgruppe eingebunden waren und das Programm inhaltliche Freiräume für aktuelle und konkrete Problemstellungen bot, habe sich gut bewährt.

„Echte“ Projekte & Evaluation. „Ich hatte gerade meine erste Leitungsfunktion übernommen und konnte Inhalte daher ideal in die Praxis mitnehmen“, berichtet Akademie-Teilnehmer Roman Brabetz. Die Gruppe von 12 Teilnehmern verstand sich dabei keineswegs als elitäres Gremium künftiger Highflyer und arbeitete – methodisch durch Coaching, Action Learning und Mentoring in die Firmenstruktur eingebunden – auch inhaltlich nicht mit abstrakten Fallstudien, sondern an konkreten, realen Projekten aus der Praxis jedes Teilnehmers. Eine Evaluation durch die Universität Wien zeigte, dass die Akademie im gesamten Unternehmen höchste Akzeptanz fand und vor allem der Transfer der eingesetzten Tools an den Arbeitsplatz gelungen ist.



ERFOLG. Bayer-Personalleiter Jürgen Schuster (l.) und Akademie-Teilnehmer Roman Brabetz sind von der Ausbildungsinitiative begeistert.



KARL KAIBLINGER, BERATER: „Gute Konzepte sichern Nachhaltigkeit und die Umsetzung von Trainingsmaßnahmen.“



GÜNTER SIGL, STRATOS INSTITUT: „Der Transfer in die Praxis ist die große Schwachstelle der meisten Seminare.“



MICHAEL LANDERTSHAMMER, WIFI: „Teure Seminare nicht mehr als Belohnung für Mitarbeiter sehen.“

>> ning ist nur der Ankick, aber nicht schon das Match“, lautet sein Vergleich. Doch gerade bei der Umsetzung in der täglichen Arbeit scheitern seiner Erfahrung nach viele der besten Ausbildungsinitiativen. „Wir sind Zielsetzungskaiser, aber Umsetzungszwerge“, sagt Sigl und nimmt auch seine eigene Zunft nicht von dieser Kritik aus: „Das Thema Transfer ist auch in der Trainerausbildung ein blinder Fleck.“ Werden die

fehlenden Effekte teurer Trainings im Betrieb dann offensichtlich, läuft die Weiterbildung insgesamt – insbesondere in Zeiten knapperer Kassen – Gefahr, als „rausgeschmissenes Geld“ betrachtet und folglich in Bausch und Bogen budgetär zusammengestrichen zu werden. Eben das möchte Sigl durch einen neuen

Zugang verhindert wissen: „Mehr Zeit und Aufwand für die Vorbereitung, weniger für das Training selbst und mehr Nachbetreuung!“

Führungsaufgabe Transfercoaching. Das Hauptproblem sieht der Experte darin, dass es zwar eine diffuse Wahrnehmung von Mankos gibt, Führungskräfte aber oft kein dezidiertes Bild davon haben, was ihre Mitarbeiter wirklich an Qualifikationen brauchen. Gezielte Weiterbildung würde aber bedeuten, genau diese Fragen im Vorfeld zu klären und einen persönlichen Entwicklungsplan

für jeden Mitarbeiter aufzustellen. Erst darauf aufbauend sollten sich Vorgesetzte und Personalisten mit den konkreten Trainingsinhalten und ihren Anbietern auseinandersetzen.

Sigl: „Bei Seminaren passiert oft genau das Gegenteil: Die Vorgesetzten fühlen sich von ihrer Verantwortung entlastet und delegieren diese Aufgabe an den Trainer.“ Nicht nur vor den Trainings, auch danach nimmt Sigl die Manager stärker in die Pflicht: Führungskräfte spielen auch bei der Umsetzung der Trainingsinhalte in die Praxis eine entscheidende Rolle. Vorgesetzte müssen die Umsetzung konsequent einfordern und nachverfolgen sowie geeignete Rahmenbedingungen für das Selbstlernen der Mitarbeiter schaffen.

Bildungscontrolling gefragt. Die Intention, mit der Sigl die Verpflichtung einfordert, Bilanz über die Ergebnisse von Weiterbildungsmaßnahmen zu legen, steht auch hinter dem Engagement des größten heimischen Anbieters beruflicher Weiterbildung, des WIFI Österreich, für Bildungscontrolling. Dort hat man erhoben, dass weniger als 15 Prozent der Unternehmen Aussagen über den „Return on Education“ einer Bildungsmaßnahme machen können.

WIFI-Institutsleiter Michael Landertshammer: „Das Bildungscontrolling soll zwei zentrale Fragen beantworten: Inwiefern trägt Weiterbildung dem Bedarf des Unternehmens tatsächlich Rechnung? Und wie kann der Beitrag der Weiterbildung zur Sicherung des Unternehmenserfolgs messbar gemacht werden?“ Das WIFI bietet Unternehmen auch an, sie bei der Lerntransferkontrolle zu unterstützen. „Die Kosten-Nutzen-



Attensam setzt auf Aus- und Weiterbildung

Ausbildung statt Abbau. Die Hausbetreuung Attensam startete im Herbst eine gezielte Aus- und Weiterbildungsinitiative und wird dafür in den nächsten 18 Monaten insgesamt 330.000 Euro investieren. Das Pilotprojekt für Arbeiter und Angestellte beinhaltet situationsbezogene Rollenspiele, Schulung von Umgangsformen sowie persönliche Coachings. Zudem haben Mitarbeiter in der Attensam-Kaderschmiede zweimal jährlich Gelegenheit, ein Projekt zur Verbesserung ihrer Position zu erarbeiten. Neue Mitarbeiter werden von bewährten Kräften als Mentoren begleitet. Ziel ist, Attensam als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und so den steigenden Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern decken zu können.

Analyse unterstützt Personalisten dabei, unternehmensintern mehr Ressourcen für Weiterbildung zu generieren“, zeigt sich Landertshammer überzeugt.

Best Practice Bayer Akademie. Unternehmensberater Karl Kaiblinger hat bereits eine Reihe betrieblicher Bildungsinitiativen betreut, die keinerlei Controlling scheuen müssen. Sein für den Logistiker DHL entwickeltes Trainingskonzept für Vertriebsmitarbeiter heimste kürzlich den Internationalen Deutschen Trainingspreis ein. Zu einem konzernweiten Best-Practice-Beispiel geworden ist die ebenfalls von Kaiblinger konzi-



DHL-Sales-Trainingskonzept preisgekrönt

Professionelle Kundenbetreuung. DHL Express Österreich erarbeitete mit Kaiblinger & Partner, einem Spezialisten für Verkaufs- und Führungskräfteentwicklung, ein Trainingskonzept, um Verkäufer auf einen einheitlich hohen Performance-Standard zu bringen. „PFIV“ (PerFORMANCE Improvement im Vertrieb) wurde auf der europäischen Bildungsmesse didacta vom deutschen Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis ausgezeichnet. „Unser Ziel, hohe Professionalität sowohl in der Neukundenakquise als auch in der Betreuung bestehender Kunden zu erzielen, hat sich erfüllt“, freut sich DHL-Personalentwickler Jorg Brueren.

pierte Bayer Akademie, ein von Bayer Austria ursprünglich für Nachwuchsführungskräfte entwickeltes Programm, das Seminare, Workshops, Mentoring, Action Learning und Feedback kombiniert. Da den Teilnehmern auch Freiraum zur Weiterentwicklung und Selbststeuerung der Ausbildungsinitiative überlassen wurde, entwickelte sie sich zur Keimzelle für bessere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und so auch zum integralen Bestandteil der Unternehmenskultur.

– MICHAEL SCHMID

Die großen Trends in der betrieblichen Weiterbildung

Effizienz von Trainings und Kursen wird 2010 verstärkt auf den Prüfstand gestellt.

1. **Generelle Höherqualifizierung.** Grund sind die in allen Bereichen steigenden Anforderungen. So müssen auch Bauarbeiter heute CAD-Pläne lesen können.
2. **Betriebswirtschaftliche Kompetenz.** Unabdingbare Grundlage für Gründer neben ihrer Fachqualifikation. Finanzierung und Unternehmensplanung immer wichtiger.
3. **Fach- und branchenbezogene Weiterbildung.** Beschleunigung der Wissensgesellschaft – auch die Halbwertszeit der Fachausbildung wird laufend verringert.
4. **E-Learning und Blended Learning.** Das „virtuelle Klassenzimmer“ wird zur Realität. Mit Ausbau des Breitbandnetzes wird die Bedeutung weiter steigen.
5. **Zukunftsbranchen im Fokus.** Energie- und Umwelttechnologie sowie Pflege-, Gesundheits- und Wellnessbereich brauchen Fachkräfte mit aktuellem Know how.
6. **Bildungscontrolling.** Unternehmen stellen Trainings und Seminare auf den Prüfstand. Die Frage nach dem „Return on Education“ wird zunehmend brisant.
7. **Hard Facts.** Solange die wirtschaftliche Lage schwierig ist, werden kaufmännische und technische Kernkompetenzen stärker nachgefragt als Soft Skills.
8. **Lebenslanges Lernen.** Auch die Generation 50+ wird sich angesichts steigenden Pensionszugangsalters und der demografischen Lage stärker mit Fortbildung befassen.
9. **Internationale Vergleichbarkeit.** Geplante Einführung eines europäischen Qualifikationsrahmens macht Ausbildungsniveaus europaweit vergleichbar.
10. **Vernetzung mit Arbeitsmarktpolitik.** Maßnahmen wie Kurzarbeit werden mit Weiterqualifizierung gekoppelt. Auch Bildungskarenz mit AMS-Förderung boomt.

interview

„Weiterbildung sichert



WKÖ-Generalsekretärin Anna Maria Hochhauser und WIFI-Österreich-Kurator Michael P. Walter über die Bedeutung betrieblicher Weiterbildung für unternehmerischen Erfolg.

FORMAT: *Frau Hochhauser, in welchen Bereichen sehen Sie als Interessenvertreterin der österreichischen Unternehmen in der aktuellen wirtschaftlichen Situation inhaltlich den größten Bedarf an Weiterbildung und zusätzlichem Know-how?*

Hochhauser: Grundsätzlich ist es so, dass unsere Unternehmer und Unternehmensgründer in ihrem ureigenen Bereich fachlich kompetent und kreativ sind. Gerade in einer wirtschaftlichen Lage, die auch Umstrukturierung und Umorientierung erfordert, kommen aber auch andere Faktoren ins Spiel. Hauptpunkt ist dabei sicher die Finanzierungsfrage – also wie komme ich zu Finanzierungen. Für Gründer ist die Vorbereitung auf das schwierige dritte Jahr, in dem Steuer- und Sozialversicherungsnachberechnungen anstehen, entscheidend. Marketing und Kundenbindung sind ebenfalls wichtige Bereiche.

FORMAT: *Herr Walter, wie sieht das aus Sicht des WIFI als größtem Anbieter betrieblicher Weiterbildung in Österreich aus?*

Walter: Da gibt es im Zeitablauf unterschiedliche Anforderungen. In der Gründungsphase stehen sicher Basis-tools wie Finanzierung und Buchhaltung im Vordergrund. Aber man darf auch die Halbwertszeit des fachlichen Know-hows als Basis der unternehmerischen Tätigkeit nicht übersehen. In der Wachstumsphase stehen Marketing- und Managementanforderungen im Vordergrund. Hat sich ein Unternehmen einmal am Markt konsolidiert, geht es dann

ANNA MARIA HOCHHAUSER ist Generalsekretärin der Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ).

MICHAEL P. WALTER ist Unternehmer („DER WALTER Berufskleidung“) und Kurator des WIFI Österreich.

Unternehmenserfolg

um Networking und Soft Skills etwa im Bereich der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung.

FORMAT: Werden nicht gerade in schwierigeren Zeiten „Hard Facts“ stärker nachgefragt als „Soft Skills“?

Walter: Wenn sich Unternehmen fragen, was sie in der Krise brauchen, geht es sicher primär um die harten technischen und kaufmännischen Dinge.

Hochhauser: Da sehe ich aber auch die Herausforderung für uns, das Bewusstsein der Unternehmen für die Soft Facts zu schärfen. Ich denke da etwa an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die ganz wesentlich für die Motivation ist.

Walter: Wie wichtig die Ressource Mensch ist, zeigt eine deutsche Untersuchung, wonach 40 Prozent des Unternehmenserfolgs an der Personalarbeit hängen, also an der Kompetenz bei Mitarbeitermotivation, Führungskultur und gezielter Personalentwicklung. Das ist nicht nur in Großunternehmen mit eigener Personalabteilung umsetzbar, sondern auch für KMUs. Wir bieten solche Bildungsbedarfsanalysen als Dienstleistung an – ich habe das etwa auch für mein Unternehmen wahrgenommen.

FORMAT: Dass die Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeiter und damit auch der Aus- und Weiterbildungsbedarf steigen, ist unumstritten. Welche Faktoren sind dafür hauptverantwortlich?

Hochhauser: Da ist zunächst der technische Fortschritt. Das Beherrschen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist heute die vierte



„Vierzig Prozent des Unternehmenserfolgs hängen an der Personalarbeit.“

Michael P. Walter Kurator WIFI Österreich

Kulturtechnik neben Lesen, Schreiben, Rechnen. Die Halbwertszeit des Schulwissens beträgt etwa 20 Jahre, beim Hochschulwissen sind es zehn Jahre, beim technologischen Wissen drei Jahre, bei EDV und IT nur mehr ein Jahr. Insofern ist es wichtig, nicht nur in neue Hard- und Software zu investieren, sondern auch das Wissen der Mitarbeiter immer auf dem letzten Stand zu halten. Ein anderer Faktor ist der Strukturwandel zur Dienstleistungsgesellschaft bei steigendem Qualitätsanspruch der Kunden. Der Trendforscher Matthias Horx sieht eine immer stärkeren Diversifizierung des Fachwissens und hat erhoben, dass 40 Prozent der größten Unternehmen über eigene Corporate Universities verfügen, so spezifisch sind die Inhalte.

FORMAT: Was heißt das für einen Weiterbildungsanbieter?

Walter: Das WIFI bietet mit den firmeninternen Trainings – FIT – maßgeschneidertes berufsbegleitendes Lernen. In meinem Unternehmen habe ich ein genau passendes Verkaufstraining mit WIFI-Trainern für acht Teilnehmer ausarbeiten lassen.

FORMAT: In Zeiten knapper Budgets steht auch die Weiterbildung auf dem

Prüfstand. Kann man den Nutzen für die Unternehmen beziffern?

Walter: Weiterbildung korreliert erwiesenermaßen mit Produktivitätszuwachs. Dieses Wachstum kommt zu zwei Dritteln dem Unternehmen und zu einem Drittel den Arbeitnehmern in Form besserer Bezahlung zugute. Unternehmer selbst nutzen die WIFI-Coaches als Sparringspartner für unternehmerische Entscheidungen, um neue Denkweisen und Lösungsansätze zu finden. Zehn Prozent unserer Teilnehmer sind selbst Unternehmer.

FORMAT: Welchen Stellenwert hat Weiterbildung grundsätzlich in Österreich?

Hochhauser: Der Anteil der Bevölkerung, die Weiterbildung betreibt, liegt in Österreich bei 14 Prozent. Das ist bei einem EU-Schnitt von 9,9 Prozent nicht schlecht, in Skandinavien sind es aber 20 Prozent. Wir sind hier gefordert, Bewusstseinsbildung für lebenslanges Lernen zu schaffen, was angesichts des wirtschaftlichen Strukturwandels, von Veränderungen in der Erwerbsbiografie und der demografischen Entwicklung der Alterspyramide unumgänglich ist. Gerade bei Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik wie Kurzarbeit mit Qualifizierung oder Bildungskarenz hat das zuletzt gut funktioniert.

FORMAT: Und wo gibt es noch Verbesserungsbedarf?

Hochhauser: Für KMUs wäre die Möglichkeit von Bildungsteilzeit wichtig. Darum bemühen wir uns.

Walter: Auch für Bildungssparen mit staatlicher Förderung mit einer Laufzeit von etwa zwei Jahren gibt es Bedarf. Immerhin finanzieren 40 Prozent der Kursteilnehmer ihre Weiterbildung selbst, bei weiteren 40 Prozent der Arbeitgeber, der Rest gemischt.

INTERVIEW: MICHAEL SCHMID



„Informations- und Kommunikationstechnologie ist die vierte Kulturtechnik neben Lesen, Schreiben und Rechnen.“

Anna Maria Hochhauser Generalsekretärin WKÖ